

公募研究シリーズ

③4

# 2011年東日本大震災下の 中小企業再生と雇用問題

～広い社会的支援と  
阪神淡路大震災との比較の視点から～

(研究代表者)

**田口 典男**

岩手大学

人文社会科学部教授

**全労済協会**

## 発刊にあたって

本報告誌は、2011年度の全労済協会公募委託調査研究テーマ「絆の広がる社会づくり」で採用となった、「2011年東日本大震災下の中小企業再生と雇用問題―広い社会的支援と阪神淡路大震災との比較の視点から―」の研究成果です。

東日本大震災では、地震と巨大津波の襲来、そして東京電力福島第一原子力発電所事故の放射能汚染により、特に岩手・宮城・福島の3県（以下「被災3県」）においては、生活と雇用の場が奪われ、数多くの地域コミュニティが崩壊の危機に直面しています。

復興庁の報告によりますと、避難者数は震災直後の約47万人から2013年11月15日時点で約29万人に減少しました。また、被災3県の人口は減少傾向にあるものの、減少の度合いは鈍化し、社会増減率（＝1年間の転入出数の差÷10月1日現在人口）は、沿岸市町村においても震災前の水準に戻りつつあるとのこと。一方、被災3県の労働力の需給状況は改善してきたものの、沿岸部では水産加工業等の食料品製造業が震災前の水準まで回復していない地域もあります。さらに、被災地では、雇用創出や、職種・産業等による求人と求職がかみあわない「ミスマッチ」状況の解消等が喫緊の課題となっています。

（以上、復興庁HP <http://www.reconstruction.go.jp/topics/main-cat1/index.html> の各データより。）

本研究では、被災地の復興のためには壊滅的な被害を受けた地元企業の再生と雇用こそが最優先の課題である、という共通認識のもと、調査と分析を進めました。

まず、被災3県の自動車部品関連企業の業界団体や個別企業へのヒアリングとアンケートによる調査を行い、被災直後から復旧までの2年間にわたる経過を時系列で追い、産業の構造的な問題や雇用問題について明らかにしています。

次に、被災地の復興を担う若者に対するインタビュー調査により、キャリアデザインやライフデザインを尊重した就労が必要であり、そのためには企業側が積極的な情報公開を行って、魅力をアピールすることが肝要であると提言しています。

また、被災企業の再建には、一企業の努力、業界団体の支援だけでは限界があります。岩手県大槌町の水産加工業の事例では、国、県、市町村、NPO、ボランティア等の幅広い支援や協力による再建への取り組みの状況が述べられています。

最後に、酒造業等の地場産業を事例として、阪神淡路大震災と東日本大震災との復興への取り組みの比較により、本震災の固有の特徴について述べ、今後の課題を提起しています。

本報告誌が、幅広く多くの皆様に被災地の現状を知っていただき、被災地の中小企業再生と雇用問題についての理解の一助となれば幸いです。

「公募委託調査研究」は、勤労者の福祉・生活に関する調査研究活動の一環として、当協会が2005年度から実施している事業です。勤労者を取り巻く環境の変化に応じて毎年募集テーマを設定し、幅広い研究者による多様な視点から調査研究を公募・実施することを通じて、広く相互扶助思想の普及を図り、もって勤労者の福祉向上に寄与することを目的としています。

当協会では研究成果を「公募研究シリーズ」として順次公表しています。

（財）全労済協会

---

# 目次

はじめに .....	1
<b>序章 被災状況と復興支援</b> (田口典男) .....	2
第1節 東日本大震災による被災状況 .....	2
第2節 復興支援 .....	5
<b>第1章 復興初期における自動車部品関連企業の外部環境</b> (松下幸生) .....	11
第1節 立地地域によって異なる設備資産の毀損の程度 .....	11
第2節 大震災後に講じられた主な復興・再生支援制度 .....	26
<b>第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望</b> (松下幸生) .....	40
第1節 調査対象の絞り込み .....	40
第2節 ケーススタディー .....	61
第3節 「復興」の意味するもの .....	88
<b>第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成</b> (佐藤飛鳥) .....	103
はじめに .....	103
第1節 被災地域における労働市場概況 (2011年度) .....	103
第2節 被災地の若者のキャリアデザイン・ライフデザイン .....	111
第3節 被災地の若者へのインタビュー .....	122
<b>第4章 被災地域の水産加工業の再生と課題</b> (田口典男) .....	136
第1節 大槌町の概要 .....	136
第2節 沿岸部の産業構造 .....	138
第3節 大槌町の被災状況と復興計画 .....	139
第4節 被災地域の水産加工業の再生と課題 .....	143
第5節 職場復興状況 .....	150
第6節 大槌町水産加工業の今後の課題 .....	151
第7節 被災地域の再生と創造 .....	153
<b>第5章 中小企業の再生と雇用問題における東日本大震災と阪神淡路大震災との比較分析</b> (守屋貴司) .....	155
第1節 本章の問題意識と研究課題 .....	155
第2節 被災前からの地場産業の経営と雇用の共通する課題と差違 .....	156
第3節 福島第一原発の事故と中小企業再生と雇用問題 .....	165
第4節 震災復興に向けての新たな市民的活動の展開—被災中小企業ファンダー— .....	168
第5節 小結 .....	171
<b>結章 東日本大震災の復興と今後の課題</b> (守屋貴司) .....	174

## はじめに

2011年3月に起きた東日本大震災は、人的被害を含む甚大な被害を東日本の沿岸部に与え、特に震災による津波は地域社会を壊滅させた。地域社会の壊滅とは、文字通り、家族・住宅・職場など生活の場のすべてを失うという状況であった。地域社会の復旧・復興の道筋は厳しく、さらに行政機能の無機能化が復旧・復興の遅れを助長し、地域社会の再生を複雑にした。さらに加えて、東京電力福島第一原発の被災事故は、放射能被害の深刻さと日本のエネルギー問題を含む復興の難しさを示している。

国は、震災復興のために2011年東日本大震災復興基本法に基づいて2012年2月に復興庁を発足させた。また各県は復興本部等を立ち上げ、復興基本計画を策定した。地域レベルにおいても各自治体において復興計画が作られ、地域に密着した復興が始動している<sup>1</sup>。しかし、震災の影響は甚大であり、復興・再生は簡単な道筋ではない。特に、被災地域の中小企業の再生と雇用問題は今後解決されなければならない大きな課題である。

本研究は、阪神淡路大震災との比較視点をもちながら、東日本大震災における「中小企業の再生と雇用問題」を共通テーマとして様々な角度から分析をおこなっている。具体的には、最も被害が大きかった東北3県（岩手県、宮城県、福島県）の沿岸部の被災状況を正確に把握するとともに、企業再生や雇用状況に関する調査及び資料分析をおこなった。また、東北3県の行政機関・業界団体・教育機関・個別企業などに対してヒアリング調査等をおこなって課題の所在を明らかにした。さらに、このような調査に加えて、被災地域に関する各種の調査結果を分析し、企業再生や雇用問題に関する重層的な分析をおこなっている。

研究代表者の田口典男（岩手大学）は、本研究全体の取り纏めおよび統括をおこなうとともに、岩手県の水産加工業を中心とした職場の再生と雇用問題の現状の把握と解決策の分析をおこなっている。松下幸生（山形県立米沢女子短期大学）は、被災した中小企業の現状分析とその再生問題を中小企業団体の支援や国などの中小企業支援政策などの広い社会的支援の中でどうあるべきかを検討している。佐藤飛鳥（東北工業大学）は、宮城県を中心として中小企業の再生と雇用問題の解明をおこなうと同時に、被災した労働者や新規学卒者の被災後のキャリアデザインやライフデザインを広い社会的ネットワークの中でどう形成していくのかを検討している。守屋貴司（立命館大学）は、これまでの阪神淡路大震災における研究蓄積を活かして、東日本大震災と阪神淡路大震災の「中小企業の再生と雇用問題」に関する共通性と差異性を明らかにし、震災復興における問題の所在を明らかにしている。

本研究の調査報告において、アンケート調査・ヒアリング調査・資料提供などに多くの方々のご協力が得られたことを心より感謝いたします。

2013年3月

研究代表者 田口典男

<sup>1</sup> 2012年度予算案は、岩手県1兆1183億円（前年度の1.6倍、震災対応4652億円）、宮城県1兆6823億円（2.0倍、震災対応9048億円）、福島県1兆5764億円（1.8倍、震災・原子力災害対応7522億円）であり、企業誘致、雇用創出、がれき処理、除染などに多額の計上をしている。（各県のホームページ）

# 序章 被災状況と復興支援

田口典男 (岩手大学)

## 第1節 東日本大震災による被災状況

### (1) 被害状況

2011年3月の東日本大震災は大規模な地震・火災に加えて津波を併発し、岩手・宮城・福島の東北3県の沿岸部を中心に甚大な被害を与えた。さらに、東京電力福島第一原子力発電所の事故は放射性物質の問題をとまなう深刻な被害を与えた。

東日本大震災は人的被害も大きく、全国の死者数1万5854人、行方不明者数3,155人、避難者数

表序-1 岩手、宮城、福島の市町における人的被害

(人)

市町村	死者	行方不明者	死者・行方不明者	2010年国勢調査による人口	死者・行方不明者／人口 (%)
陸前高田市	1,555	240	1,795	23,302	7.70%
大槌町	803	479	1,282	15,277	8.39%
釜石市	888	158	1,046	39,578	2.64%
山田町	604	153	757	18,623	4.06%
宮古市	420	107	527	59,442	0.89%
大船渡市	340	84	424	40,738	1.04%
岩手県全体	4,671	1,249	5,920		
石巻市	3,182	553	3,735	160,704	2.32%
気仙沼市	1,032	324	1,356	73,494	1.85%
東松島市	1,047	58	1,105	42,908	2.58%
名取市	911	55	966	73,140	1.32%
女川町	575	340	915	10,051	9.10%
南三陸町	565	280	845	17,431	4.85%
仙台市	797	32	829	1,045,903	0.08%
宮城県全体	9,544	1,688	11,232		
南相馬市	631	7	638	70,895	0.90%
相馬市	458	0	458	37,796	1.21%
いわき市	310	37	347	342,198	0.10%
浪江町	182	2	184	20,908	0.88%
福島県全体	1,997	53	2,050		
東北三県	16,212	2,990	19,202		
阪神・淡路大震災	6,402	3	6,405		(兵庫県)

出所：警察庁緊急災害警備本部、総務省統計局

写真序-1 釜石市（岩手県）の被災状況



(2011年7月撮影)

写真序-2 2012年11月の大槌町（岩手県）の復興状況



(2012年11月撮影)

34万3935人であった（2012年3月10日現在、総務省統計局）。東北3県の死者数は1万6212人（行方不明者数2,990人）、岩手県4,671人（1,249人）、宮城県9,544人（1,688人）、福島県1,997人（53人）であり、阪神・淡路大震災の約3.5倍の死者・行方不明者数であった（2012年3月11日現在、警察庁緊急災害警備本部、総務省統計局）。

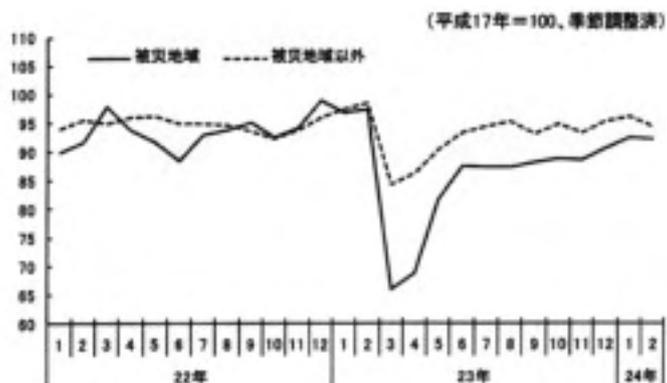
死者・行方不明者が多い地域は、石巻市（宮城県）3,735人、陸前高田市（岩手県）1,795人、気仙沼市（宮城県）1,356人、大槌町（岩手県）1,282人、東松島市（宮城県）1,105人、釜石市（岩手県）1,046人であった。また、人口比で死者・行方不明者率が高い地域は、女川町（宮城県）9.10%、大槌町（岩手県）8.39%、陸前高田市（岩手県）7.70%、南三陸町（宮城県）4.85%、山田町（岩手県）4.06%であった（表序-1）。

東日本大震災は人的被害の甚大さに加えて、行政機能や経済機能を停止させ、住民の生活のすべてを破壊し、地域社会を「壊滅」させた（写真序-1）。例えば、岩手県大槌町は地域社会すべてが壊滅した地域であり、その復旧・復興は多くの困難に直面している（写真序-2）。

## (2) 被災地域の製造業・商業の経済規模

震災の被害を大きく受けた地域（青森、岩手、宮城、福島、茨城、栃木、千葉の7県）の震災前の製造業の経済規模は、事業所数約3万1000事業所（対全国比7.0%）、従業員数約83万4000人（9.6%）、製造品出荷額約30兆2000億円（8.9%）であった。また、震災前の商業の経済規模は、事業所数約12万5000事業所（対全国比8.5%）、従業員数約88万3000人（8.0%）、製造品出荷額約32兆1000億円（5.9%）であった（経済産業省「工業統計」「商業統計」の集計。図序-1）。

図序-1 東日本震災に係る地域別鉱工業指数



出所：経済産業省

## ■ 序章 被災状況と復興支援

被災地域の製造業・商業の経済規模は、対全国比5～9%程度を占め、日本経済全体にとっても大きな打撃となった。とりわけ、被災地域の部品メーカーに依存していた製造業にとって部品供給ストップの影響は数字以上の大きさであった。

### (3) 震災前の東北3県臨海部（市町村）の就業状況

震災前の東北3県臨海部（市町村）の就業状況は、総務省「平成18年事業所・企業統計調査」によれば、岩手県の事業所数は1.6万カ所（岩手県全体の24%）、就業者数は13.1万人（同19%）であり、宮城県は4.7万カ所（宮城県全体の43%）、45.8万人（同41%）、福島県は2.4万カ所（福島県全体の24%）、25.3万人（同25%）であった。臨海部の就業状況は各県の20～40%程度の上乗率であり、大きなウエイトを占める地域であった。また、臨海部の産業別就業者割合については、岩手県は農業・漁業、宮城県は卸売・小売業、福島県は製造業の上乗率が高かった。

### (4) 震災直後の雇用状況

震災直後の2011年4月の有効求人倍率は、全国平均で0.61倍（2011年2月0.62倍）、岩手県0.41倍（0.50倍）、宮城県0.44倍（0.51倍）、福島県0.49倍（0.50倍）であった。この数値だけをみると、3県の雇用状況は震災直後でも決して悪くないと判断されるかも知れないが、被災地域の雇用状況はまったく別の次元の話である。事業所が全壊し、多くの就業者が職場そのものを失ったのである。具体的には、平成23年（2011年）6月23日発行のハローワーク釜石「求人情報一覧表」には、「一般事務2名、雇用期間平成23年7月1日～平成23年12月31日、パソコンによる資料作成、月額120,000円、8時30分～17時15分」「技術（測量）事務2人、平成23年7月1日～平成23年12月31日、現地測量等の補助、月額120,000円、8時30分～17時15分」「事務補助2人、ガレキ相談受付、月額120,000円、8時30分～17時15分」等々が掲載され、仕事内容も月額賃金も釜石地域としては決して悪くないように見える。しかし、雇用する事業所はすべて釜石市役所であり、期間を定めた臨時的雇用である。釜石市役所以外の求人は、「被災していない水産加工会社の水産加工員」「社会福祉協議会のボランティア職員」「警備会社の警備員」「建設会社の重機オペレーター・運転手」など、月額10万円から20万円の求人である。これらの求人は自治体による緊急雇用創出事業や被災を免れた地域の求人であり、被災によって職場を失った就業者が仕事を得るといった求人ではなかった。

雇用に関しては、「雇用調整助成金の拡充」「労災保険手続きの特例措置」「雇用保険失業給付の特例措置」「未払賃金立替払制度」などの特例措置によって一定の生活資金が確保されたため、職場を失った就業者が直ちに就職しなければならないという状況ではなかったが、被災地域の雇用状況を考えるとその深刻さは筆舌に尽くしがたいものがある。このことはハローワーク釜石における「特別労働相談窓口における相談状況」（2011年3月14日～6月27日）に示されている。事業主の相談内容で最も多いのは「雇用の維持に関すること」であるが、岩手県全体の相談件数（4,283件）の44.5%が被災地である釜石・宮古・大船渡・久慈の4カ所のハローワークであった。また、労働者の相談内容で最も多いのは「求職に関すること」であるが、岩手県全体の相談件数（10,860件）の90.7%が上記4カ所のハローワークであった。

## 第2節 復興支援

日本経済新聞（2012年3月11日付）によれば、鉄道の不通区間（10カ所、370km）、被災した漁港309港、被災地のがれき2252万8000トン、震災損失（3兆1000億円（東証1部上場企業のみ）、復興費用（政府の想定によれば、今後10年間で23兆円）であった。復興には多くの時間と費用が必要であるが、ここでは復興支援の大きな課題である「法整備と復興庁の設置」「復興交付金」「グループ補助金制度」「二重債務問題」「雇用対策」「三陸復興国立公園（仮称）構想」「人口流出」について簡単に触れておくことにしよう。

### (1) 法整備と復興庁の設置

国は特別財政援助・助成法を適用するとともに、2011年6月に東日本大震災復興基本法を制定した。東日本大震災復興基本法は、「21世紀半ばにおける日本のあるべき姿」を目指した復興、地域住民の意向を尊重した復興のための国と地方公共団体の連携、人類共通の目的のための先導的な施策などを基本理念としている。具体的な施策としては、「安心な地域づくり」「雇用機会の創出と社会経済の再生」「共生社会の実現」などがあげられている。また、被災地の復興を省庁の「縦割り行政」ではなく一元的におこなうために、復興庁（大臣：平野達男、人員約250人（本庁は約160人）、設置期間2012年2月～2020年3月。体制（本庁：東京、復興局：盛岡・仙台・福島、支所：宮古・釜石など6カ所、事務所：八戸・水戸）、主な業務：復興事業の予算を一括して計上、関連省庁に配分、復興特区の認定など）を設置した。

2011年12月東日本大震災復興特別区域法は、東日本大震災復興対策本部事務局「復興特別区域法案（仮称）の基本的な考え方（2011年10月）」によれば、「規制・手続き等の特例（公営住宅の入居基準の緩和、農林水産加工業等の開発許可特例、漁業権の免許に対する特例など）」「土地利用再編の特例（用途規制の緩和）」「税制上の特例（被災地の産業集積のための投資・雇用・研究開発を促進する税制、地方税減免の減収補填）」「財政・金融上の特例」などを対象として実施される予定である。

上記したように、震災復興のための法整備は比較的迅速であったが、復興体制の機能が十分に果たされているとはいえなかった。そのひとつの原因は、復興庁の本庁が東京に置かれたため、被災地と行政との「距離」であるといわれている。「距離」は地理的・時間的な距離だけではなく、被災地の要望が行政に十分に反映されていないのではないのかという不満を含んだ距離でもあった。

### (2) 復興交付金

2011年度第3次補正予算による東日本大震災復興交付金は、本来の国の補助に加えて、「追加的な国庫補助」（地方負担分の50%及び効果促進事業の80%を国庫補助）「地方交付税の加算」などがおこなわれた。具体的には、「公立学校施設整備費国庫負担事業」「医療施設耐震化事業」「介護基盤復興まちづくり整備事業」「農山漁村地域復興基盤総合整備事業（集落排水等の集落基盤、農地等の生産基盤整備等）」「農山漁村活性化プロジェクト支援（復興対策）事業」「漁港施設機能強化事業」「水産業共同利用施設復興整備事業」「都市再生区画整理事業（被災市街地復興土地区画整理事業等）」などに交付された。しかし、これらの復興交付金事業は被災地域の復興に直接的に関連した事業が少ないと批判された。さらに、「補助金申請の手続きが煩わしい」「補助金制度を

## ■ 序章 被災状況と復興支援

知らなかった」「補助金が使いづらい」など批判もあり、復興交付金の有効性が問われた。

東日本大震災の中小企業再生として特徴的であったのは、民間ファンドによる復興支援であった。例えば、日本経済新聞（2012年4月12日付）によれば、民間ファンド「ミュージックセキュリティーズ」（東京）は、被災した地場企業に対して応援したい個人が資金を出すというファンドであり、2011年4月に募集を始めた。一口1万円で半額が出資、半額は寄付という仕組みのファンドであり、投資期間は10年間である。募集開始から1年後の2012年4月には約2万人から7億円を超える出資があり、地場企業の復興を支援している。

地震や津波などの災害に対する民間支援は従来から寄付金・義捐金という形で寄付行為がおこなわれていたが、東日本大震災においては民間の復興支援ファンドが特徴的であった。寄付金・義捐金は被災地全体に対する寄付行為であるために自分が寄付した金品がどこに使われているかわからないが、復興支援ファンドは完全な寄付行為ではなく特定の企業・団体に対して寄付・出資するため、寄付先・出資先の企業・団体がどのような形で再生しているかということを実感できるのが大きな特徴である。すなわち、自分の出資金が企業再生に役立っているという実感が得られるのである。また、企業・団体も出資という側面をもつために、事業再生に対して一定の責任が生まれることになるが、その責任はむしろ「好ましい緊張感」と捉えられている。東日本大震災において民間の復興支援ファンドが一定の機能を果たし、さらに公的支援を圧倒的に上回るスピードで復興支援に役立っていると認識されるようになった。今後はこのような形の支援ファンドが増えることが予測される。

### (3) グループ補助金制度

国及び地方自治体レベルで多くの震災復興のための補助金制度が設定されたが、そのなかでも特徴的だったのは「グループ補助金」と呼ばれる補助金制度であった。グループ補助金制度とは、正式には経済産業省中小企業庁「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」及び「被災中小企業施設・設備整備支援事業」（第1次募集2011年8月15日～第5次募集2012年4月6日）の補助金制度であり、「被災地域の中小企業等のグループが復興事業計画を作成し、地域経済・雇用に重要な役割を果たすものとして県から認定を受けた場合に、施設・設備の復旧・整備に対して国が1/2、県が1/4を補助」する制度である。

グループ補助金制度の概要は、「復興のリード役となり得る『地域経済の中核』を形成する中小企業等グループが復興事業計画を作成し、県の認定を受けた場合に、施設・設備の復旧・整備について補助」（経済産業省東北経済産業局）をおこなう制度である。具体的には、「東日本大震災により被害を受けた中小企業者等が、施設・設備の整備を行う場合に、独立行政法人中小企業基盤整備機構<sup>2</sup>及び県が財源を負担し、県の第三セクターを通じて長期・無利子の貸付」であり、「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業の認定を受けた復興事業計画に記載されている被災中小企業者」「施設復旧事業を行う商工会・都道府県商工会連合会・商工会議所」「中小機構が整備する仮設工場、事業場等に入居する中小企業者」が貸付対象者であった。また、貸付条件は「貸付利率無利子」「償還期限20年以内（5年以内の据置期間を含む）」「自己負担貸付対象経費の1%又は10万円のいずれか低い額」「貸付対象建物、構築物、設備で資産計上されるもの」という条件

<sup>2</sup> 「中小企業基盤整備機構」は経済産業省所管の独立行政法人であり、一般的には「中小機構」と呼ばれている。「中小機構」の役割は、中小企業施策の総合的な実施機関である。具体的には、「相談窓口及び中小企業復興支援センター等の設置」「震災復興支援アドバイザー制度」「地域本部における相談窓口」「小規模企業共済及び経営セーフティ共済契約者への支援」などをおこなっている。

であった。

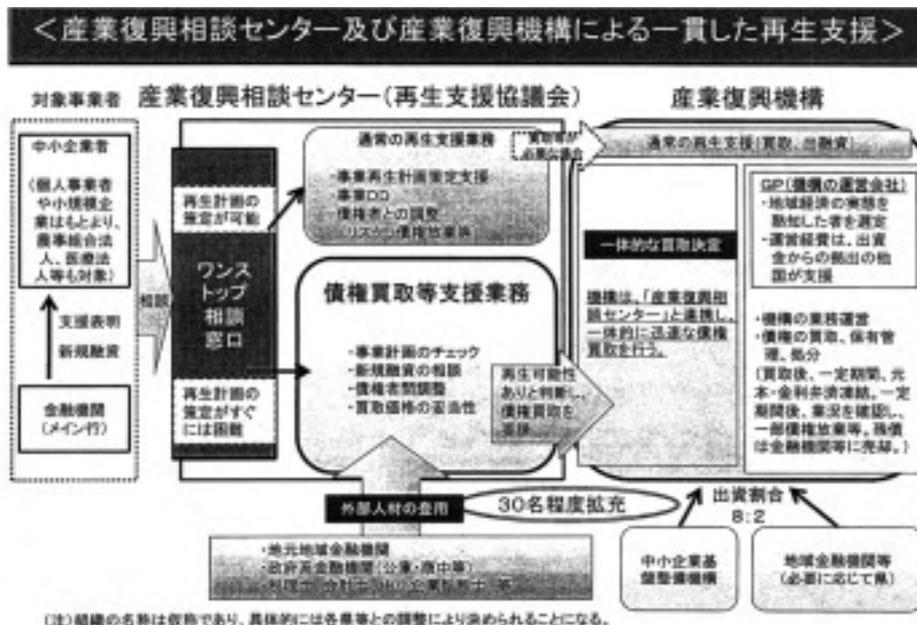
朝日新聞（2012年5月31日付）によれば、2011年度は204グループに計2,202億円が交付され、2012年度予算には500億円が計上された。補助が受けられる基準は、①他産業に影響する素材や部品などを供給、②経済・雇用効果大きい、③水産加工など地域の基幹産業、④商店街など住民の利便やまちづくりに役立つ、という4つのパターンであった。2011年度に認められた業者は①～③が多く、零細な商工業者は後回しになった。また、2012年4月東北経済産業局「グループ補助金交付金アンケート（中小企業グループ施設等復旧整備補助金）」（2011年度グループ補助金交付先2,273社に対するアンケート調査、有効回答は1,828社（80.4%）、回答者の業種内訳は、製造業27%、卸小売・サービス業23%、水産・食品加工業22%）によれば、「補助事業に係る工事の進捗状況は、概ね全体の1/4が終了している一方、約15%が未着手」「県別にみると、青森県は7割以上の進捗状況が約9割と進んでいる一方、岩手県では3割強、宮城県では約4割、福島県では約5割」「業種別にみると、製造業、運送業及び旅館・ホテル業の約5割が7割以上の進捗状況」であり、「水産・食品加工業では約半数で3割未満」であった。

#### (4) 二重債務問題

震災前からの債務に加えて、新たな債務が加わるという被災地の「二重債務問題」は復興の大きな課題であった。国の対策（2011年6月現在）としては、住宅金融支援機構の住宅ローン利用者に対しては、「払込猶予期間及び返済期間の延長（最大5年間猶予）」「払込猶予期間中の金利引き下げ（最大で1.5%引き下げた金利または0.5%のいずれか低い方）」などを実施した。また、中小企業再生支援協議会などとの相談の結果、再生の可能性がある事業者に対しては中小企業基盤整備機構、県、民間金融機関などの出資により、「中小企業再生ファンド」を新規に立ち上げ、出資や債権の買い取りなどを実施した。さらに震災後の新債務に対しては、公庫などによる融資制度の拡充、信用保障制度の拡充、リースによる設備導入への支援策の検討、原発事故被災者への「特別支援制度」の創設、低コストで再出発可能な事業環境の整備などをおこなった。

二重債務問題への地方自治体の対応として、県、地域金融機関、中小企業基盤整備機構等との

図序-2 「岩手県産業復興相談センター」及び「岩手県産業復興機構」



## ■ 序章 被災状況と復興支援

共同出資により、岩手、茨城、宮城、福島の各県に「産業復興相談センター」及び「産業復興機構」が設立された。「産業復興機構」は、「被災前から負っていた債務にかかる債権の買取等を行い、その元利金の返済を一定期間棚上げにすることによって財務内容の改善を図り、金融機関からの新たな資金調達を支援」することを目的としている。また「産業復興相談センター」は「被害を受けた中小事業者等の事業の再開や事業再生を支援」することを目的に設置された(図序-2)。

日本経済新聞(2012年7月25日付)によれば、阪神大震災の時には無かった二重ローン対策である「個人版私的整理ガイドライン」(東日本大震災や東京電力福島第一原発事故で被災し、住宅ローンなどの返済が難しい個人を対象に債務の一部または全額の返済を免除する制度。2011年8月導入)は、年間1万件の利用を見込んだが、制度導入から約11ヶ月が過ぎても339件の利用に止まっている。日本経済新聞は、「被災者への周知不足に加え、運営に携わる弁護士の経験や相談態勢が不十分なことも背景にある」と指摘している。

### (5) 雇用対策

被災による雇用対策はさまざまな特例措置が実施された。例えば、岩手労働局「東日本大震災の発生に伴う緊急対策」(2012年3月21日)は、震災に伴う雇用対策として「雇用保険失業給付の特例措置による離職対策」「基金による雇用の創出」「雇用調整助成金の拡充による雇用の維持」「各種助成金の拡充等による雇用の促進」、被災労働者等の救済措置として「労災保険の給付」「未払賃金立替払制度の運用」、復旧・復興工事の安全衛生確保対策、被災した新卒者等に対する就職支援などを発表した。さらに今後の課題及び対策等について「雇用対策」「被災労働者等の救済及び安全衛生確保対策」を計画している。

上記で示したように、被災に伴う雇用対策はさまざまな特例措置がとられたが、特に「雇用保険失業給付の特例措置による離職対策」は特徴的なものであった。具体的には、災害時における雇用保険の特例や給付日数の延長等による離職者支援を実施し、さらに沿岸部4カ所の管轄区域をさらに延長給付の対象地域に指定した。その結果、多くの離職者は「同じ職場、同じ職種に就

図序-3 「日本はひとつ」しごとプロジェクト フェーズ3 (第3段階)



職したい」「地元で就職したい」などの希望をもち、「失業給付が切れるまでは就職活動はしたくない」という就業行動をとることとなった。失業給付の特例措置に対する評価は分かれるが、震災にともなう職場や雇用の喪失が大きかったことを考えれば、一定の評価がされる措置であったといえる。

また、『『日本はひとつ』しごとプロジェクト』（「被災者等就労支援・雇用創出推進会議」（座長：小宮山洋子厚生労働副大臣））のフェーズ3（被災者等就労支援・雇用創出推進会議第3段階、2011年10月25日発表）は、フェーズ1及び2による当面の雇用確保や生活の安定支援も引き続き強力に推進しつつ、雇用復興を支える予算措置として地域経済・産業の再生・復興による雇用創出として5.7兆円の支出と35万人の雇用創出効果を期待している。その内容は、「企業支援」「農林水産業支援」「地域包括ケアの推進等による地域づくり」「東日本大震災復興交付金の創設」「災害復旧・復興等インフラ整備の推進等」「被災地雇用復興総合プログラム」「復興特別区域制度（仮称）の創設に伴う法人税に係る措置」「人材育成の推進等」「ハローワーク等による支援の充実強化」などが組み込まれた（図序-3）。

## ⑥ 環境省「三陸復興国立公園（仮称）」構想

環境省は2011年5月の政務三役会議に置いて、青森県種差海岸から宮城県松島までの沿岸部の6つの自然公園を「三陸復興国立公園（仮称）」として再編する構想を明らかにした。「三陸復興国立公園（仮称）」は、震災時の避難路や震災の様子を伝える施設など整備し、さらに水産加工業の振興、観光地としてのブランド化、雇用の創出などを目的としている。具体的には、災害時の緊急避難場所や避難路となる「鎮魂の森」「三陸海岸トレイル」の整備、被災を記録・継承するための学習施設、被災した農漁業者の協力によるエコツーリズムの推進などによって雇用の創出を計画している（図序-4、岩手日報（2011年5月19日付））。

図序-4 三陸復興国立公園（仮称）の構想



出所：『岩手日報』2011年5月19日付

## ⑦ 人口流出

震災後の人口流出は地域社会の大きな課題のひとつである。日本経済新聞(2012年3月5日付)によれば、東北3県の37市町村の75%、28市町村が今後「人口が減少する」と予測している。「人口減少が加速する」と回答した市町村は、陸前高田市(岩手県)、山田町(岩手県)、南相馬市(福島県)、大熊町(福島県)など11市町村であった。復興の遅れが目立つのは、被災者の住宅と鉄道などのインフラである。生活再建が想定より「遅れている」と回答したのは、久慈市(岩手県)、

## ■ 序章 被災状況と復興支援

南三陸町（宮城県）など21市町村、「住まい」と「働く場」の遅れを挙げるのは14市町村であった。産業分野では、2011年12月に太平洋セメント大船渡工場はセメントの出荷を再開し、2012年2月にはキリンビール仙台工場が出荷を再開した。しかし、地域雇用の大きな受け皿であった農業や漁業、地場産業の回復は遅れ、人口流出の大きな原因となっている。さらに、福島県内の自治体には原発事故の影響が大きく、福島県の市町村の70%以上が「人口減少が加速する」と回答している。

また、避難者の移転も人口流出の大きな原因となっている。日本経済新聞(2012年3月11日付)によれば、震災後1年経っても、東北3県の被災者のうち7万3466人が県外で避難を続けている。原発事故の影響で福島県からの県外移転が約6万2000人と全体の85%を占めるが、岩手、宮城両県からの県外移転も1万人を超えている。避難先は全国に及んでいる。福島県からの避難者が最も多いのが隣接する山形県であるが、仕事を求めて首都圏への避難者も多い。特に、福島第一原発周辺から避難した人は、「帰郷のめどが立たない状況」が続いている。

人口流出は地域社会にとって大きな課題である。雇用を求めて若者が流出し、子どもの教育環境を求めて家族が移転し、地域社会の人口高齢化が急速に進展している。沿岸部の被災地はもともとが限界集落的な地域が多く、人口流出は地域社会がどのような形で復興するのかという課題を突きつけている。中川雅之（日本経済新聞「経済教室」2012年3月12日付）は、震災復興のあり方に対して以下のように提言している。すなわち、「東日本大震災からの復興のあり方は、阪神大震災の場合とは相当異なる方法で対処せざるを得ないだろう。前述したように、阪神大震災は成長都市を襲った都市型災害だったのに対し、東日本大震災の被災地の多くは収縮しつつある都市あるいは地域だった。仙台都市圏のような成長都市の復興ではまず従前の状態を回復することをベンチマーク（目安）にすることが可能だが、収縮都市における復興の基本的な方向性は慎重な検討が必要であろう。収縮都市の場合、非連続的で不可逆な人口減少が高い」と述べている。さらに続けて、「収縮都市において被災前の都市のスペック（仕様）を復元することは合理的ではないだろう。今後わが国が、非常に早いスピードで少子高齢化社会に突入することを勘案すれば、新しい社会経済環境でも維持できる都市構造になるべく近づけることを優先すべきだと考えられる」と述べている。

復興支援には課題も多く、また震災復興の方向性を決めることは容易ではないが、「中小企業再生と雇用問題」を共通テーマとしている本報告書がその一助となれば幸いである。

# 第1章 復興初期における自動車部品関連企業の外部環境

松下 幸生 (山形県立米沢女子短期大学)

## 第1節 立地地域によって異なる設備資産の毀損の程度

### (1) 東北地方における自動車部品関連企業の特徴

本節の目的は、自動車組立企業と自動車部品関連企業の分布、及び、インフラストラクチャーの復旧に至る経過を整理して、自動車部品関連企業の何に注目すべきかという判断材料を得ることである。なお、本章における自動車部品関連企業とは、自動車産業<sup>3</sup>のうち部品加工、部品製造、素材供給を担っている企業と位置づける。

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、本震と度重なる余震、津波、原子力発電所由来の被害を広範囲にもたらした。重層的な分業構造を擁している自動車部品関連企業においても例外ではなく、自動車組立企業における生産ラインの停止という被害（阪神・淡路大震災、新潟中越地震で得た教訓と対策を上回る被害）を再びもたらし、自動車組立企業や自動車部品関連企業の信用を低下させる事態が発生した。局地的、且つ（地震のみという）単一の被害にとどまらず、広範囲にわたる複合的な被害を扱う前に、まずは、東北地方における自動車組立企業と自動車部品関連企業の諸特徴5点<sup>4</sup>を整理する。

最初に、東北地方における製造業の特徴を述べる。平成22年における東北地方の製造品出荷額等の全国シェアは、「情報通信機械器具製造業」14.4%、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」12.6%の順に高く、10分類離れて「金属製品製造業」5.7%、最下位の「輸送用機械器具製造業」2.2%に至っている（図1-1）。また、東北地域における県別の製造品出荷額等の比率をみると、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」は、福島県23.2%、宮城県20.6%、秋田県20.0%、山形県17.5%、岩手県14.0%、青森県4.8%の順であり、青森県を除いて大きな偏りを有していない（図1-2）。他方で、「輸送用機械器具製造業」は、福島県34.1%、岩手県32.8%、宮城県14.7%、山形県9.9%、秋田県5.0%、青森県3.6%の順であり、偏りを有している（図1-3）。この偏りは、主要な自動車組立工場、エンジン工場（完成品）の立地している県と符合している。平成22年のデータゆえに、それに準拠して述べると、関東自動車工業岩手工場（岩手県）、日産自動車いわき工場（福島県）が該当する。

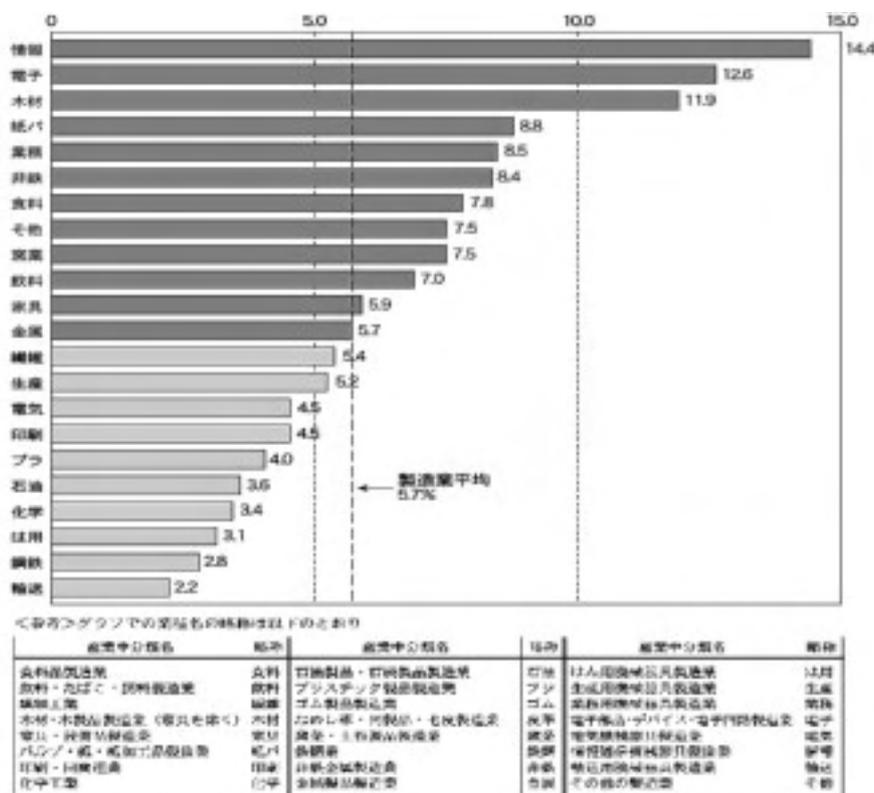
次に、東北地方に対する依存の程度について述べる。前述したとおり、他地方と比較して、「輸送用機械器具製造業」の製造品出荷額の全国シェアは低い状態にある。しかし、自動車関連産業

<sup>3</sup> 自動車部品関連企業に注目する際に、産業中分類、機械金属製造業、加工組立型産業という枠組みで捉える傾向が多い。なかでも、産業中分類に注目することは、製造品出荷額等のなかで最も高い比率を位置づけているという問題を伴うものの、妥当といえる。しかしながら、本論における地方自治体や経済産業省の各種資料、日本自動車工業会、日本自動車部品工業会の資料を整理する際に上記の枠組みを使うと、多くの誤謬が生じる。そこで、本章ではやむなく、自動車産業の定義を日本自動車工業会の位置づけに準じて、「資材調達・製造をはじめ販売・整備・運送など各分野にわたる広範な関連産業」とする。

<sup>4</sup> 「諸特徴5点」とは、東北地方における製造業の特徴、東北依存の程度、事業所の立地分布、産業集積地域の諸特徴、近年の動向である。

第1章 復興初期における自動車部品関連企業の外部環境

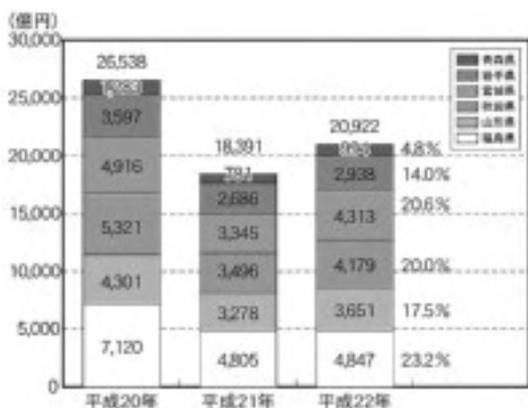
図1-1 平成22年東北地方における製造品出荷額等の業種別全国シェア



備考1：ゴム製品、なめし革・同製品・毛皮の2産業は、秘匿としている箇所があるため、比較を行っていない。  
備考2：資料：平成22年工業統計表（従業者4人以上）。

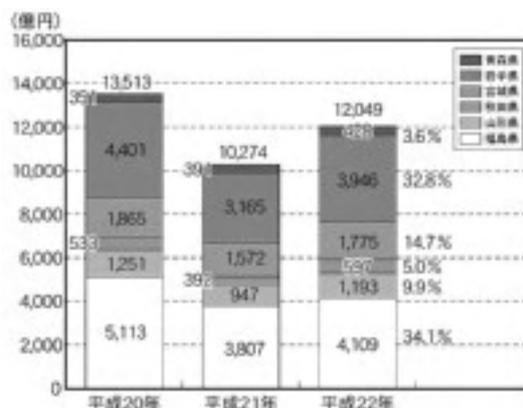
出所：東北経済産業局 [2012e]、p. 43より引用

図1-2 県別製造品出荷額等（電子部品・デバイス・電子回路製造業）



出所：東北経済産業局 [2012e]、p. 45より引用。

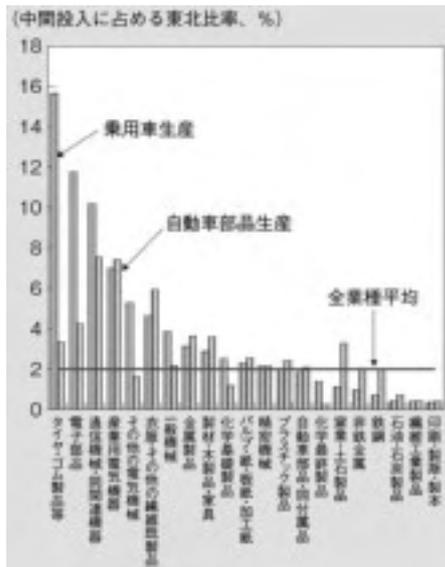
図1-3 県別製造品出荷額等（輸送用機械器具製造業）



出所：東北経済産業局 [2012e]、p. 46より引用。

の東北依存の程度をみると、乗用車生産については「タイヤ・ゴム製品等」、「電子部品」、「通信機械・同関連機器」の順に高い状態となっている（図1-4）。特徴的な点は、「タイヤ・ゴム製品等」が製造品出荷額等の全国シェアに明示されていないにも関わらず突出していることである。これらのことから、産業中分類上の数値のなかに埋もれていた複数の特異な企業の被災によって、自動車の分業構造全体を停止させる事態を引き起こしたと考えられる。一例として、「タイヤ・ゴム

図1-4 自動車関連産業の東北依存度



出所：内閣府 [2011]、p. 20より引用。

図1-5 東北地方の自動車関連企業等の分布



出所：中小企業庁編 [2012b]、p. 35より引用。

製品等」では藤倉ゴム工業、「電子部品」や「通信機械・同関連機器」ではルネサス北日本、ルネサスハイコンポーネンツ、「自動車部品・同部品」については日本ブレーキの操業停止を挙げられる<sup>5</sup>。

次に、事業所の立地分布について述べる。東北の自動車関連企業は、主に東北自動車道沿線に集中して分布している（図1-5）。太平洋沿岸地域では、石巻市、名取市と岩沼市（仙台空港近隣地域）、福島県の国道6号線沿線に分布しており、岩手県沿岸では国道45号線に若干分布している。この分布を工程ごとに記している資料として、『東北の自動車関連企業マップ』が存在している。この資料を俯瞰すると、前述した太平洋沿岸地域で津波の影響を被ったと考えられる工程として、鍛造、ゴム製品、プレス加工、機械加工、特殊加工、電子部品・デバイスの実装・組立、金型・治工具が挙げられる<sup>6</sup>。

次に、産業集積地域の諸特徴について述べる。東北地方における産業集積地域は、大きく10箇所から構成されている。これらの地域のうち、本章の考察対象地域に適う4つの産業集積地域における概要と特徴、及び、代表的な企業名を「TOHOKUものづくりコリドー」に基づき概観する（表1-1）。立地地域は、広域仙台地域といわき地域の海岸沿いを除いていずれも内陸に位置しており、自動車部品関連企業を擁している地域は、広域仙台地域、北上流域地域、いわき地域に集まっている。

最後に、近年の動向について簡単に整理する<sup>7</sup>。自動車産業という観点でみると、大きな転機は一般的に1993年における関東自動車工業岩手工場<sup>8</sup>の竣工、及び、2011年7月における3社統合協議開始<sup>9</sup>というニュースリリースである。ただし、高度経済成長期以降、「転機」を作る土壤（自動

<sup>5</sup> 朝日新聞出版編 [2011]、pp. 14-15に掲載されている資料より一部抽出している。

<sup>6</sup> とうほく自動車連携会議 [2012]、pp. 27-48を俯瞰して記している。

<sup>7</sup> 戦後の東北開発の構想、特徴、諸問題を批判的に分析している資料として、仁昌寺正一[1991]、p. 62を参照されたい。

<sup>8</sup> 関東自動車工業岩手工場に対するヒアリング調査をつうじて、東北における自動車産業集積とモノづくりのゆくえを展望している資料として、田中武憲 [2012] がある。

表1-1 東北地方における産業集積地域の諸特徴

産業集積地域	概要と特徴／主要企業
広域仙台地域	概要と特徴
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産学連携による産業創出の先駆地。</li> <li>・東北大学の研究開発機能がある。</li> <li>・大手企業の工場や研究所が集積。</li> <li>・電子部品関連企業等の立地が進んでいる。</li> </ul>
北上川流域地域	概要と特徴
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電気機械等の加工組立型産業が立地。</li> <li>・電子デバイス、輸送機械等の企業が立地。</li> <li>・鋳物産業や金型・メッキ等の地元企業が成長。</li> <li>・自動車組立工場が立地。</li> </ul>
広域郡山地域	概要と特徴
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・加工組立型産業、基礎素材型産業等が立地。</li> <li>・テクノポリス地域の指定にともない、ハイテク関連産業が集積。</li> <li>・医療機器と半導体デバイス関連企業が多い。</li> <li>・研究開発機能を有するところは少なく、地元中小企業も受注生産主体で、独自製品を持つところは少ない。</li> </ul>
いわき地域	概要と特徴
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・加工組立型業種が多く立地。</li> <li>・化学品、医療品における中間製品等の生産が盛ん。</li> <li>・水産業、農林業、観光サービス業等、多様な産業が展開。</li> <li>・公設試験研究機関が材料加工、分析技術等の分野を中心にサポート。</li> <li>・いわき明星大学技術学部、日本大学工学部等が環境産業分野をサポート。</li> </ul>
	主要企業
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トヨタ自動車東北(株)、(株)ケーヒン。</li> <li>・東北リコー(株)、富士フィルムフォトニクス(株)。</li> <li>・(株)仙台ニコン。</li> <li>・ソニー(株)仙台テクノロジーセンター、ソニー宮城(株)、ソニー白石(株)、宮城沖電気(株)、NECトーキン、NEC通信システム(株)宮城事業所、アルプス電気(株)、プロセス技術開発センター、富士フィルムマイクロデバイス(株)。</li> <li>・(株)倉元製作所。</li> <li>・(株)日本セラテック。</li> </ul>
	主要企業
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関東自動車(株)岩手工場、(株)いすゞキャステック。</li> <li>・アイシン東北(株)、(株)ユニシア厚和、(株)及精製造所。</li> <li>・(株)ネットインデックス・イー・エス、(株)NEC東北。</li> <li>・シチズン東北(株)、(株)東北パワープロジェクト。</li> <li>・東京エレクトロン東北(株)、サンポット(株)、(株)アイオー精密、東京エレクトロンAT(株)東北事業所、和同産業(株)、谷村電気精機(株)、(株)パンチ工業、(株)ツガワ、(株)旭エンジニアリング、(株)ベスト、(株)東亜電化、(株)千田精密工業。</li> <li>・(株)エレクト北上、岩手東芝エレクトロニクス、(株)ミズサワセミコンダクタ。</li> </ul>
	主要企業
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(株)アイアールメディカル工房、(株)オプトネクス、日本全薬工業(株)、(株)ゲノムサイエンス研究所、アスター工業(株)、(株)エフコム、白河オリンパス(株)、会津オリンパス(株)、ジョンソン&amp;ジョンソン(株)須賀川工場、ペンタックス福島(株)、(株)オプノテック、(株)サクラテック、(株)朝日ラバー、(株)三和化学研究所。</li> <li>・信越半導体(株)、信越石英(株)、東京応化工業(株)、富士通(株)会津若松工場、スパンション・ジャパン(株)、旭硝子郡山電材(株)、(株)NK製作所、アルス電子(株)、アスター工業(株)、林精機製造(株)、東成エレクトロビーム(株)。</li> </ul>
	主要企業
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日産自動車(株)いわき工場、(株)ムラコシ、橋本フォーミング工業(株)、曙ブレーキいわき製造(株)、(株)ユニシアいわき、(株)スタンレーいわき。</li> <li>・(株)クレハ、堺化学工業(株)、日本化成、三共(株)、帝国臓器製薬(株)、三菱ウェルファーマ(株)。</li> <li>・小名浜製錬(株)、東邦亜鉛(株)、大手金属(株)。</li> <li>・クリナップ(株)、東芝タンガロイ(株)。</li> <li>・竹内精工(株)。</li> <li>・古河電池(株)。</li> <li>・アルパイン(株)、アルプス電気(株)ペリフェラル事業部。</li> <li>・FDK(株)いわき工場、アンデスインテック(株)。</li> </ul>

備考：発行時点のデータであり、この表については最新の状況を確認していない。

出所：東北経済産業局地域経済部産業クラスター計画推進室 [2006] に基づき筆者作成。

車組立企業の進出できる土壌)を着実に整えてきたことは見過ごすべきでない。この点について早い段階から(北上市に)注目している資料として、関満博・加藤秀雄編[1994]、吉田敬一[1996]がある。例えば、北上市の工業集積の特質を、「ME技術集約型製品の開発・生産・加工の面で、固有技術を持つ大企業と中堅・中小企業の集中立地に基づく、バランスの取れた生産力構造に求められる」(吉田敬一[1996]、p.209)としており、また、「どこの自治体でも公害発生型業種として敬遠されがちなメッキについても、ハイテクを含むあらゆる産業の基盤的機能であるという認識から積極的な企業誘致に努めるなど、メカニクス系の工業集積のバランスと加工機能レベルの高さにおいて、地方圏工業として傑出した地域の1つとして評価されるものである」(吉田敬一[1996]、p.209)と指摘している。こうした自動車完成工場の進出できる土壌は、とうほく自動車連携会議[2012]における工程ごとの企業分布図からも確認できる。また、2011年の「3社統合協議開始」の後、トヨタグループを中心に自動車関連部品工場の進出が相次いでいる(図1-6)。

以上のとおり、岩手県と宮城県を中心とした東北地方における自動車部品関連企業は、高度経済成長期以降、着実に自動車組立企業の進出できる土壌を整えてきた。そして、ここ数年間で、自動車組立企業を支える環境も急速に整えてきた。ただし、懸念点も少なからず存在している。その一端が、東北地方で創業し本社機能を置いている企業に限った現地調達率の低い可能性である。表1-1において東北地方における産業集積地域の整理をしたが、少なくとも、2005年時点における地域間の取引は活発とは言い難い状態だった<sup>10</sup>。2000年時点と比較しても、取引関係は岩手県と宮城県との繋がりの深まったこと、及び、山形—福島—新潟の取引関係の形成された程度に留まっている<sup>11</sup>。このことは、特定の産業集積地域内で取引の完結していること、もしくは、東北地方で創業し本社機能を置いている企業に限った現地調達率を、少なくとも2005年時点で十分に高める必要(対費用効果)を感じていなかった可能性の示唆から推察できる<sup>12</sup>。明確に述べるならば、トヨタ自動車がセントラル自動車を完全子会社にした2008年以降、トヨタ自動車の協力会社を東北地方に進出させながら、既存の自動車部品関連企業を必要に応じて(生産管理等の指導等をつうじて)組織化を図っている可能性が存在している。この推察の根拠となる先行研究として、九州の自動車産業集積の構造的脆弱性の実態把握をつうじて、自立型の産業集積形成を目指す地域産業政策のあり方を検証している資料の存在が挙げられる<sup>13</sup>。この資料では、九州域内部品調達率が50%台(低率)に留まっている構造脆弱性の大きな要因として、自動車産業のサプライチェーンの川上組織である開発・調達機能の不在を挙げている<sup>14</sup>。

以上の整理を要約すると、東北地方における自動車産業の特徴として、①「情報通信機械器具製造業」と「電子部品・デバイス・電子回路製造業」の製造品出荷額等の全国シェアは高いものの、「輸送用機械器具製造業」は非常に低いこと、②「電子部品・デバイス・電子回路製造業」は

<sup>9</sup> 3社とは、関東自動車工業、セントラル自動車、トヨタ自動車東北である。また、3社統合は2012年7月を目標としており、その月にトヨタ自動車東日本が設立された。

<sup>10</sup> 東北活性化研究センター[2012]、pp.13-18に基づき記している。

<sup>11</sup> 東北活性化研究センター[2012]、p.17に基づき記している。

<sup>12</sup> この記述は、トヨタ自動車東北の白根武史取締役社長の取材質問(「ローカルコンテンツは上がるか」)に対する回答、「数字にはこだわらない。進出した1次部品メーカーとともに東北でのものづくりを通じて高めたい」(河北新報[2012]、12月15日、朝刊8面)との記事、及び、本章第2節、第2章2節を踏まえて記している。

<sup>13</sup> 居城克治[2007]、p.2を部分的に引用して記している。九州地方における戦後の産業政策を踏まえておらず、また、産業構造の異なる地域であるがゆえに、安易に同一視するべきではない。しかし、企業戦略という視点から見ると一定の有効性はあると考える。

<sup>14</sup> 居城克治[2007]、pp.15-16に基づき記している。

図1-6 近年進出している自動車部品関連企業の分布



備考：出所を明記できないために、下記の記載をしている。  
出所：所収資料より引用。

青森県を除く東北5県に分散しているが、「輸送用機械器具製造業」は福島県と宮城県に偏っていること、③東北依存の程度をみると、乗用車生産については「タイヤ・ゴム製品等」、「電子部品」、「通信機械・同関連機器」の順に高い状態となっていること、④主に東北自動車道沿線に集中して分布していること、⑤自動車部品関連企業を擁している地域は、広域仙台地域、北上流域地域、いわき地域に集中していること、⑥高度経済成長期以降、着実に土壌を整えてきた自動車部品関連企業は、ここ数年間、トヨタ自動車の協力会社の分工場進出というかたちで、自動車完成工場を支える環境を急速に整えていることが挙げられる。

## (2) 被災の概要

本項では、自動車部品関連企業に被害を与えた天災（地震、津波（それに伴う火災））と原子力発電所由来の放射線による被災の概要、及び、インフラストラクチャーの復旧の経過を整理する。  
地震に関しては、本震と繰り返される余震によって、大きな被害をもたらした。とりわけ、4

月7日の余震は、岩手県内陸部の南部地方に本震を上回る被害をもたらしている<sup>15</sup>。多様な設備を要する自動車部品関連企業だと、大きな揺れに襲われた後、現場従業員の安全確認をはじめとして、物理的な被害のない状態であっても生産設備の調整作業は欠かせない。工作機械ならば接地面の傾きと機器・工具の確認と調整、クリーンルームや測定器ならば埃や温度・湿度管理と機器の確認と調整、鋳造ならば融解している原材料を設備に残したまま冷やさないことが特に重要となる。頻発する地震は敷地内の資産にダメージを蓄積させ続けたために、本震の発生から通常操業に至る間、過酷な労働環境をもたらした。

津波に関しては、太平洋岸一帯に大きな被害をもたらしたが、とりわけ仙台空港に近接している自動車産業に大きな被害をもたらした。なお、いわき市は津波の被害を受けたものの、小名浜市沿岸に立地している日産自動車やいわき精錬への浸水は一部（概ね敷地面積の1/10、1/3）に留まり、津波の高さは1.5m未満と宮城県と比較すれば軽微な被害だった<sup>16</sup>。岩手県では、津波に被災した代表的な事例として株式会社富士工業が頻繁にメディアで取り上げられたものの、津波の到達した場所に立地している企業の少なさ、交通アクセスの厳しさ<sup>17</sup>、海岸付近よりも高台を志向する傾向ゆえに、総じてみると宮城県と比較して軽微な被害だった。

放射線に関しては、福島原子力発電所の1号機（3月12日）と3号機（3月14日）の水素爆発に伴い、線量の大幅な増加をもたらした。本震の発生した3時間後の3月11日17:48に原子力安全保安員の緊急放送があった。そこでは、検討中と確認を取っている旨が国民に伝えられた。同日19:47には原子力緊急事態宣言の発表、21:23には原子力発電所半径3km圏内の住民に対する避難指示、及び半径3km～10km圏内の住民に対する屋内退避を発令する。翌朝の12日5:44には半径3km～10km圏内の住民に避難勧告を発令し、更に10時間後の同日15:36には1号機の水素爆発が発生した。これにともなって、17:39には半径10km圏内の住民に対する避難指示、18:25には半径10km～20km圏内の住民に対する避難指示を発令した。更に、約45時間後の3月14日11:01には3号機の水素爆発が発生する。状況の益々悪化するなか、15日11:00には半径20km～30km圏内の住民に対する屋内退避、25日には半径20km～30km圏内の住民に対する自主避難の要請を発令した。この結果、自動車部品関連企業の立地している南相馬市の大部分が屋内退避地域に、南部が避難指示区域に指定された。南相馬市の自動車部品関連企業は太平洋岸沿線を南北に貫く国道6号線と敷設途中の常磐自動車道を介して、宮城県と茨城県を商圏にしていた。しかし、上記の経過にともない、茨城県へのアクセスが事実上、遮断されることになった<sup>18</sup>。

次に、自動車部品関連企業に関わりのある被災に絞り込んで整理をする。具体的には、宮城県経済商工観光部自動車産業振興室、宮城県庁、岩手県庁、東北経済産業局、国土交通省の公開資料に基づき被災の特徴、自動車関連企業における被災企業の分布、及び、インフラ等の復旧に至

<sup>15</sup> この内容は、岩手県庁職員の回答に基づき記している。

<sup>16</sup> いわき市・国土交通省 [2011]、p. 11に基づき記している。なお、国土交通省 [2011] の資料において、浸水深2.0m以上から被災の程度が大きくなること、及び、建物被災区域の区分面積、一部の浸水地域の空中写真が記されている。

<sup>17</sup> 岩手県は、地図をみてわかるとおり、リアス式海岸沿いに国道45号線が敷設されている。海岸に至るためには、国道45号線を除くと、東北自動車道の複数の地点から横串状に延びる国道を100km程度進む必要がある。盛岡市から宮古市まで車で移動した体験に基づき述べると、道路は地図でみるよりも平坦で運転し易く、地元の同乗者によると圧雪もあまりないとのことだった。また、宮古市は堅牢な防潮堤で仕切られた海岸沿いに若干の平野を擁するものの、その範囲は宮城県よりも狭く、津波到来時に甚大な被害を受けそうな限られた平地に拠点を設けるか、高台に立地するかを選択するしかないとの印象だった。なお、圧雪は地元の感覚として少ないものであり、道中の区界くざいを始め厳しい環境ではミラーバーンになることもある点には留意されたい。

## 第1章 復興初期における自動車部品関連企業の外部環境

る概要を整理する。

最初に、被災の程度について整理をする。まずは、2011年11月に宮城県経済商工観光部自動車産業振興室の発行した資料「東日本大震災の復旧・復興に向けた取り組み」に基づき述べる。この資料の目的は、県内自動車産業の復旧・復興を図るために、宮城県自動車産業振興アドバイザーと職員でチームを組み、情報収集をして宮城県内自動車産業の復旧・復興方針の策定に繋げることだった<sup>19</sup>。調査対象は、みやぎ自動車産業振興協議会の製造業会員企業等261社である。261社という数字は、とうほく自動車産業集積連携会議の公開資料、「自動車関連企業の集積状況」における企業数(219社[2010年12月末時点])よりも多い<sup>20</sup>。したがって、実態により近い資料といえよう。表1-2は建屋と生産設備に対する企業の被災の程度を市ごとに集計した結果である。「津波の被害を直接被った地域以外は、概ね軽微な被害であるが、4月7日の余震で建屋や生産設備に大きな被害が出ている企業もある」(宮城県経済商工観光部自動車産業振興室[2011]、p.2)と記されており、甚大な被害を受けた事業所は56社(21%)に上っている。「甚大」の基準を建屋や生産設備に対する被害の程度と幅をもたせている点に留意を要するが、「甚大」と位置づけられている事業所は、宮城県計56社のうち仙台市と石巻市の2市だけで40社(71%)を占めている。なお、建屋や生産設備等(生産能力)は表1-3のとおり、10月までに約90%復旧をしている<sup>21</sup>。岩手県と福島県に関しては、仲条・藤井・長澤・石川[2012]に基づき述べる(表1-4)<sup>22</sup>。自動車部品関連企業に関連している可能性を否定できない業種(輸送機械、電子部品、金属製品、一般機械、その他製造工業製品、情報・通信機械、精密機械)の合計数は、岩手県63社、福島県154社、宮城県104社であり、福島県、宮城県、岩手県の順に被災企業の多い結果となっている<sup>23</sup>。

次に、自動車部品関連企業における被災企業の分布について述べる。朝日新聞出版編[2011]によると、東日本大震災で操業停止した工場のうち、被災した自動車部品関連企業は東北自動車道沿線、いわき市、国道6号線の敷設されている南相馬市に立地している<sup>24</sup>。それゆえに、津波の

<sup>18</sup> 地図上だと、①双葉郡浪江町から福島市に至る国道114号線、②双葉郡双葉町から郡山市に至る国道288号線、③相馬市から福島市を経由して猪苗代町に至る国道115号線が敷設されている。しかし、一連の事象によって、南相馬市から東北道に抜ける①②のルートは遮断され、③も山越えを要する道路ゆえに東北道に抜けるのは楽ではない。2011年の3月中旬は降雪に伴い、路面状態は悪かったことも付け加えておく。また、南相馬市や相馬市の複数の住民に聞いたところ、近接する大都市への移動は仙台市、いわき市、福島市の順に多いとのことである。なお、2012年6月に南相馬市から米沢市に車で移動したが、県道12号経由で国道115号の霊山に至る約35kmのルートでは、(飯館村中心部近隣を除いて)対向車1台のみで1人も見かけず、ほぼ全ての家の敷地内の雑草も伸び放題で人の気配を全く感じず、家の状態の確認のためと思われる駐車中の車1台を見ただけだった。一方で、米沢市から相馬市に行く途中の国道115号は、集中的に工事をしており、大型トラックやダンプカー等も通行していることを確認できたが、文字通り山越えであり、楽に運転できる状態ではなかった。

<sup>19</sup> 宮城県経済商工観光部自動車産業振興室[2011]、p.1に基づき記している。

<sup>20</sup> とうほく自動車産業集積連携会議[2012]を参考に記している。

<sup>21</sup> 宮城県経済商工観光部自動車産業振興室[2011]、p.2に基づき記している。

<sup>22</sup> 表1-4の集計方法は、次のとおりである。最初に、製造業の企業・事業所を対象に、全国紙・地方紙計17の新聞から、企業、事業所の被災情報や生産停止情報を抽出している。次に、抽出した企業のホームページを閲覧し、企業属性や稼働状況を調査、把握し、データベースに整理している。(仲条・藤井・長澤・石川[2012]、p.2に基づき記載)

<sup>23</sup> 仲条・藤井・長澤・石川[2012]の分類方法は、産業中分類に近似したものとして分類したと推察できる。それゆえに、本章において注目をしている「自動車関連企業」よりも広い分類といえる。

<sup>24</sup> 商業誌ゆえに引用をしていないが、被災工場の分布地図と事業所の工場名が朝日新聞出版編[2011]、pp.14-15に掲載されている。

## 第1節 立地地域によって異なる設備資産の毀損の程度

表1-2 宮城県の自動車産業における被災状況

区分	大河原	仙台	大崎	栗原	登米	石巻	気仙沼	計
甚大	1社	22社	7社	2社	1社	18社	5社	56社 [ 21%]
軽微	39社	79社	32社	19社	16社	15社	5社	205社 [ 79%]
合計	40社	101社	39社	21社	17社	33社	10社	261社 [100%]

出所：宮城県経済商工観光部自動車産業振興室 [2011]、p.2より引用。

表1-3 宮城県の自動車産業における建屋、生産設備等の復旧状況

区分	4月調査時	6月調査時	7月調査時	8月末	10月末	4月調査時との差
○(ほぼ復旧)	77% [ 96社]	83% [128社]	87% [170社]	89% [233社]	92% [239社]	+15ポイント (+143社)
△(一部復旧)	13% [ 16社]	11% [ 17社]	8% [ 16社]	8% [ 21社]	7% [ 20社]	-6ポイント (+4社)
×(未復旧)	10% [ 12社]	6% [ 10社]	5% [ 9社]	3% [ 7社]	1% [ 2社]	-9ポイント (-10社)
計	100% [124社]	100% [155社]	100% [195社]	100% [261社]	100% [261社]	—

出所：宮城県経済商工観光部自動車産業振興室 [2011]、p.2より引用。

表1-4 把握した被災企業の業種別・地域別集計表（上位10産業を例示）

産業分類	岩手県	宮城県	福島県	茨城県	その他 北海道 東北	その他 関東	その他 全国	計
飲食料品	31	90	11	34	15	41	0	222
化学製品	7	16	38	49	7	62	3	182
輸送機械	13	18	26	14	8	48	51	178
電子部品	21	22	37	11	20	12	5	128
金属製品	8	20	30	22	3	9	1	93
パルプ・紙・木製品	8	23	13	12	5	7	8	76
一般機械	10	8	22	11	4	15	3	73
その他 製造工業製品	4	13	15	17	0	17	0	66
情報・ 通信機器	2	9	18	12	4	11	8	64
精密機械	5	14	6	5	4	9	5	48
その他	20	42	39	37	27	60	2	227
合計	129	275	255	224	97	291	86	1357

出所：仲条・藤井・長澤・石川 [2012]、p.2より引用。

## 第1章 復興初期における自動車部品関連企業の外部環境

到達した地域に立地している自動車部品関連企業は、名取市と岩沼市にまたがる仙台空港近隣や石巻市に概ね限定されており、メディアにおいて頻繁に取り上げられた株式会社富士工業（岩手県下閉伊郡山田町）は被災企業の分布という観点から述べるならば、例外的といえよう<sup>25</sup>。

最後に、自動車部品関連企業と関わりのあるインフラストラクチャー等の復旧の経緯について整理をする。工場を稼働するうえで必要なインフラストラクチャーとして、電気、水道（工業用水）、ガス（都市ガス、プロパンガス等の燃料）、道路、輸送拠点（港湾、空港、鉄道）が挙げられ、それに付随するガソリン等の燃料も必要になる。3県を比較可能なかたちで集計している総合研究開発機構 [2012] の資料に基づき述べると、岩手県、宮城県、福島県における電力復旧、ガス復旧、鉄道復旧、道路復旧、瓦礫撤去、保険金・共済金支払済の指数<sup>26</sup>は表1-5から表1-7のとおりである。3月13日の本震後、3月末日までの2週間で道路、ガス、電気がほぼ完全に復旧している。なお、福島県を除く多くの地域における停電期間は2日間から1週間だった。また、中・小規模工場の立地場所に都市ガスの敷設されていない地域の多い点に留意する必要がある<sup>27</sup>。

東北地域太平洋岸の復旧の経過を取りまとめている資料によると、インフラの復旧時期は図1-7のとおりである。電力については、3月11日の20時時点で、福島県と置賜地方（山形県）を除く東北地方のほぼ全域で停電に陥っていた<sup>28</sup>。その後、2日程度で大都市部の停電は概ね解消されたが、阪神淡路大震災と比較しても停電戸数、停電期間ともに長いことがわかる。工業用水網の被害は軽微だったものの、他のインフラについては全て大きな被害を受けており、それぞれ全力で復旧に取り組んでいることを確認できる。また、表1-8に基づきインフラストラクチャーの復旧時期を個別にみると、3月下旬まで深刻なガソリン不足に陥っていたが、ガソリンを含む燃料もあらゆる手段で輸送していたことがわかる。港湾については、現トヨタ自動車東北の立地している大衡村と高速道路で繋がっている仙台塩釜港を最優先で使用できる状態にしている。そして、4月8日、仙台塩釜港に自動車運搬船の入港、その後、4月16日に仙台塩釜港から完成自動車を出荷、4月21日に県内で生産した完成自動車を出荷している。なお、4月8日より前までの間は、秋田港が中京地区で組み立てた完成自動車や震災前に東北で生産した完成自動車を出荷する役割を担っていた。4月8日に入港した自動車運搬船の重量の定かでないことから推測を交えた記述になるが、宮城県管轄下にある工業用水が3月12日に稼働可能な状態になったこと、セントラル自動車は「工業用水のほか塗装ラインの燃料に使う天然ガスの供給のめどが立たないため」に再稼働の目途は立っていない（河北新報 [2011]、3月27日、朝刊2面）との情報<sup>29</sup>、及び、4月1日に仙台塩釜港と石巻港における一般船舶の利用を再開したこと<sup>30</sup>を踏まえると、4月5日前後に敷地内における工業用水の稼働と天然ガスの調達が目途が立ったと推測できる。また、4月16日に（一部県外から部品調達をして生産した）完成自動車が仙台塩釜港を出港したことから、4

<sup>25</sup> 宮城県庁職員から聞いた話だが、頻繁にメディアで岩城ダイカスト工業株式会社の取り上げられた理由として、被害の甚大さ、代表取締役会長の地域に貢献したいという強い想い、及び、各所からの取材の問い合わせに対して取材に好意的に応じて頂きやすい企業として紹介したことを挙げている。

<sup>26</sup> 指数の算出方法は、総合研究開発機構 [2012]、pp. 54-59を参照されたい。なお、「ガス」とは都市ガスを意味しており、少なからず都市ガスの敷設されていない地域がある。

<sup>27</sup> 総合研究開発機構 [2012]、pp. 47-53に各市町村のデータが記載されている。

<sup>28</sup> 置賜地方の送電線網は新潟県からも伸びているが、敷設前、景観を損ねるために反対も少なからずあったとのことである。今回の東日本大震災では、この送電線の機能していたお蔭で、停電を免れた。

<sup>29</sup> 3月12日に工業用水網が機能回復したにも関わらず、3月27日に使えなかった理由として、工業用水を取水する際に必要な電源（燃料）や敷地内の送水管の機能が回復していなかったことが考えられる。

<sup>30</sup> 宮城県 [2012]、p. 561に基づき記している。

## 第1節 立地地域によって異なる設備資産の毀損の程度

表1-5 「生活基盤の復旧状況」指数—グラフおよび数値—（岩手県）

	電力 復旧度	ガス 復旧度	鉄道 復旧度	道路 復旧度	瓦礫 撤去率	保険金・共済金 支払済率
2011年3月	92.6	13.5	39.8	99.7	0.0	13.3
2011年4月	99.1	100.0	46.5	100.0	18.0	26.5
2011年5月	100.0	100.0	46.5	100.0	24.0	43.0
2011年6月	100.0	100.0	46.5	100.0	44.0	55.7
2011年7月	100.0	100.0	46.5	100.0	59.7	62.3
2011年8月	100.0	100.0	48.3	100.0	76.2	66.1
2011年9月	100.0	100.0	48.3	100.0	74.2	69.5

出所：総合研究開発機構 [2012]、p. 44より一部引用。

表1-6 「生活基盤の復旧状況」指数—グラフおよび数値—（宮城県）

	電力 復旧度	ガス 復旧度	鉄道 復旧度	道路 復旧度	瓦礫 撤去率	保険金・共済金 支払済率
2011年3月	90.7	20.3	7.1	99.1	0.0	7.2
2011年4月	97.9	99.5	56.5	100.0	1.9	14.4
2011年5月	100.0	100.0	63.4	100.0	14.6	50.2
2011年6月	100.0	100.0	63.4	100.0	28.0	70.5
2011年7月	100.0	100.0	67.0	100.0	39.7	75.4
2011年8月	100.0	100.0	67.0	100.0	48.0	81.8
2011年9月	100.0	100.0	67.0	100.0	55.3	85.9

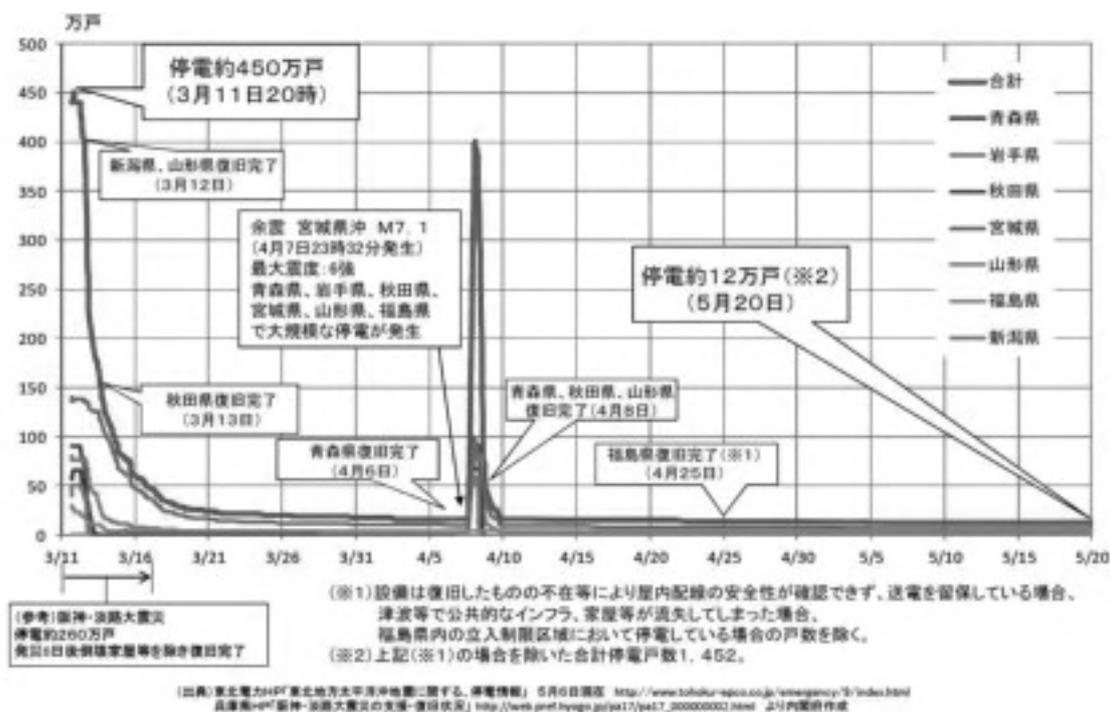
出所：総合研究開発機構 [2012]、p. 44より一部引用。

表1-7 「生活基盤の復旧状況」指数—グラフおよび数値—（福島県）

	電力 復旧度	ガス 復旧度	鉄道 復旧度	道路 復旧度	瓦礫 撤去率	保険金・共済金 支払済率
2011年3月	99.7	62.9	0.0	70.1	0.0	8.0
2011年4月	100.0	100.0	44.4	91.0	5.3	15.9
2011年5月	100.0	100.0	47.2	91.0	15.1	39.5
2011年6月	100.0	100.0	47.2	91.0	25.1	57.8
2011年7月	100.0	100.0	47.2	91.0	32.6	56.3
2011年8月	100.0	100.0	47.2	91.0	42.4	61.7
2011年9月	100.0	100.0	47.2	91.0	51.2	73.9

出所：総合研究開発機構 [2012]、p. 44より一部引用。

図1-7 電力復旧状況（東北電力管内）



出所：内閣府 [2011]、p.1より引用。

月14日前後に残っていた在庫と一部の部品を県外から調達（代替生産や他地域から部品購買）することで自動車を完成できる状態にしたと推測できる。そして、4月21日に県内で生産した完成自動車の出荷を再開したことから、少なくとも1次下請企業、及び、対等な関係にある企業では4月19日前後に県内で部品や複合機能製品の製造をできる状態にしたものと推測できる。

他の自動車メーカーだと、日産自動車が4月18日にいわき工場（VQエンジン生産工場）の再稼働を、ホンダ技研工業がケーヒン（角田市、丸森町（宮城県））とエイチワン（郡山市（福島県））の再稼働に伴い4月11日に国内組立工場の再稼働<sup>31</sup>を、スズキの湖西工場（静岡県）が3月22日に生産ライン上に残されていた車両や保有在庫を使い組立てられる範囲で再稼働<sup>32</sup>をした。なお、主要な自動車メーカーにおける国内の組立工場は表1-9のとおりである。トヨタは愛知県、福岡県、宮城県に、日産は神奈川県、福岡県に、ホンダは三重県と埼玉県に完成自動車の組立拠点を置いている。甚大な被害を受けたにも関わらず、余震の続くなかで素材調達、原材料調達、部品加工、組立とそれらを繋ぐ輸送ルート確保までを約40日間で復旧させたことは特筆すべきことである。しかし、その一方で、アメリカ同時多発テロ以来、大企業を中心に取組まれてきたBCPを十分に講じていなかったという印象を世界に与えたことも事実である（図1-8）。阪神淡路大震災、アメリカ同時多発テロ、新潟県中越地震を契機に経済産業省を中心にBCPの導入を推進してきたが、コストに見合う対策を超えた天災の発生したこと、及び、放射線の汚染（可能性）問題も加わったことで、代替困難な部品等を特定の事業所に発注している状況に対する懸念が高まった。

<sup>31</sup> 日本経済新聞 [2011]、4月14日、朝刊31面に基づき記している。

<sup>32</sup> 日本経済新聞 [2011]、3月25日、朝刊7面に基づき記している。なお、3月24日に部品調達をできないために湖西工場の生産ラインを再停止した（同上）。

表I-8 インフラストラクチャーの復旧時期

電力 復旧日
<ul style="list-style-type: none"> <li>・内陸部 [3/20までに順次回復]</li> <li>・沿岸部の復旧可能な地域 [6/18(宮城県)、5/28(岩手県)までに順次回復]</li> <li>※ 3/11の20時時点の停電率は青森県99%、岩手県95%、秋田県98%、宮城県96%、山形県74%、福島県22%だった<sup>*1</sup>。</li> </ul>
都市ガス <sup>*2</sup> 復旧日
<ul style="list-style-type: none"> <li>・宮城県 [塩釜ガス4/12、仙台市4/16、気仙沼市4/14、石巻ガス5/3]</li> <li>・岩手県 [釜石ガス4/11<sup>*3</sup>]</li> <li>・福島県 [福島ガス3/23、東北ガス4/2、常磐都市ガス4/12、常磐共同ガス4/15]</li> </ul>
工業用水 復旧日・復旧時期 <sup>*4</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・宮城県 [3/12]</li> <li>・岩手県 [3月末日あたり]</li> <li>・福島県 [3月末日あたり]</li> </ul>
石油製品 復旧日
<ul style="list-style-type: none"> <li>・宮城県 [J X 仙台製油所5月出荷再開、2012年3月生産再開。塩釜油槽所3/16出荷再開]</li> <li>・岩手県 [情報なし]</li> <li>・福島県 [情報なし]</li> <li>・茨城県 [J X 鹿島製油所3/18出荷再開、6月生産再開]</li> <li>・千葉県 [コスモ千葉製油所3/23出荷再開]</li> </ul>
交通インフラ 復旧日
<ul style="list-style-type: none"> <li>・東北自動車道 [347km (51.4%) で被害。3/12緊急交通路指定による通行規制。3/24に交通規制全面解除]</li> <li>・国道 [3/11東北道と国道4号の南北ルートを確認。3/12南北ルートの複数拠点から太平洋沿岸(石巻市一久慈市)に至る東西11ルートを確認。3/14東西14ルートを確認。3/16東西15ルートを確認。一般車両通行可能になる。3/18太平洋沿岸を南北に貫く国道45号線<sup>*5</sup>、国道6号線の97%を確認。]</li> <li>・東北新幹線 [4/29全線で運転再開。9/23通常ダイヤに戻る]</li> <li>・仙台空港 [4/13旅客便再開。7/25国内定期便再開。9/25国際便再開]</li> <li>・花巻空港 [被害軽微3/10約20便→3/13約200便]</li> <li>・福島空港 [被害軽微3/10約20便→3/12約260便]</li> <li>・港湾 [八戸港以南の太平洋側は全て被災。3/21塩釜港が一部復旧。3/23八戸港、3/25鹿島港、3/29小名浜港と茨城港がそれぞれ一部復旧]</li> <li>・港湾 [4/8発震後初めて、仙台塩釜港に自動車運搬船が入港。4/16発震後初めて、仙台塩釜港から完成自動車が出荷。4/21発震後初めて、仙台塩釜港から県内で生産された完成自動車が出荷。6/1震災後初めて、仙台塩釜港でコンテナ荷役が行われる。6/8震災後初めて、輸出貨物を載せたコンテナ船が出航。]</li> </ul>
燃料輸送
<ul style="list-style-type: none"> <li>・港湾 [3/21内航油送船入港<sup>*6</sup>。3/23八戸港、3/25鹿島港、3/29小名浜港と茨城港に緊急燃料移送船が入港]</li> <li>・鉄道 [3/18～4/19日本海ルートで根岸(神奈川県)ー盛岡(岩手)に石油を移送。3/25～4/14日本海ルートで根岸ー郡山(福島)に石油を移送。4/21東北線全線再開]</li> <li>・道路 [緊急交通路以外は、新潟ー山形経由で東北太平洋岸に輸送]</li> </ul>

備考：「年」の記していない月日は、全て2011年である。

※1 内閣府 [2011]、p.3より引用している。

※2 LPガス等は、販売業者の対応によって異なっている。

※3 岩手県 [2011]、p.4の表では、ガス供給の復旧日は4月26日と記載されている。

※4 工業用水復旧は、外部電源を使用して取水している末端箇所を除く。該当していると、電力回復と同時期になる。

※5 宮城県 [2012]、p.7において、県内の国道45号線上における各IC、JCTの復旧日が記されている。

※6 宮城県 [2012]、p.561では、3月26日に「発震後、仙台塩釜港へ5000kl積み油輸送船が初入港。」と記載されている。

出所：東北経済産業局 [2012b]、国土交通省 [2012]、宮城県 [2012]、岩手県 [2012a]、及び、ヒアリング調査で得た情報に基づき筆者作成。

# 第1章 復興初期における自動車部品関連企業の外部環境

表1-9 自動車メーカー4社の組立工場

企業名	組立工場/生産再開日	生産規模*1	車種	
トヨタ自動車	元町工場 (愛知県) 4月18日	6.2万台	クラウン、マークX、エスティマ、LFA。	
	高岡工場 (愛知県) 4月18日	13.1万台	カローラ、iQ。	
	堤工場 (愛知県) 3月28日	38.8万台	プリウス、カムリ、プレミオ、アイオン、サイオン tC。	
	田原工場 (愛知県) 4月18日	32.2万台 (2011年生産台数)	LS、GS、IS、GX、RAV4、ウィッシュ、ランドクルーザー、ヴァンガード。	
	上郷工場 (愛知県) 4月18日 三好工場 (愛知県) 4月18日	—	〈その他〉エンジン。	
トヨタ自動車東日本	下山工場 (愛知県) 4月18日	—	〈その他〉エンジン。	
	岩手工場 (岩手県) 4月18日	—	〈その他〉エンジン関係部品。	
	大衡工場 (宮城県) 4月18日	—	〈その他〉エンジン等。	
	須山工場 [旧東富士工場] (静岡県) 4月18日	—	アクア、ラクティス、イスト。	
	大和工場 (宮城県) 4月18日 相模原工場 (神奈川県) 4月11日	—	カローラアクシオ、カローラフィールダー。 センチュリー、アイシス、ラクティス、ボルテ、スペイド、クラウンセダン、クラウンコンフォート、コンフォート 〈その他〉エンジン カローラアクシオ、ラウム。(2011年4月閉所)	
トヨタ自動車九州	宮田工場 (福岡県) 3月28日 苅田工場 (福岡県) 3月17日	29.1万台 (2011年生産台数)	IS、ES、HS、CT、RX、SAI、ハリア、ハイランダー等。 〈その他〉エンジン等。	
トヨタ車体	富士松工場 (愛知県) 4月18日 吉原工場 (愛知県) 4月18日 刈谷工場 (愛知県) 4月18日 いなべ工場 (三重県) 4月18日	54.1万台 (2011年生産台数)	エスティマ、エスティマハイブリッド、ヴォクシー、ノア、プリウス。 ランドクルーザー200、レクサスLX570、ランドクルーザー70、コースター。 福祉車両 (エルキャブ)。 アルファード、アルファードハイブリッド、ヴェルファイア、ヴェルファイアハイブリッド、ハイエース、レジアスエース。	
日産自動車	栃木工場 (栃木県) 4月18日	22万台*2 43万台*2 (生産能力)	〈国内向け〉フーガ、フーガハイブリッド、スカイライン、クーペ、スカイラインクロスオーバー、フェアレディZ、フェアレディZロードスター、GT-R 〈海外向け〉370Z、インフィニティM、G、Gクーペ、Gコンバーチブル、EX、FX。 日産リーフ、ジューク、キューブ。	
	追浜工場 (神奈川県) 4月11日	—	〈その他〉VQエンジン。	
	いわき工場 (福島県) 4月18日	—	〈その他〉エンジン等。	
	横浜工場 (神奈川県) 3月21日	—	〈その他〉リチウムイオンバッテリー等。	
	座間事業所 (埼玉県) —	—	—	
	日産車体	湘南工場 (神奈川県) 4月11日	15万台*2	〈乗用車〉ウイングロード、パトメール (Y61) 〈小型商用車〉NV200バネット、AD、ADエクスパート、セドリックセダン、パトロールピックアップ(UY61)、アトラスF24、シビリアン。 〈特装车〉パラメディック (高規格救急車)、灯油ローリー。
	日産車体九州	日産車体九州本社 (福岡県) 4月13日	12万台*2 (生産能力)	〈乗用車〉エルグランド、パトロール (Y62)、インフィニティQX56、クエスト。 〈小型商用車〉NV350キャラバン、NV350キャラバン送迎車。 〈特装车〉リフター付バン。
	日産自動車九州	日産自動車九州工場 (福岡県) 4月13日	43万台*2 (生産能力)	〈国内向け〉セレナ、ティアナ、ムラーノ、エクストレイル、ノート、デュアリス。 〈海外向け〉ロゲ
	愛知機械工業	熱田工場 (愛知県) — 松坂工場 (三重県) — 津工場 (三重県) —	— — —	〈その他〉エンジン、エンジン部品。 〈その他〉エンジン部品。 〈その他〉エンジン部品。
	日産工機	本社 —	—	〈その他〉エンジン、エンジン部品。
ホンダ技研工業	埼玉製作所 (埼玉県) 4月11日	約27万台*3	〈国内向け〉アコード、アコードツアラー、オデッセイ、ステップワゴン、CR-V、エリシオンプレステージ、フリード、ストリーム。 〈海外向け〉フィット 〈その他〉四輪車用エンジン、エンジン部品。	
	鈴鹿製作所 (三重県) 4月11日	約27万台*3 (生産能力)	N-ONE、NBOX+、NBOX、CR-Z、インサイト、フィット、フィットハイブリッド、フィットシャトル、フィットシャトルハイブリッド。	
	栃木製作所 (栃木県) 4月11日	—	エンジン部品等。	
	八千代工業	四日市製作所 (三重県) 4月11日	24万台*4 (生産能力)	〈軽乗用車〉ライフ。 〈軽商用車〉アクティトラック、アクティバン、バモス、バモスホビオ。 〈福祉車両〉ライフ助手席リフトアップシート車 〈特装车〉アクティ特装车。

\*1 1つのメーカーにおける生産規模を目安としてみることを意図しており、メーカー間の比較を意図するものではない。

\*2 残業・休日出勤なしの数値。

\*3 公式には日産1,100台と記載されている。この値に技術系応募に記載されている年間休日121日に乗じた値を記している。なお、土日完全連休2日制か否かの情報はHonda期間従業員採用サイトを参考に判断した。

\*4 公式には日産1,000台と記載されている以外は、\*3と同様である。

出所：トヨタ自動車、日産自動車、ホンダ技研工業のホームページに掲載されている情報に基づき筆者作成。

図1-8 完成車・自動車部品工場にて操業停止・生産調整を行った主な国・地域



出所：東京海上日動リスクコンサルティング [2011]、p.4 より引用。

放射線に関しては、前述したとおり原子力発電所を中心にした半径20km圏内を避難地域、半径30km圏内を屋内退避地域に指定したことで、該当地域と近接地域への物資供給や支援要員の流入が他地域以上に滞る事態に陥った。仮に、半径50km圏内まで拡大されると東北自動車道も含まれかねないこと、当時の風向を考慮すると首都圏の被害も拡大することから政府の出す情報に対する不信感が高まることになる。それゆえに、特に半径50km圏内で原子力発電所の南方に位置しているいわき市への物資不足は、相対的に人口の少ない南相馬市よりも深刻だったといえよう。なお、南相馬市の中心地域、及び、近隣地域は停電せず、また、市役所が飲料水や衣類の配布を積極的に推し進めたために、放射線に対する非常に強い不安を感じながらも、衣食住を含めて直ちに生命に危機を感じる状態にはかろうじて陥らなかった。

以上のことから、自動車組立企業と自動車部品関連企業に関しては、広範な被害と多様な災害を受けた点、原材料の調達から完成品自動車の出荷に至る過程で必要になるインフラの復旧が数日、1週、1ヵ月という単位で進んでいる点、一部操業再開までに多くの支援を望めず、情報の時々刻々と変化するなかで限られた情報に基づき経営者は意思決定を積み重ねざるをえなかった点に特徴を有している。したがって、本項において整理した内容を踏まえると、調査対象を選定する際に、事例は内陸地域、沿岸地域（特に、津波被災地域）という分類を時間軸は本震直後、被災後1週間程度、更に一部操業（または、通常操業）再開に至るまでの期間に分類をすることが必要となる。加えて、放射線の被害を受けた（避難指示区域、屋内退避地域に指定された）事業所への注目も求められよう。

## 第2節 大震災後に講じられた主な復興・再生支援制度

### (1) 本章と第2章における「復興」の位置づけ

大震災後における東北地域の自動車組立企業と自動車部品関連企業に影響を与えた経営環境の変化として、タイの洪水、韓国・中国との関係悪化、及び、トヨタが「モノづくり活動の強化・支援」の一環として東北地方に自動車産業の一大拠点を構築する方針に揺らぎなしと宣言したこと、3点が挙げられる<sup>33</sup>。

大震災直前の製造業を取り巻く環境は、地域を超えた競争の益々激化するなか、原材料の高騰、人件費の上昇、人民元高、内需やヨーロッパ経済の縮小による、いわゆる四重苦に晒されていた。こうした環境下において、関東自動車工業岩手工場の稼働（1993年）を契機に自動車部品関連企業の集積の進んだ岩手県や宮城県では、大きな節目として、セントラル自動車が2011年1月18日に輸出用小型車の「ヤリスセダン」を仙台塩釜港に向けて出荷した<sup>34</sup>。また、同年3月29日にはセントラル自動車相模原工場のカローラアクシオの生産を終了させて、4月11日に生産の全面移管を予定していた<sup>35</sup>。更に、リーマンショックの影響に伴い延期されていたトヨタグループにおける初のエンジン工場新設の正式決定への期待も高まっていた。その過程で、東日本大震災は発生する。このことは、自動車組立企業のみならず、自動車部品関連企業も移管に対応していたことを意味している。新工場の建造中だった企業として、アイシン東北（岩手県金ヶ崎町）、林テンプ（岩手県一関市）、デンソー東日本（福島県田村市）が掲載されており<sup>36</sup>、また、設備資産の移管中（移送中）に被災した企業も存在している<sup>37</sup>。このように、車の開発から生産までの全てを一貫して東北地方に築く一大拠点を設ける直前に（過程で）、東日本大震災は発生した。

上述した内容（震災後の経営環境の変化、一大拠点を構築中であること）を踏まえると、本章のタイトル「復興初期における自動車部品関連企業の外部環境」における、「復興」という言葉の確認と位置づけが必要となる。広辞苑では、「復興」を「ふたたびおこること。また、ふたたびおこすこと」（新村出編 [1988]、p. 2109）と説明している。自動車部品関連企業という観点から文字どおりの「復興」を捉えようとする、自動車組立企業を中核に据えて経常利益の増加を期待できる企業と、既に市場競争から撤退、もしくは、撤退しかけている企業を混在させて論じることになる。また、東北地方における旧関東自動車の現地調達率は40%台といわれているが<sup>38</sup>、県庁職員や宮城県、岩手県の複数企業に対するヒアリング調査で聞いた限りでは、創業当初から地元で操業している企業に限った現地調達率は数%との回答を得ている。それゆえに、製造品出荷額等の増加傾向を続けている途中とはいえ、どの程度、東北地方を主要拠点としている地場の企業に恩恵をもたらすかは統計データ上から捉え難い<sup>39</sup>。したがって、経常利益の増加を期待できる企業とそうでない企業をいかなるかたちで捉えるか、または、創業当初から地元で操業している企

<sup>33</sup> 河北新報 [2011]、7月14日、朝刊1面及び、トヨタ自動車 [2011] に基づき記している。

<sup>34</sup> 河北新報 [2011]、1月19日朝刊1面に基づき記している。

<sup>35</sup> 河北新報 [2010]、12月8日朝刊1面に基づき記している。

<sup>36</sup> 河北新報 [2011]、3月27日、朝刊2面に基づき記している。

<sup>37</sup> 2012年に実施したヒアリング調査の際に得た情報に基づき記している。

<sup>38</sup> 小林英夫 [2010]。及び、目代武史・折橋伸哉 [2011] を参照されたい。

<sup>39</sup> この点については、現在、調査中である。

業のみに注目するか否かで、「復興」の解釈は大きく異なる可能性を有している。

本章における（自動車部品関連産業に限った）「復興」の位置づけを先にすると、本論では「復興」を「車の開発から生産までの全てを一貫して東北地方に築く一大拠点を設けることに寄与できると期待されている企業のうち、震災によって一時的に操業停止になった企業が操業再開を果たす、または、震災前の受注水準を取り戻すこと」と位置づける。

このように位置づけた根拠は2点ある。1点目は、1999年の中小企業基本法改正によって、旧中小企業基本法における中小企業政策の理念が「格差の是正」から「多様で活力ある独立した中小企業の育成・発展」に移行しているためである。2点目は、東北地方の自動車部品関連企業や県（特に、宮城県）にとって、震災前の状態に戻すことを「復興」と捉えているのではなく、車の開発から生産までの全てを一貫して東北地方に築く一大拠点を設けることを「復興」と捉えているためである。本項において述べたとおり、東北地方で域内生産を完結させることがひとつの節目（到達点）であり、節目の総仕上げがリーマンショックの影響に伴い延期されていたエンジン製造工場の着工と稼働だった。トヨタのエンジン製造工場の着工宣言を待つのみというタイミングで東日本大震災の発生していることを鑑みると、個々の企業や地域の復興宣言を基軸に「復興」を位置づけるべきことは妥当といえない。以上の2点が上記の「復興」の位置づけの根拠である。なお、これに伴い、本章における「復興」の考察対象期間は、2011年3月11日から2012年12月14日までとする。理由は、2012年12月14日に、トヨタ自動車東日本の宮城大和第3工場（宮城県大和町）がトヨタグループとして初めて東北でエンジンの生産をはじめた日となっているためである<sup>40</sup>。復興に程遠い地域も沿岸地域や原子力発電所近隣地域を中心に少なからず存在しており、また、震災前の受注量に戻らない企業も存在しているが、以上の理由に基づき、本章では対象期間を上記のとおり設定する。

ところで、「復興」の位置づけに伴って、本章における考察の整合性と一貫性を保つうえで、考察対象を絞り込む事由が含まれている。前述した現在の中小企業基本法の政策理念、及び、他県から進出してきた企業の多さを考慮すると、被災前に多様で活力ある独立した中小企業、または、自動車組立企業と直接取引をしており、且つ、仕事を外注している1次下請企業に考察対象を絞り込むことが、考察の整合性と一貫性をはかるうえで妥当と考え考察を展開することとする。

## (2) 大震災後に講じられた主な復興・再生支援制度

本項の目的は、宮城県、岩手県、福島県において震災後に利用された制度の整理をつうじて、考察対象を絞り込むことである。留意点として、震災前から講じられていた制度が含まれていること、国の制度設計に基づいて県で運用できるかたちになっている（名称は異なるが類似している）制度の含まれていること、自動車部品関連企業（または、それに対応する産業中分類）に絞ったデータは殆ど入手できていないことを先に述べておく。

最初に、確認として、国（管轄の省庁）が直轄の制度を除く幾つかの制度の大枠を定めており、都道府県が各都道府県の実態に応じて運用できる制度を定めているケースの存在を述べておく。県単独事業も存在しているが、既存のなんらかの制度を基盤に（部分的に取り込む、または、拡充して）運用することが多い。したがって、東北3県において大震災後に活用された諸制度の特徴を捉えるためには、国と各県の制度の比較をすることが妥当である。ただし、全ての制度を整理することは望ましくない。なぜならば、震災後に利用された制度すべてを比較し、更に、承認

<sup>40</sup> 河北新報 [2012]、12月15日、朝刊1面に基づき記している。

## 第1章 復興初期における自動車部品関連企業の外部環境

された企業を洗い出し自動車部品関連企業に絞り込むことは困難だけでなく、本章の主旨と乖離するためである。更に、制度は必要に応じて拡充され、緊急時にことさら顕著に現われる。これらのことを鑑みて、本項では、中小企業組合等共同施設等災害復旧事業（以下、中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業）、東日本大震災復興緊急保障制度、災害復旧の貸付制度のうち金利の引き下げに関わる制度、雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況等に焦点を絞り、比較・整理及び経過を捉えることとする。これらに焦点を当てた理由について簡単に述べる。最初に、①中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業に注目した根拠は、採択企業名（グループ代表企業名）を公開しているため自動車部品関連企業に絞りがやすく、予算規模も大きいためである。②東日本大震災復興緊急保障制度に注目した根拠は、東日本大震災後に新設された「3階建ての信用保証枠」（経済産業省[2011c]）の3階にあたる新設された制度であり、予算規模も大きいためである。更に、新設された制度ゆえに、県庁で運用体制の整うまでの経過観察も可能となる。③災害復旧の貸付制度のうち金利の引き下げに関わる制度に注目した根拠は、阪神・淡路大震災における「災害復旧貸付の拡充」と関わりをもっており、震災翌日に公表された対策のひとつ<sup>41</sup>という即効性を有している対策のひとつになっているためである。④雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況等に注目した根拠は、各県ごとの中小企業と大企業の申請状況を比較するうえで適当と考えたためである<sup>42</sup>。予算規模という観点からみると、列挙した4点よりも大きい制度が複数存在<sup>43</sup>しているが、この点の比較は今後の課題とする。

県庁で運用体制の整うまでの経過観察と制度の特徴を各県の比較をつうじて整理する（表I-10～表I-13、図I-9～図I-14参照）。

最初に、県庁で運用体制を整えるまでの経過について述べる。①中小企業組合等共同施設等災害復旧事業は6月9日、経済産業省によって公表された。関わりのある事業として、事業協同組合等の施設の災害復旧支援制度がある。この制度は、激甚災害に対処するための特別の財政援助等に関する法律施行令の第二十七条における一文「激甚災害による被災区域のうち、事業協同組合、事業協同小組合若しくは協同組合連合会、協業組合又は商工組合若しくは商工組合連合会（以下この条において「事業協同組合等」といい…）」に係っている。それゆえに、「事業協同組合等」についての制度は大震災翌日の3月12日に公表されている。このことから、各県庁は、約3ヵ月弱で事業規模に合う予算措置の目途を立てるとともに制度設計を固めたことがわかる。宮城県は5月24日に議会決定を、岩手県は6月9日に議会決定を、福島県は9月に議会決定をして県負担分の手当をしている。それゆえに、経済産業省の6月9日の公表は、殆どの県における予算措置の決定する時期を考慮したものであり、それ以前に制度設計をしていたと推察できる。②東日本大震災復興緊急保障制度は5月2日に経済産業省から公表された。これに対応する制度が、宮城県のみやぎ中小企業復興特別資金（6月27日受付開始）、岩手県の中小企業東日本大震災復興資金

<sup>41</sup> 経済産業省[2011a]に基づき記している。この資料は、激甚災害の指定と被災中小企業者対策を公表したものであり、災害関係保障の発動、小規模企業向けの設備資金融資の償還期間の延長、事業協同組合等の施設の災害復旧事業に係る補助、災害復旧貸付の金利引下げの4点から構成されている。

<sup>42</sup> 本来ならば、各労働局における公開資料を調べ受理状況ではなく承認状況を調べるべきだが、ここでは厚生労働省の資料を使っている。理由は、岩手県と宮城県の資料収集をできず同じ条件で比較困難だったためである。また、業種ごとに分類可能かを3県の労働局に聞いたが、困難との回答を受けたため（大きな労力と資源を要するため）に今回は断念している。

<sup>43</sup> 例として、東日本大震災復興特別貸付制度、複数の制度で適用されているセーフティネット保証（5号）の対象業種の拡大や災害関係保障の実施に伴う予算の拡充や、雇用保険失業給付、セーフティネット貸付が該当する。

## 第2節 大震災後に講じられた主な復興・再生支援制度

(6月15日受付開始)、福島県のふくしま復興特別資金(6月1日受付開始)である。したがって、1ヵ月から2ヵ月弱の期間で、各県の実態に応じた運用体制(制度設計、予算措置、受入準備等)を整えていることがわかる。④雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況等に関連する内容として、3月17日から実施された受理状況等に関連する内容として、3月17日から実施された「東北地方太平洋沖地震被害に伴う特例」措置が実施されている。したがって、5日間で特例

表I-10 自動車関連企業と関わりのある震災後に利用された主な制度(国)

制度/設計主体	公表日 [2011年]	概要	予算
1. 事業協同組合等の施設の災害復旧支援制度 中小企業組合等共同施設等災害復旧事業(経済産業省)	3/12 6/9	目的 : 都道府県が行う事業協同組合等の災害復旧事業に係る支援を行うこと。 その他 : 激甚法に基づく措置。 目的 : 被災地域の復旧と復興を促進すること。 対象[A] : 地域経済や雇用維持に重要な役割と果たすと県から認定された複数の中小企業等から構成されるグループにとって必要な、施設・整備の復旧にかかる費用。 対象[B] : 激甚災害法に基づき、事業協同組合等が行う共同施設の災害復旧事業にかかる費用。 対象[C] : 商工会等の中小企業者のための指導・相談施設等の災害復旧事業にかかる費用。 補助条件 : 国1/2、県1/4を補助。	23年度1次補正 154億円 23年度2次補正 100億円 予備費 1,249億円 24年度 500億円
		備考 : 宮城県1、岩手県1、福島県1に対応。 その他 : この制度は、阪神・淡路大震災後に制定されていた又は策定された制度ではない。ただし、部分的な基盤として激甚法との関わりがある。	
2. 東日本大震災復興緊急保証制度	5/2	目的 : 事業再建に必要な資金及び経営の安定に必要な資金の支援を行うこと。 対象 : 東日本大震災により直接又は間接被害を受けた中小企業者。 条件 : 保証限度額は無担保8千万円、最大2.8億円。保証料率0.8%以下。保証割合は借入額の100%、保証人は代表者保証のみ(第三者保証人は原則不要)。特定被災区域、特定被災区域外の分類により若干異なる。 特徴 : ①一般保証、②災害関係保障、セーフティネット保証(5号)と別枠で、③当該制度を新設。	23年度1次補正 3,209億円 23年度3次補正 3,703億円
		備考 : 宮城県2、岩手県2、福島県2に対応。 その他 : この制度は、阪神・淡路大震災後に制定されていた又は拡充された制度ではない。ただし、信用保証に関する別の制度(災害関係保証、セーフティネット保証(5号))に関しては、阪神・淡路大震災時に制定された制度を拡充した運用がなされている。	
3. 災害復旧貸付制度	3/12	目的 : 事業の復旧に必要な設備資金・運転資金を長期・定理で融資すること。 対象 : 災害により被害を受けた中小企業者。 貸付条件 : 限度額は別枠で、日本政策金融公庫[A]中小事業1.5億円、[B]国民事業3千万円、商工組合中央金庫1.5億円。貸付期間は日本政策金融公庫、商工組合中央金庫ともに10年以内(据置期間2年以内)。貸付利率は日本政策金融公庫[A]1.75%、[B]2.25%、商工組合中央金庫は相談の上決定。但し、利率は条件等により変動する。担保は弾力的に扱う。 その他 : 「災害関係保証の発動」、「小規模企業向けの設備資金融資の償還期間の延長」、「事業協同組合等の施設の災害復旧事業に係る補助」と同時に「災害復旧貸付の金利引き下げ」を報道している。 : 激甚災害指定を受け、措置の対象を全国にした。 特徴 : 指定を受けた直接被害者、間接被害者は上記貸付条件(通常の災害復旧貸付・危機対応業務の貸付金利)より0.9%の金利減免が適用される。この適用は、限度額1,000万円、貸付後3年間に限り有効となる。	—
		備考 : 災害復旧貸付の一部を基盤に県が制度化。宮城県3、岩手県3に対応。 その他 : この制度は、阪神・淡路大震災において、「災害復旧貸付の拡充」として講じられた内容と関わりを有している。	
4. 特定地域中小企業特別資金制度		目的、対象、貸付条件等は表I-13と同じ。	事業規模 23年度421億円
		備考 : 福島県と経済産業省の間における2011年4月22日の基本合意を踏まえ、創設された。	

出所：中小企業庁 [2011a]、中小企業庁 [2011b]、中小企業庁 [2011c]、内田・中西 [2011]、p. 38、中小企業庁編 [2012a] に基づき筆者作成。

# 第1章 復興初期における自動車部品関連企業の外部環境

表1-11 自動車関連企業と関わりのある震災後に利用された主な制度（宮城県）

制度／設計主体	申請期間 [2011～13]	実績	目的／特徴	県議会
1. 中小企業等復旧・復興支援事業費補助金 受付窓口 みやぎ産業振興機構	1次：6/13～6/24 2次：9/5～9/22 3次：10/19～11/8 4次：なし（3次追加） 5次：5/1～5/31 6次：11/12～1/11（前半は～11/30）	1 次：14グループ 65億円（含県費 22億円）*1 2 次：16グループ 58億円（含県費 19億円） 3 次：31グループ 1041億円（含県費347億円） 3 次追加：4グループ*3 32億円（含県費011億円） 5 次計*3：24グループ 約276億円（含県費092億円） 6 次前半：44グループ 570億円（含県費190億円）	・被災地の中小企業等が一体となって進める復旧整備事業について、県が認定する復興事業計画に基づき、その計画に不可欠な施設等の復旧・整備に対して、国と連携して補助することにより、県内中小企業等の早期事業再開を支援し、地域経済の復興に寄与するもの。 ※大きなサプライチェーンの復旧等、産業競争力の維持・強化の色合いが濃い。 ※第6次以降、「みなし大企業」を含む大企業は対象外になった。それ以前は対象になっている。	5月議会 約65億円措置 8月議会 約60億円追加 9月議会 約1,093億円追加 2012年度当初予算 150億円
2. みやぎ中小企業復興特別資金	6/27～2013/3/31（融資実行分）	1,116件（351億円） [2011/09/30時点] 5,026件（約1,170億円） [2012/12/31時点]	・復興の実態に応じて本格的な復興に対応すること。融資限度額、償還期間や資金用途などを拡充すること。	
3. 中小企業経営安定資金・災害復旧対策資金（東日本大震災災害対策枠）	4/1～9/9（融資実行分）	1,593件（123億円）	・当面の運転資金調達を円滑にするため。 ※最近1ヵ月の売上高が前年同月の売上高と比較して10%以上減少、または、減少見込みも含まれる点に特徴がある。	
4. 中小企業施設設備復旧支援事業 受付窓口 県庁、県地方振興事務所（仙台市内を除くと6箇所）	1次：9/28～10/12 2次：1/10～1/27	－	・甚大な被害を受けた地域において、地域の生活基盤となっている中小企業者の中、中小製造業者が実施する生産施設及び生産設備の復旧事業を支援することにより、被災地域の復旧を促進すること。 ※県内で直接利用する経費に限る。 ※みなし大企業は除く。 ※県の実施する施設設備関連復旧・復興補助事業（1.等）の交付決定を受けた者は除く。	8月議会 30億円措置 11月議会 20億円措置 2014年度当初予算額と判断。8億円
5. 特別相談窓口設置（県） 被災企業に対する補助制度の情報提供（産業技術総合センター）	2011/3/11 1.の申請支援 6/13～6/24分 他にも複数存在。	相談件数3,034件 [2012/12/31時点] 14件	・被災企業に対する補助制度の情報提供をすること。 ・支援制度は殆ど競争的資金だったので、申請をためらう企業、制度を知らない企業が多かった。これに対して、宮城県産業技術総合センターが情報提供と申請支援をすること。	－
・中小企業等グループ設備等復旧整備資金貸付事業 対象者…中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業において、県から復興事業計画の認定を受けた中小企業等グループ及びその構成員である中小企業者。中小企業基盤整備機構の整備する仮設事業施設に入居する中小企業者。等。貸付限度額…無し（但し、審査で認められた額）。利率…無利子。返済期間…20年以内（据置期間5年以内）。返済方法…原則として、半年賦（手形）。連帯保証人…原則的に、当該法人の代表者。自己資金…貸付対象経費の1%又は10万円のいずれか低い額が必要。対象外規定あり。				

\*1 「県費」とは、総額から国費負担分を差し引いた県負担分を意味している。

\*2 3次追加採択扱いのために、4次の申請期間は設けられていない。

\*3 5次と5次追加採択分の合計値である。東北経済産業局 [2011、2012] に準拠して5次扱いにしている。

出所：宮城県産業技術総合センター [2011]、p.27、東北経済産業局 [2011a-c]、東北経済産業局 [2012a,c,d]、宮城県 [2012]、pp.576-582、宮城県農林水産政策室 [2012]、東北経済産業局 [2013]、みやぎ産業振興機構ホームページに基づき筆者作成。

## 第2節 大震災後に講じられた主な復興・再生支援制度

表1-12 自動車関連企業と関わりのある震災後に利用された主な制度（岩手県）

制度／設計主体	申請期間 [2011～13]	実績	目的／特徴	県議会
1. 中小企業等グループ施設等復旧補助事業	1次：6/13～6/24 2次：9/05～9/22 3次：10/19～11/8 4次：なし 5次※1：5/1～5/31 6次※2：11/9～1/11 (前半は～11/30)	1次：8グループ 77億円(含県費26億円)※3 2次：3グループ 49億円(含県費16億円) 3次：19グループ 311億円(含県費104億円) 4次：なし※4 5次計：21グループ 140億円(含県費46億円) 6次前半：12グループ 69億円(含県費23億円)	・県内産業の復旧と復興を促進すること。 ・産業活力の復活、被災地域の復興、コミュニティの再生、雇用の維持等を図ること。 ※大きなサプライチェーンの復旧等、産業競争力の維持・強化の色合いが濃い。 ※第6次以降、「みなし大企業」を含む大企業は対象外になった。それ以前は対象になっている。	6月補正 8月補正
<p>対象：県の認定した中小企業等グループであり、グループ機能に重大な支障が生じていること。なお、「グループ」とは①サプライチェーン型、②経済・雇用効果大型、③基幹産業型、④商店街型のいずれかの機能を有すること。</p> <p>補助条件：中小企業3/4(国1/2、県1/4)。大企業1/2(国1/3、県1/6)。</p> <p>備考：いわて産業振興センターが貸付。</p>				
2. 中小企業東日本大震災復興資金	6/15～2013/3/31	公開不可につき不掲載 件数、金額はともに宮城県よりも多い	・中小企業に対して、経営の安定に必要な資金の貸付を実施すること。	融資枠500億円
<p>対象：罹災証明を受けた県内の中小企業。震災後最近3ヵ月間の売上高又は販売量（建設業は完成工事高又は受注残高）が震災の影響を受ける直前同期比で10%以上減少しており、当該事業所の所在地を管轄する市町村から認定証明書の発行をうけた県内の中小企業。</p> <p>融資条件：限度8,000万円。融資利率10年以内1.5%以内、10年～15年1.7%以内。償還期間15年以内(据置期間3年以内)。償還方法は原則として均等分割返済。保証人は原則として法人代表者以外不要。担保は取扱金融機関の条件とする。資金用途は設備資金、運転資金。保証料は0.8%だが(東日本大震災復興緊急保証を適用)、直接被害者には全額県で補給。</p> <p>備考：表1-10 3. の「東日本大震災復興緊急保証」に基づき、県が制度設計。</p>				
中小企業東日本大震災復興資金保証料補給事業	目的：中小企業東日本大震災復興資金を利用する直接被害を受けた中小企業に対して、保証料補給を通じて負担を軽減するため 備考：岩手県中小企業災害復旧資金貸付要綱「第8 保証料補給」を踏まえて事業化されている。			
3. 中小企業災害復旧資金	3/18～2012/3/31	公開不可につき不掲載 件数、金額はともに宮城県よりも少ない。	・被災した中小企業の事業復旧のため。 ・用途は、施設の復旧に必要な設備資金、経営安定に必要な運転資金と定めている。	
<p>対象：直接被害を受けた県内の中小企業。罹災証明書の交付者。金融機関又は保証協会に罹災状況を確認されて、罹災証明交付相当と認定された者。</p> <p>融資条件：限度1,000万円。利率は3年以内1.7%以内、3～10年1.9%以内。セーフティネット保証(1～6号)を利用すると0.1%減免。償還期間は10年以内(据置期間3年以内)。償還方法は取扱金融機関(普通銀行、信用金庫、商工組合中央金庫)の条件による。保証人は原則的に法人代表者以外不要。担保は不要。信用保証料率は0.45～1.50%(9区分)、セーフティネット保証を利用すれば0.6～0.7%となり、全額県で補給。</p>				
中小企業災害復旧資金保証料補給事業	目的：中小企業災害復旧資金を利用する中小企業に対して、保証料補給を通じて負担を軽減するため。 備考：岩手県中小企業災害復旧資金貸付要綱「第9 保証料補給」を踏まえて事業化されている。			
<p>・岩手産業振興センターが、東日本大震災からの復旧・復興支援のために長期・無利子の資金を貸付している。要件は以下のとおり。 対象者…中小企業等グループ施設等復旧補助事業に記載されている中小企業者等、中小企業組合等協同施設等災害復旧補助事業、仮設事業施設に入居する中小企業者。貸付限度額…無し(但し、審査で認められた額)。利率…無利子。返済期間…20年以内(据置期間5年以内)。貸付対象…建物、構造物、設備で資産計上されるもの。債権保全…原則として、貸付対象施設を担保として徴する。連帯保証人…法人代表者。その他…自己資金として、貸付対象経費の1%又は10万円のいずれか低い額が必要。</p>				

※1 岩手県では4次と記載されているが、東北経済産業局[2012c]に準拠して5次扱いにしている。

※2 岩手県では5次と記載されているが、東北経済産業局[2012d]に準拠して5次扱いにしている。

※3 「県費」は、補助金から国費負担分を差し引いて導いている。

※4 東北経済産業局[2012a]に準拠して記しているために、岩手県では4次は公募、採択とも「なし」と記載している。

出所：岩手県商工労働観光部[2011]、岩手県[2011a]、岩手県[2011b]、岩手県[2012a]、東北経済産業局[2011a-c]、東北経済産業局[2012a,c,d]、東北経済産業局[2013]に基づき筆者作成。

第1章 復興初期における自動車部品関連企業の外部環境

表1-13 自動車関連企業と関わりのある震災後に利用された主な制度（福島県）

制度／設計主体	申請期間 [2011～13]	実績	目的／特徴	県議会
1. 中小企業等グループ施設等復旧補助事業	1次*1：なし 2次*2：9/5～9/22 3次*2：10/19～11/8 他*3：9/24～11/16 4次*2：1/10～1/31 5次*2：5/1～5/31 6次*2：11/9～1/11 (前半は～11/30)	1 次：なし 2 次：15グループ 103億円 (含県費034億円)*4 3 次：43グループ 180億円 (含県費060億円) 他：15グループ 42億円 (含県費14億円) 4 次：28グループ 106億円 (含県費036億円) 5 次計*5：54グループ 199億円 (含県費066億円) 6 次前半：9グループ 29億円 (含県費010億円)	・ 県内産業の復旧と復興を促進すること。 ・ 産業活力の復活、被災地域の復興、コミュニティの再生、雇用維持を図ること。 ※大きなサプライチェーンの復旧等、産業競争力の維持・強化の色合いが濃い。 ※1社以上の中小企業を含んでいれば、大企業は参加を妨げられない。(第7次公募時点でも変更はない) ※原子力発電事故によって甚大な被害を受けた地域において操業再開した企業も含まれる。 ※補助金の交付を受けない、または、県外の企業も構成員にできる。ただし、施設や設備は県内になってはならない。(岩手県、宮城県では明記されていない)	9月臨時 12月補正 2月補正 予算395億円 [2012/3/31時点]
	対象：県の認定した中小企業等グループであり、グループ機能に重大な支障が生じていること。なお、「グループ」とは①サプライチェーン型、②経済・雇用効果大型、③基幹産業型、④商店街型、⑤コミュニティ再生型のいずれかの機能を有すること。 補助条件：中小企業3/4 (国1/2、県1/4)、大企業1/2 (国1/3、県1/6)。 備考：福島県産業振興センターが貸付。			
2. ふくしま復興特別資金	2011/6/1～3/29	保証承諾1万件 (1831億円) [2012/3/31時点]	・ 震災と災害によって影響を受けた県内中小企業を支援すること。	6月補正 9月臨時 予算475億円 [2012/3/31時点]
	対象：信用保証協会の災害関係特例の要件をみたし、罹災証明を受けた県内の中小企業[A]。または、東日本大震災復興緊急保証の要件(東日本大震災による災害で県内事業所等に損害を受けたこと。原子力発電所事故による警戒区域、計画的避難区域又は緊急時避難準備区域が公示された時に当該区域内に事業所を有していたこと。震災発生後の最近3ヵ月の売上高又は販売数量(建設業では完成工事高又は受注残高)が、震災の影響を受ける直前同期比で10%以上減少していること。)を満たす県内の中小企業。 融資条件：限度8,000万円。融資利率1.5%以内。償還期間15年以内(据置期間3年以内)。ただし、[A]は10年以内(据置期間2年以内)になる。償還方法は一括又は分割返済。保証人は原則として法人代表者以外不要。担保は審査により必要になる。資金用途は運転資金、設備資金。保証料率は0.5%で信用保証協会の保証付き(100%保証)となる。 備考：表1-10 3. の「東日本大震災復興緊急保証」に基づき、県が制度設計。			
3. 特定地域中小企業特別資金	2011/6/1～2013/3/31	承認536件 (101億円) [2012/3/31時点]	・ 原子力発電事故により被災地域から県内移転を余儀なくされた中小企業等[A]、又は解除区域等での事業継続、再開をする中小企業等[B]を金融面で支援すること。	5月補正 予算420億円 [2012/3/31時点]
申込先 福島県産業振興センター、県内の商工会等。	対象：[A]警戒区域、計画的避難区域、特定避難勧奨地点の区域に事業所を有していた中小企業等のうち、県内の移転先で事業を継続、再開する中小企業等。[B]旧緊急時避難準備区域又は旧屋内退避区域に事業所を有していた中小企業等のうち、区域解除後、当該区域で事業を継続、再開する中小企業等。但し、警戒区域、計画的避難区域で、許可を得て事業を継続、再開する者、又は特定避難勧奨地点に事業所があり事業を継続、再開する者を含む。 融資条件：[A]限度3,000万円。[B]限度500万円(小規模事業者)、1,000万円(それ以外)。但し、月商3ヵ月程度が目安。融資利率は無利子。[A]償還期間20年以内(据置期間5年以内)。[B]償還期間10年以内(据置期間2年以内)。繰上償還可、手数料無料。保証人は代表者。担保はなし。資金用途は運転資金、設備資金。			
<p>・ 福島県産業振興センターが、東日本大震災からの復旧・復興支援のために長期・無利子の資金を貸付している。要件は以下のとおり。 対象者…中小企業等グループ施設等復旧補助事業の認定を受けた復興事業計画に記載されている被災中小企業、中小企業組合等協同施設等災害復旧補助事業、仮設事業施設に入居する中小企業者。貸付限度額…無し(但し、審査で認められた額)。利率…無利子。返済期間…20年以内(据置期間5年以内)。返済方法…均等月賦償還。担保…貸付対象物件に担保を設定する。施設本体及び底地には損害保険を付保し、センターが質権を設定する。抵当権の設定と損害保険に係る費用は借入事業者の負担。連帯保証人…法人代表者。その他…自己資金として、貸付対象経費の1%又は10万円のいずれか低い額が必要。</p>				

※1 福島県では6月13日から24日までの募集はされていない。そのために、「なし」と記載している。  
 ※2 福島県 [2012a] では東北経済産業局 [2011a-c, 2012a,c,d] よりも1次少ない表示となっている。ここでは東北経済産業局に合わせて記している。  
 ※3 警戒区域の見直された地域等(福島県)に限定した公募となる。当該期間となる2011年9月30日に、緊急時避難準備区域が解除されている。なお、2012年4月1日以降、段階的に警戒区域、計画的避難区域、帰還困難区域、居住制限区域、避難指示解除準備区域の見直しが行われている。  
 ※4 「県費」は、補助金から国費負担分を差し引いて導いている。  
 ※5 5次と5次追加採択分の合計値である。  
 出所：経済産業省 [2012]、福島県 [2011b]、福島県 [2012a]、福島県 [2012b]、福島県商工労働部 [2013]、福島県商工労働部産業創出課 [2013]、東北経済産業局 [2011a-c]、東北経済産業局 [2012a,c,d]、東北経済産業局 [2013] に基づき筆者作成。

の運用切換を実施していることがわかる<sup>44</sup>。東日本大震災は仕事と暮らしにまたがる影響をもたらしたが、上記の取組みは度重なる余震と津波の再来を懸念しながら各県庁で構築されており、緊急性の高い制度は1週間から2週間で運用体制を、新設された制度は1ヵ月から3ヵ月弱で運用体制を整えたことになる。予算規模の根拠（被害状況の把握、今後の動向を踏まえた分析）を整えなければならないこと、予算措置を講じる（議会で可決される）こと、各県の実態に応じた（受入体制を含む）運用体制を整えることを考慮すると短期間で取り組んでいるといえよう<sup>45</sup>。

制度の特徴を各県ごとに整理する。

宮城県における①中小企業等復旧・復興支援事業費補助金の特徴は、一部の対象を国の枠組みに準じつつも、表現を一部変更していることである。国は「グループ」の位置づけをするうえで、その一部として「基幹産業型」を記している。岩手県と福島県ではこれを踏襲してサプライチェーン型、経済・雇用効果大型、基幹産業型、商店街型と位置づけているが、宮城県ではサプライチェーン型、経済・雇用効果大型、地域に重要な企業集積型、水産（食品）加工業型、商店街型と記しており、差異を認められる。②中小企業経営安定資金・災害復旧対策資金（東日本大震災災害対策枠）の特徴は、運転資金と定めている点に特徴がある。なお、運転資金用途の融資措置はこれに限らず多く講じている<sup>46</sup>。県単独事業となる中小企業施設設備復旧支援事業の特徴は、復旧支援の過程で国の制度設計にはなじまないが地域に寄与している中小企業を対象を絞って制度設計をしている点にある。この点の記載内容は以下のとおりであり、地域の経済や雇用を支えている企業の倒産を一件でも減らすという姿勢を強く打ち出している。

「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業の採択要件は、国の制度設計もあり、産業を支える大きなサプライチェーンの復旧等、産業競争力の維持・強化という観点が強い事業であることから、県内すべての被災企業がその対象とはなり得ないことが考えられた。一方、それら要件に合致しないものづくり企業であっても、相当程度、地域の経済や雇用を支えている企業もあったことから、そうした企業を対象とした支援も必要であった。」（宮城県 [2012]、p. 578）

また、岩手県や福島県でもなんらかのかたちで実施したと推察できるが、（各県にも設置されている）産業技術総合センターが復興業務の一環として、補助制度の情報を被災企業に提供したり申請支援を実施している<sup>47</sup>。

岩手県の特徴は保証料補給を全て県で担う制度を組み込んでいることである。②中小企業東日本大震災復興資金については中小企業東日本大震災復興資金保証料補給事業を、③中小企業災害復旧資金については中小企業復旧資金保証料補給事業を県単独事業として制度設計をしている。この制度の基盤は、岩手県中小企業災害復旧資金貸付要綱の「第9 保証料補給」である。3県ともに利子補給事業を実施しているものの、岩手県では県単独で保証料補給を実施している。なお、業種ごとの保証料についてみると、中小企業東日本大震災復興資金枠では件数で食料品、その他、金属の順に多く、金額で食料品、金属、機械の順に多い。災害復旧資金枠では件数で食料品、その他、金属の順に多く、金額で食料品、その他、金属の順に多い<sup>48</sup>。また、自動車部品関連

<sup>44</sup> 雇用調整助成金制度は1974年に実施された雇用調整給付金以来、見直し、拡充等を重ねてきた制度である。

<sup>45</sup> 制度と県議会における補正予算成立の経過は第2章3節(3)の表2-11を参照されたい。

<sup>46</sup> 中小企業に関する資金繰り支援は、中小企業庁編 [2012a]、pp. 197-199を参照されたい。

<sup>47</sup> 宮城県 [2012]、p. 580に基づき記している。

<sup>48</sup> 岩手県 [2012b]に基づき記している。なお、この資料は定量的な表現と出所の明示をできないゆえに、定性的且つ極力曖昧な表現をしていることを記しておく。なお、2011年4月から2012年3月までのデータに基づき記している。

## 第1章 復興初期における自動車部品関連企業の外部環境

企業に含まれる業種を合算しても少ない比率に留まっており、保証料補給の対象者にみなし大企業<sup>49</sup>を含めていないこともあって<sup>50</sup>、岩手県が県内中小企業の倒産を出さない姿勢を強く打ち出しているといえる。

福島県の特徴は、原子力発電所の事故により被災した中小企業等も制度の適用対象にしている点にある。特徴的な制度が特定地域中小企業特別資金である。原子力発電所の事故にともない、2012年4月1日以降、段階的に警戒区域、計画的避難区域等が見直されている。それゆえに、生産活動の再開が見直しに応じて増えることも生じてくる。2012年3月31日時点の予算規模は2番目に多い421億円であり、ふくしま復興特別資金の475億円に次ぐ予算規模となっている<sup>51</sup>。なお、3番目は中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業の395億円である。また、中小企業等グループ施設等復旧補助事業の特徴として、第6次以降も引き続きみなし大企業を含む大企業を対象にし続けている点が挙げられる。

以上のとおり、制度の特徴を各県ごとに整理したが、本項の冒頭に確認として述べたとおり、各県は実態に応じて運用できる制度を定めていること、及び、中小企業基本法の理念に定められている「多様で活力ある独立した中小企業の育成・発展」に資する中小企業とそれらの中小企業の取引先を通常操業に戻せるよう運転資金と設備資金の支援制度を複数、且つ、大規模に講じている。なお、これらの制度になじまない中小企業に対しては、複数の融資制度で下支えしていることを付け加えておく。

次に、宮城県、岩手県、福島県における雇用調整助成事業金等に係る休業等実施計画届受理件数の推移を概観する。3県に共通している表面的な特徴は、2011年4月から6月にかけて急増し、その後2012年12月に至るまで減少傾向を続けて震災前の水準に落ち着いていることである（図1-9～図1-14参照）。ただし、特例措置の適用期間と合わせてみると、「落ち着いている」とは言いえない。なぜならば、2012年12月に至るまでの期間に、宮城県、岩手県、福島県では2回の特例措置の終了を含んでいるためである。2011年3月17日から6月16日にかけての特例措置の内容は表1-14のとおりであり、6月16日に「震災後1か月間の生産量、売上高等がその直前の1か月又は前年同期と比べ5%以上減少する見込みの事業所」と「事前に届け出る必要のある計画届の事後提出を可能に」の2点が終了した。また、2012年3月10日に「最近3か月としている生産量等の確認期間を最近1か月に短縮」が終了し、この「短縮」の対象は、事実上<sup>52</sup>、円高の影響を受けている事業主に狭められた。これらの終了した翌月に、岩手県の大企業を除く全ての分類形態で減少が認められる。したがって、特例措置を全く講じずに見直しのみを実施したと仮定すると、むしろ、状況は悪化している可能性は否めない。

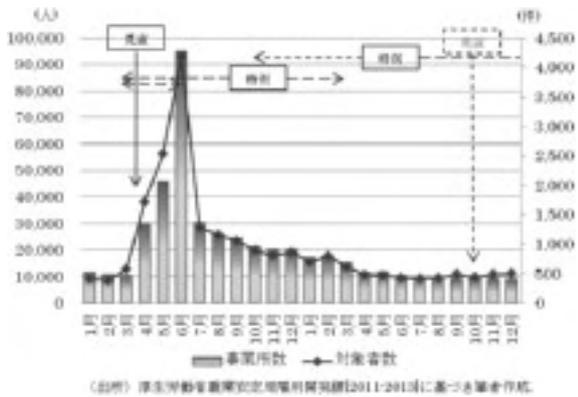
<sup>49</sup> 「みなし大企業」とは、①発行済株式の総数又は出資金額の2分の1以上が同一の大企業の所有に属している法人、②発行済み株式の総数又は出資金額の3分の2以上が複数の大企業の所有に属している法人、③大企業の役員又は職員を兼ねている者が役員総数の2分の1以上を含めている法人のいずれかに該当している事業所である。〔第2条3〕（宮城県経済商工観光部新産業振興課〔2011〕、p.1）

<sup>50</sup> この点に関しては、岩手県の信用保証協会に電話で質問をして得た回答に基づき記している。

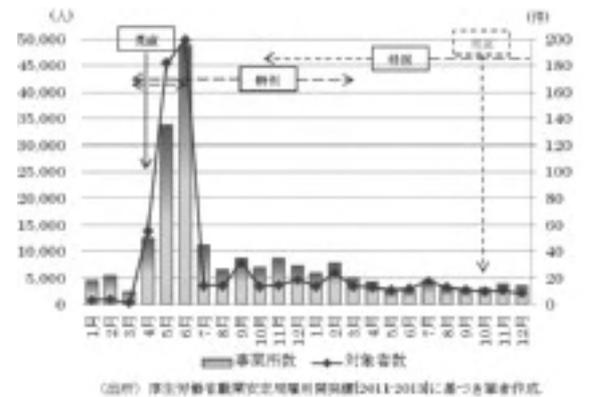
<sup>51</sup> 福島県〔2012a〕に基づき記している。

<sup>52</sup> 2011年3月17日の特例措置は2012年3月10日に終了している。一方で、2011年10月7日から現在（2013年1月31日時点）も継続中の「円高を受けた事業主に対する雇用調整助成金の特例」では、①「生産量等の確認期間を、最近3か月ではなく最近1か月に短縮」、②「最近1か月の生産量等がその直前の1か月又は前年同期と比べ、原則として5%以上減少する見込みである事業所も対象とする」を設けた。したがって、「事実上」という表現している。ところで、2012年10月1日以降の支給要件見直しは①2013年4月1日、②2014年4月1日まで宮城県、岩手県、福島県において適用されない。それゆえに、図1-9～図1-14における「見直し」部分は薄い文字で表記している。

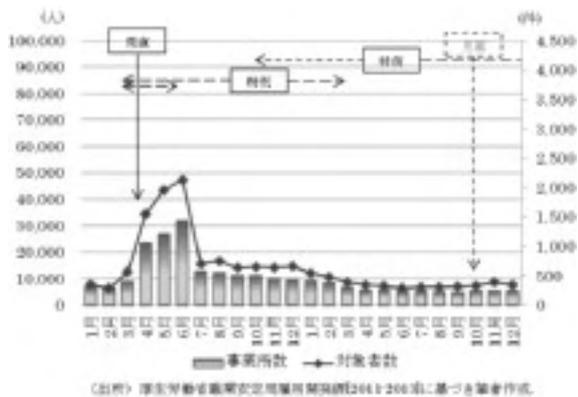
図I-9 雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況(宮城県中小企業)【速報値 2011-2012年】



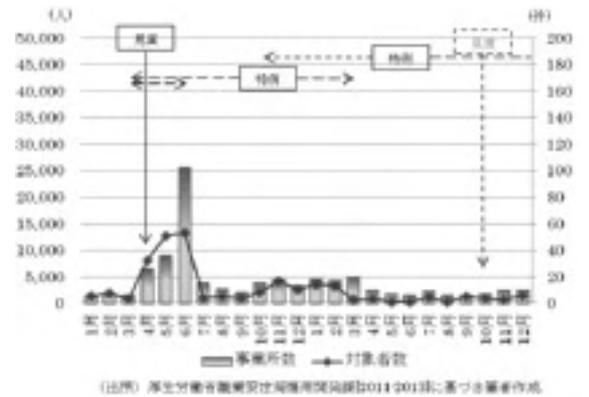
図I-10 雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況(宮城県大企業)【速報値 2011-2012年】



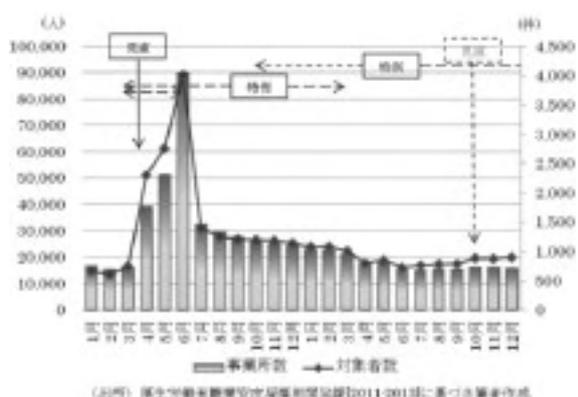
図I-11 雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況(岩手県中小企業)【速報値 2011-2012年】



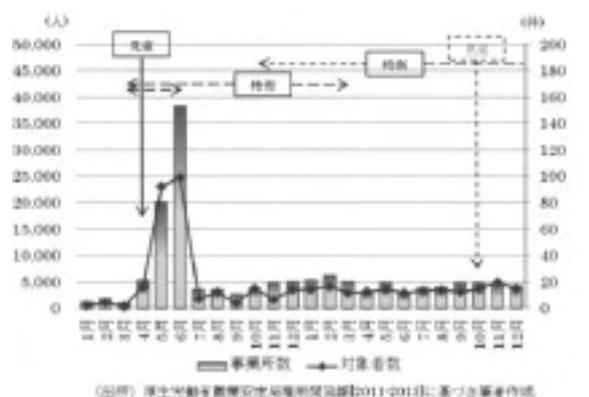
図I-12 雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況(岩手県大企業)【速報値 2011-2012年】



図I-13 雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況(福島県中小企業)【速報値 2011-2012年】



図I-14 雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況(福島県大企業)【速報値 2011-2012年】



以上が大震災後に利用された主な復興・再生支援制度についての整理と若干の考察だが、上記の内容は自動車部品関連企業に考察対象を絞り込むという目的に資するものとして不適合である。しかしながら、本項の整理と若干の考察から得られる重要な事項が含まれている。それは、被災した事業所の経営者(経営陣)は、緊急性の高い制度で1週間から3週間程度、新設された制度

## 第1章 復興初期における自動車部品関連企業の外部環境

表1-14 雇用調整助成金の特例の拡充内容 [2011年3月]

東北地方太平洋沖地震被害に伴う特例	
対象	・ 青森県、岩手県、宮城県、福島県、茨城県のうち災害救助法適用地域に所在する事業所の事業主。
内容	① 最近3か月としている生産量等の確認期間を最近1か月に短縮。 ② 震災後1か月間の生産量、売上高等がその直前の1か月又は前年同期と比べ5%以上減少する見込みの事業所も対象に。 ③ 事前に届け出る必要のある計画届の事後提出を可能に。
期間	① 2011年3月17日～2012年3月10日 ② 2011年3月17日～2011年6月16日 ③ 2011年3月17日～2011年6月16日

出所：厚生労働省職業安定局雇用開発課 [2011] に基づき筆者作成。

で3ヵ月程度の間、制約された条件のもとで合理的な判断を状況の変化に応じて下し続けなくてはならなかったことである。このことは、現時点の統計データだと抽出困難な経営者（経営陣）の対応を、いくつかの時間軸に分けて聞き取ることで、事業継続や事業復旧の際に有益な示唆を与えられる可能性の存在することを意味している。

### [参考資料]

朝日新聞出版編[2011]、「東日本大震災で操業停止した工場」、pp. 14-15、『AERABiz 日本経済の新常識』、アエラ臨時増刊No.17、4月15日号、朝日新聞出版。

居城克治[2007]、「自動車産業におけるサプライチェーンと地域産業集積に関する一考察—自動車産業にける開発・部品調達・組立生産機能のリンケージから—」、福岡大学研究推進部編、『福岡大学商学論叢』、pp. 305-332、第51巻4号、福岡大学。

いわき市・国土交通省 [2011]、「東日本大震災による津波被災現状調査結果」。

岩手県 [2010]、所収資料。

岩手県 [2011a]、「岩手県東日本大震災津波復興計画復興基本計画—いのちを守り 海と大地と共に生きるふるさと岩手・三陸の創造—」。

岩手県 [2011b]、「岩手県中小企業災害復旧資金利子補給規則」（災害要綱の一部）。

岩手県 [2012a]、「岩手県東日本大震災津波復興計画復興実施計画—第1期（平成23年度～平成25年度）—」。

岩手県 [2012b]、所収資料。

岩手県商工労働観光部 [2011]、「中小企業災害復旧資金」

(<http://www.pref.iwate.jp/~hp0403/seidoyushi-sn/main/pdf/pamphlet/23-60saigai-pamphlet.pdf>)。

岩手県復興局 [2012]、「東日本大震災津波被害と岩手県の取組」。

内田衡純・中西信介 [2011]、「東日本大震災における中小企業支援」、pp. 32-45、参議事務局企画調整室編、『立法と調査』、2011.7、No.318、参議事務局企画調整室編。

河北新報 [2010]、12月8日、朝刊1面。

河北新報 [2011]、1月19日、朝刊1面。

河北新報 [2011]、3月27日、朝刊2面。

河北新報 [2011]、7月14日、朝刊1面。

河北新報 [2012]、12月15日、朝刊1面。

河北新報 [2012]、12月15日、朝刊8面。

経済産業省 [2011a]、「平成23年（2011年）東北地方太平洋沖地震等による災害の激甚災害の指定及び被災中小企業者対策について」（<http://www.meti.go.jp/press/20110313003/20110313003-1.pdf>）。

経済産業省 [2011c]、「東日本大震災復興緊急保証の概要①」

（<http://www.meti.go.jp/press/2011/05/20110502006/20110502006-2.pdf>）。

経済産業省 [2012]、「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業について」

（<http://www.meti.go.jp/press/2012/12/20121227005/20121227005-2.pdf>）。

厚生労働省職業安定局雇用開発課 [2011]、「震災に伴う雇用調整助成金の特例の拡充」

（<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001aog1-img/2r9852000001aos7.pdf>）。

厚生労働省職業安定局雇用開発課 [2011-2013]、「雇用調整助成金等に関する「休業等実施計画届」受理状況（平成23年1月分～平成24年12月分）」

（<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002ub2w.html>）。

厚生労働省職業安定局雇用開発課 [2012]、「雇用調整助成金・中小企業緊急雇用安定助成金に新しい特例を設けました」（<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000024r2t-att/2r98520000024r4j.pdf>）。

国土交通省 [2011]、「東日本大震災による被災現況調査結果について（第1次報告）」。

小林英夫 [2010]、『アジア自動車市場の変化と日本企業の課題』、社会評論社。

関満博・加藤秀雄編 [1994]、『テクノポリスと地域産業振興』、新評論。

総合研究開発機構 [2012]、「データが語る被災3県の現状と課題II—東日本大震災復旧・復興インデックス（2012年6月更新）—」（<http://www.nira.or.jp/pdf/1203report.pdf>）。

田中武憲 [2012]、「東北のモノづくり復興における関東自動車工業岩手工場の役割—新たな自動車産業集積地への期待と展望—」、名城大学経済・経営学会編、『名城論叢』、pp. 37-48、12巻4号。

中小企業庁 [2011a]、「平成23年（2011年）東北地方太平洋沖地震等による災害の激甚災害の指定及び被災中小企業者対策について」

（<http://www.chusho.meti.go.jp/earthquake2011/110313TohokuGekijinShitei.htm>）。

中小企業庁 [2011b]、「東北地方太平洋沖地震等に係る中小企業対策について（平成23年3月29日現在）」。

中小企業庁 [2011c]、「中小企業向け支援策ガイドブック ver.02」。

中小企業庁編 [2012a]、「平成24年度の東日本大震災に係る中小企業資金繰り支援策について

（<http://www.meti.go.jp/press/2011/03/20120327003/20120327003.html>）。

中小企業庁編 [2012b]、『中小企業白書—試練を乗り越えて前進する中小企業—』。

東京海上日動リスクコンサルティング [2011]、「東日本大震災の教訓を活かす—企業経営に残された課題—」、『リスクマネジメント最前線』、2011-16

（[http://www.tokiorisk.co.jp/risk\\_info/up\\_file/2012061816.pdf](http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/2012061816.pdf)）。

東北活性化研究センター [2012]、「東北地域県間産業連関表による産業ネットワーク図」。

東北経済産業局 [2011a]、「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業の採択事業決定」

（[http://www.tohoku.meti.go.jp/s\\_cyusyo/topics/pdf/110805group\\_saitaku.pdf](http://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/topics/pdf/110805group_saitaku.pdf)）。

東北経済産業局 [2011b]、「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業の採択事業決定（2次）」

（[http://www.tohoku.meti.go.jp/s\\_cyusyo/topics/pdf/111108group\\_saitaku.pdf](http://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/topics/pdf/111108group_saitaku.pdf)）。

東北経済産業局 [2011c]、「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業の採択事業決定（3次）」

（[http://www.tohoku.meti.go.jp/s\\_cyusyo/topics/pdf/111227group\\_saitaku.pdf](http://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/topics/pdf/111227group_saitaku.pdf)）。

東北経済産業局 [2012a]、「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業の採択事業決定（4次）」

（[http://www.tohoku.meti.go.jp/s\\_cyusyo/topics/pdf/120321group\\_saitaku.pdf](http://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/topics/pdf/120321group_saitaku.pdf)）。

東北経済産業局 [2012b]、「東日本大震災からの復旧・復興の現状と東北経済産業局の取組」

（<http://www.meti.go.jp/press/2012/04/20120413007/20120413007-4.pdf>）。

## ■ 第1章 復興初期における自動車部品関連企業の外部環境

- 東北経済産業局 [2012c]、「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業（5次）の採択事業を決定しました」（[http://www.tohoku.meti.go.jp/s\\_cyusyo/topics/pdf/120731group\\_saitaku.pdf](http://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/topics/pdf/120731group_saitaku.pdf)）。
- 東北経済産業局 [2012d]、「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業（5次）の採択事業を追加決定しました」（[http://www.tohoku.meti.go.jp/s\\_cyusyo/topics/pdf/120831group\\_saitaku.pdf](http://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/topics/pdf/120831group_saitaku.pdf)）。
- 東北経済産業局 [2012e]、『平成24年版東北経済のポイント』。
- 東北経済産業局 [2013]、「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業（6次前半）の採択事業を決定しました」（[http://www.tohoku.meti.go.jp/s\\_cyusyo/topics/pdf/130116group\\_saitaku.pdf](http://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/topics/pdf/130116group_saitaku.pdf)）。
- 東北経済産業局地域経済部産業クラスター計画推進室 [2006]、「TOHOKUものづくりコリドー」。
- とうほく自動車産業集積連携会議 [2012]、『東北の自動車関連企業マップ』。
- トヨタ自動車 (<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/facilities/manufacturing/index.html>)。
- 内閣府 [2011]、「参考資料2 被害に関するデータ等」、東北地方太平洋沖地震を教訓とした地震・津波対策に関する専門調査会（第1回）。
- 仲条仁・藤井琢哉・長澤瑞子・石川良文 [2012]、「東日本大震災における被災企業（製造業）の実態把握と交通インフラ被災の影響分析」、第45回土木計画学研究発表会4a セッション。
- 新村出編 [1988]、『広辞苑』、岩波書店。
- 仁昌寺正一 [1991]、「戦後日本における地域開発の展開—東北地方に即して—」、星埜淳・河相一成編、『地域再構成の展望』、中央法規。
- 日本経済新聞 [2011]、3月25日、朝刊7面。
- 日本経済新聞 [2011]、4月14日、朝刊31面。
- 日産自動車  
(<http://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/PROFILE/ESTABLISHMENT/index.html>)。
- 福島県 [2011a]、「福島県緊急経済対策資金融資制度要綱」  
([http://wwwcms.pref.fukushima.jp/download/1/kinyuu\\_23kinkyu2.pdf](http://wwwcms.pref.fukushima.jp/download/1/kinyuu_23kinkyu2.pdf))。
- 福島県 [2011b]、「福島県復興計画（第1次）—未来につなげる、うつくしま—」。
- 福島県 [2012a]、「復旧・復興に関する事業の進捗状況」  
(<http://wwwcms.pref.fukushima.jp/download/1/projects.pdf>)。
- 福島県 [2012b]、「福島県復興計画（第2次）—未来につなげる、うつくしま—」。
- 福島県産業振興センター [2011]、「被災中小企業施設・設備整備支援事業貸付要綱」  
(<http://www.utsukushima.net/kashituke/youkou2.pdf>)。
- 福島県商工労働部 [2013]、「福島県内の中小企業向け復旧・復興支援ガイドブック（ver.18.0）」  
([http://wwwcms.pref.fukushima.jp/download/1/Guide\\_Book\\_ver18.0.pdf](http://wwwcms.pref.fukushima.jp/download/1/Guide_Book_ver18.0.pdf))。
- 福島県商工労働部産業創出課 [2013]、「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業 公募要領のポイント」([http://www.pref.fukushima.jp/industry/group/05\\_youryoupointto.pdf](http://www.pref.fukushima.jp/industry/group/05_youryoupointto.pdf))。
- 福島県 [2011~2013]、「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業公募要領（各回版）」。
- ホンダ技研工業 (<http://www.honda.co.jp/group/manufacturing/domestic/>)。
- 宮城県 [2012]、「東日本大震災—宮城県の6か月間の災害対応とその検証—」。
- 宮城県経済商工観光部自動車産業振興室 [2011]、「東日本大震災の復旧・復興に向けた取り組み」。
- 宮城県経済商工観光部新産業振興課 [2011]、「中小企業施設設備復旧支援事業費補助金交付要綱」。
- 宮城県産業技術総合センター [2011]、「東日本大震災六ヶ月の記録」。
- みやぎ産業振興機構 (<http://www.joho-miyagi.or.jp/hisaikashitsuke/>)
- みやぎ産業振興機構 [2012]、「被災中小企業施設・設備支援事業資金貸付制度のご案内（高度化スキームによる貸付制度）制度説明資料」  
([http://www.joho-miyagi.or.jp/wp-content/uploads/120413\\_guide1.pdf](http://www.joho-miyagi.or.jp/wp-content/uploads/120413_guide1.pdf))。
- 宮城県農林水産政策室 [2012]、「平成24年度 施策体系及び主要事業の概要」、pp.11-67、宮城県『平成

## 第2節 大震災後に講じられた主な復興・再生支援制度 ■

24年度農林水産行政施策の概要』(<http://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/86207.pdf>)。  
宮城県経済商工観光部自動車産業振興室 [2011]、「東日本大震災の復旧・復興に向けた取り組み」  
(<http://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/19558.pdf>)。  
目代武史・折橋伸哉[2011]、「東北地方の自動車部品メーカーの現状分析」、『経営・会計研究』、pp. 63-73、  
第18号、東北学院大学。  
吉田敬一 [1996]、『転機に立つ中小企業—生産分業構造転換の構図と展望—』、新評論。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

松下 幸生 (山形県立米沢女子短期大学)

### 第1節 調査対象の絞り込み

#### (1) 大震災後に公開されている一般社団法人における先行資料

東日本大震災後の自動車部品関連企業と関わりのある先行資料のうち、新規性を伴う殆どの情報は、経済産業省を頂点とした組織、日本自動車工業会、日本自動車部品工業会、地方自治体を頂点とした組織、及び、団体の公開している資料、及び、組織（主に企業）のニュースリリースとして公開済みである。これらの資料やニュースリリースを基盤として、独自に得た情報やそれに基づく考察、又は、検証可能な分析を付与した報道や報告が新規性を伴う情報の全てである<sup>53</sup>。

本項では調査対象を絞り込むために、上述した資料等をつうじて、大震災後における自動車部品関連企業の経営動向を整理する。

日本自動車工業会における資料として「自動車統計月報」が、日本自動車部品工業会における資料として「経営動向調査」が挙げられる<sup>54</sup>(表2-1)。

最初に、自動車統計月報（日本自動車工業会）に基づき、トヨタ、日産、ホンダの生産台数の推移を、普通自動車と小型自動車に分けて捉える。なお、普通自動車と小型自動車の定義は表2-2のとおりである。普通自動車と小型自動車に分けて捉える理由は、第1章1節(2)表1-9における  箇所に記しているとおおり、東北地方に限ればトヨタでは小型自動車の生産ラインの被害

表2-1 自動車部品関連企業と関わりのある中核的な資料 I

著者	公開時期	タイトル
日本自動車工業会[2012]	2012/ 1 /31	・自動車統計月報
[2013]	2013/ 1 /31	・自動車統計月報
日本自動車部品工業会[2011a]	2011/ 6 /24	・平成22年度の自動車部品工業の経営動向
[2011b]	2011/12/ 7	・平成23年度中間期の自動車部品工業の経営動向
[2012a]	2012/ 6 /13	・平成23年度の自動車部品工業の経営動向
[2012b]	2012/12/17	・平成24年度中間期の自動車部品工業の経営動向

備考：日本自動車部品工業会から「自動車部品出荷動向調査」も各年毎に公開されている。しかし、東日本大震災後のデータを十分に含んでいる資料となる平成23年度分は現時点で公開されていない。それゆえに、表にこの資料は含めていない。

出所：筆者作成。

<sup>53</sup> 現時点で新規性を認められない組織人や個人の資料は本章で扱っていない。なお、真偽を判別困難なために除外しているが、ツイッター、ブログ、フェイスブックを介した多様な情報が存在しているものの、これらも扱わないこととする。

<sup>54</sup> 「自動車部品出荷動向調査結果」も存在しているが、最新版（平成22年度版）の調査対象期間が2010年4月から2011年3月となっている。それゆえに、本章では除外している。

表2-2 普通自動車と小型自動車の定義

自動車の種別	自動車の構造及び原動機	自動車の大きさ		
		長さ	幅	高さ
普通自動車	・小型自動車、軽自動車、大型特殊自動車及び小型特殊自動車以外の自動車	—	—	—
小型自動車	・四輪以上の自動車及び被けん引車で自動車の大きさが下欄に該当するもののうち軽自動車、大型特殊自動車及び小型特殊自動車以外のもの（内燃機関を原動機とする自動車（軽油を燃料とする自動車及び天然ガスのみを燃料とする自動車を除く。）にあつては、その総排気量が二・〇〇リットル以下のものに限る。） ・二輪自動車（側車付二輪自動車を含む。）及び三輪自動車で軽自動車、大型特殊自動車及び小型特殊自動車以外のもの	四・七〇メートル以下	一・七〇メートル以下	二・〇〇メートル以下

備考1：普通自動車は長さ4.70m超、幅1.70m超、高さ2.00m超、ディーゼル車以外は2,000cc超のいずれかを満たす四輪自動車となる。

備考2：普通自動車は通称「3ナンバー」、小型自動車は通称「5ナンバー」と呼ばれている。

出所：道路運送車両法施行規則別表第一（第二条関係）より一部引用と筆者加筆。

を、日産では完成車組立工場を擁していないものの（国内で代替生産出来ないいわき工場において、普通自動車に搭載される）VQエンジン生産ラインの被害を受けているためである。全国の工場で新規の部品供給は滞っていたために四輪自動車全体で捉えることも可能だが、上記の理由により分けて捉えることとする。小型自動車の生産台数は3社ともに2011年3月から5月にかけて大きく落ち込んでいるが、6月以降、堅調に増産している（図2-1）。トヨタに関しては、東北初のエンジン生産を始めた（第1章2節(1)参照）翌月の2012年1月からエコカー減税の終了した3月、4月にかけて生産台数を更に高めている。また、この傾向はタイの洪水のあった時期に落ち込んでいるが、2012年3月まで続いている。次に、小型自動車の国内需要地向け出荷台数の比率<sup>55</sup>をみると、生産台数の安定してきた時期は3社ともに2011年6月となっている（図2-1、図2-2）。また、経営環境の変化次第だが、過去の資料を踏まえると3社の適正水準は、トヨタ60%台、日産90%台、ホンダ85%前後を目指しているように見える（図2-3）。

普通自動車の生産台数の推移は小型自動車と同様である。3社ともに2011年3月から5月にかけて大きく落ち込んでいるが、6月以降は堅調に増産している（図2-4）。この傾向はタイの洪水のあった時期に落ち込んでいるが、2012年3月まで続いている。次に、普通自動車の国内需要地向け出荷台数の比率をみると、生産台数の安定してきた6月以降で安定的な比率に落ち着いた時期は、3社ともに2011年6月から7月となっている（図2-4、図2-5）。また、過去の資料を踏まえると3社の適正水準は、トヨタ30%前後、日産数%台、ホンダ20%程度を目指しているように見える（図2-6）。なお、月によって輸出台数が生産台数を上回っている（図2-5）が、これは工場で

<sup>55</sup> この値は、1－輸出台数÷生産台数によって導いている。

第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

図2-1 生産台数の推移（小型自動車）  
[2011年1月～2012年12月]

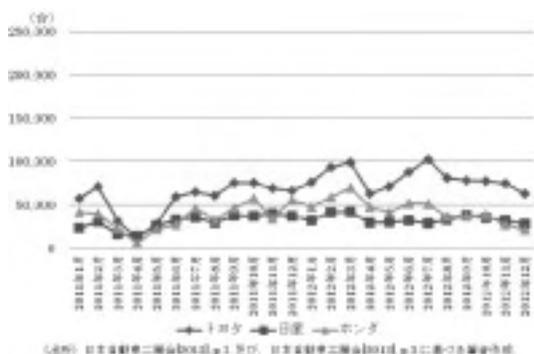


図2-2 国内需要地向け出荷台数比率の推移  
（小型自動車）  
[2011年1月～2012年12月]

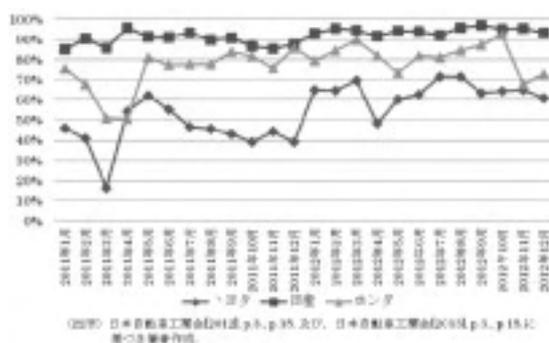


図2-3 国内需要地向け出荷台数比率の推移  
（小型自動車）  
[1993年～2012年]

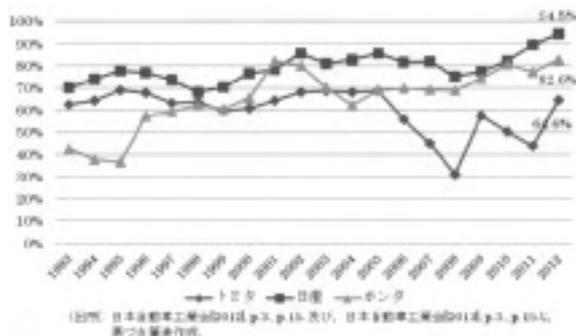


図2-4 生産台数の推移（普通自動車）  
[2011年1月～2012年12月]

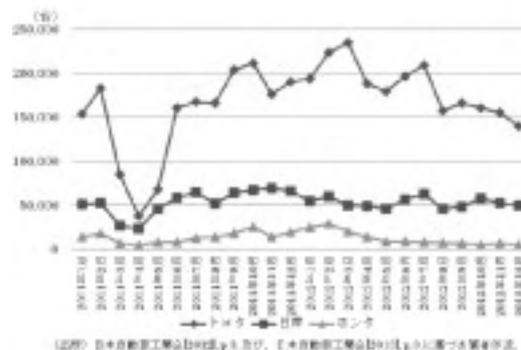


図2-5 国内需要地向け出荷台数比率の推移  
（普通自動車）  
[2011年1月～2012年12月]

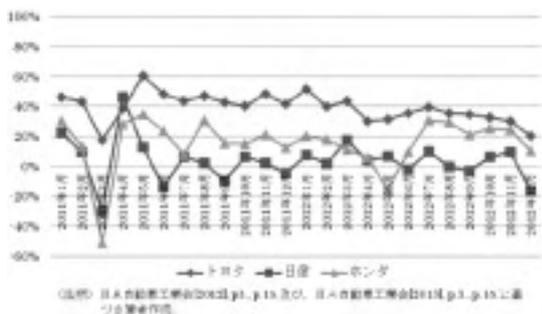
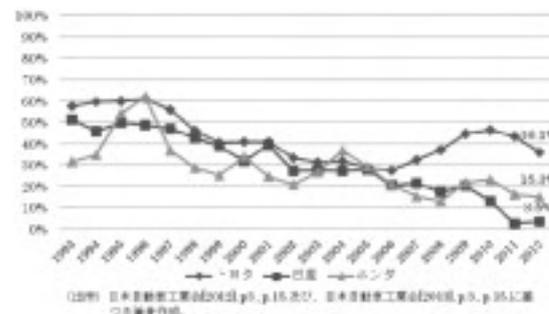


図2-6 国内需要地向け出荷台数比率の推移  
（普通自動車）  
[1993年～2012年]



完成した自動車を自動車運搬船に搬入、出港を経てデータに反映されるまでの時間差に起因すると思われる。それゆえに、2011年3月の日産とホンダの比率が大幅なマイナスになっている理由は、上記の理由に加えて、ガソリン不足や（たとえ、被災地から十分に離れていたとしても）放射線などの影響で輸出用の完成車を出港できずに国内に留めおかざるをえなかったためと推察できる。

以上の整理から、国内における主な自動車組立企業は2011年6月以降に生産能力を取戻し、計

画停电に対してメーカー間で協調しつつ、タイの洪水を除いて、エコカー減税（自動車取得税）の終了した2012年3月まで増産体制を敷いていたことになる<sup>56</sup>。

次に、日本自動車部品工業会の「自動車部品工業の経営動向」を整理する<sup>57</sup>。調査対象にばらつきの可能性を有している点に留意を要するが、売上高と営業利益の増減が連動していないという特徴がある(表2-3)。表2-3に掲載していないが、2009年度、2008年度、2007年度をみると、売上高と営業利益の増減は連動している。しかしながら、2011年度は売上高の微増する一方で、営業利益の減少する事態に陥っている<sup>58</sup>。この点について、日本自動車部品工業会は以下の説明をしている。

以上のような情勢を受け、上記自動車部品メーカー82社の平成23年度の業績は、売上では上期での大幅な落ち込みを下期以降で挽回し年度累計では若干の増収となった。

その一方で、利益に関しては震災・洪水による費用増加も影響し売り上げが微増であったにも関わらず大きく落ち込む結果となった。

売上高・利益は、中間期までは、東日本大震災とそれに続く部品供給困難での生産減少、さら

表2-3 自動車部品構造における収益構造

科 目	2009年度		2010年度		2011年度 (中間期)		2011年度	
	金額 (億円)	構成比	金額 (億円)	構成比	金額 (億円)	構成比	金額 (億円)	構成比
売上高	169,023	100.0%	189,801	100.0%	86,629	100.0%	190,959	100.0%
売上原価	146,722	86.8%	160,688	84.7%	75,041	86.6%	163,905	85.8%
販売費及び 一般管理費	16,393	9.7%	17,543	9.2%	8,595	9.9%	17,901	9.4%
営業利益	5,907	3.5%	11,538	6.1%	2,992	3.5%	9,153	4.8%
営業外収益	1,665	1.0%	1,635	0.9%	855	1.0%	1,710	0.9%
営業外費用	1,381	0.8%	1,611	0.8%	583	1.0%	1,254	0.7%
経常利益	6,191	3.7%	11,563	6.1%	2,994	3.5%	9,608	5.0%
特別利益	437	0.3%	408	0.2%	169	0.2%	544	0.3%
特別損失	1,828	1.1%	1,315	0.7%	334	0.4%	1,038	0.5%
税金等調整前 当期利益	4,800	2.8%	10,655	5.6%	2,830	3.3%	9,085	4.8%
当期利益	2,091	1.2%	6,552	3.5%	1,533	1.8%	5,079	2.7%

出所：日本自動車部品工業会 [2010]、p. 6、同 [2011]、p. 5、同 [2012]、p. 6、より部分的に筆者引用。

<sup>56</sup> 「適正水準」に関する指摘は、表から読み取れる限りにおいて記した印象に過ぎない。この点に関する考察は、今後の課題とする。

<sup>57</sup> 各年版の「自動車部品工業の経営動向」における対象企業は、タイトルに記されている期間までに決算期のある(平成23年度ならば、2011年4月から2012年3月までに決算期のある)正会員上場企業で、売上高に占める自動車部品比率が50%以上の企業である。そして、企業数は平成21年度83社、平成22年度83社、平成23年度82社となっている。これらの点に留意する必要がある。

<sup>58</sup> 日本自動車部品工業会 [2012]、p. 3に基づき記している。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

には電力需給逼迫に伴う様々な対応により前年同期を大きく下回る状況であった。

下期期間だけをみた場合には、その後の生産回復や完成自動車メーカーの在庫積み増しも含めた増産、さらには年度最終局面でのエコカー補助金等の効果で前年同期に対して大幅な増収・増益となった。(日本自動車部品工業会 [2012]、pp. 2-3)

上記の日本自動車部品工業会の記述内容は、図2-4(普通自動車の生産台数の推移)と図2-1(小型自動車の生産台数の推移)で示しているとおおり、タイの洪水の時期を除く2011年6月から2012年3月にかけて増産を続けていることから確認できる。このことは、あたかも2011年度における決算に向けて日本の製造業の復活を示すために、官民一体となって生産活動をしてきたかの如き印象を受ける。また、海外に現地法人を設置している部品供給企業の営業利益をみると、2011年度の営業利益は2,606億円と2010年度並みになっている。ただし、2011年度中間期の営業利益は496億円にすぎないことから、下半期に大きく取り戻していることがわかる。したがって、2011年度中間期における営業利益の低下は、国内のみならずアジア地域の減少も加わって、全体の営業利益を押し下げていたことになる(表2-4)。

以上の整理から、3点の特徴が確認できる。第1点目は、自動車関連企業における生産活動は2011年6月から7月にかけて大震災前の水準に戻っていることである。第2点目は、小型自動車

表2-4 所在地別の営業利益

所在地	2009年度		2010年度		2011年度 (中間期)		2011年度		
	営業利益 (億円)	構成比	営業利益 (億円)	構成比	営業利益 (億円)	構成比	営業利益 (億円)	構成比	
日本	2,411	40.8%	2,723	40.6%	496	約30%	2,606	51.2%	
海外	北中南米	70	1.2%	730	10.9%	-94	—	171	3.4%
	欧州	202	3.4%	178	2.7%	71	約4%	134	2.6%
	アジア	3,356	56.8%	3,040	45.3%	1,024	約63%	2,202	43.3%
	分類不可能	166	2.8%	208	3.1%	59	約4%	77	1.5%
(消去)	(-298)	—	(-166)	—	(-30)	—	(-104)	—	
合計	5,907	—	6,712	—	1,526	—	5,086	—	

備考1：海外所在地の内訳は下記の通りである。

北中南米：カナダ、アメリカ、メキシコ、ブラジル等。

欧州：イギリス、フランス、ドイツ、スペイン、イタリア、チェコ、ハンガリー等

アジア：タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、シンガポール、台湾、中国、韓国、ベトナム、インド、一部オーストラリアを含む等。

備考2：海外の売上高は、各地域の連結子会社の売上高であり、たとえば日本から海外の顧客あての直接売上(子会社を経由しない場合)は、日本の売上高に計上されている。

備考3：地域別業績を発表しない企業が増えたため所在地別の売上・利益については、地域別セグメントを発表した52社での傾向値として掲載。

備考4：売上・利益の構成比については、消去前の数値に対する構成比として記載しているため、合計しても100%とはならない。

出所：日本自動車部品工業会 [2010]、p. 6、同 [2011]、p. 5、同 [2012]、p. 6に基づき筆者作成。

と普通自動車とで3社の姿勢が異なっていることである。大枠としては、小型自動車の多くを国内向けに、普通自動車の多くを国外向けに生産している。

第3点目は、生産能力を回復させる前後に、営業利益の低下を受容してでも部品供給することを選択していたことである。この理由は複数考えられるが、主に光熱費、原材料の原価の増加、運搬費の増加分全額を価格に転嫁困難だったこと、及び、上位に位置している取引先に対する欠品をさけることを優先していたためといえる。

## (2) 大震災後に公開されている経済産業省における先行資料

前項では、東日本大震災後における自動車組立企業と自動車部品関連企業の統計データに基づく経過観察と特徴を整理した。本項では、東日本大震災後における経済産業省の動向について経過観察をしたうえで、自動車産業に関わる基本方針を整理する。したがって、自動車産業に関わりの薄いと考えられる内容には注目をしていない点に留意されたい。なお、大震災後に講じられた特徴的な政策については、第1章2節(2)において記している所以对象外とする<sup>59</sup>。

大震災後に公開された中核的な資料として、「東日本大震災後の産業実態緊急調査」、「東日本大震災後の産業実態緊急調査2」、経済産業省産業の産業構造審議会の部会のひとつに位置づけられている産業競争力部会の各種資料<sup>60</sup>、経済産業省の研究会に位置づけられている日本経済の新たな成長の実現を考える自動車戦略研究会の各種資料が挙げられる(表2-5)。

経過観察をすると、大震災後に公開された最初の中核的な資料は「東日本大震災後の産業実態緊急調査」等(2011年4月26日)である<sup>61</sup>。調査目的は復旧の時期を捉えることであり、製造業に対する調査項目は、①被災地の生産拠点の復旧状況・見通し、②サプライチェーン把握の現状、③原材料、部品・部材の調達困難の背景、④調達困難な原材料、部品・部材の代替調達先、⑤原材料、部品・部材の調達不足はいつ解消するかの5点である。それぞれの資料を精読すると、調査期間から逆算すると3月中旬から3月27日にかけて、自動車産業等でただならざる被害の生じていることが判明し、緊急調査を要するとの判断が下されたと推察できる。被災地の生産拠点復旧の状況や見通しとして、1ヵ月以上を要するとの回答は「わからない」も含め、素材業種24%、加工業種25%だった<sup>62</sup>(図2-7)。そして、調達先の被災状況や部材調達の可否等の影響確認に要した期間として、一週間以内に把握できなかったとの回答が素材業種で35%、加工業種で63%だった(図2-8)。この理由として、調達先の被災(素材業種88%、加工業種82%)や調達先の調達先の被災(同42%、同91%)を主因として、更に計画停電(同35%、同50%)や流通網の不全(同27%、同18%)が挙げられている<sup>63</sup>。また、「代替調達先のない原材料や部品・部材がある」との回答は素材業種で12%、加工業種で48%に上っている(図2-9)。そして、原材料や部品・部材を十分に調達できる時期(見込み)は、最も多い「7月」で素材業種31%、加工業種12%、次いで

<sup>59</sup> 中小企業を対象にした諸政策については、中小企業編 [2012]、pp. 186-204を参照されたい。

<sup>60</sup> 2010年2月(第1回議事)から2010年6月(第6回議事)までに設置された産業競争力部会の成果を集約した資料が、『産業構造ビジョン2010』である。2013年1月31日時点では、2011年6月1日(第1回議事)と2011年6月22日(第2回議事)の結果を『中間とりまとめ』として発行している。

<sup>61</sup> 調査期間は2011年4月8日から4月15日、対象企業数は80社(製造業55社、小売・サービス業25社)、対象は被災地(青森県、岩手県、宮城県、福島県、茨城県、栃木県、千葉県)の生産拠点となっている。

<sup>62</sup> 経済産業省経済産業政策局調査課・製造産業局参事官室・商務情報政策局情報通信機器課 [2011a]、p. 1に基づき記している。

<sup>63</sup> 経済産業省経済産業政策局調査課・製造産業局参事官室・商務情報政策局情報通信機器課 [2011a]、p. 2に基づき記している。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

「わからない」同15%、同29%と続き、「7月までに」であっても、素材業種で54%、加工業種で29%程度にすぎなかった(図2-10)。また、この時点だと、主要な自動車組立企業3社のうち、一部再開する時期は概ね4月11日と把握しているに留まっていた<sup>64</sup>。結果的に、トヨタの堤工場とトヨタ自動車九州は3月28日(他の殆どは4月18日)から、日産の追浜工場と日産車体は4月11日(日産自動車九州と日産車体九州は4月13日、いわき工場は4月18日)、ホンダは4月11日に、従業者の生活にも配慮しつつ操業再開を果たしている<sup>65</sup>。以上のことから、2011年4月26日の情報公開時点では、その後の審議や制度設計に必要な情報を基礎資料として把握するに留まっていたと

表2-5 自動車部品関連企業と関わりのある中核的な資料2

著者	公開時期	タイトル
経済産業省経済産業政策局 産業再生課 [2010c]	2010/6/3	・産業構造ビジョン2010 <sup>*1</sup>
経済産業省経済産業政策局 調査課・製造産業局参事官 室・商務情報政策局情報通 信機器課 [2011a]、[2011 b]、[2011c]	2011/4/26	・東日本大震災後の産業実態緊急調査 ・サプライチェーンへの影響調査 ・被災した企業によるサプライチェーンへの影響に ついて(一例)
経済産業省経済産業政策局 産業再生課[2011a]、[2011 b]、[2011c]、[2011d]	2011/6/1	第一回産業競争力部会 ・大震災による日本経済を巡る状況の変化 ・状況の変化を踏まえた検討の視点 ・産業競争力の観点からのエネルギー政策 ・産業構造ビジョン策定以降の動き
経済産業省製造産業局自動 車課 [2011]	2011/6/15	日本経済の新たな成長の実現を考える自動車戦略研 究会中間とりまとめ ・中間とりまとめ
経済産業省経済産業政策局 産業再生課[2011e]、[2011 f]、[2011g]	2011/6/22	第二回産業競争力部会 ・大震災後の我が国の産業競争力に関する課題と対 応(案) ・中間とりまとめ(案)の全体構成とポイント ・(別添)日本経済再生のための具体的な施策のイ メージ
経済産業省経済産業政策局 産業再生課 [2011i]	2011/6/23	中間とりまとめ(産業競争力部会) ・大震災後の我が国の産業競争力に関する課題と対 応
経済産業省経済産業政策局 調査課 [2011a]、 [2011b]	2011/8/1	・東日本大震災後の産業実態緊急調査② ・東日本大震災後の産業実態緊急調査②生声集

※1：震災前に公開されているが、産業競争力部会における基本方針をとりまとめている資料ゆえに掲載をして  
いる。

出所：筆者作成。

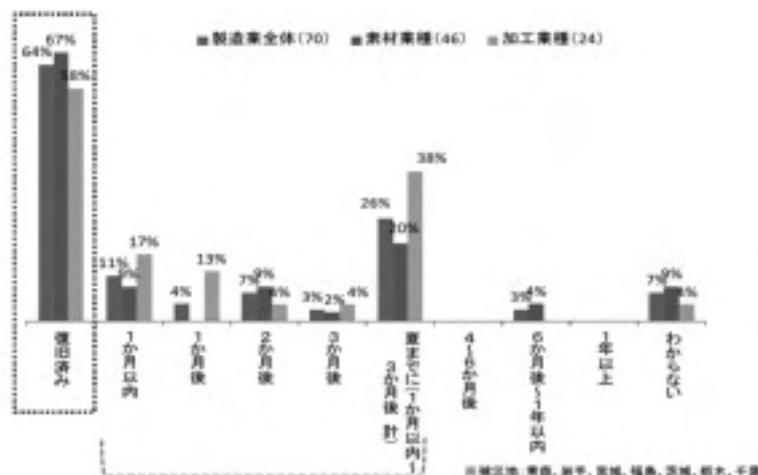
<sup>64</sup> 経済産業省経済産業政策局調査課・製造産業局参事官室・商務情報政策局情報通信機器課 [2011c] に基づき  
記している。

<sup>65</sup> 操業再開日については、第1章1節(2)表1-9を参照されたい。

いえよう。また、戦後初めての広範で大規模な災害の発生に対して、この資料が公開されるまでに45日間を要している。前述した内容を踏まえると、今後、同程度の災害発生後に直ちにアンケート調査に取り組んだとしても、情報公開されるまでに20日程度はかかる可能性を付記しておく。

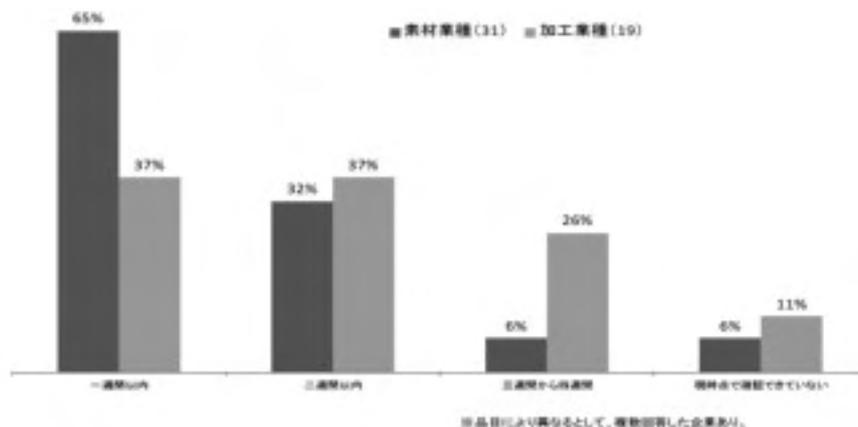
次の中核的な資料は、産業構造審議会の一部会に位置づけられている第1回産業競争力部会（2011年6月1日）である。この内容を整理する前に、産業競争力部会とは何かを簡単に述べておく。産業競争力部会の目的は、「今日の日本の産業の行き詰まりや深刻さを踏まえ、『今後、日本は、何で稼ぎ、雇用していくのか』（経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2010b]、p.2)を検討することである。産業競争力部会は2010年2月25日に設置されたが、何もない状態から議論を開始したものではない。以前の議論を反映させるかたちになっており、且つ、総合資源エネルギー調査会との関連も有している点に留意する必要がある(図2-11)。その後、2010年6月1日までに渡る6回の部会を経て、2010年6月3日に『産業構造ビジョン』が取りまとめられた。『産業構造ビジョン』は、下記の引用部分に記されているとおり、文字通り、「何で稼ぐのか」と「どの

図2-7 被災地の生産拠点の復旧の状況・見通し



出所：経済産業省経済産業政策局調査課・製造産業局参事官室・商務情報政策局情報通信機器課 [2011a]、p.1より引用。

図2-8 サプライチェーン把握の現状



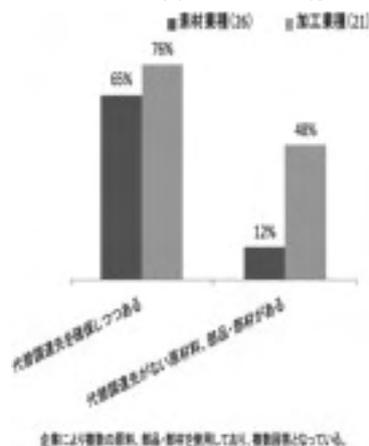
出所：経済産業省経済産業政策局調査課・製造産業局参事官室・商務情報政策局情報通信機器課 [2011a]、p.2より引用。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

ように雇用していくのか」を提示しており、「戦略五分野の強化」と「日本の産業を支える諸政策」に集約した構成となっている（表2-6）。すなわち、産業競争力部会とは自動車関連産業に焦点を当てているのではなく、むしろ、「自動車依存の『一本足打法』から、多様な『八ヶ岳構造』に転換」（経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2010c]、p. 34）するという、日本の産業全体を対象にしている点に特徴を有している<sup>66</sup>。

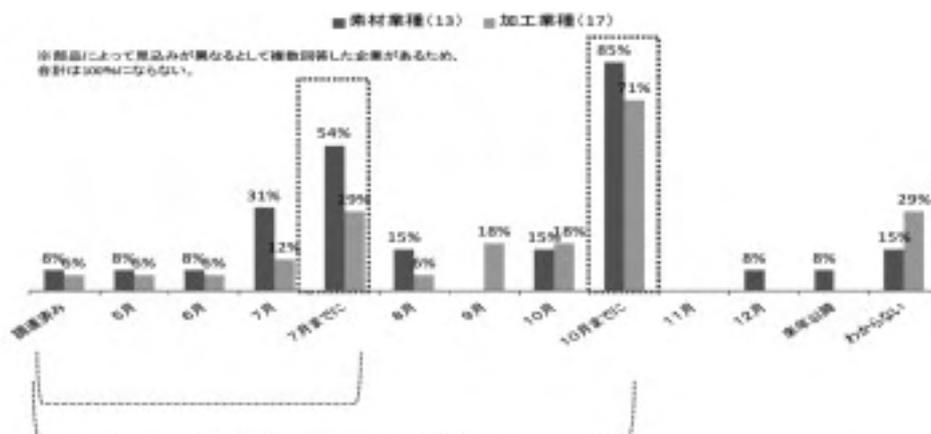
この検討で、最も重視したのは、世界の中での日本の産業の現実を直視することである。これまでの議論は、ともすれば、耳障りの良い「日本の強さ礼賛論」に陥ったり、非生産的・自虐的な「悲観論」に走ったり、経済実態から乖離した「精神論と美文」に終始しがちであった。

図2-9 代替調達先の有無



出所：経済産業省経済産業政策局調査課・製造産業局参事官室・商務情報政策局情報通信機器課 [2011a]、p. 4より引用。

図2-10 十分な調達量が確保できる時期（見込み）



出所：経済産業省経済産業政策局調査課・製造産業局参事官室・商務情報政策局情報通信機器課 [2011a]、p. 5より引用。

<sup>66</sup> この点を明示している資料として、第2回産業競争力部会における議事要旨の一文があるために付記しておく。「今回、昨年に続いて産業競争力部会を開き、基本的には昨年まとめた成長戦略について足元の状況を確認するという、この作業の意義は極めて大きいといえる。前回も申し上げたが、「震災によって」という部分と「震災によらず」という部分を区別して考える必要がある」（経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2010c]）。

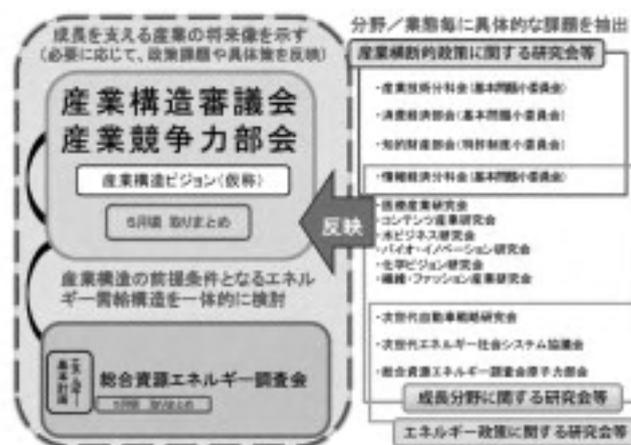
今回の「産業構造ビジョン2010」では、先ず、世界の主要プレイヤーや、成長市場、競争を支配する鍵の大きな変化を示した上で、これに対する「日本の産業の現状と課題」を徹底的に分析した。併せて、世界の大きな変化に、主要国の政府がどう対応しているかを示した。

これらを踏まえて、今後日本の産業が付加価値を獲得していくための方向性、大きな成長の可能性のある戦略分野、そしてグローバル化する中で我が国が付加価値と雇用を獲得していくための横断的政策を提示した。(経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2010c]、p. 3)

第1回産業競争力部会(2011年6月1日)では4つの資料を公開している。「大震災による日本経済を巡る状況の変化」では、「マクロ経済フレームの影響」でGDPと震災によるストック消失の程度を、「エネルギーの制約問題」で電力問題を、「サプライチェーンの寸断」で前掲の「東日本大震災後の産業実態緊急調査」結果等を、「空洞化圧力の上昇」で企業の海外移転を巡る動向や円高状況、そして、震災後も世界は常に動いていること(震災以降の国際通商環境の動向)について等を述べている<sup>67</sup>。これらの資料のうち、「サプライチェーンの寸断」において、初めて「ダイヤモンド構造」という言葉が使われた(図2-12)。

「ダイヤモンド構造」に関する説明をする前に、「山脈構造型社会的分業構造」と「ピラミッド構造」について説明をする。山脈構造型社会的分業構造とは、「企業規模と各企業の専門化の状況、そして加工段階別に企業間での物の流れの方向を、大づかみに概念図化したもの」(渡辺幸男 [1997]、p. 159)であり(図2-13)、層としての再生産を表している。そして、役割を既定したかたちで特定の完成品生産企業を頂点に分業構造を捉えているのが「ピラミッド構造」である<sup>68</sup>。一般的に、自動車組立企業を頂点においたピラミッド構造では、「裾野」にいくほど代替可能と捉えられてきた。換言するならば、「裾野」に位置している企業が被災しても、全体に大きな影響は生じないとみなされていた。この認識に一石を投じたのが、2007年7月16日に発生した新潟中越沖地震である<sup>69</sup>。リケンのピストンリング(特に、関係会社のリケン精密の製造しているコンプレッサーベーン)の被災によって、自動車組立企業の生産ラインが全面停止する事態に陥った。これ

図2-11 産業競争力部会の位置づけ



出所：経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2010a] より引用。

<sup>67</sup> 経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011a]、pp. 2-15に基づき記している。

<sup>68</sup> 端的に記したが、これらの文章は「ピラミッド構造」に対する「限界」を指摘し、「層としての再生産」等を経て、「山脈構造型社会的分業構造」の主張に至っている。山脈構造型社会的分業構造の意義については、渡辺幸男 [1997]、pp. 161-167を参照されたい。

<sup>69</sup> 他業種では、アメリカの同時多発テロを契機に注目され始めた。

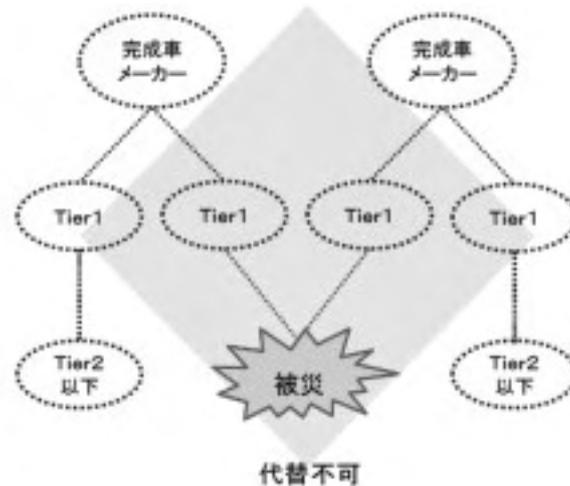
表2-6 産業構造ビジョン2010の概要

I：現状把握
・外部環境の整理
II：日本経済の行き詰まりの背景
・下記3点に集約 ①産業構造の課題 ②企業ビジネスモデルの課題（企業の課題） ③企業を取り巻くビジネスインフラの課題（国の課題）
III：構造的問題の克服への対応
①自動車依存の「一本足打法」から、多様な「八ヶ岳構造」に転換 付加価値獲得の源泉を「高品質・単品売り」から「システム売り」「文化付加価値型 <sup>*1</sup> 」に転換。環境・エネルギーや少子高齢化を、「課題解決型産業」に転換。→戦略五分野の強化 ②企業のビジネスモデル転換の支援 「技術で勝って、事業でも勝つ」ビジネスモデルへの転換。「どの基幹技術をブラックボックスにし、どの部分をオープンにして国際標準化を目指すのか」の事業戦略の構築。競争の鍵が「投資の規模とスピード」に移行するにともない、「切磋琢磨モデル」の変革が迫られている。それゆえに、企業はグローバル市場を見据えた「選択と集中」の断行を、政府は産業再編・棲み分けの支援を要する。 ③「グローバル化」と「国内雇用維持」の二者択一の発想からの脱却 グローバル化の中でも、国内で付加価値を生み、雇用を創出するためには、「立地の国際競争力」を高めるしかない。「企業と労働者とどちらを支援するか」という議論は全く無意味。そうしなければ、日本から付加価値と良質な雇用が喪失するのみ。 ④政府の役割の転換 「企業が国を選ぶ」時代の到来にともない、日本は、世界の競争ゲームの変化に遅れた。この事態を打開し、再び日本経済を成長軌道に載せていくためには、国と企業の壁、省庁の壁、国と地方の壁を超えて、グローバル大競争時代に打ち勝つ戦略の構築と業種横断的施策の実施が不可欠。
備考：戦略五分野
①インフラ関連、システム輸出（原子力、水、鉄道等） ②環境・エネルギー課題解決産業（スマートグリッド、次世代自動車等） ③文化産業（ファッション、コンテンツ、食、観光等） ④医療・介護・健康・子育てサービス ⑤先端分野（ロボット、宇宙等）
業種横断的施策
①日本のアジア拠点化総合戦略 ②国際的水準を目指した法人税改革 ③収益力を高める産業再編、新陳代謝の活性化 ④付加価値獲得に資する国際戦略 ⑤ものづくり「現場」の強化・維持（中小企業の海外市場開拓支援等） ⑥新たな価値を生み出す研究開発の推進 ⑦産業全般の高度化を支えるIT ⑧産業構造転換に対応した人材力強化

※1：ここでは、ファッション、食料品、観光、アニメを対象にしているが、関連している先行研究のうち、製造業を対象にしている資料として、吉田 [1999]、松下 [2011] がある。

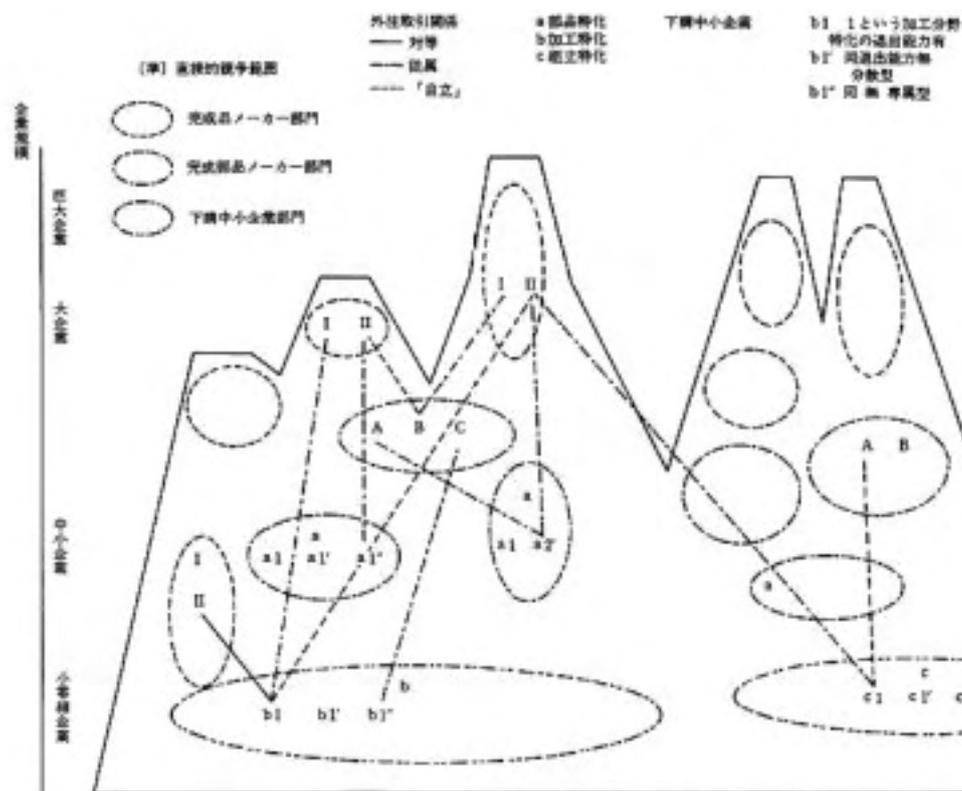
出所：経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2010c]、pp.3-4、同 [2010d] に基づき筆者作成。

図2-12 ダイヤモンド構造



出所：経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011a]、p.15より引用。

図2-13 日本機械工業の下請関係を中心とする分業構造概念図



出所：渡辺幸男 [1985]、p.17より引用。

を教訓に、一次下請に位置している自動車部品関連企業が稼働停止に陥っても対応できる仕組みを講じてきたが、東日本大震災では、「ダイヤモンド構造」の下方頂点に位置している事業者の生産停止に伴い、生産ラインを停止せざるを得ない期間を長引かせてしまった。以上、山脈構造型社会的分業構造、ピラミッド構造の説明、生産ラインの停止に陥った経過を端的に整理したが、これらを踏まえて、本章ではダイヤモンド構造を、「完成品生産企業を頂きにした山脈構造型社会的分業構造のなかで、二次取引先以下の特定の事業者が発注が集中している構造」と定義づけ

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

る<sup>70</sup>。なお、「ダイヤモンド構造」という用語が「大震災による日本経済を巡る状況の変化」（2011年6月1日）において使われる前に、「樽型」という用語が公開されている（2011年5月13日）<sup>71</sup>。本論では、この用語を尊重しつつも、経済産業省に沿って「ダイヤモンド構造」という用語に統一して記すこととする<sup>72</sup>。

また、第1回産業競争力部会（2011年6月1日）における「状況の変化を踏まえた検討の視点」では、①産業構造ビジョンにおける戦略五分野を着実に実行すべきこと、②大震災を契機に何が変わったのかを整理すること、③電力供給不足や電力コストの上昇、サプライチェーンの寸断、空洞化圧力の上昇、海外における日本ブランドの信頼性の低下に対する対策等を2011年5月17日に閣議決定された「政策推進指針」を踏まえつつ検討するよう提起している<sup>73</sup>。第1回産業競争力部会における「産業競争力の観点からのエネルギー政策」では、短期、中期、長期のエネルギー政策の方向性を示しており、そのうえで、需要家の視点に立った電力システム改革、非常時に対応力強化のためのインフラ整備、革新的エネルギー技術の開発を提起している<sup>74</sup>。

以上の整理から、第1回産業競争力部会の特徴は、自動車依存<sup>75</sup>の「一本足打法」からの脱却を推し進め始めた直後に東日本大震災が発生したものの、この復興と復旧を『産業構造ビジョン』の基本方針に沿うかたちで推し進める姿勢を打ち出している点にある。したがって、本章の目的となる「自動車部品関連企業に関わる復興の取組みを整理したうえで、自動車組立企業の組織化を通じた発展と経営基盤を強化できない企業の衰退」を論じるためには、復旧に至る企業や地方自治体の取組みに注目することに加えて、『産業構造ビジョン』を意識しながら「復興」を捉えることを求められる。

次の中核的な資料は、「日本経済の新たな成長の実現を考える自動車戦略研究会中間とりまとめ」（2011年6月15日）である。この資料は、自動車戦略を強力に推進することを目的としている点に留意を要するが、自動車関連産業に関わりの深い資料である。内容の多くは先述した第1回産業競争力部会と重複しているために、上述しておらず差異を認められる点に絞って整理をする。この中間とりまとめの構成は、①震災後の社会において自動車が果たす新たな役割と課題、②震災を契機としたサプライチェーン強化、③深刻化する国内空洞化への対応、④まとめに分かれている<sup>76</sup>。①の特徴は、次世代自動車や先進環境対応車、電池産業の果たす役割の大きいこと等を、スマートグリッドの普及や環境負荷軽減と併せて記している点にある<sup>77</sup>。②の特徴は「部素材メーカーの体力強化」、「すり合わせ」と「仕様・部品の整理・共通化」<sup>78</sup>のバランスをとること、「部素材メーカーの生産・開発面での技術力強化」である。概ね、従来から指摘されていることだが、自動車の完成品生産企業と素材供給企業、部品供給企業との連携できる領域を必要な範囲で拡大

<sup>70</sup> 経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011a]、p. 15、経済産業省・文部科学省・厚生労働省編 [2011]、p. 119、渡辺幸男 [1997]、p. 159、渡辺幸男 [2001]、p. 153を踏まえて記している。なお、本章における「完成品生産企業」とは、トヨタ自動車などの自動車組立企業である。それゆえに、「完成部品生産企業」は「頂き」として捉えていない点に留意されたい。

<sup>71</sup> 清水量介 [2011]、p. 14を参照されたい。

<sup>72</sup> 「ダイヤモンド構造」を取り上げた他の資料として、NHK [2011]、NHK [2012] がある。

<sup>73</sup> 経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011b]、pp. 28-30に基づき記している。

<sup>74</sup> 経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011c]、pp. 1-12に基づき記している。

<sup>75</sup> 2001年度から2007年度における名目GDP伸び率2.5%のうち、自動車が1.1%を占めていることが、経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2010b]、p. 14に記されている。

<sup>76</sup> 経済産業省製造産業局自動車課 [2011]、p. 3に基づき記している。

<sup>77</sup> 経済産業省製造産業局自動車課 [2011]、pp. 1-12に基づき記している。

<sup>78</sup> 青島矢一・武石彰 [2001]、pp. 46-49を参照されたい。

することを提起している。③の特徴は「車体課税の簡素化、負担軽減等による国内市場活性化」、「いわゆる「六重苦<sup>79</sup>」の解消に向けて、国際的な競争条件のイコールフティングを図ること」、「新技術の開発や導入普及に支援策を講じること」である。車体課税の簡素化という既に現実になりつつある施策もあるが、幅広い提起をするに留まっている。したがって、自動車部品関連企業の主体的に取り組める範囲に限った「日本経済の新たな成長の実現を考える自動車戦略研究会中間とりまとめ」の特徴として、①次世代自動車や先進環境対応車をスマートグリッドの普及と併せて推し進めようと提言していること、②自動車の完成品生産企業と素材供給企業、部品供給企業との連携できる領域を必要な範囲で拡大することを提起していることが挙げられる。

次の中核的な資料は、第2回産業競争力部会（2011年6月22日）である。内容は、前述した第1回産業競争力会議（2011年6月1日）の資料について述べた特徴（『産業構造ビジョン』の基本方針に沿うかたち）を具体的にした内容となっている。なお、6月22日の前後は、自動車組立企業が生産能力を概ね取り戻した時期であり（本章1節(1)参照）、また、中小企業等グループ施設等復旧補助事業の大枠を公開（2011年6月9日）したあとでもある（第1章2節(2)表I-10参照）。第2回産業競争力部会のなかで特徴的な資料は、「日本経済再生のための具体的な施策のイメージ」（経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011g]）である。この資料は①空洞化対策、②成長力の創出・強化に大別されており、①は①-1産業競争力の観点からのエネルギー政策、①-2サプライチェーンの強靱化、①-3立地競争力の強化から構成されている。①-1の特徴は、原子力発電所の停止から復帰しないとほとんどの地域は供給力不足に陥る恐れが大きいこと、原子力発電所の停止に伴う中間生産物の生産コスト増加の加速すること、及び、産業界が対応可能な対策例を挙げていることである<sup>80</sup>。①-2の特徴は、目指すべき方向性を6点挙げている点にある。それぞれ、A)分散化・複線化、B)産業再編・事業統合、C)複数サプライヤーによる災害時の代替供給、D)バランスの取れた仕様・部品の整理・共通化、E)素材仕様の柔軟化、F)事業継続計画（BCP）を通じたサプライチェーンの中核分野等のリスク分散等災害対応力の強化、G)経営財務基盤の強化から構成されている<sup>81</sup>。なかでも、A)生産拠点の分散・複線化は複数の例<sup>82</sup>を挙げている点が特徴的である<sup>83</sup>。なお、分散化と複線化に伴う留意点として、優越的地位の濫用、秘密保持契約の周知徹底、不正競争防止法の周知を記している<sup>84</sup>。とりわけ、過去の優越的地位の濫用のケースとして、部品加工プログラムの提出を納品時に求められ、提出したあと、海外の部品加工企業にプログラムの流出する事態があった。優越的地位の濫用という事態は、「ダイヤモンド構造」の下頂点に位置している企業に対しても起こりえるために、厳正な仕組みを講じるべきだと考える。一見して、「ダイヤモンド構造」の下方頂点に位置している企業は、代替できない役割を有しているかにみえる。しかしながら、ダイヤモンド構造の定義、「完成品生産企業を頂きにした山脈構造型社会的分業構造」のなかで、二次取引先以下の特定の事業者が発注が

<sup>79</sup> 「六重苦」とは、円高、法人税、労働環境、環境制約、交易条件、電力不足によって、自動車関連産業の経営環境を悪化させている状態を意味している。

<sup>80</sup> 経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011g]、pp.4-6.に基づき記している。

<sup>81</sup> 経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011g]、pp.21-32.に基づき記している。

<sup>82</sup> 「複数の例」とは、単一サプライヤーで取組む例（図2-14）、産業再編促進によって取組む例、複数サプライヤー間で代替供給体制を構築する例（図2-15）などである。

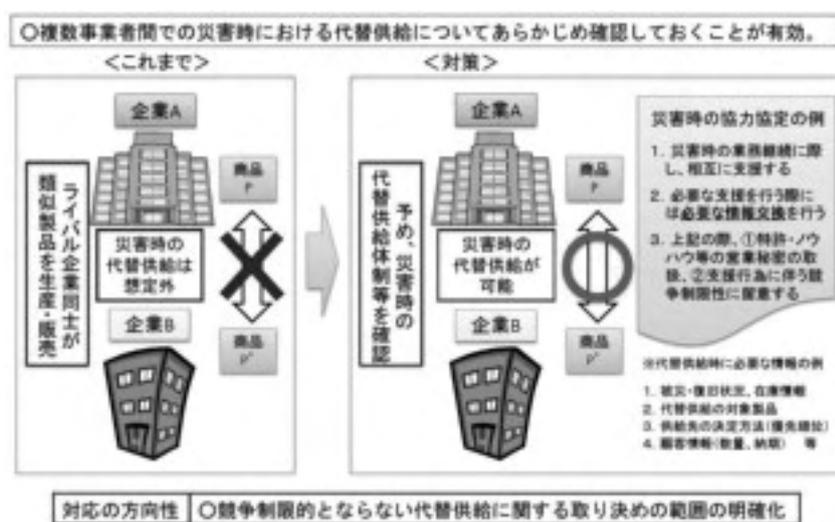
<sup>83</sup> ヒアリング調査をした企業において、A)、C)に該当する事例、B)に近似した内容を確認している。したがって、これらの例は2011年4月から5月にかけての復旧情報を基盤に整理、分類している可能性を指摘できる。

<sup>84</sup> 経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011g]、pp.27-28.に基づき記している。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

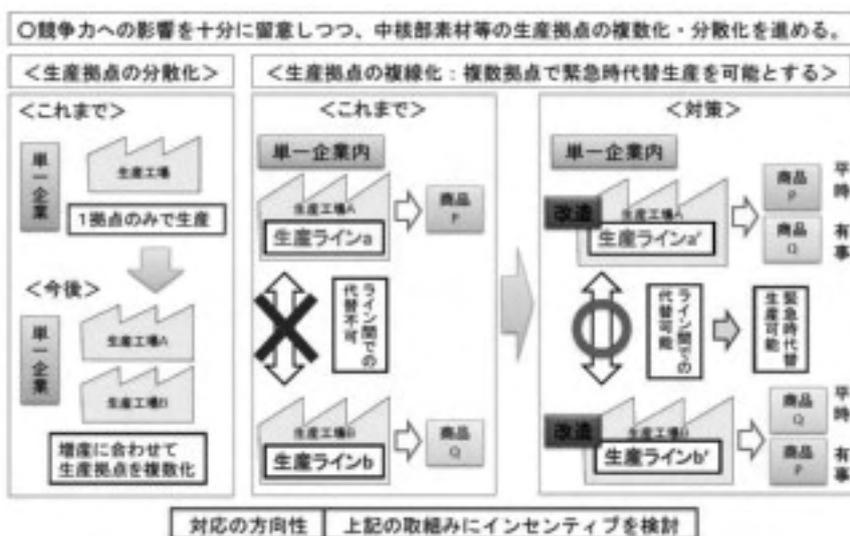
集中している構造」に記しているとおりに、代替困難な役割を果たしているのであって、代替可能なわけではない。他の追随を許さないほど高品質ならば、ある程度代替できない役割を果たしているといえるものの、例えば、部品の標準化への移行、または、猶予期間を伴う若干のコスト増加を元請企業で認めることで、分散発注は可能になる。G) 経営財務基盤の強化については、「新規投資」や「前向き投資」を金融支援に加えて検討する旨を記載していることから、複数回にわたって実施している「中小企業等グループ施設等復旧補助事業」が該当しているものと考えられる(図2-16)。なお、①-3「立地競争力の強化」の特徴として、法人実効税率の引き下げの重要性、FTA、EIA、TPPを通じた食と農林漁業の再生が挙げられており<sup>85</sup>、②「成長力の創出・強化」の特徴として、海外市場開拓、新たなビジネスの育成、人材力・技術力の強化が挙

図2-14 複数サプライヤーによる災害時代替供給体制の構築



出所：経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011g]、p. 26より引用。

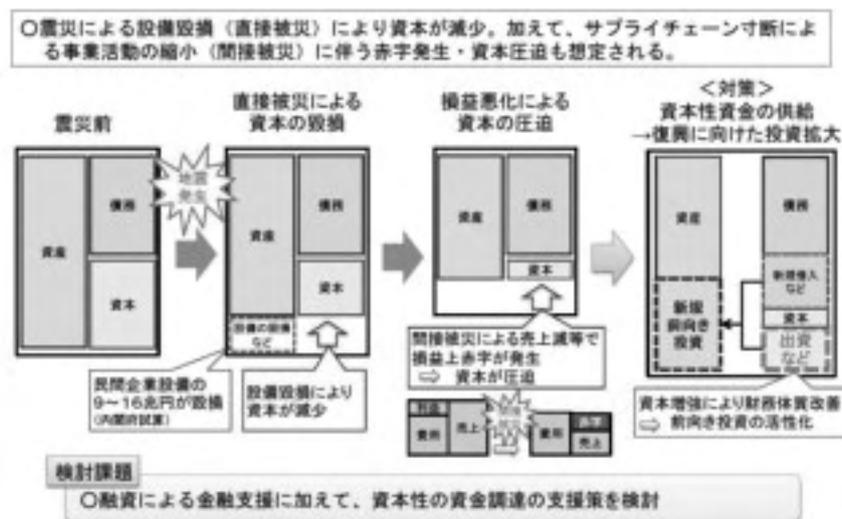
図2-15 単一サプライヤーによる生産拠点の分散化・複線化



出所：経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011g]、p. 24より引用。

<sup>85</sup> 経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011g]、pp. 33-40を参照されたい。

図2-16 経営財務基盤の強化



出所：経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011g]、p. 31より引用。

げられている<sup>86</sup>。

以上の整理から、第2回産業競争力部会の特徴は、エネルギーの安定供給と価格上昇に対する強い危機感と短期・中期・長期の取組みの方向性、空洞化に対する強い危機感と対策の方向性、サプライチェーンの強靭化のための複数の具体例と予想される課題、新規投資や前向きな投資に対する補助制度のイメージを挙げていることにある。

次の中核的な資料は、産業競争力部会中間とりまとめ(2011年6月23日)である。この資料は、第2回産業競争力部会における内容を取りまとめた内容となっており、特に加筆、変更されていない。強いて記すならば、「産業競争力の観点からのエネルギー改革の推進」に割かれている割合が若干増えている程度である<sup>87</sup>。

最後の中核的な資料は、「東日本大震災後の産業実態緊急調査2」(2011年8月1日)である<sup>88</sup>。調査目的は生産拠点の生産水準を捉えることであり、製造業に対する調査項目は、①被災拠点の生産水準、②被災していない生産拠点の生産水準、③被災していない生産拠点の生産水準の要因、④部品・部材の調達状況、⑤代替調達先、⑥復旧後の調達先、⑦海外取引への影響、⑧設備投資(2011年度)、⑨復興需要の9点である。なお、1回目の産業実態緊急調査(2011年4月26日)に続く調査だが、注意することが2点ある。1点目として、調査目的が「生産拠点の復旧の時期」を捉えることから「生産拠点の生産水準」を捉えることに変化していることである。2点目として、調査対象が「被災地(青森県、岩手県、宮城県、福島県、茨城県、栃木県、千葉県)の生産拠点」から「地震・津波による直接被災を受けた生産拠点」に変更されていることである。したがって、2回目と同じ条件で1回目の調査を実施したら、4月26日の調査資料よりも厳しい結果になったであろう点に留意する必要がある。なお、この調査資料は本章における考察対象を絞り込むうえで、一定の重みを有している。それゆえに、引用の多い点を最初に断わっておく。

<sup>86</sup> 経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011g]、pp. 41-67を参照されたい。

<sup>87</sup> 経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011g]、及び経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011f] を参考に記している。

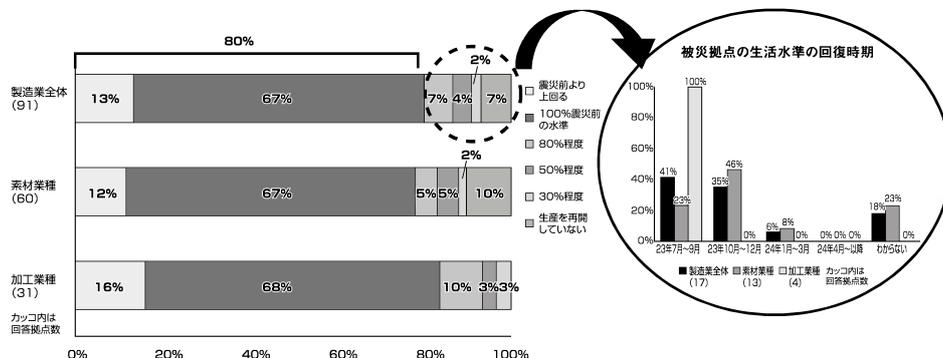
<sup>88</sup> 調査期間は2011年6月14日から7月1日、対象企業数は123社[1回目は80社](製造業65社[同55社]、小売・サービス業58社[同25社])となっている。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

最初に、「被災拠点の生産水準」をみる。被災拠点の生産水準は加工業種の84%（素材業種の79%）で100%以上になったと回答しており、急回復を果たしている（図2-17）。他方で、「被災していない拠点の生産水準」は加工業種の81%（素材業種の83%）で100%以上になったと回答しており、ここでも、急回復を果たしている（図2-18）。したがって、図2-17と図2-18から読み取れることは、被災拠点、被災していない拠点ともに、約8割の生産拠点で震災前以上の生産水準に戻っていることである。この点を踏まえると、自動車部品関連企業における考察対象を絞る際に、2011年6月前後までに生産水準を概ね取り戻した多数の生産拠点に注目するという視点、及び、生産水準を取り戻せていない少数の生産拠点に注目するという視点が見いだせる。なお、80%以下と回答している企業数の少なさゆえに、生産水準の回復時期については解釈を控える。

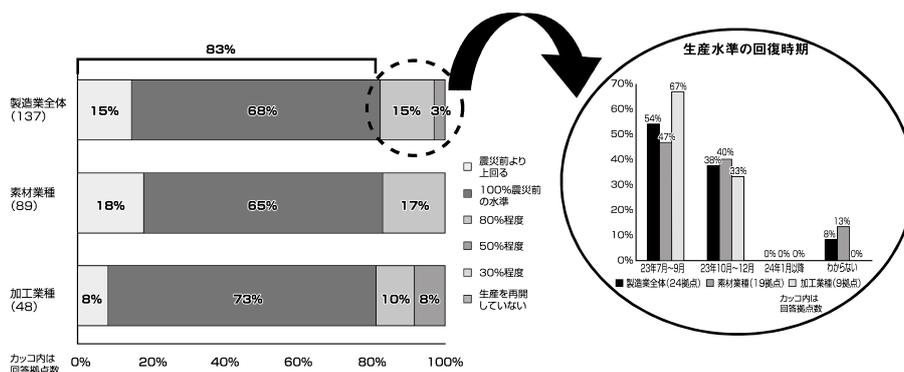
次に、「被災していない生産拠点の生産水準増減の要因（複数回答）」をみる。生産水準減少の要因として最も多い回答は、加工業種で「部品・部材不足」（22%）、素材業種で「国内需要の減少」（41%）となっている（図2-19）。また、「生産水準回復及び増加の要因（複数回答）」として多い回答は、素材業種で「震災からの復興需要」（21%）と「被災拠点の代替生産」（17%）、加工業種で「サプライチェーンの回復」（28%）、「海外需要の増加」（17%）となっている（図2-20）。したがって、図2-19と図2-20を踏まえて述べると、自動車部品関連企業における考察対象を絞る際に、2011年6月前後までになんらかの要因で受注を回復させた生産拠点や新規に受注を獲得した生産拠点に注目するという視点、及び、取引を回復させられなかったか取引先を奪われた生産拠点に注目するという視点が見いだせる。

図2-17 被災拠点の生産水準



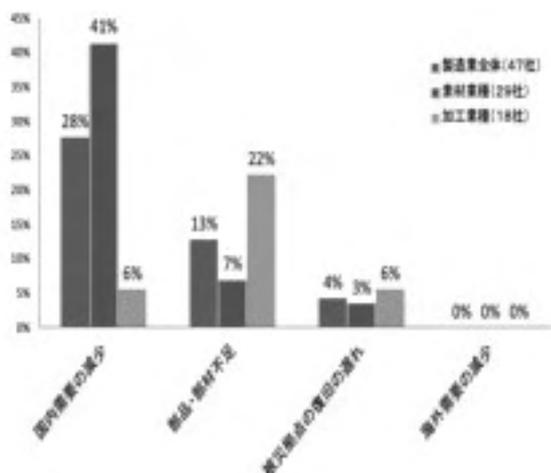
出所：経済産業省経済産業政策局調査課 [2011a]、p.1より引用。

図2-18 被災していない拠点の生産水準



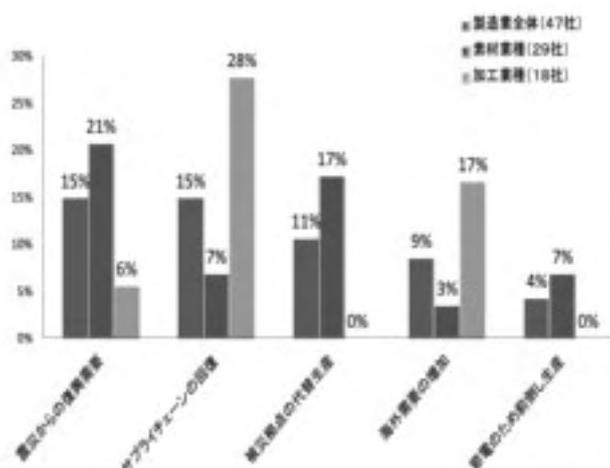
出所：経済産業省経済産業政策局調査課 [2011a]、p.2より引用。

図2-19 被災していない生産拠点の生産水準減少の要因（複数回答）



出所：経済産業省経済産業政策局調査課 [2011a]、p. 3より引用。

図2-20 被災していない生産拠点の生産水準回復及び増加の要因（複数回答）



出所：経済産業省経済産業政策局調査課 [2011a]、p. 3より引用。

次に、「部品・部材の調達状況（複数回答）」をみる。部品・部材の調達状況として最も多い回答は、「すでに代替調達先から調達を始めている」であり、加工業種100%、素材業種95%となっている（図2-21）。「代替調達先を確保しつつある（実際に調達はしていない）」や「代替調達先がない」も若干あるが、概ね、代替調達先の確保を済ませていることがわかる。単純比較の意義は薄いだが、参考までに「東日本大震災後の産業実態緊急調査」（2011年4月26日）における「代替調達先の有無」（図2-9）、「十分な調達量が確保できる時期（見込み）」（図2-10）と比較すると、当初の見込み以上に早く改善したとの印象を受ける。

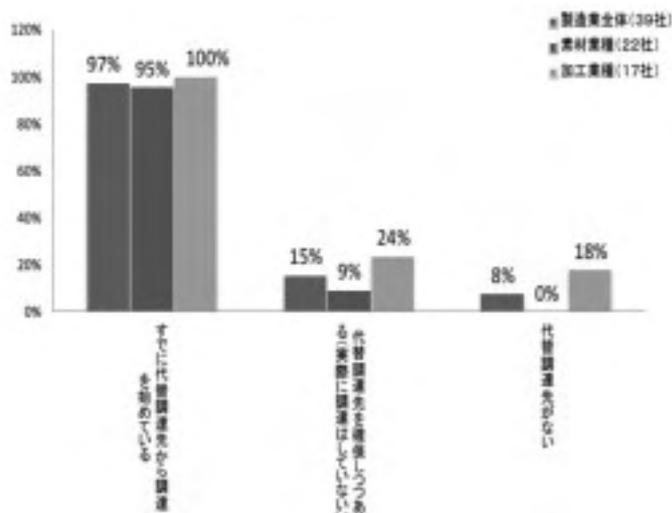
次に、「震災後に代替調達先を引き上げて、震災前の調達先に戻すか（複数回答）」について述べる。この回答は分散しており、「代替調達先から元の調達先に戻す」で加工業種86%、素材業種82%だが、「引き続き国内の代替調達先から調達」で加工業種64%、素材業種55%、「引き続き海外の代替調達先から調達」で加工業種57%、素材業種32%となっている（図2-22）。回答企業数の少なさゆえに大まかな解釈に留まるが、この結果から、元請企業は分散発注を志向している（または、分散発注の余地を探っている）と解釈できる。ところで、本章1節(1)の最後に述べた第3

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

点目の特徴（生産能力を回復させる前後に、営業利益の低下を受容してでも部品供給することを選択していたこと）を踏まえて、「生産拠点の生産水準増減の要因」（図2-19、図2-20）をみると、図2-19における「部品・部材不足」は、純粋な「不足」のみならず、中間材料や素材を優先的に回して貰えなかったこと、新規の調達先から割高の購入をせざるを得なかったこと、大口の中間材料や素材を十分に確保できなかったことで生じていると推察できる。更に、この時期（2011年6月14日前後）は、部品・部材を確保できたとしても、割高に購入せざるを得ない経営環境だったといえよう。

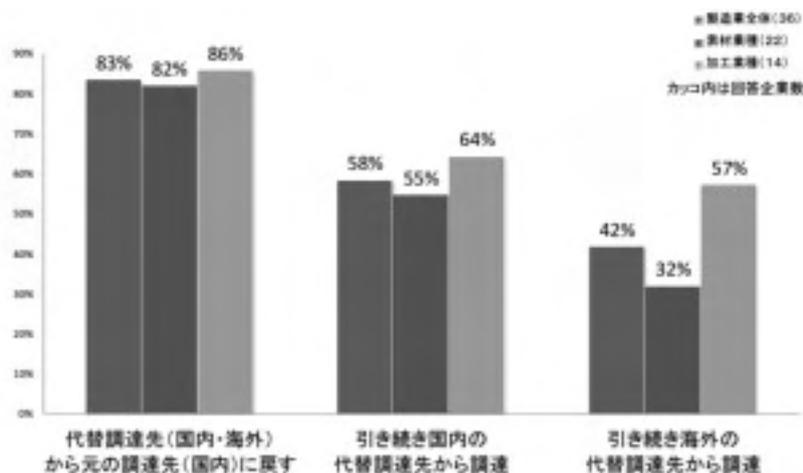
最後に、製造業を対象にした「2011年度設備投資の重点分野（複数回答）」をみる（図2-23）。国内の生産拠点における設備投資の重点分野は、「合理化・省力化（省エネ・省資源対応）」56%、「新製品・製品高度化」48%、「維持・補修」41%、「能力増強」36%の順に多い。このことは、引き続き原価低減と高付加価値製品の追求を、設備の維持・補修と併せて追及する姿勢を表している。他方で、海外の生産拠点における設備投資の重点分野は、「能力増強」57%、「新製品・製

図2-21 部品・部材の調達状況（複数回答）



出所：経済産業省経済産業政策局調査課 [2011a]、p. 4より引用。

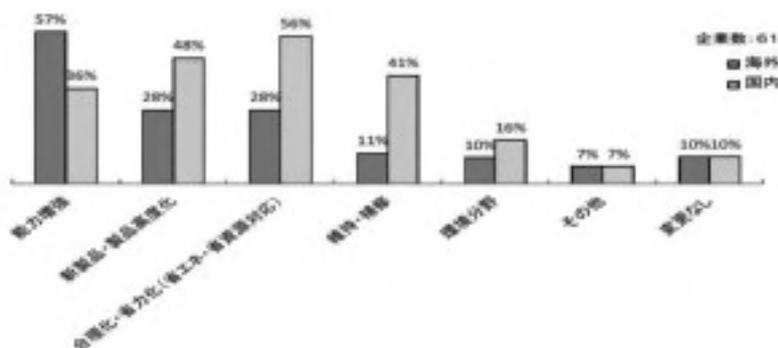
図2-22 震災前調達先が復旧後、調達先を戻すか（複数回答）



出所：経済産業省経済産業政策局調査課 [2011a]、p. 6より引用。

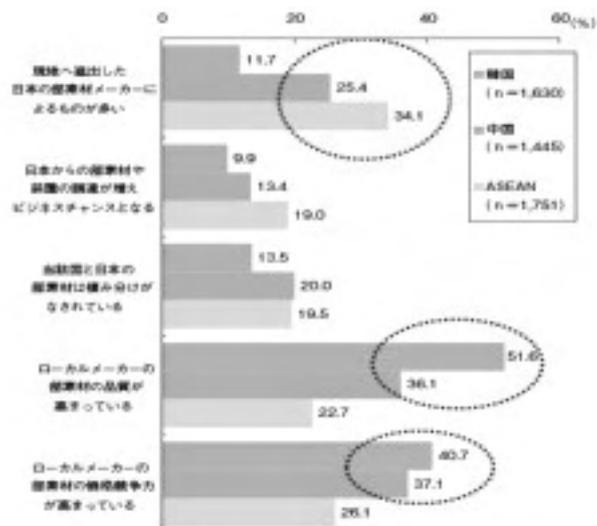
品高度化」28%、「合理化・省力化（省エネ・省資源対応）」28%、「維持・補修」11%の順に多い。このことは、海外拠点の能力増強を続けると同時に、海外の需要地においても開発、合理化・省力化を推し進める姿勢を表している。この点を踏まえながら、「韓国・中国・ASEANの部素材分野における成長に関する我が国メーカーの認識」をみると、海外に進出している日系の部材メーカーや素材メーカーは、中間財の生産拠点としての日本の地位も中国、韓国及びASEANに奪われつつあるとの危機感を抱いている（図2-24）<sup>89</sup>。このことは、国内生産拠点と海外生産拠点とで棲み分けられる領域の縮小を意味する。海外生産拠点は生き残りをかけた競争に突入しており、その一端が図2-23の回答として現われているといえよう。「産業構造ビジョン2010」において記されている、国内産業に対する強い危機感も加味すると、自動車部品関連企業における考察対象を絞る際に、経営財務基盤の強化に資する投資を目指している生産拠点に注目するという視点、震災前の状態に文字通り戻すことを目指している生産拠点に注目をするという視点が見いだせよう<sup>90</sup>。

図2-23 2011年度設備投資の重点分野（製造業）（複数回答）



出所：経済産業省経済産業政策局調査課 [2011a]、p.9より引用。

図2-24 韓国・中国・ASEANの部素材分野における成長に関する我が国メーカーの認識



出所：経済産業省・文部科学省・厚生労働省編 [2012]、p.50より引用。

<sup>89</sup> 部素材メーカーの危機感に関する内容は、経済産業省・文部科学省・厚生労働省編 [2012]、p.50に基づき記している。

<sup>90</sup> 「経営財務基盤の強化」(図2-16)を踏まえて記している。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

以上、大震災後に公開されている経済産業省における先行調査資料を（2011年4月26日から8月1日にかけて）時間の経過に従い整理をしたが、要点をまとめると表2-7のとおり集約できる。経済産業省の競争戦略部会におけるキーワードは「成長」であるために、「復興」と同一線上に捉えるべきものではない。しかし、敢えて、経済産業省の競争戦略部会における「復興」のイメージを解釈するならば、「今後、日本は、何で稼ぎ、雇用していくのか」というベクトルと同じ方向を目指すものであり、具体的な施策が経営基盤の強化に資する中小企業等グループ施設等復旧補助金といえる。したがって、経済産業省において使われる「復興」とは、「今後、日本は、何で稼ぎ、雇用していくのか」というベクトルと同じ方向を目指すもの、及び、東日本大震災復興緊急保証制度をはじめとした融資制度をつうじた文字通りの「ふたたびおこること」<sup>91</sup>を目指すものと解釈できる。なお、第1章2節(2)と本章1節(1)を踏まえると、企業の目指している意図、国の目指す意図、及び、地方自治体の審査・採択の決定に際する意図は、全てにおいて一致していると限らない点を留意点として記しておく。

表2-7 考察対象を絞り込む際の本項における要点

<p>1. 「復興」は、『産業構造ビジョン』に掲げられている内容を推進する過程で生じた特異な事象である。</p> <p>復旧支援をする一方で、『産業構造ビジョン』に資するかたちで「復興」は推し進められる点に留意する必要がある。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自動車の完成品生産企業と素材供給企業、部品供給企業との連携できる領域を必要な範囲で拡大することを志向している。</li> <li>・ 次世代自動車や先進環境対応車をスマートグリッドの普及と併せて推し進めようと提言している。</li> <li>・ 空洞化に対する強い危機感と対策の方向性を示している。</li> <li>・ サプライチェーンの強靱化のための複数の具体例と予想される課題を挙げている。</li> <li>・ 新規投資や前向きな投資を助成する枠組み（中小企業等グループ施設等復旧補助金）を提示していること。</li> </ul>
<p>2. 「東日本大震災後の産業実態緊急調査」、「東日本大震災後の産業実態緊急調査2」を踏まえると、考察対象を絞り込むいくつかの視点が浮かび上がる。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2011年6月前後までに生産水準を概ね取り戻した多数の生産拠点に注目するという視点、及び、生産水準を取り戻せていない少数の生産拠点に注目するという視点。</li> <li>・ 2011年6月前後までになんらかの要因で受注を回復させた生産拠点や新規に受注を獲得した生産拠点に注目するという視点、及び、取引を回復させられなかったか取引先を奪われた生産拠点に注目するという視点。</li> <li>・ 経営財務基盤の強化に資する投資を目指している生産拠点に注目するという視点、震災前の状態に文字通り戻すことを目指している生産拠点に注目をするという視点。</li> </ul>

出所：筆者作成。

<sup>91</sup> この表現は、第1章2節(1)における、復興の説明、「ふたたびおこること。また、ふたたびおこすこと」（新村出編 [1988]、p. 2109）に基づき記している。

## 第2節 ケーススタディー

## (1) 調査対象の絞り込み

本項では、第1章から本章第1節までの内容を踏まえて、ヒアリング調査の対象企業を絞り込む。ヒアリング調査の対象企業を絞り込むうえで整理した内容は、節ごとにまとめると次のとおりである。

第1章1節では、東北地方における自動車部品関連企業の諸特徴の整理をつうじて、自動車部品関連企業は東北自動車道沿線に集中的に立地していること(第1章1節(1))。岩手県、宮城県、福島県に生産拠点を進出させている部品供給企業が多く存在していることを述べた(第1章1節(2))。更に、部品供給企業と素材供給企業が多く立地しており、自動車組立企業やエンジン製造企業が岩手県、宮城県、福島県に存在していること(第1章1節(1)、第1章1節(2))。地震に加えて、津波と放射線の被害を大きく受けた地域が存在していること(第1章1節(2))を合わせて述べている。

第1章2節では、中小企業基本法改正に伴う理念の移行と東北地方で域内生産を完結させることがひとつの節目(到達点)と捉えられるために、被災前に多様で活力ある独立した自動車部品供給企業、または、完成自動車生産企業と直接取引をしており、且つ、発注もしている一次下請企業に考察対象を絞ることが妥当と述べた(第1章2節(1))。

本章1節では、『産業復興ビジョン2010』で目指しているベクトルと同じ方向を目指している自動車部品関連企業に注目することが妥当と述べた(第2章1節(2))。そもそも、産業競争力部会は現状に対する強い危機感を出発点に「成長」の方向性を検討する部会ゆえに、「復興」との関わりは薄く感じられる。確かに、経済産業省の講じている金融支援制度の多くは関わりをもっていない<sup>92</sup>。しかしながら、自動車の開発から生産までの全てを一貫して東北地方に築く一大拠点の形成を強力に推進しており、それに伴う大手部品供給企業の生産拠点の進出状況を鑑みると(第1章2節(1))、東北地方における自動車産業の目指している目標は、「復興」というよりも、「復興をつうじた成長」である。それゆえに、産業競争力部会の目指している「成長」の意図を把握したうえで、「東日本大震災後の産業実態緊急調査」と「東日本大震災後の産業実態緊急調査2」の資料を捉えることが妥当と考えた(本章1節(2))。また、考察対象を絞り込む際の視点として、それぞれ、「2011年6月前後までに生産水準を概ね取り戻した多数の生産拠点に注目するという視点、及び、生産水準を取り戻せていない少数の生産拠点に注目するという視点」、「2011年6月前後までになんらかの要因で受注を回復させた生産拠点や新規に受注を獲得した生産拠点に注目するという視点、及び、取引を回復させられなかったか取引先を奪われた生産拠点に注目するという視点」、「経営財務基盤の強化に資する投資を目指している生産拠点に注目するという視点、震災前の状態に文字通り戻すことを目指している生産拠点に注目するという視点」を挙げている。「復興をつうじた成長」に注目する関係上、考察対象は2011年6月前後までに生産水準を概ね取り戻した多数の生産拠点、2011年6月前後までになんらかの要因で取引を回復させたか新規に獲得した生産拠点、経営財務基盤の強化に資する投資を目指している生産拠点のいずれかを満たしている生

<sup>92</sup> 金融支援制度のみに積極的に注目するならば、東日本大震災を契機に受注を大きく奪われ、運転資金や設備資金の調達に苦労し、制度からこぼれ落ちている部品供給企業に注目するという捉え方が発生する。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

産拠点に絞り込むことが妥当といえよう<sup>93</sup>。

以上がヒアリング調査の対象企業を絞り込むうえで整理した要点であり、概ね図2-25の組み合わせに集約できる。すなわち、複数の生産拠点の有無、部品供給企業か素材供給企業という組み合わせの4つに大別し、更に、それらを東北地方内陸地域（特に、東北自動車道沿線付近）と沿岸地域（特に、津波の被害を受けた地域）とを掛けあわせた組み合わせである<sup>94</sup>。そして、これらの組み合わせに位置づけられる自動車部品関連企業のなかでも、一次下請企業が「ダイヤモンド構造」<sup>95</sup>の下方領域に位置している企業に絞り込む。更に、企業の財務状況、（一部）操業再開の時期、被害の程度、取引先企業の情報等は各社のホームページ等を通じて確認し、それ以外（原子力発電所由来の被害、（一部）操業再開後の受注状況等）の情報は、必要に応じてヒアリング調査の際に確認することとする。

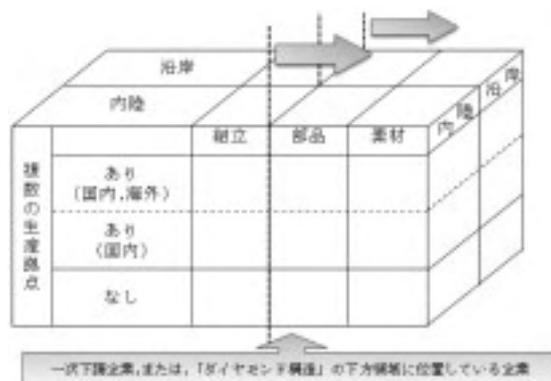
### (2) 本章の意義と質問項目の検討

本項では、本節までの内容を踏まえて、聞き取り項目の検討とそれにとまなう本章の意義を述べる。最初に、第1章から本章1節に至る整理を俯瞰すると殆どの情報は集計、公開されているために、新規性を見出す余地の乏しいことがわかる。現時点で収集している情報に限ると、筆者は大きく2点の新規性を見出すに留まっている。本項では聞き取り項目の検討を踏まえたうえで、そのうちの1点に絞って本章の意義を述べる<sup>96</sup>。

まず、震災後の経過に関連する内容だが、この点についてはヒアリング調査をするまでもなく、「東日本大震災後の産業実態緊急調査2」において分析、考察されている。そして、自動車部品関連企業に限定すると、宮城県を中心とした地方自治体が運用体制を強力に推し進めている。したがって、第1章1節から本章1節に至る整理をして、大きな潮流を捉えることに一定の意義は見いだせるが、『産業構造ビジョン2010』や「産業競争力部会」で提言している内容に概ね収束（本章1節(2)）されるために、意義の乏しいものとなる。

しかしながら、上記の内容には、注目されていない視点の存在を指摘できる。それは、経営者

図2-25 本章における考察対象のイメージ



出所：筆者作成。

<sup>93</sup> この絞り込み方は、操業の継続を断念した（断念している）点を除外している点に問題がある。本章では「復興」の位置づけに至る経緯を踏まえた結果として、上記の展開となっているが、この点は今後の課題である。

<sup>94</sup> なお、「組立」は本章のタイトルにある自動車部品関連企業に該当しないために、除外している。

<sup>95</sup> 「ダイヤモンド構造」の定義は、本章1節(2)図2-12に係る本文を参照されたい。

<sup>96</sup> もう1点に関しては、本章のあとに取組む今後の課題である。

や生産拠点の責任者が、被災してから一部操業再開（または、通常操業再開）を果たすまでに、制約された情報のなかで、いかなる意思決定を下し続けてきたのかというプロセスに注目する視点である<sup>97</sup>。この視点に注目する根拠として、被災後のインフラストラクチャーの復旧が数日、1週間、1ヵ月という単位で進んでいること（第1章1節(2)）、被災した事業所の経営者（経営陣）は、緊急性の高い国や県の制度で1週間から2週間程度、新設された制度で3ヵ月程度の間、制約された条件のもとで合理的と思われる判断を状況の変化に応じて下し続けなくてはならなかったこと（第1章2節(2)）が挙げられる。したがって、本震災直後、被災後1週間程度、一部操業（または、操業再開）に至る期間に区分して聞き取ること、及び、経営者、従業者（管理者、作業員）はどのような役割を果たしたのかを聞き取ることをとする。以上のことから、本論の意義は、いかなる裏付けのもとで意識決定を下すに至ったのかを、主に経営者の観点から聞き取ることをつうじて企業再生に至る経緯を明らかにすること、及び、将来的に発生し得る広域災害後の早期操業再開に寄与することと位置づけられる。

### (3) 内陸地域

最初に、聞き取り項目を整理する。本項と次項では、企業ごとに聞き取った情報を記載するが、記載の様式を下記のとおり定める（表2-8）。なお、各ケースにおいて、本章の考察対象となる「自動車部品関連企業」のうち、具体的にどの部品を加工・製造しているかは明示していない。理由は、名称を通じて明らかに個別企業を絞り込める事態（事実上、個別企業名を公開する事態）をなるべく避けるためである。したがって、「自動車部品関連企業」であることは、「主な事業内容」

表2-8 各ケーススタディーの構成

1. 企業概要	該当項目に <input type="checkbox"/> をつけている。
2. 被災概要 被災の特徴：地震 <input type="checkbox"/> 津波 <input type="checkbox"/> 放射線	
3. 操業再開時期、インフラ復旧までの期間、物資不足の程度	
4. 震災直後の状況、対応、課題	
5. 震災後1週間後までの状況、対応、課題	
6. 一部操業再開（通常操業再開）までの状況、対応、課題	
7. 操業再開を決定するまでの経営者の対応	
8. 操業再開までの管理者、作業員の置かれていた状況	
9. 通常操業再開後の取組み	

出所：筆者作成。

<sup>97</sup> この視点に近い資料として、NHKスペシャル「シリーズ東日本大震災“魚の町”は守れるか—ある信用金庫の200日—」（2012年2月11日）がある。信用金庫に注目しているために、メインバンクの捉え方に偏りを感じるが、ドキュメントとして参考になる資料と考える。なお、メディアの情報に顕著だが、被害の程度と操業可能な状態に戻るまでの経過を、視認できる特徴的な事象のみに注目するに留まっている。例えば、「資産設備がどの程度被害を受け、復旧のために応援のきたお蔭で、操業可能になった」、「生産設備がどの程度被害を受け、メンテナンス業者の来る見通しがたかない」といった構成である。なお、これらの内容を批判的に捉えているわけではない。聞き取り対象の容認できる構成、または、報道対象以外からの独自取材を真摯にしているならば、意義は大きいと考える。

<sup>98</sup> 更に述べると、聞き取りに際しては、ケース6を除いて、主な受注先企業と受注比率、外注先業と外注先地域、内製可能な外注企業と内製困難な外注企業の比率等も質問をしており、回答を得ている。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

を以って推察して頂きたい<sup>98</sup>。また、1の中で記載している「主な事業内容」についてだが、自動車を「製品」と位置づける都合上、自動車を構成するもの全てを「部品」と位置づけている点に留意されたい。

本項では、内陸地域に立地している企業に対するヒアリング調査結果を一覧として記載する（ケース1からケース3）。なお、「内陸地域」とは、以下の表に記載されていない岩手県、宮城県、福島県の市町村と位置づける（表2-9）。

ケース1からケース3に共通している特徴は大きく2点ある。

第1点目の特徴は、ケース4以降と比べて相対的に被害の軽微なことである。個々の被害概要をみると、精密加工に特化しているC社を除いて、資材の落下や保管している製品の散乱に見舞われている程度に留まっている。そして、電気復旧後、1日から4日後には一部操業再開を果たしている。ただし、相対的に軽微な被害とはいえ、地震への対策は十分に成されていた点を忘れてはならない。宮城県と岩手県は、過去にも震度5、震度6の地震に複数回見舞われている。更に、BCPに注目の集まった時期以降、自動車組立企業や主要な部品供給企業は、発注先企業に対策を講じるよう要請を続けてきた。したがって、事業継続に必要な対策、特に、被災事業所が1日前後で稼働再開できない状態に陥ったときの対応策に備えていたと推察できる。その根拠として、A社は翌日にグループ企業間で代替生産する体制の構築に取りかかり、C社は5日後に県外拠点での代替生産を決定していることを挙げられる。代替生産を運用レベルまで落とし込む流

表2-9 海岸を擁している市町村（岩手県・宮城県・福島県）

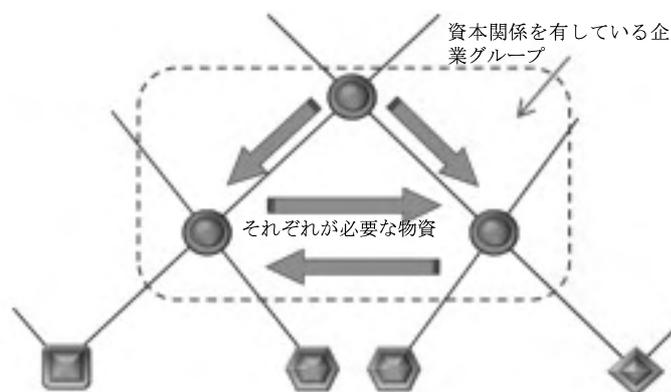
県	市町村	県	市町村	県	市町村
岩手県	洋野町	宮城県	気仙沼市	福島県	新地町
	久慈市		南三陸町		相馬市
	野田村		石巻市		南相馬市
	普代村		女川町		浪江町
	田野畑村		東松島市		双葉町
	岩泉町		松島町		大熊町
	宮古市		利府町		富岡町
	山田町		塩釜市		楡葉町
	大槌町		多賀城市		広野町
	釜石市		七ヶ浜町		いわき市
	大船渡市		仙台市		
	陸前高田市		名取市		
			岩沼市		
	亶理町				
	山元町				

出所：筆者作成。

これは、生産設備の構成と代替困難な外注先企業をどの程度擁しているかで個々に異なる。ただし、加工プログラムさえ移動すれば直ちに代替生産に取り組める領域は、拡大しつつあるとはいえ必ずしも多くない。物理的なモノである以上、資材の手配と生産設備や生産ラインの（部分的な）入替えを始め、災害対策のためだけに用意するには高額な金型、（専用の）治具、そしてそれらを調整できる技術者・技能者は欠かせないためである。更に、重量物であるほど、荷姿を整えることは困難になり、代替生産の意義も低下する。生産ラインを他拠点で早期に立ち上げる方法は複数存在しているが<sup>99</sup>、生産効率の追求をし続けてきた以上、十分に商圏の離れている状況でないかぎり、企業グループに属していない企業にとって早期に代替生産できる体制の構築は困難であろう。従業者規模をみて分かる通り、B社は大企業、A社とC社は生産拠点単体で捉えるならば中小企業、全国という視点で捉えるならばみなし大企業<sup>100</sup>、または、大企業に位置づけられる。この強みを活かして、A社、C社は被災した生産拠点の再開に取り組みつつ、代替生産できる体制を整えている（図2-26）。以上のこと、及び、（本章では明記していないが）各企業の生産工程の流れを踏まえると、A社とB社は本章1節(2)において整理した「複数サプライヤーによる災害時代替供給体制の構築」（図2-14）に、C社は「単一サプライヤーによる生産拠点の分散化・複線化」（図2-15）に準じた体制を運用レベルで実践したといえる。

第2点目の特徴は、従業者の安全確認をはじめとして、操業再開を阻む支障を最優先で解消し、従業者の不安を解消させられる情報を整える意思決定をしていることである。この特徴にも新規性は存在しないが、そのプロセス、特に操業再開の目的をいかなる流れで立てたのか、及び、従業者の雇用維持や待遇に対する不安をどの時点で解消させる情報を整えたのかを時系列で捉えている点に新規性を見いだせる。内陸地域における被害は、津波や放射線の影響を受けていないために、相対的に軽微である。それゆえに、把握しやすい基本的な構造が顕著に表れている。A社では対応困難な部品をグループ企業で代替生産する体制を構築できる目的の立った3月14日に、B社では燃料（LPG）調達の日途の立った3月14日に、C社では県外生産拠点で代替生産の日途の立った3月13日の週に、事業継続（及び、操業再開）できる根拠を明示できる状態にしている。このことは、同時に、従業者の不安の多くを解消できる情報が整ったことを意味している。加えて、経営者、管理者レベルの意思決定に基づき、休業期間（または、欠勤せざるを得ない期

図2-26 代替生産のイメージ（ケース1、3）



出所：筆者作成。

<sup>99</sup> この点は、本章で注目していないために省略する。

<sup>100</sup> 「みなし大企業」についての説明は、第1章2節(2)脚注49を参照されたい。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

間)に対する措置に資する制度情報の探索に取り組んでいる(「9. 通常操業再開後の対応」を参照)。もっとも、この点は第1章2節(2)表1-11、「被災企業に対する補助制度の情報提供」として記しているとおり、県、団体、商工会議所等を介した情報提供によるものも含まれているだろう。なお、理屈では理解していても、実際に被災して直面した課題として、被災直後の(音声、データ)通信問題、自立電源の確保が挙げられている。通信問題は初動対応を遅らせ、照明や電源の喪失は安全の確保と被害状況の把握を遅らせ、結果として初動対応にも影響を与える。このことは、電力回復から一部操業再開までの期間の短いことで確認できる。

以上2点の特徴を踏まえると、互恵的な関係にある企業と連携しつつ、操業再開を阻む支障を最優先で解消し、それをつうじて従業員の不安を解消させられる情報を整えるという基本方針を固めることが、被災後における経営者(または、生産拠点の責任者)の果たすべき役割であり、それらのある程度の状況の変化に対応しつつ運用することが管理者の果たすべき役割として確認できる。

### ケース1

#### 1. 企業概要

- 企業名 : A社
- 主な事業内容 : 巻ばね、線ばね、特殊ばね、シートフレーム
- 生産拠点 : 県内1拠点。(ただし、グループ企業の1社が主要株主となっている)
- 従業員数 : 約200名。(正規労働者160名、非正規労働者40名 [直接雇用30名含])
- 主な強み<sup>101</sup> : 高品質、多品種少量生産品、短納期を通じたTQC
- 備考 : Tier1相当の位置づけとなっている
- 調査日 : 2012年11月

#### 2. 被災概要

- 立地環境 : 東北自動車道最寄ICから約4km離れている平地
- 被害の特徴 : 地震 津波 放射線
- 被害の程度 : 相対的に捉えるならば、取り立てて大きな被害は受けていない

#### 3. 操業再開時期、インフラ復旧までの期間、物資不足の程度

- 操業再開 : 3月14日に一部再開
- 生産能力回復 : 2012年4月(100%に回復)
- 電気 : 2日程度で復旧
- 工業用水 : 特に問題無し
- 燃料 : 特に問題無し
- ガソリン : 公私ともに不足していた
- 物資不足程度 : 特に大きな問題無し

#### 4. 震災直後の状況、対応、課題

- ・従業員の安全確認、被害状況の確認、取引先企業とグループ企業等との連絡に務める

#### 5. 震災後1週間程度までの状況、対応、課題

- ・3月12日、優先的に必要な生産設備の調整に取りかかる
- ↓3月12日、対応困難な部品をグループ企業で代替生産する体制の構築に取りかかる
- ・3月14日、在庫を全く抱えていなかったが、必要最低限の調整を終えて、一部のラインを再開する

#### 6. 一部操業再開(通常操業再開)までの状況と対応

<sup>101</sup> 本節における「主な強み」とは、元請企業が評価している能力と位置づける。

- ・ 3日一部操業再開を果たしているために、なし
- 7. 操業再開を決定するまでの経営者の対応
  - ① 従業者の安全確認、被害状況の把握、関係のある各社との連絡と対策に務める
  - ② 3月12日、生産設備の応急措置を指示する
  - ③ 3月12日、代替生産できる体制の構築を協議、決定する
    - ・ 3月15日頃、従業者の不安を解消できる情報が整う
- 8. 操業再開までの管理者、作業員の置かれていた状況
  - ・ 余震の相次ぐ状況のなか、安全に配慮しながら生産設備の調整に務める
- 9. 通常操業再開後の状況
  - ・ 雇用調整助成金を活用した（30～40名／日、約1ヵ月間）
  - ・ 現実的な範囲の取組みとして、被災直後の通信手段対策、非常用発電機、衛星電話の導入を講じている
- 10. 震災関連における県への要望等
  - ・ みなし大企業も参加できる制度が多いとありがたい

## ケース2

### 1. 企業概要

- 企業名 : B社
- 主な事業内容 : 各種鉄鋼製品の製造、加工、販売
- 生産拠点 : 県内1拠点
- 従業者数 : 約350名
- 主な強み : 県内大学と連携し、量産レベルの向上、加工ノウハウの蓄積を重ねていること。鉄鋼製品の二次加工。部品加工。熱処理技術
- 備考 : 鉄鋼製品の二次加工に関しては、国内需要の半分以上のシェアを有する複数の製品を有している
- 調査日 : 2012年5月

### 2. 被災概要

- 立地環境 : 東北自動車道最寄ICから約1km離れている高台
- 被害の特徴 : 地震 津波 放射線
- 被害の程度 : 立体倉庫（高さ約10m）に保管していた材料が落下するなどした  
製品倉庫に保管していた製品が散乱した

### 3. 操業再開時期、インフラ復旧までの期間、物資不足の程度

- 操業再開 : 3月18日前後に復旧
- 生産能力回復 : 2012年3月28日（100%まで回復）
- 電気 : 3日程度で復旧
- 上水 : 11日程度で復旧
- 燃料 : 新潟県からLPGを調達
- ガソリン : 公私ともに不足していた
- 物資不足程度 : 問題なかったが、材料置場の関係もあり1ヵ月程度の間、中部地区のメーカーから材料を思うように調達できなかった

### 4. 震災直後の状況、対応、課題

- ・ 従業者の安全確認、被害状況の確認、取引先企業と関係先企業等との連絡に務める
- ・ 1978年の宮城沖地震等の教訓を活かされたため、及び、ハード面での地震対策やBCPマニュアルを整備していたために被害は軽微だった

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

5. 震災後1週間程度までの状況、対応、課題
  - ・ 3月12日～18日、安全を確保しつつ、落下した資材や散乱した製品を整える
  - ・ 中部地区のメーカーから仕入れている材料の調達が一部困難と判明。ただし、材料のストックを約0.7ヵ月分保有していたために、生産再開に大きな支障はなかった
  - ・ 3月14日前後、燃料確保の困難なことが判明する
  - ・ 3月14日前後、燃料を業者に依頼して確保する。これにともなって、3月24日より供給開始されたが、月100万円程度、コストが増加した
  - ・ 3月18日前後に復旧、操業再開を果たす
6. 一部操業再開（通常操業再開）までの状況と対応
  - ・ 約1週間で一部操業再開を果たしているために、なし
7. 操業再開を決定するまでの経営者の対応
  - ① 従業者の安全確認、被害状況の把握、関係各社との連絡と対策に務める
  - ② 3月12日、生産設備の調整と片付けを指示する
  - ③ 3月14日頃、LPGの調達を指示する
    - ・ 3月17日頃、従業者の不安を解消できる情報が整う
8. 操業再開までの管理者、作業者の置かれていた状況
  - ・ 余震の相次ぐ状況のなか、安全に配慮しながら生産設備の復旧に務める
9. 通常操業再開後の状況
  - ・ 雇用調整助成金を活用
  - ・ 放射能汚染に対する不安から、海外の資材メーカーが修理のための訪問に慎重になる
  - ・ 取引先企業との連絡体制を強化する。具体的には、防災無線の設置、従業者の安否確認できる仕組みの構築、安全対策を挙げられる。また、出先機関の安否確認と安全対策の強化、帰宅経路、連絡方法等のマニュアルを作成した
10. 震災関連における県への要望等
  - ・ 特に、顧客に対する説明に支障あるために、情報開示は直ちにしたい
  - ・ 支援策の情報提供に辿りつきやすくしてほしい（申請できる制度を探すのに時間を要したため）

### ケース3

#### 1. 企業概要

- 企業名 : C社（岩手県内工場）  
主な事業内容 : 金型部品  
生産拠点 : 県内拠点2拠点。県外拠点1拠点  
（他に本社（関東）、販売拠点、物流センター、グループ会社を擁している）  
従業者数 : 約250名（非正規労働者約10名を含む）  
主な強み : 金型部品、短納期、切削から表面処理までの一貫生産体制を構築していること、安定供給できること、標準品から特注品まで幅広く対応できること  
備考 : 零細企業の多い金型業界における、大手部品メーカー  
調査日 : 2012年11月

#### 2. 被災概要

- 立地環境 : 東北自動車道最寄ICから約7km離れている平地  
被害の特徴 : 地震 津波 放射線  
被害の程度 : 複数のNC工作機械の基盤が損壊、建屋の壁が小規模の崩落、測定器が机から落下、建屋に増設したトイレが傾く、駐車場の一部が陥没

3. 操業再開時期、インフラ復旧までの期間、物資不足の程度
  - 操業再開 : 3月22日に部品製造再開
  - 生産能力回復: 2012年4月(100%まで回復)
  - 電気 : 1週間程度で復旧
  - 工業用水 : 電気の復旧と同時
  - 燃料 : 都市ガスの未敷設地域だったことが幸いし、業者の努力で支障は出なかった  
(用途は空調のみ。仙台港経由のガスは調達できなかった)
  - ガソリン : 公私ともに不足していた(3月中旬~4月上旬にかけて順次調達し易くなる)
  - 物資不足程度: 特に大きな問題無し
4. 震災直後の状況、対応、課題
  - ・従業員の安全確認、被害状況の確認、取引先企業と関係先企業等との連絡に務める
5. 震災後1週間程度までの状況、対応、課題
  - ・3月12日、弁当の出入り業者が来たので、労働時の食料に困らなかった
  - ・3月12日~22日、生産ラインの復旧、調整、敷地内資産の片付け、整理を実施する  
↓花巻空港と関西圏の空港が稼働していたために、そのルートを使って、県外拠点で代替生産の体制構築に取り組む。また、そのルートを使って、必要な物資(水等も含む物資)を調達する。それゆえに、資材の調達は困らなかった
  - ・3月14日前後、インターネットが復旧する。これに応じて、生産システムの調整にも取り組む
6. 一部操業再開(通常操業再開)までの状況と対応
  - ・3月22日、C社の県外拠点が代替生産可能な体制を構築し、部品製造の再開を果たす
  - ・ガソリン不足が深刻になり、一部社員は自宅待機にせざるを得なかった  
雇用調整助成金のおかげで、賃金の100%を保障できた。周囲の工場では、60%~70%にしていた模様
  - ・3月末、海外の実習生が帰国する
  - ・3月30日~31日、C社が金型部品の全面再開を果たす。ただし、仕掛品に対する措置、顧客からのキャンセルが混流しており、生産システムの流れは通常よりも遥かに遅い状態だった
  - ・4月7日の余震で、生産ラインが再び停止する(3月11日と同程度の地震)
  - ・4月9日、生産ラインが復旧する
7. 操業再開を決定するまでの経営者の対応
  - ①従業員の安全確認、被害状況の把握、関係のある各社との連絡と対策に務める
  - ②3月13日の週、被害状態の全容に基づき、県外拠点で代替生産することが決まる  
↓3月13日の週、受入体制も整えることが決まる
  - ③C社の復旧を引き続き推し進めることが決まる
    - ・3月13日の週、従業員の不安を解消できる情報が整う
8. 操業再開までの管理者、作業員の置かれていた状況
  - ・相次ぐ余震と停電状態のなか、安全に配慮しつつ、被害状況を確認した
  - ・通信問題、自立電源のない状態が続いたために、薄暗い工場内部で、度重なる余震の続くなか、復旧作業に取り組まざるを得なかった
  - ・3月13日の週、従業員の不安が解消する
  - ・3月下旬、ガソリン不足が深刻になり、通勤に支障が出始める。乗り合いや自転車通勤で対処したが、対抗困難な従業員(遠方や周囲に同僚の住んでいない従業員)は自宅待機とならざるを得なかった
  - ・3月下旬、雇用調整助成金のおかげで、自宅待機者に対しては賃金の100%を保証できたために、対象者の不安が解消する
9. 通常操業再開後の状況
  - ・影響は軽微だったが、海外顧客の放射線に対する懸念が大きかった

## ■ 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

- ・5月頃、雇用調整助成金の申請をする。対象時期は3月である（3週間、約20名 [延べ300名]）
10. 震災関連における県への要望等
- ・特に、原子力発電所由来の諸情報が出てこなかったことに苦言を呈したい(的確な安全宣言のなかったために、海外の顧客対応に苦慮したため)
  - ・インフラストラクチャーの復旧、整備を更に早くして貰えるとありがたい
  - ・ソーラーパネル等の優遇措置が拡充されると助かる(高速道路無料化も一定の評価をしているが、課題も少なからずあると感じている。むしろ、同様の災害発生時に対応できるかたちが助かる)

### (4) 沿岸地域

#### ① 宮城県

前項では、経営者(または、生産拠点の責任者)、及び、管理者の取るべき役割を確認した。それでは、地震に加えて津波や放射線の被害も重なった企業では、経営者や管理者の役割はいかなるかたちで果たされたのだろうか。また、経営者は制約された情報のなかで合理的と思われる意思決定をいかなるかたちで選択し続けたのだろうか。

本目では、沿岸地域のうち、宮城県に立地している企業に対するヒアリング調査結果を一覧として記載する(ケース4からケース6)。福島県を含めない理由は、原子力発電所由来の影響を強く受けている地域と同列に扱えないためである。なお、「沿岸地域」とは、前項の表に記載している市町村と位置づける(表2-9)。留意点として、沿岸地域に位置づけているものの、津波に被災していない企業も含まれていることが挙げられる。これは、第1章1節(2)における整理からわかるとおり、市町村ごとに被災程度が類型化されていることに起因する。

ケース4からケース6に共通している特徴は、前項における第2点目の特徴(従業員の安全確認をはじめとして、操業再開を阻む支障を最優先で解消し、従業員の不安を解消させられる情報を整える意思決定をしていること)のほかに大きく2点ある。

第1点目の特徴は、津波の影響を被っていない生産拠点であっても、従業員の親族や住居、ケースによっては従業員を喪失していることである<sup>102</sup>。地方の多くでは車通勤をしており、勤務地から50km(通勤時間約1時間)圏内に住むことも珍しくない。また、新興住宅は海岸近隣や川沿い、及び、田畑を潰して建てられることもある。したがって、生業(生活の糧)と生活圈やコミュニティ内の生命と財産を同時に喪失していることが、海岸沿いほど多く見受けられた。このことは、松島(宮城県)のように、津波の被害を受けにくい特殊な地域ですら影響を被っていることから容易に想像できる。

第2点目の特徴は生産拠点そのもの、もしくは、外注先企業の生産拠点が、津波によって甚大な影響を被っていることである。例えば、E社は3mから0.75mの津波の直撃によって、F社は4mの津波の直撃によって壊滅的な被害を受けている。D社は高台に立地しているがゆえに津波の影響を全く受けていないが、D社の生産設備と在庫を預けていた外注先企業が津波の直撃によって壊滅的な被害を受けた。これにともない、操業再開を果たす際に乗り越えるべき課題が生じている。

最初に、ケース4(D社)に注目をする。D社は国内に限れば従業員約50名の中小企業だが、中国において生産拠点2箇所の従業員約350名を擁しており、また、ダイヤモンド構造<sup>103</sup>の下方頂点に位置している。なお、支障の出ないように先に述べておくと、D社は海外2拠点にも生産拠

<sup>102</sup> 津波による被害の一端は、第4章を参照されたい。

<sup>103</sup> 「ダイヤモンド構造」についての説明は、本章1節(2)を参照されたい。

点を配置している。確かに、開発・試作機能は本社に配置しているが、ケース4についての記載内容をみて確認できるとおり、開発・試作機能をはじめとして生産工程も早期復旧を遂げている。それゆえに、分散発注の対象にはなり難い点に留意されたい。さて、3月23日に一部操業再開を果たしたが、それまでに解消すべき課題として、①取引先との連絡に努めること、②生産設備の応急措置、③素材調達の日途の立たないこと、④外注先企業に預けていた生産設備と在庫の全損、それに伴う生産能力を回復すること<sup>104</sup>があった。②については、3月13日迄にメンテナンス業者の来る見通しの立たないことが判明し、社内の技術者・技能者に応急措置を指示している。そして、3月22日までには一部操業再開に必要な応急措置が完了した。③については素材調達先の精錬会社の操業停止するなか、在庫を回して貰えることで課題を解消し、④については外注先行に、D社の敷地内で生産して貰うことで課題を解消した。したがって、前項の「経営者の果たすべき役割」で述べた、「互恵的な関係にある企業と連携しつつ、操業再開を阻む支障を最優先で解消し、それをつうじて従業員の不安を解消させられる情報を整えるという基本方針を固める」ことを3月11日から22日にかけて果たし、3月18日は見通しを立てたことになる。

次に、ケース5（E社）に注目をする。E社は県内2箇所、県外1箇所の生産拠点を擁している企業であり、重量物にも対応できる生産設備を保有している企業である。重量物は荷姿の悪くなりやすく、大量の素材を使用することから多様な取り組みをつうじて比較優位を追求しなければならない一側面を有している。また、生産設備や金型も大がかりなものゆえに、容易に代替生産できない特徴もある。こうした特徴を有しているE社だが、津波によって壊滅的な被害を受けたものの、3月29日に操業再開を果たしている。解消すべき課題に入る前に、被害の概要を簡単に記すと、建屋ごとに異なるが、津波で75cmから100cm、及び、300cm浸水した。そして、津波の引いたあと、廃材等が建屋に押し込められたかのように大量に流入し、流失した資産も多数存在していた。また、周囲のインフラストラクチャーも壊滅したために、自衛隊が道路を通行可能な状態にしたのちも電気、工業用水、燃料いずれも停止したままであり、復旧までに1ヵ月間かかっている。更に、一見して擦り傷程度しかなく見えそうな生産設備は、海水を浴びているために錆びやすいばかりか、基盤に浸水した時点で使い物にならなかった。幸い、E社にとって象徴的な生産設備となるプレス加工機械は、基盤への浸水を免れていた。この点を踏まえて、解消すべき複数の課題（意思決定）を述べる。最初の意味決定として、廃業するのか否かの判断を要した。判断に際して、復旧に要するコストは必要な情報のひとつだが、この時点では更地よりも条件の悪い状況からの復旧ゆえに、自力の操業再開はきわめて難しそうだった。この点は、目視できるかぎりの被害状況を親会社に報告し判断を待つことになる。判断を待つまでにできそうなことは、被害状況の更なる把握と可能な範囲の後片付けだった。しかし、電源喪失、洗浄水の不足、深刻な路面状態ゆえにままたまならず、更に、いつ再来するかも分からない津波への不安を抱えながらの対応を強いられるゆえに、組織的に動くことすらできなかった。

こうした状況のなか、3月16日前後に、親会社が「復興させる」、「応援を惜しまない」と意思決定をする。この意思決定の直後、技術者を中心とした最大150名の応援が5月のゴールデンウィークまで投入された。このことから、親会社では意思決定を下す前後に資金調達の日途をたて、復興に必要な要員の抽出と必要な物資の決定、調達、搬送できる体制を模索、構築、実行していたものと考えられる。これにともない、経営者は解消すべき課題に取り組める状態になっ

<sup>104</sup> ③の課題については、代替調達先を探すという選択肢を極力避けたいとの意向を有している点に留意されたい。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

た。解消すべき課題とは、二次被害を防ぎつつ、①取引先企業との連絡に引き続き努めること、③洗浄水の確保に努めること<sup>105</sup>、④最優先で、E社にとって象徴的な生産設備となるプレス加工機械の再稼働をつうじて一部操業再開を果たすこと、⑤敷地内の大型の廃材を撤去する専門業者を手配すること、⑥E社で負担すべき資金調達の日途をたてることだった。これらはいずれも当時の状況下では困難なことだったが、操業停止期間の日途を早急に立てないと、受注の大幅な減少を招きかねない。大量に流入した廃材等の撤去には専門業者に頼らざるを得ず手配も困難な状況だったが、これを解消した。そして、「応援」の到着によって、操業再開に近づく実感を得られることで、経営者と従業員の不安は相当に解消する。また、経営者は③④⑤⑥の日途を立てることで、解雇者を出さず気持ちとしての見舞金を出す方針、従業員に通知できるその他の情報を3月20日に整えた。したがって、E社のケースは、1) 経営資源を惜しみなく投入してでも早急な復興を遂げるといふ親会社の強い意志、及び、迅速な対応によって、操業存続を果たし得たこと、2) E社経営者の早期復旧をつうじた従業員の不安の解消を果たすための意思決定の積み重ねによって親会社の基本方針に応えたといえる。グループ施設等復旧補助事業や低利の融資制度が複数あるとはいえ、巨額の資金負担を要することから、返済計画と事業計画を中心として、経営陣と上位の管理者との間で相当な議論の応酬のあったことは想像に難くない。その意味では、経営者の「意思決定の積み重ね」は今も続いているといえよう。

最後に、ケース6 (F社) に注目をする。F社は県内1箇所、県外5箇所の生産拠点、及び、複数の支店、海外事務所等を擁している企業の1拠点であり、ダイヤモンド構造の下方頂点に位置している従業員約40名の企業である。なお、支障の出ないように先に述べておくと、F社は国内2拠点にも代替生産可能な拠点を配置している。ケース6についての記載内容をみて確認できるとおり、長期間にわたる操業停止に見舞われているが、早期に他拠点で代替生産を実施している。それゆえに、分散発注の対象にはなり難い点に留意されたい。2012年3月に操業再開を果たしていることからわかるとおり、4m以上の津波の直撃によって壊滅的な被害を受けている。なお、ケース6は事情によりアンケート調査に切り替えたために、情報不足の項目、及び、新聞記事の情報も踏まえた記述をしている点に留意されたい。さて、アンケート調査に基づいて記述しているために、ケース6では、①被災後の代替生産への取り組み、及び、②経営者、管理者、作業員、事務職員の果たしていた役割に限定して述べる。まず、①被災後の代替生産への取り組みについてだが、早急な復旧は明らかに困難だったために、県外の2拠点で代替生産をして事業継続の日途を立てている。県外の2拠点には同等の生産ラインを保有していたために、代替生産に多くの時間は要しなかった。次に、②経営者、管理者、作業員の果たしていた役割についてだが、経営者、管理者、作業員、事務職員の役割は一部重複しているものの、明確に分かれている。経営者は取引先企業との連絡を10日以上にわたって続けていることから、本社、離れている県外代替生産拠点、取引先対応に追われつつ事業継続の日途、及び、従業員の不安の解消と軽減に資する情報を整えていたものと考えられる。なお、2011年4月、供給責任と雇用継続などを重視して復旧工事に取りかかっていることから、3月下旬から4月上旬にかけて「互恵的な関係にある企業と連携しつつ、操業再開を阻む支障を最優先で解消し、それをつうじて従業員の不安を解消させられる情報を整えるという基本方針を固める」ことで経営者としての役割を果たしたといえる。管理者は経営者とともに従業員の安否確認に取組みつつ、出先機関の災害対策に対応し、加えて、

<sup>105</sup> ②については、ケース5の7番②に記載している内容からわかるとおり、E社経営者の判断できることでないために、記載していない。

音声通信問題や自立電源の確保に向けた指示、作業にあたっている。別件で2011年末にF社から海岸沿いに2kmほど離れた場所に立地している企業調査に行った体験を踏まえて記すと、この一帯は海岸沿いに大規模な企業の立地している一方で、そこを超えると田圃を埋め立ててうえに新興住宅が密集している場所だった。自動車部品関連企業ではない他業種の大企業では、大規模な避難訓練を実施していたためか人的被害は皆無だったそうだが、相当奥まで津波は入りこんでいる。それゆえに、この地域の電源は約10日で復旧しているものの、インフラは広範囲に渡って毀損している。それゆえに、敷地内で水と燃料の回復する3ヵ月、電気の回復する9ヵ月の間、音声通信問題、自立電源の確保、非常用品の調達、ガソリンの調達は極めて切実な課題だったと推察できる。

以上のケースを踏まえると、前項で述べた内容<sup>106</sup>を踏襲しつつも、津波の影響によって、(更なる被災を受ける可能性を否めない状況のなかで) いずれの企業も相当なリスクを選択しながら、意思決定を選択し続けていることがわかる。加えて、E社とF社のように親会社や本社からの人的、物的支援を期待できる恵まれたケースのある一方で、単独で善後策を講じなければならない事業所も相当数存在していたといえよう。津波に被災すると、例えば、溶接のように、相対的に安価な設備と高度な技能に基づいて受注できている業態を除いて、廃業や吸収・合併される可能性は他の被災地域よりも高まることになる。

なお、限定的な活動や事業になるが、人力で対応できる小規模な撤去や清掃については、キャッシュ・フォー・ワークの機能を自治体で制度化する余地もあると思われる。「キャッシュ・フォー・ワーク」とは、「災害地等において、被災者を復興事業に雇用し賃金を支払うことで、被災地の円滑な経済復興と、被災者の自立支援につなげる国際協力の手法」(阿部眞理子 [2012]、p. 24)である。この活動は東日本大震災後に認定NPO法人IVYで実施されたものだが、一時操業再開を果たす人手の足りない際には一定の効果を期待できると考える。

## ケース4

### 1. 企業概要

企業名	: D社本社工場
主な事業内容	: 精密亜鉛ダイカスト部品の製造、販売
生産拠点	: 県内1拠点、海外2拠点
従業員数	: 約50名(日本人)。約350名(海外現地人)
主な強み	: 品質安定、コスト対応
備考	: 「ダイヤモンド構造」の下方頂点に位置している 一定の世界シェアを有している部品がある
調査日	: 2012年11月

### 2. 被災概要

立地環境	: 海岸から約10km離れている高台
被害の特徴	: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">地震</span> 津波 放射線
被害の程度	: 事務所、生産設備に被害あり

### 3. 操業再開時期、インフラ復旧までの期間、物資不足の程度

<sup>106</sup> 前項で述べた内容とは、「互恵的な関係にある企業と連携しつつ、操業再開を阻む支障を最優先で解消し、それをつうじて従業員の不安を解消させられる情報を整えるという基本方針を固めることが、被災後における経営者(または、生産拠点の責任者)の取るべき役割であり、それらのある程度の状況の変化に対応しつつ運用することが管理者の果たすべき役割として確認できる。」である。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

操業再開 : 2011年3月23日に一部操業再開  
生産能力回復 : 2011年4月(100%に回復)  
電気 : 10日後  
工業用水 : 問題なし  
燃料 : 主に電気を使っているために影響なし  
ガソリン : 公私ともに不足していた  
物資不足程度 : 極めて困る物資不足には陥っていない

### 4. 震災直後の状況、対応、課題

- ・被害状況の把握、従業員の安否確認、取引先企業との連絡確認に努める
- ・停電に伴って、事実上、車の装備品(ラジオ、テレビ)から情報を受信することしかできなかった

### 5. 震災後1週間程度までの状況、対応、課題

- ・3月12日、従業員1名の安否を確認できず
- ・3月13日から敷地内の片付けに取りかかる。生産設備のメンテナンス業者の来る見通しが立たないために、従業員が突貫で応急措置に取りかかる
- ・3月13日頃、外注先企業に生産設備と在庫を置いていたが、津波で使えなくなったことが判明する

### 6. 一部操業再開(通常操業再開)までの状況と対応

- ・3月13日頃、素材調達先となる精錬会社も操業停止に陥ったことが判明する。在庫を融通して貰えるよう交渉に取りかかる
- ・3月23日、従業員1名の無事が判明する

↓一部操業再開を果たす

- ・3月末日頃、一部操業再開に必要な、生産設備の応急措置が完了する
- ・3月末日頃、津波で被災した外注先企業を社内に招き、生産をして貰うことが決まる
- ・給与の遅配も生じずに振り込む

### 7. 操業再開を決定するまでの経営者の対応

- ① 3月11日以降、従業員の安全確認、被害状況の把握、取引先企業と連絡に取りかかる
- ② 3月13日、生産設備の応急措置を指示する
  - ・3月18日頃、従業員の不安を解消できる情報が整う
- ③ 3月末日頃、素材確保の目途がたつ
- ④ 3月末日頃、津波で被災した外注先企業を社内に招き、生産をして貰うことが決まる

### 8. 操業再開までの管理者、作業員の置かれていた状況

- ・メンテナンス業者不在のなかで、生産設備を可能なかぎり復旧するよう努めた
- ・度重なる余震のなかで、安全に配慮して復旧に取り組んでいた
- ・社員のなかには、親せきや家屋を津波にさらわれた者も存在していた。また、体育館などで避難生活を強いられるなか、対応できる従業員が操業再開に向けた復旧作業に従事していた

### 9. 通常操業再開後の状況

- ・雇用調整助成金等を活用した
- ・2011年の売り上げは、一時期の半分まで落ち込んだ
- ・キーパーツを製造していたが、再開後も引き続き受注量は減少している。分散発注されたものと推察している
- ・何点かは国内の他地域や海外に逃げてしまった

### 10. 震災関連における県への要望等

- ・特になし

## ケース5

## 1. 企業概要

- 企業名 : E社 (宮城県内工場)  
 主な事業内容: プレス加工  
 生産拠点 : 県内2拠点。県外1拠点 (本社 (関東) 1拠点を兼ねる)  
 従業員数 : 約100名  
 主な強み : 切削を極力しないプレス加工、深鍛造、板鍛造、精密加工、絞りのもの  
 備考 : シミュレーションにも展開済み  
 調査日 : 2012年11月

## 2. 被災概要

- 立地環境 : 海岸から約2km離れている平地  
 被害の特徴 : 地震 津波 放射線  
 被害の程度 : 建屋ごとに異なるが、津波で75cm~100cm、及び、300cm浸水  
 : 津波に伴う廃材が大量に建屋に流入。設備の動かない資産、流失した資産が多数

## 3. 操業再開時期、インフラ復旧までの期間、物資不足の程度

- 操業再開 : 2011年3月29日  
 生産能力回復: 2012年11月時点 (95%)  
 電気 : 2011年4月20日  
 工業用水 : 1ヵ月後  
 燃料 : 1ヵ月後  
 ガソリン : 公私ともに不足していた  
 物資不足程度: 復旧の段階に応じて多様に存在した

## 4. 震災直後の状況、対応、課題

- ・津波の引いたのちに、被災状況を確認する。機能は完全に停止した
- ↓資産設備の被害状況を大まかに把握する
- ・3月12日、親会社に報告をしたが、被害の大きさに工場の経営者と管理者は、拠点の廃業を覚悟する

## 5. 震災後1週間程度までの状況、対応、課題

- ・操業再開までに要する資金等が不明だった
- ↓電気の復旧目途が立たないために、被災状況の把握すら思うように進められなかった。なお、この間、度重なる余震と津波再来の懸念に晒される環境で対応をしている
- ↓洗浄用の水を確保できない状態が続いた
- ・3月15日頃、親会社が「復興させる」、「応援を惜しまない」との意思決定が下される。その後、直ちに技術者、50人日~最大150人日の応援が来る
- ・応援と同時に、大型発電機の搬入、洗浄水の調達、被害状態の把握、ジェットヒーターの調達が実行される。なお、被害状態を調べた結果、生産設備の流失・廃品比率は、溶接機械38%、切削機械15%、マシニングセンタと3次元測定器100%だった。中型プレス機、大型プレス機も浸水したが、基盤まで浸水しなかったために、かろうじて修理できる状態だった。

## 6. 一部操業再開 (通常操業再開) までの状況と対応

- ・3月20日頃、敷地内の大型の廃材を撤去する専門業者の手配に取りかかる
- ・最優先で大型プレス機と片付けに取り組み、3月29日に一部操業再開を果たす
- ・「応援」は、この時点でも続いている
- ・給与の遅配は生じていない。理由は、これ迄の業績が回復基調だった為である

## 7. 操業再開を決定するまでの経営者の対応

- ・3月11日、従業員の安全確認、被害状況の把握を指示する

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

- ① 3月15日以降、取引先企業との連絡に努める
- ② 経営陣は自力で操業再開がきわめて難しい為、廃業を検討せざるを得ない状況だった。このとき、操業再開を目指すか廃業を選択するかの判断は、親会社の強い意志に委ねる（親会社）
  - ・ 3月16日前後の親会社の決定によって、操業再開の可能性を見いだせたために、管理者や従業員に発信できる有益な情報が得られる（親会社）
- ③ 3月16日以降、洗浄水の追加的な手配を指示する
  - ・ 3月16日頃、応援要員を目の当たりにしたこと、及び、E社にとって象徴的なプレス機も修復できる用途を立たせられそうなことで、操業再開に向けた裏付けのある計画に着手できる状態が整う（親会社）
- ④ 3月17日頃、生産設備の応急措置を指示する
- ⑤ 3月17日頃、敷地内の大型の廃材を撤去する専門業者の手配を指示する
  - ・ 3月17日頃、敷地内の大型の廃材を撤去する専門業者を手配する
- ⑥ 3月25日頃、E社で負担すべき金額の推計を指示する
  - ・ 3月25日頃、E社負担分の、最初の資金調達の見込みがたつ
  - ・ 3月25日前後、解雇者を出さず、見舞金を出せるとの意思決定を管理者と従業員に伝えられる情報が整う
  - ・ 4月20日頃、E社負担分の、全ての資金調達の見込みがたつ
8. 操業再開までの管理者、作業員の置かれていた状況
  - ・ 度重なる余震のなかで、安全に配慮して復旧に取り組んでいた
  - ・ 社員のなかには、親戚や家屋を津波にさらわれた者も存在していた。また、体育館などで避難生活を強いられるなか、対応できる従業員が操業再開に向けた復旧作業に従事していた
  - ・ 親会社からの応援を目の当たりにして、雇用の継続に対する不安が和らぐ
  - ・ 3月20日前後、従業員の不安を解消する情報が通知される
9. 通常操業再開後の状況
  - ・ 中小企業等グループ施設等復旧補助事業、東日本大震災復興緊急保証制度<sup>107</sup>等の制度を活用して、億単位の補助と融資を受けている
  - ・ 雇用調整助成金を活用した。ただし、全体に占める比率は低い
  - ・ 「応援」は5月の連休まで続いた
  - ・ 2011年5月末時点の生産能力が、量産設備の70%まで回復した
  - ・ 2011年7月あたりまでに工作機械も調達でき、生産能力がほぼ復旧する
  - ・ 津波の再来に備えて、量産品用の金型は、新設した山間部の工場に移動する措置を講じた
  - ・ 9月に、親会社が生産設備の2/3、及び、その他必要な物資全般を負担し、E社が1/3(大きな装置の購入)を負担すると決まる
  - ・ 非常食、非常用品の備蓄をしている
10. 震災関連における県への要望等
  - ・ 敷地内の廃材は壊さない(撤去しない)ことがあった。理解できるが、要望すれば撤去できる制度構築をして貰えるとありがたい
  - ・ 自衛隊の活動に厚く感謝している

### ケース6

#### 1. 企業概要

企業名 : F社 (宮城県内工場)

主な事業内容: 素材、及び、素材関連製品、同部品 or 炭素関連製品、同部品

<sup>107</sup> 県ではなく、国の制度名称を記している。

- 生産拠点 : 県内1拠点。県外5拠点  
(他に本社(関東)、支店、事業所、研究所、海外事務所を擁している)
- 従業者数 : 約40名(非正規労働者0名)
- 主な強み : 時代のニーズを先取りした製品の開発
- 備考 : 「ダイヤモンド構造」の下方頂点に位置している  
: 国内生産能力の約3~4割を担える
- 調査日 : 2012年11月
2. 被災概要
- 立地環境 : 海岸沿い
- 被害の特徴 : 地震 津波 放射線
- 被害の程度 : 壊滅的な被害を受ける  
: 護岸の崩壊、一部の原料タンク、敷地内の建屋浸水
3. 操業再開時期、インフラ復旧までの期間、物資不足の程度
- 操業再開 : 2012年3月(完全復旧は2012年9月)
- 生産能力回復 : 2012年9月に24時間操業を実施(100%に回復)
- 電気 : 2011年12月に回復
- 水 : 2011年6月に回復
- 燃料 : 2011年6月に回復
- ガソリン : 公私ともに不足していた
- 物資不足程度 : —
4. 震災直後の状況、対応、課題
- ・ 4m以上の津波によって壊滅的な物的被害を受ける
  - ・ 災害対策マニュアルを作成しており、概ね効果が認められた
  - ・ 課題として、非常用品の備蓄をするべきだと考えている
5. 震災後1週間程度までの状況、対応、課題
- ・ —
6. 一部操業再開(通常操業再開)までの状況と対応
- ・ 供給責任と雇用継続などを重視し再建を決定。2011年4月に復旧工事に取り掛かる
  - ・ 復旧に際しては、人手不足に陥ったが、柔軟に仕事を割り振った
  - ・ 県外の2拠点で代替生産をする
  - ・ 操業停止期間中に雇用調整助成金を活用した(約190日間、延べ1,056名)
7. 操業再開を決定するまでの経営者の対応
- [3月11日~3月20日]
- ・ 従業者の安否確認、従業者の短期的な不安の解消・軽減、取引先との連絡に取り組む
- [3月20日~]
- ・ 取引先との連絡、及び、連絡体制の強化に引き続き取り組む
8. 操業再開までの管理者、作業員の置かれていた状況
- [管理者3月11日~3月20日]
- ・ 従業者の安否確認、出先機関の災害対策、音声通信問題の解消、自立電源の確保、非常費用品の調達、ガソリンの調達に取り組む
- [———3月20日~]
- ・ 音声通信体制の強化と自立電源の確保に引き続き取り組んだ
- [作業員3月11日~3月20日]
- ・ 音声通信問題の解消、自立電源の確保、非常用品の調達、ガソリンの調達に取り組む

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

[—— 3月20日～]

- ・自立電源の確保に引き続き取り組んだ

[事務職員 3月11日～ 3月20日]

- ・音声通信問題の解消、非常用品の調達、ガソリンの確保に取り組む

[—— 3月20日～]

- ・なし

### 9. 通常操業再開後の状況

- ・—

### 10. 震災関連における県への要望等

- ・特になし

## ② 福島県

本目では、沿岸地域のうち、福島県に立地している企業に対するヒアリング調査結果を一覧として記載する（ケース7、ケース8）。

ケース7とケース8に共通している特徴は2点ある。第1点目の特徴は、2社ともに、原子力発電所から半径20km～30km圏内に立地していることである。この地域は、第1章1節(2)で触れたとおり、3月15日に屋内退避、3月25日に自主避難要請の発令された地域である。したがって、経営者は一部操業再開に向けて、地震と放射線という課題を克服するための意思決定を積み重ね続けてきた。第2点目の特徴は、経営者の解消すべき課題が、震災・津波直後の1段階目と、2～3日後の2段階目に分かれていることである。これらの点に注目をして、課題を克服して一部操業再開にいたる経過を述べていく。

最初に、ケース7（G社）に注目をする。G社は県内1拠点、県外1拠点を擁している、従業員約50名（県内約35名、県外約15名）の中小企業であり、受注先企業の構成をみると、ダイヤモンド構造の下方領域に位置していると捉えられる。なお、支障の出ないように先に述べておくと、G社は同程度の生産ラインを2拠点到配置している。それゆえに、分散発注の対象にはなり難い点に留意されたい。さて、G社は3月18日前後に一部操業再開できるはずだったが、放射線の影響によって操業再開は4月下旬にずれこんだ。したがって、G社は一部操業再開までに解消すべき課題を2回乗り越えたことになる。

1回目に解消すべき課題として、①取引先に少しでも迷惑をかけないための業務処理と連絡、②生産設備の応急措置があった。震災発生時、経営者は社内におり、約30～40分程度、安全確保に努めるとともに、全従業員に待機指示を出してテレビで様子を見ていた。そして、この間に、業務上最低限必要な機器を可能な範囲で回収している。地震被害に限って言えば、結果的にG社の経営存続を危ぶむほど深刻ではなかったが、天井パネルの崩落など見た目の被害は大きかった。約30～40分後に経営者は自宅待機（帰宅）指示を出したが、この指示は3月14日の朝まで続いている。内陸地域と比較して、対応が遅かったとの印象を抱くかもしれないために、A) 約30～40分後に帰宅指示を出すに至った根拠、及び、B) 3月14日朝まで自宅待機の継続をしていた根拠を述べる。A)についてだが、時間の経過をみると、3月11日14:46に運動型の本震発生、14:49に大津波警報（予想6m）発令、15時前後に太平洋岸の大部分で第一波（高さ20cm～50cm）観測、15:14釜石（岩手県）に堤防を乗り越える津波の映像が流れ、これに続いて岩手県と宮城県でも同等以上の映像が流れる、15:54にヘリコプターからの中継映像も加わるといった順に情報が流されている。したがって、経営者は（特に、沿岸地域に住んでいる）従業員、及び、従業員の家

族と財産に危険の迫っていることを認識した直後に帰宅指示を出したといえる。B)については、従業者に帰宅指示を出したあとの17:48以降、原子力発電所の「異常」を伺わせる内容、及び、「異常」に対する屋内退避などの指示の発令と深刻な内容に移行していく(第1章1節(2))。特に、3月12日5:44に半径3km~10km圏内の住民に対しての避難指示の発令を契機に、生命の維持を危ぶまれる状態が3月13日まで続いた。3月14日の朝まで、南相馬市の配給のあったこと、3月12日18:25の半径10km~20km圏内の住民に避難指示を発令してから36時間ほど追加的な指示の発令されなかったこと、(経営陣は対応していたものの、)G社の組織的な業務が3日間にわたって完全に停止していたことを根拠に、3月14日の朝、経営者は従業者に任意の出勤を呼びかけるに至った。したがって、先に、1回目に解消すべき課題として、①取引先に少しでも迷惑をかけたための業務処理と連絡、②生産設備の応急措置を挙げたが、出勤可能な従業者に限っても、原子力発電所の被害が更に深刻にならないことを願いながら、一部操業再開を目指して取り組んでいたことになる。しかし、3月14日11:01に3号機の水素爆発もあり、更に深刻な事態になることが予想された。こうした状況下で、①を解消するために、受注のキャンセル処理、仕掛品を外部の企業に引き継いでもらう段取りと手配を、②を解消するためにG社の技術者・技能者が生産設備を可能な限り修復して一部生産再開を目指し、これと同時並行的に片づけに取り組んでいる。結果的には、3月18日に一部操業再開できる状態になった。これが、1回目の課題を解消するまでの経緯である。一方で、従業者は全員ではないものの家族と財産の喪失に加えて、放射線に対する懸念、度重なる余震に晒されながら、政府の原子力発電所関連等の情報を信じ、安全に配慮しながら一部生産再開を目指していた。

2回目に解消すべき課題として、前述した①②に加えて、③南相馬一茨城ルートの実事上の寸断に伴う経営危機の打開策を講じること、④生産拠点を新設するならば、どこに構えるかを検討すること、⑤生産拠点を新設する際に必要な資金調達をすること、⑥3月25日の自主避難要請の発生にともない、操業をいつ再開するか決めることが発生した。3月15日の屋内退避の発令を契機に従業者を含めた住民の地域外流出の顕著になるなか、政府の指示や勧告次第でG社(南相馬市)の事業継続が危ぶまれる状況に陥っていた。それゆえに、3月18日時点では一部操業再開できる状態にしたものの、先行き不透明であり、依然として従業者の不安を解消させられる情報を整えるには至っていなかった。したがって、一部操業再開できる状態にした以上、G社が本社の操業再開を果たすために講じられる手段はなくなったことになる。この点だけでも、十分に危機的な状況だが、むしろ、現実的に差し迫っていた課題は、③関東の商圈を喪失しないための対策だった。線量の大幅な増加にともなう南相馬市一茨城ルートの実事上の寸断は、G社の商圈(茨城県)を全て奪われかねないことを意味していた<sup>108</sup>。それゆえに、経営陣は3月21日に④を解消するべく、県外拠点の模索に取りかかり、商圈を震災前よりも拡大させる方針を決定する。そして、この方針を現実のものにせざるを得ない事態が、3月25日に半径20km~30km圏内の住民の自主避難要請の発令として発生する。住民の県外流出は更に加速し、また、「自主避難要請」という個人の判断に委ねる曖昧な措置によって、県内に留まる住民と県外に避難する住民との間で感情的な対立、コミュニティの欠落が顕在化する。そうした状況下で、⑥「操業をいつ再開するか」を決めるといふ苦しい判断を下す必要に迫られた。結果的に、G社の経営陣は、4月下旬までに関東地方の某県に新規の生産拠点の設置を決定し、また、本社工場の再開も決定した。したがっ

<sup>108</sup> G社の納品先地域のひとつが関東であり、常磐道を使えないとCost、Deliveryに支障の出る可能性が高まるためである。なお、輸送ルートに関連している情報は、第1章1節(2)脚注18を参照されたい。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

て、経営者は3月下旬から4月中旬にかけて、操業再開の目途を立てることをつうじて、雇用面で従業員の不安を解消させられる情報を整えたことになる。一方で、従業員は3月15日前後から、悲観的な展望しか抱けない状況だった。南相馬市の配給活動によって、短期的な生命維持の不安はある程度解消できたものの、倒産するかもしれないという不安、今後の生活への不安等が高まる情報しか流れてこないためである。しかし、雇用面に関しては、5月上旬頃、経営者から県外生産拠点の構築方針の通達されることで、前向きな展望を抱けた。以上が2回にわたり経営者と従業員が果たしてきた役割だが、放射線の影響を懸念して退職を選択した従業員も存在している。このことは、経営者の対応できる範囲を超えたかたちで、組織内部の摩擦の存在していたことを示唆している<sup>109</sup>。

次に、ケース8(H<sub>1</sub>社)に注目をする。H<sub>1</sub>社は県内2拠点、県外2拠点、及び、本社(関東)、複数の支店、営業所、海外現地法人を擁しているH社の生産拠点の一つに位置づけられている、従業員350名(H<sub>1</sub>社)の大企業である。また、自動車関連部品のみならず、日用品関連部品、医療用部品など多くの分野で極めて高いシェアを有しているダイヤモンド構造の下方頂点に位置している。なお、支障の出ないように述べておくと、一連の課題をまずは克服したのち、H社は各メーカーの動向と経営環境に応じて諸課題と再発防止への取組みを実施(完了)している点に留意されたい。さて、H<sub>1</sub>社について記述する前に留意して頂きたいことがある。それは、ケース7以前において繰り返してきた、「経営者、従業員(管理者、作業員)はどのような役割を果たしたのか」のみに注目し難いことである。極力、ケース7以前と同様の書き方を目指したいが、(経済産業省本庁、自動車工業会等)高度な判断も含まれている。したがって、ケース8では、H社の経営者、H<sub>1</sub>社の責任者の果たした役割に焦点を絞り、管理者と作業員の果たした役割は、部分的に記載、及び、ケース8の情報を参考にされたい。

さて、H社は原子力発電所の諸問題さえ発生しなければ、内陸地域と同様かそれよりも早く操業再開できる可能性があった。

1回目に解消すべき課題とは、3月12日未明までのごく短い期間に限られ、従業員の安否確認、安全確保に努めること、①被害状況を把握して本社や取引先との連絡に努めること、②H<sub>1</sub>社に輸送中の設備の扱いを本社判断に準じて対応することだった。①②に関しては、人的被害もごく軽微であり、みかけ上の資産の被害も操業再開の危ぶまれる状態ではなかった。ただし、時間とともに深刻になっていく津波被害もあり、作業員の業務は早めに終えて自宅待機(避難所待機)となった。②についてはH<sub>1</sub>社で受け入れ困難な状態だったために、出発先に戻るようになった。以上が1回目に解消すべき課題への対応であり、資産に対する被害に限れば、内陸部(ケース1、ケース2)と同様に、1日~3日で操業再開を果たせそうな状況だった。

しかし、この状況は、3月12日18:25の10km~20km圏内に対する避難指示の発令によって一変する。H<sub>1</sub>社は半径20km~30km圏内だが、H<sub>1</sub>社で製造する部品と製品のうち、特定の素材(原材料)は半径10km~20km圏内のH<sub>2</sub>社から全量調達していた。H<sub>2</sub>社は2010年に稼働を開始した最新鋭の工場であり、少なくとも投資分を回収するまでに起こりえる立地上の問題は、事故の起こる可能性の極めて低い原子力発電所が立地している程度にすぎなかった。しかし、H<sub>2</sub>社が避難指示区域に指定されたことで、H<sub>1</sub>社を操業再開できる状態に戻しても素材を調達できなくなり、生産

<sup>109</sup> 筆者が2012年6月に南相馬市、相馬市一帯を業務で回っていたが、複数の面談者が地元に残った住民と県外に自主避難した住民との感情的な対立の存在を指摘している。立ち入った内容まで踏み込むことはしていないが、「地元で踏みとどまった住民と地元から離れる選択をした住民との対立」、「生命や財産を失った住民とそうではない住民との対立」に集約できる。

活動は絶望的になった。これに伴って、H<sub>1</sub>社に様々な問い合わせが殺到する。更に、経済産業省本庁から、生産再開に対して否定的な旨の打診も加わり、H<sub>1</sub>社の責任者が判断できる領域を遙かに超えた状態になった。また、この時点では、H<sub>1</sub>社も避難指示区域の指定を受ける可能性を否定できず、被害の拡がりの極大化した時点で、次善策を検討することが望ましかった。しかしながら、この選択をしてしまうと、自動車等の分業構造全体の機能を長期間に渡って停滞させること（多くの業者の倒産を誘発しかねないこと）、及び、H社の存在意義そのものを問われることになり、難しい判断が突きつけられた。以上の内容を要約すると、3月12日18:25を境に状況が一気に悪化し、H社を含む産業全体に極めて大きな被害をもたらす事態に陥ったといえる。この点について加筆すると、結果的にH社は分業構造全体を停止させる一因になったが、H社は外部に責められるいわれはない。H<sub>1</sub>社の生産工程と特徴を踏まえると、生産効率追求の結果であり、発注サイドの判断と責任のもとで生じた事象である。この点に限って強いていうならば、H<sub>2</sub>社の立地場所の選定に際して妥当と判断される根拠のひとつになったであろう、福島原子力発電所に対する国や東京電力のリスクの見積もりの甘さこそ責められるべきである。ともあれ、こうした事態が発生した以上、発注サイドは分散発注や標準品の追及等を推し進めることになり、供給サイドはシェアを落とさない努力（同業他社に追随困難な製造や製法の高度化、標準品に転嫁されないよう中核的な部品であり続けられる努力、標準品に転嫁されたときの備え、発注サイドが安心できる仕組みの構築）を推し進めることになる。そして、これらが振り子のように絶え間なく動いており、その一時点で今回の事態は発生したにすぎない。むしろ、H社は、結果的に引き起こしたことに對する対応を求められた特異な存在といえよう。

さて、3月12日18:25を境に状況が一気に悪化した翌日の3月13日、研究拠点を兼ねる県外生産拠点で緊急会議が開かれる。ケース7以前では経営者や現地生産拠点の責任者という観点で経営者等の果たした役割を述べたが、ここでは、H社における経営者の果たした役割についても述べることにする。緊急会議に際して、(H社)経営者の解消するべき課題とは、大きく2種類、4点挙げられる。2種類とは④事態の安定するまで様子を見て外部の企業に委ねるか、操業再開を目指すかである<sup>110</sup>。この点に関しては、検討を重ねた結果、操業の再開を目指すことを選択している。そして4点とは、⑤重油調達の目途を立てること、⑥素材の代替生産企業の探索、選定、確保を果たすこと、⑦必要な要員、物資、輸送ルートを選定と投入、⑧資金調達に取りかかることだった。会議の結果、⑤⑥は全力を尽くして運用可能な体制を構築すること、④の結果と⑦は、H<sub>1</sub>社(等)の雇用を維持すること、及び、応急処置を完了する(一部操業再開を果たす)まで本社から応援等を投入することとの最終決定に至った。

この最終決定(基本方針の決定)にともなって、3月13日、H<sub>1</sub>社における責任者の果たすべき課題が明確になる。責任者の解消するべき課題とは、一部操業再開を果たすうえで必要な、③安否確認を含む、従業員と情報をやり取りできる仕組み、及び、⑨一部操業再開に向けた生産設備の回復と業務できる状態にすること、⑩従業員の衣食住を含む労働環境を整えることである。③「安否確認を含む、従業員と情報をやり取りできる仕組みを整えること」については、前述した工場の移行時期と重なっていたために、この時点で従業員は約400名になっていた。また、G社と同様に従業員とその家族は県内を含む複数地域に避難しているため、及び、音声通信の繋がりにくい状態ゆえに連絡網の構築は難しい問題だった。3月13日から17日にかけて、総務課は従業員

<sup>110</sup> ①からではなく④から記載している理由は、ケース8の7「操業再開を決定するまでの経営者の対応」に付している番号に対応しているためである。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

との連絡をはかり、いくつかの従業員グループで連絡を取り合っていることを把握する。従業員グループの連絡手段は携帯電話を介したメール、ツイッター、フェイスブックだったために、3月18日に社員向けのホームページ（携帯サイト）を立ち上げた。そして、このホームページに誘導するよう従業員に呼びかけた。⑩「従業員の衣食住を含む労働環境を整えること」についても、総務課は③と同時並行的に取組み、市内のアパートの手配をするなど衣食住を含む労働環境を整えらるとともに、3月と4月の待遇も明示し、これらを3月18日のホームページに掲載をした。「雇用維持の方針を通知すること」についても、従業員と連絡を取れ次第、または、3月18日に雇用維持の方針を明記することで従業員の不安の解消に努めた。3月15日の屋内退避の発令もあり、放射線に対する強い不安を払しょくできない状態だったが、総務課の働きによって、H<sub>1</sub>社の責任者は3月18日に従業員全員に対して不安を解消できる情報を整え、情報発信をした。なお、3月17日、経済産業省本庁から、完成品生産に必要な不可欠な部品2点を必要分製造するよう打診を受けたことを付記しておく。⑨「一部操業再開に向けた生産設備の回復と業務できる状態にすること」については、3月13日の基本方針に基づく本社からの応援によって、3月21日に応急処置が完了する。そして、3月22日に全従業員向けに、任意で3月25日からの出勤を打診する。3月25日、20～30名の従業員が呼応して復旧活動に取りかかり、同時に、H社は4月4日からの操業再開の決定、報道をした。しかし、3月25日、半径20km～30km圏内の住民に自主避難要請も発令されることとなり、メディアや取材対応に追われることとなる。同時に、再開決定にともなう取引先企業との連絡も必要であり、総務課の負担は極限に達した。なお、4月4日の出勤についても、事実上「任意」だったことを明記しておく。その後、復旧活動は当初の予定よりも2日早く終わり、4月2日に操業再開が果たされた。また、同日、欠勤者と避難者に対する待遇も提示し、結果的に会社都合の解雇は1名も出さなかった。全国で同等の条件、事態に陥ったとしても、H社の処遇を実行できる企業は極めて少ないだろう。なお、本社からの応援は4月3日に完了、撤収をしている。以上を以って、H<sub>1</sub>社の責任者は課題4点を全うし、それをつうじて、従業員に対する不安を解消できる情報を整え、発信した。

ところで、H社における経営者の課題で記載した、⑤「重油調達の日途を立てること」、⑥「素材の代替生産可能な企業を探すこと」についての続きを述べる。3月13日の緊急会議の結果、⑤⑥ともに全力を尽くして運用可能な体制を構築することと決まった。この点に関しては、詳細を聞き取れなかったが、3月13日から24日（25日の操業再開決定日の通知）にかけて、2つの課題を解消させている。⑤については、自力調達困難だったために、自動車組立企業から燃料を回してもらったことで燃料問題を解決し、⑥についても直ちに解消できない問題だったために、日本自動車工業会の緊急支援の枠組み使えるよう依頼をして、素材製造できる施設を保有している県内の同業他社に全量外注して貰えることとなり、これを解決した。

以上、ケース8について述べたが、このケースは相当に特殊な事例であり、本章1節(2)図2-14「複数サプライヤーによる災害時代替供給体制の構築」のケースにほぼ該当していると位置づけられる。そして、時間経過に沿ってH社の経営者、及び、H<sub>1</sub>社の責任者を述べた結果、それぞれの対応すべき課題の解消を組織的に遂行していることが確認できる。すなわち、前項の「経営者の果たすべき役割」で述べた、「互恵的な関係にある企業と連携しつつ、操業再開を阻む支障を最優先で解消し、それをつうじて従業員の不安を解消させられる情報を整える」という基本方針を固める」ことを、H社では3月13日から3月25日を中心に、H<sub>1</sub>社では3月11日から4月2日にかけて果たしたことが確認できる。

## ケース7

## 1. 企業概要

- 企業名 : G社本社工場  
 主な事業内容 : 専用機・自動機の設計と製造。治工具の設計と製造  
 生産拠点 : 県内1拠点。県外1拠点  
 従業者数 : 約35名（県外約15名）  
 主な強み : 一貫した生産ラインで(設計、組立、調整までを一貫して行ない)、短納期、高品質、低価格を実現していること  
 : 補充品、消耗品、設備部品について、単品オーダーから多品種少量生産まで、開発段階から対応できること  
 備考 : 「ダイヤモンド構造」の下方領域に位置していると思われる<sup>111</sup>  
 : 完成品生産企業、部品製造企業の大手との取引が多い  
 調査日 : 2012年11月

## 2. 被災概要

- 立地環境 : 海岸から約4km離れている平地。自主避難要請を一時的に受けた地域  
 被害の特徴 : 地震 津波 放射線  
 被害の程度 : 天井パネル崩落、(主に下水で製造工程とは無関係な)浄化槽が液状化を起こして大破<sup>112</sup>、社屋を支える柱の一部にひびが入る  
 : 生産設備のメンテナンスを要した

## 3. 操業再開時期、インフラ復旧までの期間、物資不足の程度

- 操業再開 : 1ヵ月後。ただし、自主避難要請さえなければ1週間で一部操業再開はできた  
 生産能力回復 : 2012年4月下旬(100%に回復)  
 電気 : 停電なし  
 工業用水 : 使用していないために、不明  
 燃料 : 支障なし  
 ガソリン : 公私ともに1ヵ月間不足していた。ただし、市の配給である程度は凌げた  
 物資不足程度 : 店舗はほぼ休業していたために苦労はあった。ただし、市の食糧配給である程度は凌げた

## 4. 震災直後の状況、対応、課題

- ・ 外回りの営業パーソンと連絡の取れない状態が続く(翌日、無事が判明)
- ・ 設備と業務を停止して、約30~40分程度様子を見る。その後、経営者の指示で従業者を帰宅させる
- ・ 必要最低限のパソコン、及び、給与データ等を記録しているサーバを回収する

## 5. 震災後1週間程度までの状況、対応、課題

- ・ 3月11日から14日にかけて、特に、非常食、ガソリン、寝袋を欲しい状態が続いた
- ・ 3月14日、従業者に連絡をして任意の出勤を呼びかける。2/3の従業者が応じる
- ↓受注のキャンセル処理に入る。仕掛品は外部の企業に引継いでもらう
- ↓可能な範囲、人員で片付けに入る。仕事は従業者同士でフォローし合った
- ↓生産設備は稼働可能な状態ではなく、メンテナンス業者も来られないので、技術者・技能者が可能な範囲で修理にあたる
- ・ 3月15日、屋内退避指示の発令に伴い、地域全体で住民の域外流出が広がる
- ↓従業者とその家族のうち、一定の者が県外に避難をし始める(各都道府県に避難)
- ・ 3月18日前後、一部の生産設備が稼働可能な状態となる

<sup>111</sup> この内容は、G社の元請企業群を踏まえて記している。

<sup>112</sup> 浄化水槽を交換できた時期は1年後だった。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

6. 一部操業再開（通常操業再開）までの状況と対応
  - ・ 3月21日前後、以前からプランとして存在していた、県外拠点の構築を模索し始める
  - ・ 3月25日、自主避難要請の発令に伴い、1つの県に避難をし始める
  - ↓ 3月25日、振込先情報など把握可能な範囲だが、遅配なく給与を振り込む（4に記載しているとおり、サーバを回収できたために振り込みに大きな支障はなかった）。なお、G社の給与は、締日15日、振込日25日である
  - ・ 3月25日から約1ヵ月間検討を重ねた結果、関東地方の某県に絞り込む。なお、優遇措置はないものの、地方自治体のスピーディーな対応、土地取得税の一部返還を受けられる点が決め手のひとつとなっている。この間に、役員が避難者への慰問を重ねている
  - ・ 4月下旬に、本社工場の操業再開をする
7. 操業再開を決定するまでの経営者の対応
  - ① 3月11日以降、従業員の安全確認、被害状況の把握、取引先企業との連絡（事実上は3月13日以降）に努める
    - ・ 3月11日の本震後、余震が続き、事務所のパネル崩落や柱にひびの入っている状態のなか、必要最低限の資料の確保を指示する
    - ↓ 従業員の安全確保、安否確認に務めるとともに、従業員とその家族に配慮して帰宅（自宅待機）を指示する
  - ② 3月14日 [水素爆発発生前]、（生産設備の応急措置を含む）業務再開に向けた取組みを指示する
  - ③ 3月15日、屋内退避の発令にともない、（今後、更に事態の悪化する可能性も高まったために）事業の早期回復を見通せない状態に陥る。また、この事態にともなって、茨城県に抜ける交通ルートが事実上断絶し、経営に大きな影響を与えることが明らかになる。これに伴って、経営存続のための対応策を講じる必要に迫られる
  - ④ 3月21日前後、関東地方に県外生産拠点を構築して商圈を震災前よりも拡大させる方針を決定する。これに伴って、どこに生産拠点を新設するかを決める必要に迫られる
    - ・ 3月25日、自主避難要請の発令に伴い、状況は更に悪化する
  - ⑤ 3月25日、操業再開をいつにするか決める必要に迫られる
    - ・ 4月下旬に、県外生産拠点を某県に構築することを決める
    - ↓ 4月下旬に、本社工場の操業再開を果たす
      - ・ 5月中旬に、従業員の不安を解消できる情報が整う
  - ⑥ 夏頃、県外生産拠点を構築するための資金調達に取りかかる
    - ・ 秋頃、資金調達の目途を立てる
8. 操業再開までの管理者、作業員の置かれていた状況
  - ・ 3月11日から13日にかけては、市からの配給の行き届かない状況だったために、生命の維持に対する不安の募る状況だった
  - ・ 3月14日に、業務再開に向けた取組みをするが、原子力発電所由来の被害の深刻さとF社の存続の比例しているために不安は益々募る状況だった（5参照）
  - ・ 3月15日の屋内退避の発令にともない、F社の経営存続に対する不安が高まる
  - ・ 相次ぐ余震と原子力発電所の被害の深刻さの増すなか、対応できる従業員の取組みによって、3月18日に一部操業の再開を果たす（5参照）
  - ・ 3月25日の自主避難要請の発令に伴い、F社の経営存続に対する不安が更に高まる
  - ・ 本社工場の操業再開に向けた取組みは続いており、また、5月上旬に県外生産拠点の構築方針が明らかにされ、F社の経営存続と雇用維持への不安が和らぐ（7参照）
9. 通常操業再開後の状況
  - ・ 被災者雇用開発助成金制度等を活用

- ・生産設備のメンテナンス業者は、早くて1ヵ月、遅くて数ヵ月経たないと来なかった
  - ・受注は2011年4月～6月減少、同年7月徐々に回復、同年11月震災直前の水準まで回復と推移した。なお、2011年7月以降、F社に対する発注依頼を断らざるを得ない(生産能力を超えた受注)事態が生じている
  - ・解雇者は出さなかったものの、被爆に対する懸念を理由に退職した従業者は存在している
  - ・秋に資金調達の見途をたて、2012年上半期に分工場が稼働する。なお、分工業の規模と生産設備は、本社工場に近いものになっている
10. 震災関連における県への要望等
- ・原子力発電所対応で、距離のみをもって境界線を機械的に引くことはやめて欲しい

## ケース8

### 1. 企業概要

- 企業名 : H<sub>1</sub>社 (福島県内工場)
- 主な事業内容 : 日用品関連部品、自動車部品、医療用部品
- 生産拠点 : 県内2拠点 (H<sub>1</sub>社、H<sub>2</sub>社<sup>113</sup>)、県外2拠点  
(他に本社(関東)、支店、営業所、海外現地法人を擁している)
- 従業者数 : 約350名 (正規労働者:非正規労働者=50:50<sup>114</sup>、グループ全体約1,500名)
- 主な強み<sup>115</sup> : 複数の国内主要メーカーから受注しており、高いシェアを有している
- 備考 : 「ダイヤモンド構造」の下方頂点に位置している
- 調査日 : 2012年12月

### 2. 被災概要

- 立地環境 : 海岸から約5km離れている平地。自主避難要請を一時的に受けた地域
- 被害の特徴 : **地震** 津波 **放射線**
- 被害の程度 : 金型、棚、配管、ガラス、パーテーションに被害が生じる。建屋は持ちこたえた

### 3. 操業再開時期、インフラ復旧までの期間、物資不足の程度

- 操業再開 : 4月2日
- 生産能力回復 : 2012年5月初旬 (100%に回復)
- 電気 : 停電なし
- 工業用水 : 停止なし
- 燃料 : 停止なし
- ガソリン : 公私ともに1ヵ月間不足していた (4月第1週から第5週にかけては長い行列に並べば、それなりに入手可能になった。5月ゴールデンウィーク明けからは、入手し易くなった)
- 物資不足程度 : 高い放射線量の影響で、食糧等の日用品が県内に入って来なくなる

### 4. 震災直後の状況、対応、課題

- ・H<sub>1</sub>社、H<sub>2</sub>社ともに稼働を停止する

<sup>113</sup> 「H<sub>1</sub>社」とは避難準備区域に位置しているヒアリング調査先企業であり、「H<sub>2</sub>社」とは避難区域に位置している企業である。H<sub>1</sub>社はH<sub>2</sub>社で製造した素材を加工、及び、製品製造する役割を担っている。すなわち、H<sub>1</sub>社とH<sub>2</sub>社は密接な関係にある。これが「H<sub>2</sub>社」を付け加えている理由である。

<sup>114</sup> H<sub>1</sub>社は「非正規労働者」ではなく「定期労働者」と表現している。また、派遣労働者を雇用することがある。雇用の理由は定年退職した従業者の後任候補としてなので、不適切な派遣労働者でないかぎり定年退職者の減少分に応じて採用をしている。実績ベースでは概ね10名/年となっており、正社員枠を有効に適用しているといえる。

<sup>115</sup> 本節における「主な強み」とは、元請企業が評価している能力と位置づける。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

- ・設備輸送の最中に、本震が発生する。「設備輸送」とは、老朽化した県外1拠点をもとに2011年3月に閉鎖するために、閉鎖予定の拠点の設備を別の1拠点、及び、H<sub>1</sub>社とH<sub>2</sub>社に適宜輸送していたことである
  - ・電話の繋がりがやすくなると同時に、取引先対応に追われる
  - ・従業者との連絡ルート網を模索。メールとツイッターの有効性を確認し、従業者との情報共有に務める
5. 震災後1週間程度までの状況、対応、課題
- ・3月12日、半径20km圏内に位置しているH<sub>2</sub>が避難区域に指定される
  - ↓ H<sub>2</sub>社の再開の目途が立たなくなり、それに応じて、H<sub>1</sub>社の生産活動が困難になる
  - ↓ 取引先から問い合わせが殺到する（～3月22日程度まで続く）
  - ↓ 経済産業省本庁から、生産再開は困るとの打診がくる（前日の打診は生きたまま）
  - ↓ 食糧を始めとした物流の停滞が顕在化する
  - ・3月13日、研究拠点を兼ねる県外拠点で緊急会議が開かれる。ここで、今後の基本方針（下記参照）が固まる
    1. 材料調達の日途を立てる  
重油とH<sub>1</sub>社に必要な素材を全量生産していたH<sub>2</sub>社の代替生産の日途を立てることが最重要課題となる
    2. 雇用維持の姿勢を決める
    3. 本社から応援を投入する  
応急処置を完了するまで、10人日の投入を決定・実施<sup>116</sup>
  - ・3月15日、屋内退避が発令される
  - ・3月17日、18日にかけて、外注先企業全ての生産再開の連絡が入る。経済産業省本庁から、完成品生産に必要な不可欠な部品2点を必要分製造するよう打診がくる
  - ・3月18日、ホームページ（携帯サイト）を設置する。掲示板を設置して安否の投稿を促したり、情報発信を始める
  - ・3月18日に3月25日まで休業する旨を情報発信。うち一部は下記のとおり。  
全社員に対して、3月の給与は100%保障する、4月の給与は80%保障する（出勤すれば100%保障）、給与の遅配はない（3月分は本社から振込をして対処）
6. 一部操業再開（通常操業再開）までの状況と対応
- ・3月18日～3月25日にかけて、総務課が衣食住、待遇の運用体制を整える
  - ・3月21日、本社からの応援による、応急処置が完了
  - ・3月22日、出社可能と判断する従業者を対象に、3月25日からの出勤（任意）を打診する。なお、メーカーのメンテナンス担当者は4月まで来ないために、H社で極力対応をする
  - ・3月25日にかけて、「材料調達の日途」が立つ。自力調達困難な重油は完成自動車メーカーから調達。日本自動車工業会に緊急援助の依頼をして、素材の代替調達先として、取引関係のない県内他企業（県内の同業他社）に全量外注をして急場を凌ぐ
  - ・3月25日、22日の打診に応じた20～30名日を投入し、片付けと調整に取りかかる。人員は想定を超えて集まったが、深刻なガソリン不足に陥る
  - ↓ 3月25日、4月4日からの操業再開を決定・報道する
  - ↓ 従業者全員にも再開の呼びかけをする
  - ↓ 自主避難要請が発令される
  - ↓ メディアから問い合わせ、取材依頼、非難が殺到する

<sup>116</sup> 人員輸送ルートは、福島市、国道115号線を使い相馬市を経て到達する道程となる。第1章1節(2)脚注18に記しているとおり、当時の路面状態と天候は悪かった。

- ・ 4月2日、2日前倒しで、操業再開を果たす。出勤率の見込みは約26%だったが、4月4日時点で57%だった
- ・ 4月2日、従業員全員に今後の諸待遇と選択肢を提示する。避難者、被災者、待遇、猶予期間と多岐に渡る。一例として、5月12日までは欠勤扱いにしないこと、さし当り、避難者は2011年9月末日まで欠勤を続けても解雇しないこと等が挙げられる(後に、延長)。端的に記すならば、会社都合の解雇はしないことを通知した(実際にはしていない)

7. 操業再開を決定するまでの経営者の対応

- ① 3月11日、被害状況の把握と従業員の安全確認を指示する。関連企業との連絡に努める
  - ② 移送中の設備を戻すか、受け入れるかの検討をする
    - ・ 3月12日、H<sub>2</sub>社が避難区域に指定されたことで、操業再開の目途が立たなくなる
    - ・ 操業再開の時期について、本社に諮る
  - ③ 3月13日、従業員と情報をやり取りできる仕組みの構築を指示する
  - ④ 操業再開の時期を検討する。最終的に、原子力発電所の被害の拡大の程度にもよるが、⑤⑥とH<sub>1</sub>社の稼働再開できる状態になり次第、操業再開することを決定する(本社)
    - ・ 緊急会議を経て、(雇用維持を含む)基本方針3点が決まる。この基本方針に沿って課題の解消を指示し、必要な意思決定を積み重ねる
  - ⑤ 重油の確保に取りかかる(本社)
  - ⑥ 素材の代替生産企業先の探索・選定・確保に取りかかる(本社)
  - ⑦ 必要な要員、物資、輸送ルートに取りかかる(本社)
  - ⑧ 資金調達に取りかかる(本社)
    - ・ 従業員の不安解消に資する(大枠の)情報が整う
  - ⑨ 3月14日、生産設備の応急措置を含む敷地内の片付けを指示する
    - ・ 3月15日、H<sub>1</sub>社にも屋内退避が発令され、事態が悪化する
    - ・ 3月18日、従業員の不安解消に資する(具体的な)情報発信をする
  - ⑩ 従業員の衣食住を含む労働環境を整えるよう指示をする
    - ・ 3月13日～25日にかけて、課題解消の目途を立たせる
    - ・ 3月25日、4月4日からの操業再開を決定・報道する
- ↓ 自主避難要請が発令され、更に、事態が悪化する
- ・ 4月2日、2日前倒しで、操業再開を果たす
  - ・ 従業員の不安解消に資する(より具体的な)情報発信をする

8. 操業再開までの管理者、作業員の置かれていた状況

[総務課]

- ・ 3月11日、従業員の安否確認の仕組みを模索する
- ・ 3月11日～22日、取引先対応に追われる
- ・ 3月18日、従業員との情報共有の仕組みを構築する
- ・ 3月25日まで休業する旨を情報発信する
- ・ 3月18日～25日、衣食住、待遇の運用体制を整える。このうちの一部は下記のとおり
  - 1) 衣食住、灯油、ガソリンは一定期間無料(企業負担)とする
  - 2) 「住」については、市内で最も早くアパート斡旋企業各社に依頼。物件を54戸確保する(地域が復旧に転じると、急速に借りにくくなった。)
  - 3) 「住」の負担は、最初の2年間は県の借り上げ(全額無償)となり、その後3年間は家賃の60%を企業負担としている
- ・ 3月22日、3月25日からの出勤(任意)を打診する
- ・ 3月25日、4月4日からの操業再開を決定し、従業員とメディアに対して情報発信をする。自主避難

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

要請の発令も重なり、取引先対応、取材と調査依頼が急増する

[作業者]

- ・ 3月11日～17日、社員間や企業とで連絡網を多様なかたちで形成して、情報交換をする（多様なかたちで避難している（避難せざるをえない）ため）
- ・ 3月15日、屋内退避の発令にともない、雇用や待遇に対する不安が高まる
- ・ 3月18日、H<sub>1</sub>社が社員向けのホームページ（携帯サイト）と掲示板を設置する。口コミでこの情報が拡散する

↓雇用維持の方針と操業再開に向けての方針が受信できるようになる

↓衣食住を失った従業者に対しても、具体的な対応が通知される

- ・ 3月22日、3月25日からの出勤（任意）の打診が来る
- ・ 3月25日、4月4日からの操業再開の通知が来る

↓任意の出勤者が操業再開に取り組み始める

↓自主避難の発令にともない、県外避難者が増加する

- ・ 4月2日、従業者全員に今後の諸待遇と選択肢の通知が来て、漠然とした不安が解消する

### 9. 通常操業再開後の状況

- ・ 雇用調整助成金等を活用した
- ・ 4月3日、片付けと調整（応急処置）を完了する
- ・ 2011年9月に、避難者に対する措置（9月末日まで欠勤しても解雇しないこと）を、2012年の1学期終了時（2012年7月末日）まで延長する。理由は、避難先の学校に通学・通園している児童を含めた家族に対する配慮のため
- ・ 東京電力から損害賠償金の一部が振り込まれる
- ・ 2012年、県外1拠点を新設。新拠点がH<sub>2</sub>社の機能を担っている
- ・ メーカーの分散発注の意識が高まっている。H社はメーカーの動向と経営環境に応じて実施、取組みをしている

### 10. 震災関連における県への要望等

- ・ 緊急事態に、素早く対応して頂けることを期待している
- ・ 経営判断に大きく影響するために、統一した方針を出して貰えないと苦慮する
- ・ 1点の事実のみに注目してそれに適うコメントを抽出するのではなく、現地の状況や葛藤も取材したうえで報道して頂けることを期待している

## 第3節 「復興」の意味するもの

### (1) 操業再開を果たすまでの経営者の意思決定の経緯

本節の目的は、第1章1節と2節、本章1節と2節（本震直後、被災後1週間程度、一部操業（または、操業再開）に至る期間に区分して聞き取ること、及び、経営者、従業者（管理者、作業者）はどのような役割を果たしたのかを聞き取ること）を踏まえて、東北3県における自動車部品関連企業の「復興」とは何かを考察することである。本項では、その前段階として、第1章1節から本章2節までの概要を記す。

第1章1節では、主力製品、立地地域によって異なる設備資産の毀損の程度を近年の資料と一部の先行研究に基づき整理し、2点の要点を記した。第1点目は、甚大な被害を受けたにも関わらず、度重なる余震のなか、素材調達、原材料調達、部品加工、組立とそれらを繋ぐ輸送ルート

の必要最低限の復旧を約40日間で果たしたことである。この根拠として、第1章1節(2)における、地震、津波、放射線による被災の概要とインフラストラクチャーの復旧時期の整理、及び、自動車メーカー3社における国内の組立工場、及び、エンジン製造工場における生産再開日の整理が挙げられる。第2点目は、調査対象を選定する際の留意点を述べたことである。具体的に記すと、事例は内陸地域、沿岸地域（特に、津波被災地域）という分類を前者に重きを置いたかたちで、時間軸は本震直後、被災後1週間程度、一部操業（または、通常操業）再開に至るもので期間に分類することである。この根拠は、第1章1節(1)において整理した、東北地方における自動車部品関連企業の特徴に求められる。東北地方における自動車産業の特徴として、①「情報通信機械器具製造業」と「電子部品・デバイス・電子回路製造業」の製造品出荷額等の全国シェアは高いものの、「輸送用機械器具製造業」は非常に低いこと、②「電子部品・デバイス・電子回路製造業」は青森県を除く東北5県に分散しているが、「輸送用機械器具製造業」は福島県と宮城県に偏っていること、③東北依存の程度をみると、乗用車生産については「タイヤ・ゴム製品等」、「電子部品」、「通信機械・同関連機器」の順に高い状態となっていること、④主に東北自動車道沿線に集中して分布していること、⑤自動車部品関連企業を擁している地域は、広域仙台地域、北上流域地域、いわき地域に集中していること、⑥高度経済成長期以降、着実に土壌を整えてきた自動車部品関連企業は、ここ数年間、トヨタ自動車の協力会社の分工場進出というかたちで、自動車完成工場を支える環境を急速に整えていることを述べた。なお、放射線の被害を受けた（屋内退避地域、避難指示区域に指定された）事業所に留意することも記している。

第1章2節では、大震災後における経営環境の変化と講じられた特徴的な支援制度を、国（経済産業省）、岩手県、宮城県、福島県ごとに整理した。そのうえで、現時点の統計データだと抽出困難な経営者（経営陣）の対応をいくつかの時間軸に分けて聞き取ることで、事業継続や事業復旧の際に有益な示唆が存在することを指摘した。この指摘に至る根拠は第1章2節(2)の整理に求められる。県は、各県の実態に応じた（受入体制を含む）運用体制を、緊急性の高い制度だと約1週間から2週間で、新設された制度だと2ヵ月から3ヵ月弱で整えている。この過程では、国の補正予算成立、予算規模の裏付け（被害状況の把握、今後の動向を踏まえた分析）をしなければならないこと、予算措置を講じること（県議会の補正予算の成立）も含まれている。こうした事情によって、県は制度の運用体制を整えるまでに一定の時間を必要とする。しかし、その間にも、経営者は時々刻々と変化する状況下で、制約された情報に基づき、合理的と考えられる（または、裏付けのある情報に基づいて）意思決定を重ね続けている。これが、第2節の「指摘」に至る根拠である。前後したが、第1章2節(1)では本章における「復興」の位置づけをしている。具体的には、「車の開発から生産までの全てを一貫して東北地方に築く一大拠点を設けることに寄与できると期待されている企業のうち、震災によって一時的に操業停止になった企業が操業再開を果たす、または、震災前の受注水準を取り戻すこと」と「復興」を位置づけた。この根拠として、①1999年の中小企業基本法改正によって、旧中小企業基本法における中小企業政策の理念が「格差の是正」から「多様で活力ある独立した中小企業の育成・発展」に移行していること、及び、②自動車部品関連企業、県（特に、宮城県）にとって、震災前の状態に戻すことを「復興」と捉えているのではなく、車の開発から生産までの全てを一貫して東北地方に築く一大拠点を設けることを「復興」と捉えていることを挙げている。なお、復興に程遠い地域も存在していたり、震災前の受注量に戻っていない企業も存在しているが、考察対象の期間は2011年3月11日から2012年12月14日までとした。理由は、2012年12月14日に、トヨタ自動車東日本の宮城大和第3工場（宮城県大和町）がトヨタグループとして初めて東北でエンジンの生産をはじめた一つの節目

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

だからである。

第2章1節では、調査対象の絞り込みをするために、日本自動車工業会と日本自動車部品工業会の資料、経済産業省の「東日本大震災後の産業実態緊急調査2」、産業競争力部会の資料等の整理をしている。その結果、要点1点と考察対象を絞り込む際の視点3点を導き出した。第2章1節の要点として、経済産業省において使われる「復興」とは、「今後、日本は、何で稼ぎ、雇用していくのか」というベクトルと同じ方向を目指しているもの、及び、東日本大震災復興緊急保証制度をはじめとした支援制度から構成されているとみなせることを述べた。もっとも、経済産業省の競争戦略部会におけるキーワードは「成長」であるために、「復興」と同一線上に捉えるべきものではない。しかし、敢えて、経済産業省の競争戦略部会における「復興」のイメージを解釈するならば、具体的な施策のひとつが経営基盤の強化に資する（新規、前向き投資に該当する）中小企業等グループ施設等復旧補助金と位置づけられる。なお、成長と復興を同一線上に捉えるべきものではないと記しつつ、競争戦略部会における「復興」の解釈をした根拠は、第3節(2)を俯瞰することで理解できる。ここで述べている「各種資料」とは、『産業構造ビジョン』（表2-6）、「東日本大震災後の産業実態緊急調査」、「第一回産業競争力部会」資料、「日本経済の新たな成長の実現を考える自動車戦略研究会中間とりまとめ」、「第二回産業競争力部会」資料、「東日本大震災後の産業実態緊急調査2」と連なる資料（表2-5）から構成される。なお、念のために、経済産業省の目指す方向性と自動車部品関連企業、自動車組立企業の目指す方向性は、必ずしも全面的に一致しないことは明記しておく。次に、考察対象を絞り込む際の視点3点を述べた。「3点」とは、それぞれ、①「2011年6月前後までに生産水準を概ね取り戻した多数の生産拠点に注目するという視点、及び、生産水準を取り戻せていない少数の生産拠点に注目するという視点」、②「2011年6月前後までになんらかの要因で受注を回復させた生産拠点や新規に受注を獲得した生産拠点に注目するという視点、及び、取引を回復させられなかったか取引先を奪われた生産拠点に注目するという視点」、③「経営財務基盤の強化に資する投資を目指している生産拠点に注目するという視点、震災前の状態に文字通り戻すことを目指している生産拠点に注目するという視点」である。これらの根拠は、第2章1節(2)に由来する。また、①と②において、「2011年6月前後までに」と記載しているが、この根拠は第3節(1)における自動車工業会資料に基づく自動車の生産台数の推移（図2-1、図2-4）、自動車部品工業会資料に基づく生産能力の回復動向（表2-3に関わる本文）、及び、第1節(2)の自動車メーカー3社における生産再開日表I-9に由来する。

なお、第2章1節(1)における他の特徴として、国内における自動車生産は2011年6月以降に生産能力を取戻し、タイの洪水を除く2013年3月まで増産体制を敷いていたこと。生産活動は2011年6月から7月にかけて大震災前の水準に戻したこと。小型自動車と普通自動車とでトヨタ、日産、ホンダの姿勢が異なっていること。生産能力を回復させる前後に営業利益の低下を受容してでも部品供給していたことを記しておく。第2章1節(2)における他の特徴として、第1回産業競争力部会で「ダイヤモンド構造」という記載が初めて使われたこと。第1回産業競争力部会の特徴は、自動車依存の「一本足打法」からの脱却を推し進め始めた最中に東日本大震災が発生し、この復興と復旧を『産業構造ビジョン』の基本方針に沿うかたちで推し進める姿勢を打ち出していること。自動車戦略を強力に推進することを目的としている点に留意を要するが、「日本経済の新たな成長の実現を考える自動車戦略研究会中間とりまとめ」の特徴として、①次世代自動車や先進環境対応車をスマートグリッドの普及と併せて推し進めようと提言していること、②自動車の完成品生産企業と素材供給企業、部品供給企業との連携できる領域を必要な範囲で拡大することを提起していること。第2回産業競争力部会の特徴は、エネルギーの安定供給と価格上昇に対

する強い危機感と短期・中期・長期の取組みの方向性、空洞化に対する強い危機感と対策の方向性、サプライチェーンの強靱化のための複数の具体例と予想される課題、新規投資や前向きな投資に対する補助制度のイメージを挙げていることを記しておく。

第2章2節では、最初に、第1章1節から第2章1節までの整理と考察を踏まえて、調査対象を絞り込んだ。この絞り込みの過程は第2章2節(1)に記載したとおりであり、図2-25に集約できる。第2章2節(2)では、本章の意義と質問項目の検討を述べている。本節の意義とは、いかなる裏付けのもとで意識決定を下すに至ったのかを、主に経営者の観点から聞き取ることをつうじて、企業再生に至る経緯を明らかにすること、及び、将来的に発生し得る広域災害後の早期操業再生に寄与することと位置づけた。そして、質問項目として、経営者や生産拠点の責任者が、被災を受けてから一部操業再開（または、通常操業再開）に至るまでに、制約された情報のなかで、いかなる意思決定を下し続けてきたのかというプロセスに注目することとした。具体的には、本震災直後、被災後1週間程度、一部操業（または、操業再開）に至る期間に区分して聞き取ること、及び、経営者、従業者（管理者、作業員）はどのような役割を果たしたのかを聞き取ることである。第2章2節(3)と第2章2節(4)ではケーススタディーをしている。

第2章2節(3)では、質問項目の様式の提示と内陸地域と沿岸地域の位置づけをしたうえで、ケース4以降と比べて内陸地域は相対的に被害の軽微なことを述べている。それゆえに、単一の災害に対しての経営者の意思決定のプロセスの基本構造が簡潔に表れている。端的に述べると、互恵的な関係にある企業と連携しつつ、操業再開を阻む支障を最優先で解消し、それをつうじて従業者の不安を解消させられる情報を整えるという基本方針を固めることが、被災後における経営者（または、生産拠点の責任者）の果たすべき役割であり、それらはある程度の状況の変化に対応しつつ運用することが管理者の果たすべき役割として確認できた。操業再開を阻む支障を解消するための基本方針を固めた時期と解消するべきクリティカルな項目数を個別にみると、ケース1が3月12日（3点）、ケース2が3月12日から14日（3点）、ケース3が3月12日（3点）だった。そして、操業再開を阻む支障を解消した時期を個別にみると、ケース1が3月14日前後（インフラ回復3月13日）、ケース2が3月18日前後（インフラ回復3月14日前後）、ケース3が3月22日〔代替生産を担う他拠点〕と3月30日～31日〔県内拠点〕（インフラ回復3月18日前後）だった<sup>117</sup>。

第2章2節(4)①では、第2章2節(3)で述べた内容（互恵的な関係にある企業と連携しつつ、操業再開を阻む支障を最優先で解消し、それをつうじて従業者の不安を解消させられる情報を整えるという基本方針）に加えて、津波の影響によって、いずれの企業も相当なリスクを選択しながら意思決定を選択し続けていることを述べた。操業再開を阻む支障を解消するための基本方針を固めた時期を個別にみると、ケース4が3月13日（4点）、ケース5が3月16日前後（6点；親会社4点）、ケース6が1ヵ月後（不明）だった。そして、操業再開を阻む支障を解消した（または、解消の目途を立てた）時期を個別にみると、ケース4が3月18日（インフラ回復3月23日）、ケース5が3月29日（インフラ回復4月20日前後）、ケース6が2012年3月（インフラ回復2011年6月〔燃料・水〕と12月〔電気〕）だった。したがって、津波の直接被害はもとより、間接被害ですら、経営者（または、生産拠点責任者）の意思決定は多岐にわたっている。また、直接被害を受けると、本社や親会社にも支援を頼まないと操業再開すらままならない、より高度な意思決定に頼らざるをえなかったことがわかる。更に、これらの意思決定は、組織構成員、組織構成員の親族や財産を喪失したなかで、及び、（津波の再来など）二次被災の可能性に晒されながら選択し続けて

<sup>117</sup> 第2章3節(3)表2-10「企業における課題解消までの経過」に一覧として記している。

## ■ 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

いた点を忘れてはならない。なお、ケース5とケース6のように親会社や本社からの人的、物的支援を期待できる恵まれたケースのある一方で、単独で善後策を講じなければならない事業所も相当数存在していることを示唆した。

第2章2節(4)②では、第2章2節(3)で述べた内容（互恵的な関係にある企業と連携しつつ、操業再開を阻む支障を最優先で解消し、それをつうじて従業者の不安を解消させられる情報を整えるという基本方針）に加えて、2点の追加的な特徴を有していると述べた。「2点の追加的な特徴」とは、それぞれ、ケース7、ケース8ともに原子力発電所から半径20km～30km圏内に立地していること。経営者の解消すべき課題が、震災・津波被災直後の1段階目と、2～3日後の放射線による被害を受け始めた2段階目に分かれていることである。操業再開を阻む支障を解消するための基本方針を固めた時期を個別にみると、ケース7が3月14日前後（2点）から3月21日以降（6点）に増加、ケース8が3月11日（2点）から3月13日（10点）に増加した。そして、操業再開を阻む支障を解消した時期を個別にみると、ケース7が4月下旬（インフラ停止なし）、ケース8が4月2日（インフラ停止なし）だった。なお、これらの意思決定は、（津波等に被災した地域に住んでいる）組織構成員の親族や財産を喪失したなか、原子力発電所の被害の拡大への懸念の募るなか、及び、（津波の再来など）二次被災の可能性に晒されるなかで選択され続けていた点を忘れてはならない。

以上のとおり、経営者の果たしてきた役割は、互恵的な関係にある企業と連携しつつ、操業再開を阻む支障を最優先で解消し、それをつうじて従業者の不安を解消させられる情報を整えるという基本方針に集約される。この点を掘り下げ、第4節では個別のケースをつうじて、それぞれの時点で操業再開を果たすうえで支障になる課題を洗い出し、経営者、管理者、作業員それぞれの役割を果たすことで、諸課題を同時並行的に解消している過程を明らかにした。

### (2) 自動車組立企業の組織化をつうじた発展

本項では、第1章1節から第2章2節までの資料の整理とケーススタディーを踏まえて、岩手県、宮城県、福島県における自動車部品関連企業における「復興」について考察をする。第1章2節で述べたとおり、本章では、「復興」を「車の開発から生産までの全てを一貫して東北地方に築く一大拠点を設けることに寄与できると期待されている企業のうち、震災によって一時的に操業停止になった企業が操業再開を果たす、または、震災前の受注水準を取り戻すこと」と位置づけている。このことは、本章で今後も自動車組立企業に寄与し続けられる自動車部品関連企業に注目することを表しており、ケーススタディーにおいてもこの点に留意して対象を絞り込んでいる。

「今後も、自動車組立企業に寄与し続けられる自動車部品関連企業」に注目しつつ、第1章1節から第2章2節までの内容を踏まえると、岩手県、宮城県、福島県における「復興」は、自動車組立企業の目指す方向、及び、産業競争力部会や日本経済の新たな成長の実現を考える自動車戦略研究会の目指す方向を満たす範囲で推し進められると考えられる。

最初に、東日本大震災後に講じられた特徴的な制度のひとつに位置づけられる、経営財務基盤の強化と関わりを認められる「中小企業等グループ施設等復旧補助事業」について述べる。募集や選定において県ごとに若干の違いを有しているものの、運用はほぼ同じであり、岩手県、宮城県、福島県を中心とした幅広い産業を対象にしている。したがって、自動車部品関連企業のみを対象にしている点に留意する必要がある。概要は第1章2節(2)に記したとおりだが、気になる点として、「地域経済の中核を形成している企業≠大きく被災した企業」が挙げられる。採択基準

も明示されており、福島県を除き第6次募集以降に「みなし大企業」を含む大企業が対象外になったとはいえ、審査時（現場レベル）でどのように解釈されたのかは現場の権限の範囲で決められている。したがって、この補助事業をいかに活用するかで、復興を通り越して成長まで目指せる仕組みにもなっており、経営財務基盤を固めて自動車組立企業のグループ企業から改善指導を受けられるまでに成長できる企業とそうでない企業との差が拡大する可能性を有している。

次に、過去3年間程度における、自動車組立企業の企業グループの進出に注目する。2010年以降に限っても多くのグループ企業が進出を果たしており（第1章1節(2)図1-6）、2012年12月14日にはトヨタ自動車東日本の宮城大和第3工場がトヨタグループとして初めて東北でのエンジン生産を開始している（第1章2節(1)）。このこと自体は、本章における「復興」の位置づけで記したとおり、車の開発から生産までの全てを一貫して東北地方に築く一大拠点の形成に大きく寄与するものである。それゆえに、2012年12月14日は東北地方における「復興」の一里塚に過ぎず、「成長」へと進展していこう（第1章1節(1)）。ただし、進展の中身は、東北地方に本拠地を構えているという意味での地場産業の質的な成長に寄与するか定かではない。地域特性の異なるために単純な同一視をするべきではないが、これを示唆する先行研究として、九州の自動車産業集積の構造的脆弱性の実態把握をつうじて、自立型の産業集積の形成を目指す地域産業政策のあり方を検証している居城克治 [2007] が挙げられる（第1章1節(1)）。この先行研究によれば、構造脆弱性の大きな要因として、自動車産業のサプライチェーンの川上組織である開発・調達機能の不在を挙げている<sup>118</sup>。大手部品メーカーに限らず、投資効果を認めているからこそ東北地方への進出は決定されている。そして、進出と同時に、生産管理指導に応えられる企業の選定、及び、底上げをつうじて組織化を図ることになる。したがって、開発、生産、加工まで多様な固有技術を保有している企業の集積している北上川流域地域を始めとした産業集積地域<sup>119</sup>が、開発・調達機能を伴って発展していくのかを注視するべきであろう。

最後に、『産業構造ビジョン』の基本方針、産業競争力部会の資料、及び、「日本経済の新たな成長の実現を考える自動車戦略研究会中間とりまとめ」に注目をする。産業競争力部会は、国内産業の競争力の相対的な低下や産業空洞化に対する強い危機感を出発点として、「今後、日本は、何で稼ぎ、雇用していくのか」（経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2010b]、p. 2）を目指した提言をしている。自動車部品関連企業に関わる領域に限定するならば、減税など自動車を購入し易い環境の構築、自立電源を確保できる自動車の優遇措置、マイクログリッド、住宅の融合したかたちが一つの方向性となるだろう。それと同時に、ブラックボックスにするべき箇所の絞り込みと標準化の推進も提言している（第2章1節(2)）。最近の標準化のケースとして、ホンダが今後3～4年間で世界販売台数上位3車種の車台を統一し、部品調達コストの3割削減を目指すことを表明している<sup>120</sup>。したがって、基礎研究に寄与できる東北大学等の役割が期待されると同時に、第1章1節(1)に挙げた産業集積地域の企業群もこれらの動向に応じた備えを視野に入れた発展を目指すことになる。

<sup>118</sup> 居城克治 [2007]、pp. 15-16に基づき記している。

<sup>119</sup> の一文は、吉田敬一[1996]、p. 209を参考に記している。なお、産業集積地域についての記述は第1章1節(1)を参照されたい。

<sup>120</sup> 日本経済新聞[2013]、1月5日、朝刊1面に基づき記している。なお、部品の標準化が進むことで生じる問題点もある。例えば、部品共通化を推し進めたことで、その部品に不具合の生じることで、車種や国境を超えてリコール規模の拡大することが挙げられる（日本経済新聞 [2012]、10月11日、朝刊11面参照）。

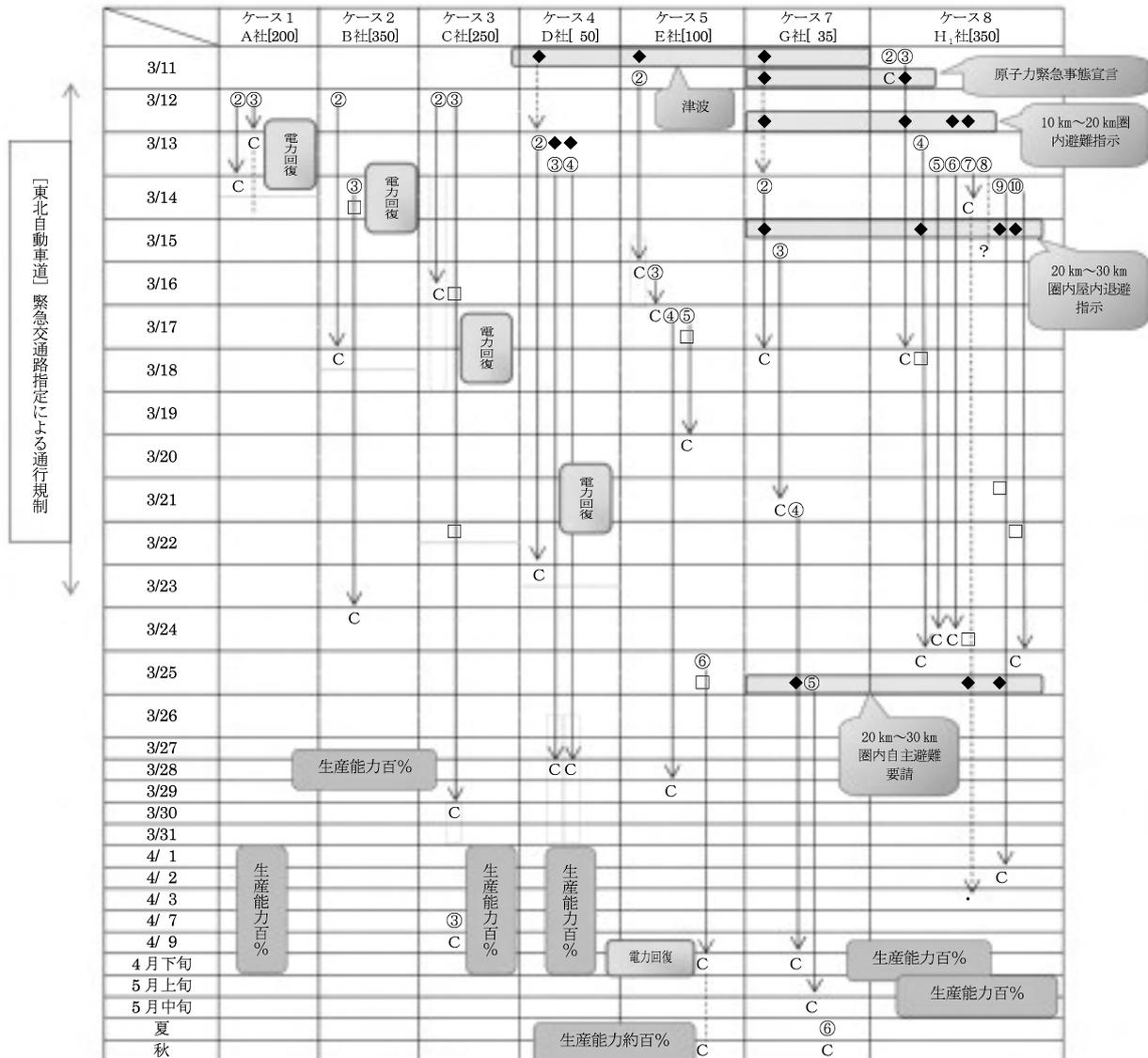
### (3) 経営基盤を強化できない企業の衰退

本章では、今後も自動車組立企業に寄与し続けられる自動車部品関連企業に注目して整理と考察を展開してきた。しかしながら、主に第4節のケーススタディーを背反的に捉えることで、企業の衰退する可能性を指摘できる。説明を加えると、ケース1からケース8までの全ての経営者（または、生産拠点の責任者）は「互恵的な関係にある企業と連携しつつ、操業再開を阻む支障を最優先で解消し、それをつうじて従業員の不安を解消させられる情報を整えるという基本方針」を講じて操業再開を果たしている。ケーススタディーにおいて経営者が解消すべき課題を1点ずつ挙げるならば、ケース1の代替生産先の構築、ケース2の燃料（LPG）の確保、ケース3の代替可能な生産体制の構築、ケース4の素材調達、ケース5の資金調達、ケース7の新規生産拠点（代替生産可能な生産拠点）設立の決断、ケース8の燃料（重油）や同業他社への代替生産の手配が挙げられる。別の表現をするならば、表2-10における「◆」や解消すべき課題にあたる②～⑩に対処できなかった企業は、衰退していた可能性を指摘できる。

ケース1からケース8までの企業はこれらの諸問題を解消させて、全て操業再開を果たしている。しかし、これらの内容を背反的に捉えると、互恵的な関係にある企業と連携できずに操業再開まで多くの時間を要し、操業再開を果たしても取引先の戻って来ない事態に陥った企業。何らかの原因で操業再開を阻む課題を把握できなかった、または、把握できても解消できる経営資源を確保できなかった企業の経営基盤の弱体化、及び、衰退の可能性を指摘できる。本章では脚注で簡単に触れる程度に留まっているが、東日本大震災で講じられた融資制度は阪神・淡路大震災と比較しても、量的質的に幅広い制度となっている。ただし、融資である以上、一定期間（3年、7年、15年等）で返済をしなければならない。この状況は、第1章2節(2)図1-9～図1-14についての説明で記載したことに近い性質を有している。つまり、雇用調整助成金事業金等に係る休業等実施計画届受理件数において、特例措置の終了（2012年7月）と同時に受理件数の激減している、数値の推移のみで捉えたみかけ上の改善に近い性質である。この点は、多様な融資制度を活用したあと返済期間内に返済できなくなる可能性、または、2011年下半期における自動車組立企業の小型自動車や普通自動車の生産台数の急回復によって、経営基盤の弱体化や特定企業の衰退が数値上の復興に埋もれている可能性として指摘できる。ケーススタディーにおいて記した諸課題を踏まえて、「特定企業」の衰退を挙げると、代替生産先を早期に構築できず（元請企業による部分的な分散発注をつうじた）受注の流出を食い止められない、素材や燃料調達できずに生産設備をなかなか稼働できない、企業の技術者・技能者の被災等によって生産設備の応急措置を果たせない、容易に資金調達できなかった企業が挙げられる。

また、企業における課題解消までの経過をみると、操業再開を果たすうえで、電力と輸送ルート確保が重要なこと、津波の直接被害を受けると1ヵ月以上要すること、放射線の影響に伴う屋体退避指示圏内に立地していると解消すべき課題が増加することがわかる（表2-10）。別件で企業調査をした沿岸地域に立地しているQ社のように、建屋の基礎を入れ替え、震度5強でもクリーンルーム、微細加工用の生産設備を含む建屋すべてに全く被害を受けなかった水準まで災害対策をできる企業は極めて少ない。津波の直接被害を受けた企業、または、放射線による自主避難要請の発令された企業は、自力で解決困難であり、更に、本社や高い評価を得ている元請企業から支援を得られないと、操業再開以前に、廃業を選択せざるを得ない可能性を高めることになる。これは、融資制度で資金調達の用途を立てたとしても、代替生産の措置を講じずに操業再開までの期間を長引かせるほど、再開後の受注量が減少する（もしくは、なくなる）ためである。

表2-10 企業における課題解消までの経過



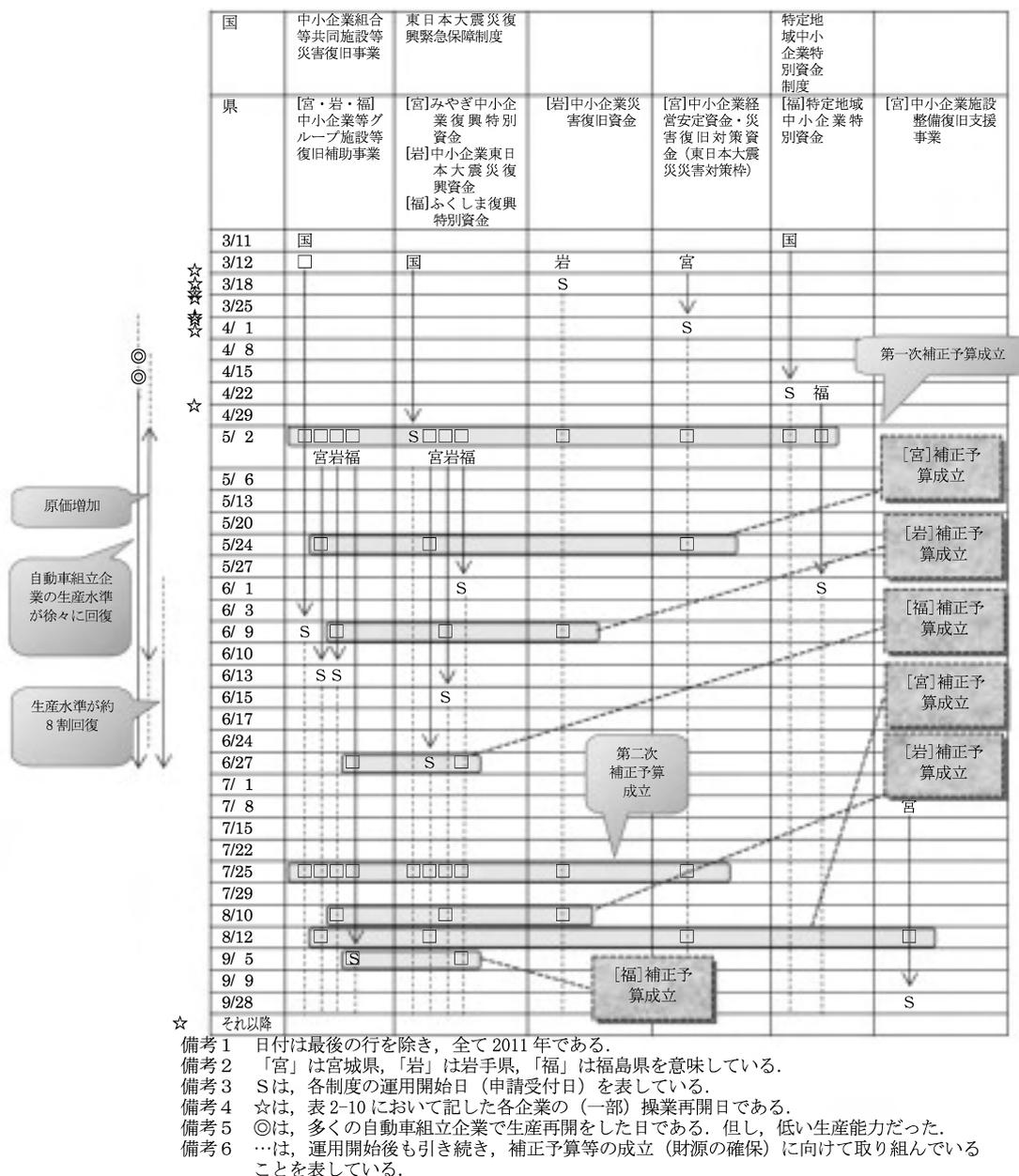
備考1 日付は、全て2011年である。社名の右側に記載している従業員数は、概ねの値を記している。  
 備考2 ②～⑩の数字は第2章2節における各ケーススタディーの7に記載している数字に掛かっている。  
 備考3 ①は全てのケースに当てはまるために、表には記載していない。  
 備考4 〇箇所は一部操業再開日、代替生産の開始日、操業再開日である。  
 備考5 記号□は課題の解消にはずみをつけたことを、Cは課題の解消したことを表している。  
 備考6 記号◆は、状況の悪化や当初の見込み以上に課題が増えたことを表している。  
 備考7 点線…は、課題に取り組む前後に模索、または、引き続き従事していたことを表している。  
 備考8 「斜線箇所」は従業員の不安を解消できる情報の整った日、情報発信した日を表している。  
 備考9 ケース6は、アンケート調査にともなう情報の不十分さゆえに、記載していない。

出所：第1章1節(2)、第2章2節に基づき筆者作成。

一方で、国と県における制度運用までの経過をみると、既存の融資制度は1週間程度で運用を開始しており、新規の制度は3ヵ月程度を要している(表2-11)。新規の制度に関しては、財源確保をしなければならない(国と県との負担率をはじめ、運用までに国会の補正予算成立、県議会の補正予算成立をしなければならない)。この経過を踏まえて企業の操業再開時期と経営環境をみると、自動車組立企業の生産量(自動車の生産台数)の急回復する前後に、新規の補助制度と新規の融資制度が運用を開始している。この時期は受注を捌くために忙しかった時期であり、申請に必要な経営資源を投入できる企業は限定されていたといえよう。それゆえに、自動車部品関連企業に限定するというならば、これらの制度は、事実上、復興を果たしている中小企業、及び、

第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

表2-11 国と県における制度運用までの経過



出所：第1章1節(2)、2節(1)、2節(2)、及び、第2章1節(1)、1節(2)に基づき筆者作成。

復興を果たすうえで支障になっている一部の中小企業を成長軌道に押し上げるためと位置づけられる。逆にいうならば、該当しない企業は成長の機会を得られないことを意味しており、宮城県の「特定地域中小企業特別資金制度」によってある程度の機会を与えられる企業もあれば、相対的に厳しい経営環境に晒されることになる。したがって、より厳しい経営環境に陥っている中小企業も生じているといえる。

(4) 雇用を支えた自動車部品関連企業

本プロジェクト研究の目的は、東日本大震災における企業再生と雇用問題を中心に考察することである。第1章と第2章では、主に企業再生に注目した考察を展開してきたものの、雇用のみ

に注目して踏み込んだ考察をしていない。もっとも、聞き取り調査をつうじた成果を表2-10の一覧表として整理はしており、例えば、「従業員の不安を解消できる情報の整った日、情報発信した日」を明示している。雇用にも注目した考察をしなかった理由は情報不足と複数の要素の絡み合うことで明確な結論を出せなかったという、筆者の能力不足に因るものである。

「情報不足」について述べると、第1章2節(2)の図1-9から図1-15において示した宮城県、岩手県、福島県の中小企業と大企業の「雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況」から踏み込んだ考察に至らなかったことが挙げられる。「雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況」に留まった理由は、第1章2節(2)脚注42において述べたとおり、受理状況ではなく承認状況を3県比較可能なかたちで整理できなかったため、及び、全業種ではなく自動車部品関連企業に絞り込んだかたちで整理できなかったためである。更に、第2章2節(1)において、「考察対象を2011年6月前後までに生産水準を概ね取り戻した多数の生産拠点、2011年6月前後までになんらかの要因で取引を回復させたか新規に獲得した生産拠点、経営財務基盤の強化に資する投資を目指している生産拠点のいずれかを満たしている生産拠点に絞り込むこととする」と位置づけた関係上、企業再生に偏った考察を（部品供給責任を果たすために解消してきた諸課題に注目することを）選択したためである。また、「複数の要素の絡み合うこと」について述べると、考察対象に適合する企業は、助成制度、融資制度、雇用調整助成金を必要に応じて複数活用しているという要素（第1章2節）、2011年度下半期を中心に自動車生産の回復を果たしているという要素（第2章1節）の絡み合うかたちになっているためである。1章と2章ではこれらを幅広く整理しており、一面的な切り口で捉え難い状態となっている。以上のことから、雇用問題については考察を深めなかった。

したがって、本項ではケーススタディーに限った雇用について述べる。なお、本項のケーススタディーでは正規労働者のみを対象にしている点に留意されたい。表2-10で注目すべき事項は、「従業員の不安を解消できる情報の整った日、情報発信した日」、「（一部）操業再開を果たした日」、「生産能力を（約）百パーセントに戻した日」の3点である。原子力発電所由来の諸問題に起因する自主避難要請の対象地域にかかるケース7とケース8を除く企業では、「（一部）操業再開を果たした日」から「生産能力を（約）百パーセントに戻した日」までの期間は、概ね10日から2週間となっている。また、ケース7とケース8における「生産能力を（約）百パーセントに戻した日」までの期間は、ケース7で同日、ケース8で1ヵ月後となっている。この理由は、各種設備や原材料調達を10日から2週間程度で回復させたものの、自主避難要請の対象地域に該当しており操業再開を決断できなかったため、及び、従業員の自家用車用のガソリンをゴールデンウィークまで調達困難だったためである。なお、この期間は、各企業ともに概ね雇用調整助成金を活用している。その結果、各ケーススタディーで記載したとおり、会社都合の退職に至るケースは見受けられなかった。「従業員の不安を解消できる情報の整った日、情報発信した日」については、各企業で若干の差異を見受けられる。差異とは、「（一部）操業再開を果たした日」と「従業員の不安を解消できる情報の整った日、情報発信した日」までの期間にばらつきのあることである。もっとも、この理由は明快であり、各企業の抱えていた諸課題を一通り解消できる目途のたった時期に符合しているためである（表2-10）。また、特徴として親会社やグループ企業の分工場は早い段階（2日から1週間）で雇用を維持する姿勢を決断している一方で、中小企業は被災地と本社が一致しているため、及び、相対的に限られた経営資源ゆえに雇用を維持する姿勢を情報発信するまでに時間を要している。ただし、津波の直接被害によって壊滅的な被害を受けると、大企業であってもケース6のように時間を要している。むしろ、電力回復前に一部操業再開を果たし

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

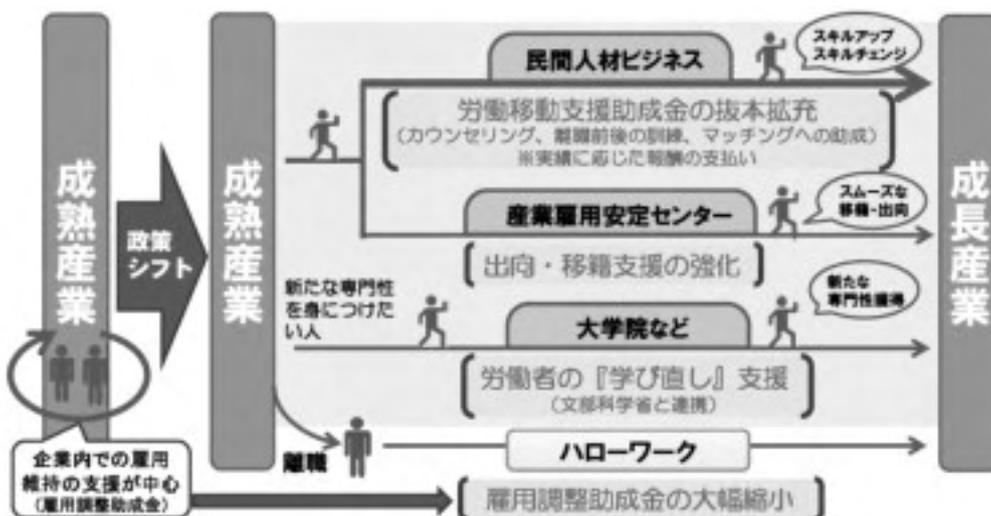
たケース5は、ケース6と異なり代替生産できる拠点を擁していなかったために果たし得た事例といえよう。

最後に、ヒアリング先の企業7社において雇用調整助成金制度をいかなる形で活用していたのかを全労済協会からの打診（雇用調整助成金制度は「失業の緩和」なのか「失業なき労働移動」なのかを評価して欲しいとの打診）に応じて簡単に評価する<sup>121</sup>。

近年、雇用調整助成金制度をめぐる議論として、「雇用維持型から労働移動支援型（失業なき労働移動）への政策シフト」（厚生労働大臣田村憲久 [2013]、p. 2）の提言がある。この提言は構造変化に柔軟に対応できる労働市場の形成の1つとして位置づけられている<sup>122</sup>。ここでは、政策を現行の成熟産業における企業内での雇用維持の支援中心（雇用調整助成金制度）から、成熟産業から成長産業に失業をさせずに労働移動を支援するかたちにシフトさせ、雇用調整助成金制度の大幅縮小を目指すものである（図2-27）。労働移動支援型（失業なき労働移動）への政策シフトをするにあたり、とくに民間人材ビジネスに対する労働移動支援助成金の拡充をする点に特徴がある。

わが国でこの政策シフトを実現するためには、雇用を吸収できるだけの成長産業の創造、解雇規制の緩和、ゼネラリストやスペシャリストの労働移動を円滑にできる仕組みの見直し（企業と労働者の事前・事後のミスマッチを極力解消する仕組み）なくして困難であり、労働者の暮らし（収入・住まい）にも影響を与えかねない内容となっている。ところで、独立行政法人労働政策研究・研修機構が2008年12月、全国の従業員数50人以上の農林漁業、鉱業企業を除く15,000社に対して実施した資料（有効回収数2,734社；有効回収率18.2%）によると、賃金カーブは「緩やか上昇後頭打ち型」、「早期立ち上げ緩やか上昇型」から、「早期立ち上げ高年齢層下降型」、「緩やか上昇後頭打ち型」への移行を志向している（図2-28）。また、常用労働者の転職入職率の推移をみると、2005年まで緩やかに上昇した後、低下に転じていること、及び、45歳から59歳までの階

図2-27 雇用維持型から労働移動支援型（失業なき労働移動）への政策シフト



出所：厚生労働大臣田村憲久 [2013]、p. 2より引用。

<sup>121</sup> ケーススタディーは計8社だが、ここでは7社としている。理由は、ケース6のみ郵送調査をしており、雇用調整助成金制度の活用の有無を聞いていないためである。

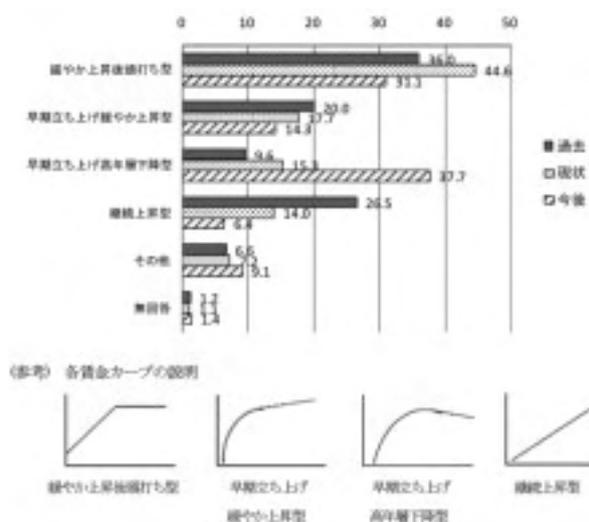
<sup>122</sup> 構造変化に柔軟に対応できる労働市場を形成するために、①成熟産業から成長産業への失業なき労働移動、②民間人材ビジネスの活用等によるマッチング機能強化、③多元的な働き方の普及・拡大の3つを掲げている。

層の低いことが確認できる(表2-12)。わが国における雇用調整と退職管理は団塊の世代の退職年齢を迎えた2007年以降も雇用調整や退職管理の適用開始年齢の若年化傾向の続いていること<sup>123</sup>、職能資格制度の下での職務遂行能力の基準が曖昧になりやすい傾向を有していること<sup>124</sup>という課題に対して、企業は試行錯誤しながら、場合によっては経営方針として一方的に通達して運用をしている。

不十分だが、これらの情報と近年の状況を踏まえると、十分な雇用の受け皿となる成長産業を創出できないかぎり、「失業なき労働移動」を実現する際の大きな課題は、賃金の頭打ちになった(もしくは、頭打ちになるであろう)30歳から59歳までのゼネラリストやスペシャリストのスキルチェンジ等のロールモデルとメンター的な役割を果たせる仕組みをいかに描ききるか、及び、組織にとって必要な人材の忠誠心を減退させないための仕組みを組織の意見に耳を傾けながら検討することにあると推察できる。なお、労働者が自らの労働市場における価値を測れる指標、及び、企業内における労働を通じて労働市場で価値を高められる機会をどの程度得られるのか、または、得るべきなのかを情報収集できる仕組みも求められよう。ただし、これらは、少なくとも職能給の扱いや儲けられる仕組みを構築している企業のプレミアの程度を測らねばならない内容ゆえに、いくつかのシナリオの検討とケーススタディーを要する今後の課題である。

上記の整理と些末な推察を踏まえると、ヒアリング先企業7社における雇用調整助成金制度の活用は、「会社都合の解雇を出不さずに済んだこと」という回答で一致していることから、いずれも「企業内での雇用維持の支援(失業の緩和)」に該当しており、地域の雇用の下支えをしていたといえる。そして、今後、「失業なき労働移動」を推し進めていくとしても、激甚災害は地域の安定のためにも、限定的なかたちで雇用調整助成金制度を維持するべきである。また、図1-9から図1-14における宮城県、岩手県、福島県の中小企業と大企業を対象にした「雇用調整助成金等に係る休業等実施計画届受理状況【速報値2011-2012年】」に表れているとおり、3県でそれぞれ異なる特徴を有している点にも留意するべきであろう。

図2-28 賃金体系 (N=2,734、単位=%)



出所：労働政策研究・研修機構 [2009]、p. 6より引用。

表2-12 常用労働者の年齢別転職入職率の推移

年	年齢別									
	18歳以下	20-24歳	25-29歳	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50-54歳	55-59歳	60歳以上
1984	7.2	8.1	11.8	9.7	6.7	5.5	4.4	6.8	5.5	
85	8.3	10.0	13.0	10.8	7.7	6.7	5.2	7.4	7.8	
86	7.6	8.0	12.1	10.2	7.9	5.6	4.6	6.5	7.0	
87	7.6	10.2	12.6	10.0	7.4	6.0	4.8	6.3	5.9	
88	8.8	12.2	14.9	11.1	8.6	6.9	5.5	6.4	6.3	
89	8.5	11.8	14.5	11.4	8.7	6.7	5.2	5.7	6.2	
90	8.6	13.1	16.2	11.8	9.1	7.7	6.2	7.0	6.3	
91	9.1	10.1	15.8	12.3	10.3	7.4	5.6	5.7	7.2	
1991	9.5	10.3	15.8	12.6	10.4	7.6	6.2	6.5	6.4	
92	8.8	10.0	14.5	11.3	8.8	7.3	5.6	6.1	6.2	
93	7.9	8.6	11.5	10.2	8.6	7.8	6.3	5.8	4.9	
94	7.4	10.3	10.4	9.3	8.0	7.6	6.4	5.2	6.2	
95	7.8	7.8	12.9	9.6	7.4	6.6	5.6	5.2	7.4	
96	8.0	7.7	12.2	10.6	7.8	6.7	5.6	5.6	6.7	
97	7.9	10.2	13.1	10.7	8.6	6.7	6.1	4.8	7.2	
98	8.3	11.3	14.4	10.6	8.2	7.0	5.6	5.6	6.4	
99	8.4	10.8	13.4	10.8	8.7	7.6	6.8	5.7	7.7	
2000	8.9	12.2	14.9	12.1	9.4	7.7	6.2	5.3	7.8	
01	8.3	14.4	16.7	12.8	10.1	7.8	6.3	5.7	6.1	
02	8.8	10.3	16.8	12.0	9.1	8.0	7.0	5.0	6.8	
03	8.8	10.7	14.8	12.1	10.0	8.3	6.3	6.0	6.1	
04	10.1	18.3	18.8	14.1	13.7	8.7	6.8	6.7	7.8	
05	11.9	15.3	19.9	16.0	12.2	9.7	6.8	6.3	9.0	
06	10.4	19.8	17.8	16.3	12.7	8.5	6.8	6.4	8.2	
07	10.3	16.1	16.8	15.6	11.8	8.9	6.7	6.2	8.8	
08	9.2	14.3	15.0	13.9	12.3	8.0	6.5	5.1	9.7	
09	9.9	12.4	16.0	14.0	13.7	9.3	6.8	6.6	8.8	
10	9.1	15.5	15.6	12.3	10.6	8.3	6.5	5.8	7.5	

出所：厚生労働省編 [2012]、p. 317より引用。

<sup>123</sup> 竹田昌次 [2011]、pp. 66-67に基づき記している。  
<sup>124</sup> 守屋貴司 [2011]、pp. 84-85に基づき記している。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

以上、第1章と第2章を踏まえると、東日本大震災後の自動車部品関連企業では、結果的に受注を捌ける状態にすれば会社都合の解雇に至りにくかったという意味で、組織人、県、国で雇用を下支えできたといえよう。また、第1章と2章を俯瞰すると、一部操業再開に至るまでに膨大な人材の関わりと営みが確認できる。

ただし、別の視座に立つと懸念も存在している。東北地方に限ったことではないが、懸念とは正規労働者の人材育成に与える影響の程度である。第2章3節(2)において、「開発、生産、加工まで多様な固有技術を保有している企業の集積している北上川流域地域を始めとした産業集積地域が、開発・調達機能を伴って発展していくのかを注視すべき」と述べたが、中部地方や関東地方の生産管理手法の浸透によって、既存のOJTやOff-JTを通じた人材育成に与える影響は現時点で見通し難い。広範な業種にまたがるケーススタディーだが、谷口雄治・本間義章・高橋保幸・松下幸生 [2013] の「(仮題) 地域で尊敬される中小企業の経営と人材育成戦略」を踏まえると、人材育成に与える影響は部分的に生じる懸念がある。この点については今後の課題だが、東北地方における自動車部品関連企業における人材育成が質的な向上の伴うかたちで進展していくのかを、失業率の改善や悪化に寄与し易くOJTやOff-JTの対象外となりがちな非正規労働者の雇用動向とは別に注視すべきであろう。

以上、第1章と2章では本プロジェクトの趣旨に準ずるとともに、将来的に発生し得る広域災害後の早期操業再開の一助になることを狙って、実態と経過に重きを置いて記した。本章が企業や官庁と地方自治体の参考情報、及び、二次資料や一次資料として役立つと幸いである。最後に、貴重な時間を割いて応じて頂いた聞き取り先のご担当者様、企業の財産の一部となる情報の提供、及び、公開を許可して頂いた企業様に厚く御礼申し上げたい。

### [参考資料]

- 青島矢一・武石彰 [2001]、「アーキテクチャという考え方」、藤本隆宏・青島矢一・武石彰編『アーキテクチャ論』、pp. 27-72、有斐閣。
- 阿部眞理子 [2012]、「国際協力のノウハウを活かし、地元の人々へ外部からの支援をつなぐには」、認定NPO法人IVY。
- 居城克治 [2007]、「自動車産業におけるサプライチェーンと地域産業集積に関する一考察—自動車産業にける開発・部品調達・組立生産機能のリンケージから—」、福岡大学研究推進部編、『福岡大学商学論叢』、pp. 305-332、第51巻4号、福岡大学。
- 岩手県復興局 [2012]、「東日本大震災津波被害と岩手県の取組」。
- NHK [2011]、「NHKスペシャル—シリーズ東日本大震災第2部“製造業王国”東北は立ち直れるか—」(6月11日放送)。
- NHK [2012]、「NHKスペシャル—激動トヨタピラミッド—」(6月10日放送)。
- 経済産業省 [2011b]、「東日本大震災後のサプライチェーンの復旧復興及び、空洞化実態緊急アンケート調査」。
- 経済産業省経済産業政策局調査課 [2011a]、「東日本大震災後の産業実態緊急調査2」  
(<http://www.meti.go.jp/press/2011/08/20110801012/20110801012-2.pdf>)。
- 経済産業省経済産業政策局調査課 [2011b]、「東日本大震災後の産業実態緊急調査2 生声集」  
(<http://www.meti.go.jp/press/2011/08/20110801012/20110801012-3.pdf>)。
- 経済産業省経済産業政策局調査課・製造産業局参事官室・商務情報政策局情報通信機器課 [2011a]、「東日本大震災後の産業実態緊急調査」  
(<http://www.meti.go.jp/press/2011/04/20110426005/20110426005-2.pdf>)。

経済産業省経済産業政策局調査課・製造産業局参事官室・商務情報政策局情報通信機器課 [2011b]、「サプライチェーンの復旧に向けた産業界の取組」

(<http://www.meti.go.jp/press/2011/04/20110426005/20110426005-3.pdf>)。

経済産業省経済産業政策局調査課・製造産業局参事官室・商務情報政策局情報通信機器課 [2011c]、「被災した企業によるサプライチェーンへの影響について (一例)」

(<http://www.meti.go.jp/press/2011/04/20110426005/20110426005-4.pdf>)。

経済産業省製造産業局自動車課[2011]、「中間とりまとめ」、『日本経済の新たな成長の実現を考える自動車戦略研究会』(<http://www.meti.go.jp/press/2011/06/20110615002/20110615002-4.pdf>)。

経済産業省経済産業政策局産業再生課[2010a]、「産業競争力部会の位置づけ」、『第1回産業競争力部会』(<http://www.meti.go.jp/committee/materials2/downloadfiles/g100225a04j.pdf>)。

経済産業省経済産業政策局産業再生課[2010b]、「日本の産業を巡る現状と課題」、『第1回産業競争力部会』(<http://www.meti.go.jp/committee/materials2/downloadfiles/g100225a06j.pdf>)。

経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2010c]、『産業構造ビジョン2010』。

経済産業省経済産業政策局産業再生課[2010d]、「産業構造ビジョン2010骨子」、『産業構造ビジョン2010』(<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/vision2010gist.pdf>)。

経済産業省経済産業政策局産業再生課[2011a]、「大震災後による日本経済を巡る状況の変化」、『第一回産業競争力部会』([http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23\\_007\\_05\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23_007_05_00.pdf))。

経済産業省経済産業政策局産業再生課[2011b]、「状況の変化を踏まえた検討の視点」, pp. 28-33。『第一回産業競争力部会』([http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23\\_007\\_05\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23_007_05_00.pdf))。

経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011c]、「産業競争力の観点からのエネルギー政策」、『第一回産業競争力部会』([http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23\\_007\\_06\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23_007_06_00.pdf))。

経済産業省経済産業政策局産業再生課[2011d]、「産業構造ビジョン策定以降の動き」、『第一回産業競争力部会』([http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23\\_007\\_s01\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23_007_s01_00.pdf))。

経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011e]、「大震災後の我が国の産業競争力に関する課題と対応(案)」、『第二回産業競争力部会』

([http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23\\_002\\_04\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23_002_04_00.pdf))。

経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011f]、「中間とりまとめ(案)の全体構成とポイント」、『第二回産業競争力部会』([http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23\\_002\\_05\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23_002_05_00.pdf))。

経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011g]、「(別添)日本経済再生のための具体的な施策のイメージ」、『第二回産業競争力部会』

([http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23\\_002\\_06\\_02.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23_002_06_02.pdf))。

経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011h]、「議事要旨」、『第二回産業競争力部会』

([http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23\\_002\\_giji.html](http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/23_002_giji.html))。

経済産業省経済産業政策局産業再生課 [2011i]、「中間とりまとめ 大震災後の我が国の産業競争力に関する課題と対応—かつてない空洞化の危機を乗り越えるために—」

([http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/report01\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/report01_00.pdf))。

経済産業省地域経済産業グループ立地環境整備課[2011]、「東日本大震災復興特別区域法について」、『産業構造審議会地域経済産業分科会第27回工場立地法検討小委員会』

([http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004651/027\\_haifu.html](http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004651/027_haifu.html))。

経済産業省・文部科学省・厚生労働省編 [2011]、『ものづくり白書2011年版』。

経済産業省・文部科学省・厚生労働省編 [2012]、『ものづくり白書2012年版』。

厚生労働省編 [2012]、『平成24年版労働経済白書』。

厚生労働大臣田村憲久 [2013]、「成長のための労働政策」

(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/skkaigi/dai4/siryou6.pdf>)。

## 第2章 自動車部品関連企業の事業継続に至る実態と展望

産業新聞 [2011]、4月15日、朝刊1面。

清水量介 [2011]、「自動車生産回復の足を引っ張る部品調達先「集中」の意外な実態」、p.14、ダイヤモンド社編、『週刊ダイヤモンド』、5月21日号、ダイヤモンド社。

竹田昌次 [2011]、「雇用調整と退職管理」、pp.66-67、労務理論学会編、『経営労務事典』、晃洋書房。

中小企業庁 [2000]、『新中小企業基本法—改正の概要と逐条解説—』、同友館。

東北経済産業局・東北経済連合会 [2013]、「東北地域における自動車関連産業集積の進展に向けて—我が国の自動車産業の針路となり、東北の復興を牽引する集積（「東北モデル」）づくり—」。

トヨタ自動車 [2011]、「トヨタ自動車、東北の復興支援への新たな取り組み—社会貢献活動の拡充、モノづくり活動の強化・支援、「災害時に役立つクルマ」の導入—」  
([http://www2.toyota.co.jp/jp/news/11/07/nt11\\_0705.html](http://www2.toyota.co.jp/jp/news/11/07/nt11_0705.html))。

日本経済新聞 [2012]、10月11日、朝刊11面。

日本経済新聞 [2013]、1月5日、朝刊1面。

日本自動車工業会 [2012]、「自動車統計月報—2011年自動車仕向地別輸出台数掲載—」、VOL.45、NO.10。

日本自動車工業会 [2013]、「自動車統計月報—2012年自動車仕向地別輸出台数掲載—」、VOL.46、NO.10。

日本自動車部品工業会 [2011a]、「平成22年度の自動車部品工業の経営動向」。

日本自動車部品工業会 [2011b]、「平成23年度中間期の自動車部品工業の経営動向」。

日本自動車部品工業会 [2012a]、「平成23年度の自動車部品工業の経営動向」。

日本自動車部品工業会 [2012b]、「平成24年度中間期の自動車部品工業の経営動向」。

藤本隆宏 [2002]、「製品アーキテクチャの概念・測定・戦略に関するノート」、経済産業研究所。

守屋貴司 [2011]、「職能資格制度・職能給とは」、pp.84-85、労務理論学会編、『経営労務事典』、晃洋書房。

吉田敬一 [1996]、『転機に立つ中小企業—生産分業構造転換の構図と展望—』、新評論。

吉田敬一 [1999]、「構造展開に挑戦する中小企業の21世紀的展望」、pp.275-294、吉田敬一・永山利和・森本隆男編著、『産業構造転換と中小企業—空洞化時代への対応—』、ミネルヴァ書房。

吉田敬一 [2003]、「経済構造転換と地域経済振興」、『大原社会問題研究所雑誌』、No.540、14-27頁、法政大学大原社会問題研究所。

労働政策研究・研修機構 [2009]、「「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」結果」。

渡辺幸男 [1985]、「日本機械工業の下請生産システム—効率性論が示唆するもの—」、『商工金融』、35(2)、pp.3-23。

渡辺幸男 [1997]、『日本機械工業の社会的分業構造』、有斐閣。

渡辺幸男 [2001]、「もの作りと中小企業—中小工業の存立状況—」、渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論—多様性と可能性を探る—』、pp.137-168、有斐閣アルマ。

## 第3章 被災地域におけるキャリアデザイン およびライフデザインの形成

佐藤飛鳥(東北工業大学)

### はじめに

本章では、被災地の中小企業の雇用問題に直結する、新卒者採用や人材確保の問題点を明らかにするため、被災した労働者や新規学卒者の被災後のキャリアデザイン・ライフデザインの観点から、広い社会的ネットワークの中でどう人材を確保していくかを述べる。本章の対象は被災地域の新規学卒者を中心とした労働市場と労働者であり、調査目的は震災後の労働市場の変化と、新卒者がキャリアデザインの岐路に立ったときに震災はどのような影響を与えたのかを明らかにすることである。特に、被災地の若者が得がたい職に就けたにも関わらず、3年以内に離職してしまっている状況に焦点を当て、2種のインタビューを実施した。若者が被災によって自らのキャリアデザイン・ライフデザインについて何を考えたかを糸口とし、とりわけ地元中小企業がどのような点に留意して採用活動を行いながら「人財<sup>125</sup>」を確保すべきかを検討する材料とする。さらに被災地の若者の考え方を理解しておくことで、上司がメンターとなって人財を育てる際の行動指針にもなる。本稿のこのテーマを展開する前提として、第1節では理解しておくべき被災地域の労働市場の概況を述べる。震災が産業構造に与えた影響と、その変化により主に震災以前と震災後において、既就労者にジョブ・ミスマッチが起こっていることを見た上で、統計情報から失業者数、新規求人倍率の変化を追う。さらに、これらに対応した国・県の就職支援策及び新産業創出策を紹介し、若者が参入しようとしている労働市場そのものが震災前とは大きく異なっていることを見ていく。

### 第1節 被災地域における労働市場概況(2011年度)

#### (1) 被災地域の産業構造への影響

宮城県の産業構造は、全国比では第2次産業の割合が低い(表3-1)。宮城県全域では群を抜いて第3次産業の割合が高い理由は、仙台市中心の商業エリアでは県外企業の割合が47都道府県中第1位であるなど、典型的な支店経済の特徴を備えており、卸・小売業、運輸・通信業を中心とする第3次産業が中心となっているためである。一方、地域別にみると多様な色彩を帯びている。米所の登米、栗原地域の農業、全国に名を馳せる石巻市・気仙沼市の漁港や加工業などの水産業も盛んである。仙南地域、大崎地域などの製造業が盛んな地域もあるが、全国と比較した場合には比較的製造業の構成は低く、宮城県も製造業の育成・挺入れを課題に据えてきた。

<sup>125</sup> 本章では、労働力を確保するという意味では「人財」を用い、企業を担う最も重要な経営資源としての労働者を指す場合には「人財」を用いている。

### 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

表3-1 東日本太平洋岸地域のデータ及び被災関係データ  
～「社会・人口統計体系（統計でみる都道府県・市区町村）」より～

地域名	人口総数	世帯数	事業所数	第1次産業事業所数	第2次産業事業所数	第3次産業事業所数	従業者数	第1次産業従業者数	第2次産業従業者数	第3次産業従業者数	農業就業人口(販売家)	漁業者数	製造品出荷額等	死者数	行方不明者数	推定浸水域に かかる人口	全壊 住家数	半壊 住家数	一部 破損 住家数
	(人)	(世帯)	(所)	(所)	(所)	(所)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(百万円)	消防庁 災害対策 本部：9月9日 22時現在	消防庁 災害対策 本部：9月9日 22時現在	総務省 統計局：4月25日 公表	消防庁 災害対策 本部：9月9日 現在	消防庁 災害対策 本部：9月9日 現在	消防庁 災害対策 本部：9月9日 22時現在
	2010	2010	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2005	2008	2008						
全国	128,057,352	51,950,504	6,043,300	33,911	1,123,310	4,886,079	62,860,514	387,662	14,178,570	48,294,282	3,352,590	221,908	3,355,788						
宮城県	2,348,165	901,862	110,209	707	17,769	91,733	1,120,793	9,091	222,798	888,904	99,085	9,753	3,538,700	9,397	2,185	331,902	73,260	79,494	149,856
仙台市	1,045,986	465,260	48,667	65	5,846	42,756	581,755	529	68,238	512,988	6,873	61	574,548	704	26	29,962	21,091	47,829	69,823
青葉区	291,436	144,125	18,887	20	1,508	17,359	254,952	166	21,971	232,815	899		46,342						
宮城野区	190,473	85,925	9,161	8	1,271	7,882	119,359	41	16,958	102,360	1,305		358,671			17,375			
若林区	132,306	58,914	7,242	10	1,168	6,064	74,982	97	12,324	62,561	1,574		53,821			9,386			
太白区	220,588	91,526	6,218	11	877	5,330	58,555	88	6,725	51,742	1,648		16,933			3,201			
泉区	211,183	84,770	7,159	16	1,022	6,121	73,907	137	10,260	63,510	1,447		98,781						
石巻市	160,826	57,871	9,072	90	1,691	7,291	71,512	1,333	18,197	51,982	7,690	3,363	414,933	3,166	793	112,276	19,360	3,949	9,466
塩竈市	56,490	20,396	3,285	8	552	2,725	23,259	131	5,501	17,627	28	387	77,874	20	1	18,718	682	2,784	3,973
気仙沼市	73,489	25,457	4,593	50	801	3,742	33,628	798	8,834	23,996	2,669	2,166	117,888	1,013	392	40,331	8,536	2,405	3,488
白石市	37,422	12,532	1,775	20	369	1,386	14,630	187	4,910	9,533	2,594		131,528	1			46	511	1,902
名取市	73,134	25,124	2,799	4	436	2,359	31,395	41	6,744	24,610	2,973	47	157,552	911	73	12,155	2,788	931	8,170
角田市	31,336	10,082	1,424	12	306	1,106	15,267	181	6,920	8,166	3,270		164,410				13	137	774
多賀城市	63,060	24,079	2,521	1	360	2,160	25,323	12	4,774	20,537	548	9	117,548	188	1	17,144	1,665	3,028	5,144
岩沼市	44,187	15,519	2,017	6	348	1,663	22,284	68	5,702	16,514	1,644	-	205,771	183	1	8,051	723	1,582	2,601
登米市	83,969	25,002	4,729	86	1,030	3,613	35,442	808	11,336	23,298	13,277		160,064		4		186	1,104	2,874
栗原市	74,932	23,407	3,703	56	723	2,924	30,670	674	9,592	20,404	13,008		107,975				55	300	4,584
東松島市	42,903	14,013	1,697	20	354	1,323	13,227	212	2,997	10,018	2,328	655	15,550	1,049	96	34,014	5,422	5,440	3,642
大崎市	135,147	46,146	6,624	67	1,135	5,422	60,802	1,238	16,295	43,269	12,397		231,858	4			532	1,848	6,934
蔵王町	12,882	3,890	703	17	168	518	5,957	146	1,697	4,114	1,673		27,104				13	112	1,023
七ヶ宿町	1,694	622	117	10	18	89	674	75	156	443	304		2,051						
大河原町	23,530	8,641	1,345	6	183	1,156	11,813	141	1,889	9,783	552		15,300				9	125	1,111
村田町	11,995	3,630	584	6	152	426	5,977	33	2,999	2,945	1,329		90,780				9	108	583
柴田町	39,341	14,490	1,348	1	217	1,130	15,870	23	6,021	9,826	1,030		183,601	2			13	163	1,152
川崎町	9,978	2,887	514	19	142	353	3,827	168	1,366	2,293	1,230		16,284					14	300
丸森町	15,501	4,649	595	9	188	398	4,581	72	2,165	2,344	2,424		52,516				1	29	491
亘理町	34,845	10,903	1,160	6	276	878	10,419	164	3,985	6,270	2,716	101	77,008	257	13	14,080	2,465	1,036	2,632
山元町	16,704	5,235	574	7	159	408	4,733	57	1,868	2,808	1,694	57	43,143	670	21	8,990	2,203	1,053	1,089
松島町	15,085	5,137	689	2	106	581	5,665	39	721	4,905	693	159	50,491	2		4,053	215	1,422	1,259
七ヶ浜町	20,416	6,415	595	5	146	444	3,352	50	825	2,477	146	349	2,383	66	5	9,149	729	460	1,067
利府町	33,994	10,818	1,038	0	263	775	12,226	0	3,603	8,623	646	34	34,992	49	1	542	48	589	2,700
大和町	24,894	8,056	1,189	19	239	931	13,436	231	4,762	8,443	1,627		133,943				41	202	1,693
大郷町	8,927	2,423	407	6	131	270	3,966	64	1,668	2,234	1,451		28,956	1			46	163	689
富谷町	47,042	15,399	1,187	2	241	944	12,057	2	2,370	9,685	521		11,055				17	507	4,395
大衡村	5,334	1,490	288	2	82	204	4,760	37	2,321	2,402	795		79,722	1			9	764	
色麻町	7,431	1,923	274	12	84	178	2,982	654	784	1,544	1,673		15,295					12	183
加美町	25,527	7,597	1,337	25	329	983	11,161	214	4,547	6,400	3,434		54,737				8	23	560
涌谷町	17,494	5,496	751	18	145	588	6,985	216	2,610	4,159	2,209		49,361	1	2		130	591	740
美里町	25,190	8,010	1,050	15	214	821	9,072	156	2,357	6,559	2,643		37,755	1			127	540	2,830
女川町	10,051	3,968	656	5	145	506	5,737	118	1,968	3,651	14	865	37,787	552	411	8,048	2,939	337	640
南三陸町	17,429	5,295	902	30	190	682	6,349	219	2,076	4,054	982	1,500	16,935	558	343	14,389	3,148	151	1,180

資料出所：総務省統計局「社会・人口統計体系」、消防庁、宮城県 website 等。

成美堂出版(2011)<sup>126</sup>を元に震災の被害状況を概観すると、太平洋岸市町村の耕地面積に占める推定被害面積は、宮城県全体（3万5,777ha）の41.9%にあたる1万5,002haで、農地・農業用施設被害報告は累計3,842億円（農林水産省資料平成23年5月末現在）である。東日本大震災は被災地の基幹産業である農業や漁業に深刻な打撃を与えた。津波で流出・冠水した田畑は2万3,600haにのぼり、土壌にしみこんだ塩分の除去などで、工作再開にはかなりの時間とコストがかかると

<sup>126</sup> 成美堂出版（2011）、pp.26-27。

見られている。また、水産業にも壊滅的な被害をもたらし、特に宮城県では142の漁港すべてが被災、1万2000隻超の漁船が流失・破損し、漁業被害報告額は5,739億円にのぼる。さらに、原発事故による放射能被害や風評被害も深刻化している。

震災により甚大な被害を受け、漁業や加工を営む労働者を直撃した水産業に注目し、水産白書を元にまとめると、水産関係施設の被害額（平成24（2012）年3月5日現在）は総額で1兆2,637億円となった。このうち宮城県で6,680億円、岩手県で3,973億円、福島県で824億円、左記3件で全体の91%を占めている。気仙沼、女川、石巻、塩竈など、全国的な拠点漁港が発達している宮城県水産業関連の被害は、拠点漁港の周辺の産地市場、水産加工場に加え、物流、造船、漁具資材製造等の関連産業にも拡大した。宮城など被災3県の主要な魚市場で水揚げ量が被災前の8割近くまで回復した一方、業務を再開した水産加工施設は半数程度にとどまっている。被災した水産加工業者の中には、他地域への工場移転による事業再開や、自社製品の販売継続のため自社ブランド商品の製造を他社に委託する動きも見られ、職場や雇用が失われている。漁村の女性は、漁業に付随する陸上作業や水産加工業において特に重要な役割を果たしている。漁業・養殖業や漁村の活性化のため、女性の長所を活かした6次産業化<sup>127</sup>の担い手としての活動への期待が高い<sup>128</sup>。

県下に占める産業の割合では低いとは言え、トヨタ関連のサプライチェーンが分断したことにより愛知県豊田市の本社工場が操業不能に陥ったことなど、日本経済の要である製造業が受けた打撃も大きく、東北から関東にかけての製造拠点が軒並み操業停止に陥った。大手メーカーの工場だけでなく、大手に部品を供給している下請企業の操業も止まり、自動車産業をはじめとしてその影響は全世界に広がった（表3-2）。生産基盤を失った工場や企業、業務の再開の目処が立たない企業がやむなく廃業し、あるいは震災の被害からの再建を目指して立ち上がる経営体力が

表3-2 東日本大震災で影響を受けたおもな工場

仙台市	JFE条鋼(鉄鋼)、JX日鉱日石エネルギー(石油)、キリンビール(食品)、村田製作所子会社(電気機器)
石巻市	メイコー(電子部品)、東海カーボン(その他)、日本製紙(製紙)
名取市	サッポロビール(食品)
角田市	ケーヒン(輸送機器)
多賀城市	ソニーグループ(電子部品)
岩沼市	日本製紙(製紙)
登米市	村田製作所グループ会社(電気機器)、ソニーグループ(電子部品)
大崎市	アルプス電気(電子部品)、日本ケミコン(電子部品)、日本電波工業(電子部品)
蔵王町	宮城ニコンプレジジョン(機械)
山元町	岩機ダイカスト工業(金属)
松島町	東京エレクトロン宮城(機械)
大衡村	トヨタ自動車系車体メーカー(輸送機器)、セントラル自動車(輸送機器)

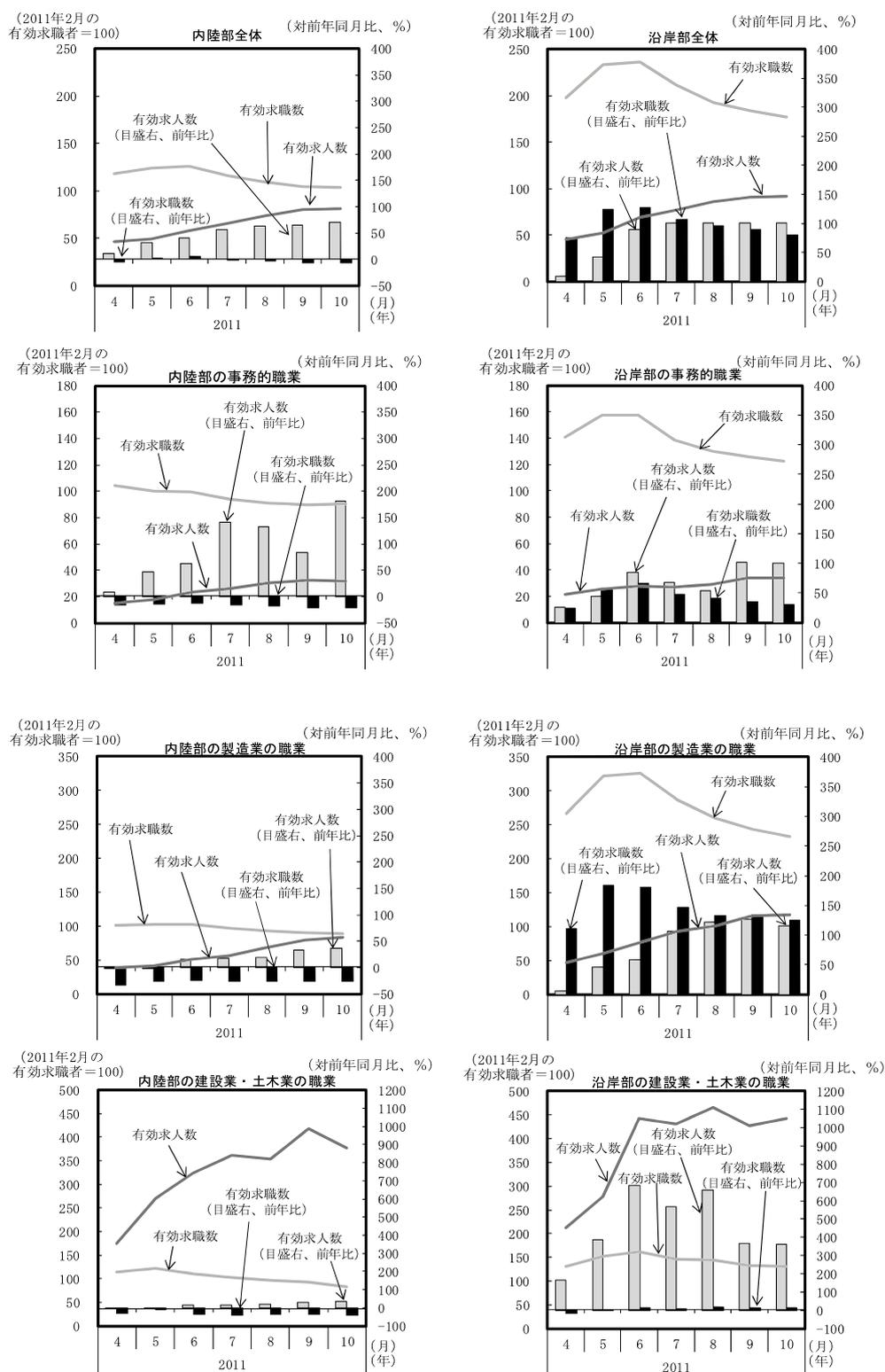
出所：成美堂出版『今がわかる時代がわかる 日本地図別冊 地図で読む 東日本大震災』、2011年、p. 27。

<sup>127</sup> 東北農政局によると、地域の第1次産業とこれに関する第2次・第3次産業（加工・販売等）に係る事業の融合等により地域ビジネスの展開と新たな業態の創出を行う取組のことを6次産業化という。

<sup>128</sup> 水産庁（2012）、pp. 1-16。

### 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

図3-1 宮城県の内陸部、沿岸部における職業別の有効求職者数・有効求人数



備考：1. 宮城労働局「安定所別求人・求職バランス」により作成。

2. 製造業については、金属加工、輸送用機械組立・修理、食品製造などを含んでいる。

3. 宮城県における内陸部は、仙台、古川、大河原、築館、迫、白石、大和。

4. 宮城県における沿岸部は、石巻、塩釜、気仙沼。

出所：内閣府政策統括官室（経済財政分析担当）『日本経済2011—2012—震災からの復興と対外面のリスクー』

<http://www5.cao.go.jp/keizai3/2011/1221nk/keizai2011-2012pdf.html>、2011年12月、2012年2月閲覧。

あった場合も、従業員の一時解雇を実施したり、新規採用の抑制という手段によって雇用調整を実施した企業もある。

## (2) 職種転換にたいする年齢・経験の壁

宮城県の内陸部、沿岸部における職業別の有効求職者数・有効求人数は増加しているものの、地域・職種間のミスマッチが顕著である（図3-1）。

成田(2011)<sup>129</sup>を要約すると、被災3県の沿岸地域における産業大分類別の15歳以上就業者の割合は、39市区町村のうち24市町村で農業従事者の割合が全国平均(3.8%)を上回っており、27市町村で漁業従事者の割合が全国平均(0.3%)を上回っている。農業及び漁業共に全国平均を下回っているのは宮城県仙台市の3区とその周辺の多賀城市、岩沼市及び利府町のみで、また、気仙沼市を除く全域で、建設業に従事する人の割合が全国平均(7.9%)を上回っている。

宮城県の沿岸地域における漁業に従事する人の割合は、南三陸町(17.3%)及び女川町(14.7%)で、農業に従事する人の割合は、山元町(10.5%)で特に高いのが目立つ。

他の産業従事者をみると、仙台市の3区とその周辺の七ヶ浜町及び利府町では卸売業・小売業、亘理町では工業用プラスチック製品製造業や自動車・同附属品製造業等、山元町では非鉄金属素形材製造業等、女川町では水産食品製造業等にそれぞれ従事する人の割合が高くなっている。また、宮城県沿岸部は流通が活発で、運輸業・郵便業(一般貨物自動車運送業等)の割合も高くなっている。

2011年12月現在の被災3県(岩手、宮城、福島)の雇用状況は、有効求職者14万6,113人に対して有効求人は11万1,248人で、失業手当の受給者は6万1,792人に上った。震災離職者の失業手当の受給は延長が認められてきたが、1月から2月にかけて約4千人が給付切れを迎えた。しかし、失業前の仕事に戻ることでできない中高年齢者は不安を抱えている。

次の記事は静岡新聞によるもの<sup>130</sup>で、宮城県石巻市のハローワークの当時の様子を克明に記録していることから、多少長い引用となるが以下に紹介する(氏名は筆者がイニシャルに変更)。

「早朝から連なる駐車場待ちの車。宮城県石巻市のハローワーク石巻は連日、東日本大震災で離職した人々で混雑する。水産加工品を運ぶ保冷車の運転手だったYさん(55)もその1人。勤務先の事務所や保冷車が津波に流され、昨年4月に解雇された。月14万円ほどの失業手当を受給する日々。その給付期限切れが3月末に迫っている。主要産業だった水産加工業は壊滅した。1年たっても再建は進んでいない。雇用の受け皿となったのが、被災住宅の解体やがれき処理などの役目を担う建設業。今後もインフラ整備や住宅再建の需要が見込まれる。「正社員になって居場所を見つけない」。Yさんは建設業への職種転換を目指し、富士宮市の職業訓練校「富士教育訓練センター」で2月に12日間の合宿講習を受けた。整地や解体用の建設重機とローラーの運転資格を取得した。ところが、採用には年齢や経験の壁が立ちほだかる。「55歳と告げれば採用担当者は言葉を濁す。免許を取っても経験がなければ雇ってもらえない」。ハローワークの求人票も非正規雇用や期間限定の仕事が目立つ。一方で、土木をはじめ建築関連の専門技能者不足は深刻だ。雇用主は頭を悩ませる。石巻市で建設業を営む男性(49)は震災後に従業員を倍増させた。仕事は手いっぱい、即戦力を求めている。職種転換は、「車の免許で言えば『初心者』と同じ」とあっさり。地域外からの人材受け入れも「交通費や滞在費などが価格に上乗せされて被災者が割を食う」と否定的だ。「震災まで建設業の需要が減り続け、人材育成を放棄してきた地域。いきなり人

<sup>129</sup> 成田(2011)。

<sup>130</sup> 静岡新聞(2012)。

### 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

は育たない」と雇用ミスマッチの背景を指摘する。

復興の主役を担う建設業は公共事業削減や競争促進、外部資本参入の流れで窮状にあえぐ。県内でも廃業や倒産が相次ぐ。大規模災害時に求められる役割が担えるか。関係者は不安を抱えている」。

これを裏付けるのが建通新聞社の記事<sup>131</sup>である。「厚生労働省のまとめによると、全国の公共職業安定所（ハローワーク）における建設業の新規求人数は2011年度に64万2,053件（パート含む）あり、前年度と比べ30.7%の大幅な増加となったことが分かった。東日本大震災の復興需要に支えられ、被災3県の新規求人数が前年度と比べて2.5倍となり、合計で6万2,618件となった。11年度の全産業の新規求人件数は14.1%増の815万7,140件。11年度平均の有効求人倍率は0.68倍となり、前年度の0.56倍を0.12ポイント上回った。このうち、全国の建設業の新規求人数は64万2,053件。月間の新規求人数も年間を通じて3割増となった。被災3県の新規求人数は▽岩手県1万4,922件（112.1%増）▽宮城県2万8,741件（197.9%増）▽福島県1万8,955件（135.3%増）—いずれも記録的に増加した。宮城県の新規求人数は前年度から3倍の伸びとなっている。3県合計の新規求人数は153.1%増の6万2,618件で、全国の新規求人数の約1割を占めており、復興需要が全国的な建設業の新規求人数を押し上げた格好だ」。

#### (3) 失業者数および新規求人倍率

2012年12月現在、岩手、宮城、福島の前3県で失業・休業した人は11万人を超えていた。すでに第1節(1)でみたように、東北3県が主に部品の供給産地であったために、サプライチェーンが切れて全国的な操業停止も相次ぎ、東北地方の製造業者が日本の高度なモノづくりを支えていることにも注目が集まった。朝日新聞（2011）によると、被災沿岸部の失業手当受給者は前年同期（10月）の4倍近くに上っている（図3-2）。

内陸部では失業手当受給者が1年前より少ない地域もあり、雇用の回復ぶりに極端な差が出て

図3-2 2011年、前年同期比被災3県の沿岸部の失業手当受給者の変化



出所：朝日新聞「被災の沿岸部、失業手当受給者が4倍近くに」

<http://www.asahi.com/special/10005/TKY201112100410.html>、2011年12月11日閲覧。

<sup>131</sup> 建通新聞社（2012）。

いる。復興関連の求人は職種が限られ、とくに女性の再就職が進んでいない。津波が直撃した水産加工業で働く女性が多かったうえ、店員や事務員も、女性が多いパートや契約社員から解雇した企業が多いためだ。一方で、復旧・復興事業関連の求人は建設や警備に偏っており、女性に合う仕事は少ない。

10月末の宮城県の失業手当の受給者数は、仙台は1.32倍、内陸18か所の合計が1.22倍だったのに対し、沿岸9か所の合計は3.73倍となった。とくに三陸沿岸で受給者が多く、気仙沼（宮城県気仙沼市・南三陸町）は9.62倍、石巻（宮城県石巻市・東松島市など）は5.73倍だった。漁業を生業としてきた人々にとって、漁業ができないという現実は生きていく術を失うことに等しい。失業手当が打ち切られるまでは、仕事を探すよりも日々の暮らしを取り戻すことを優先していると考えられ、失業給付の理念から考えてそれらは当然の権利ではあるが、中には失業給付の延長特例を受けて、自暴自棄となったり受給に依存する失業者も現れ始め、失業手当を受給したその足でパチンコに向かうという姿も目撃されている。このような状態から、前職に戻れない人々の就労場所を提供するためにはミスマッチの起こりにくい業種や職種を選定し、職業訓練を行なっていくなど、時間がかかることを前提とした地道な支援が不可欠となる。

失業手当受給者の支援問題の一方で、新規求人倍率の数値が上昇していないことが失業を長引かせていることも指摘せねばならない。共同通信（2011）によると、厚生労働省と各地の労働局が2011年5月31日に発表した岩手、宮城、福島の被災3県の4月の新規求人倍率（季節調整値）は、宮城県が0.64倍と前月より0.26ポイント悪化し、岩手県が0.18ポイント悪化の0.55倍、福島県が0.05ポイント悪化の0.74倍だった。

4月に新たに受け付けた新規求職者数が宮城県で前月比約2.4倍の2万3,755人、福島県が約75%増の1万5,636人といずれも過去最高を記録した。岩手県も約9割増の1万4,532人と過去2番目に多い数字となった。福島は復旧事業などの求人数が比較的多く、新規求人倍率の低下幅が、他の2県に比べ小さかった。

#### (4) 新規採用の取りやめ・採用活動の遅れによる就職率低下と就活の長期化

震災の影響による新卒者への最大の影響は内定取り消しである。厚生労働省は2011年9月21日、就職が決まっていた事業所から内定を取り消された2011年春卒の学生が、8月末現在の集計で598人に上ったと発表した<sup>132</sup>。東日本大震災の影響などで昨年の3.6倍となり、過去3番目に多い。発表によると、震災を理由に内定を取り消されたのは469人で、そのうち、取り消した事業所の所在地別では岩手県が89人、宮城県が89人、福島県が102人だった。また、震災の影響で入社時期が遅延されたのは2,556人、そのうち2,330人は8月末までに就職済みとなっている。

2012年度卒対象の求人は回復傾向がみられ、昨年度の採用抑制分を取り戻すために採用数を増やした企業が多いという大学教員としての現場での実感はある。しかし、2011年4月から、12年度の採用活動を予定していた大手企業は、「被災地の学生が就活で不利にならないよう」との配慮から、会社説明会やセミナーの開催を軒並み延期している。けれども、採用計画の変更を表明している企業はほとんどない。

人材支援サービスのHRプロが、震災後の2011年3月18日以降に調査したところ、回答した130社のうち74.6%が「採用予定数はほとんど影響を受けない」と答えた。半面、「採用予定数より3割以上減少すると予想する」が5.4%、「1～2割減少する」が14.6%ある。新卒採用を当初の予

<sup>132</sup> 厚生労働省（2011）9月21日。

### ■ 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

定より減らすことが「長い目で見たときに得策ではないとの思いを抱えている」とみている<sup>133</sup>。

被災地では今もなお操業再開の見込みが立たない工場が多数ある。今後、大手企業が工場などの生産拠点ごと海外に移すようなことになれば、雇用の場そのものが減る。実は被災した学生のために大手企業がとった延期策にも問題がある。被災した学生にとっては採用活動の延期によって他地域の学生と足並みを揃えて就活ができるというメリットはあるが、大企業の採用スケジュールが遅れる分、大企業の採用が一段落してから採用活動を開始する中小企業の採用スケジュールもずれ込むことになる。多くの学生はまず望みをかけて大企業に応募し、就活の選考過程でライバルの他大学生と自分を比較したり、面接時の面接官の反応、あるいは次の選考過程へと進めるか否かによって自分の実力を見極め、身の丈にあった企業を探していく。その境地に至るまでは、「奇跡でも良いから大企業に受かりたい。」と願っている学生たちは、中小企業になかなか目を向けない。こうした事情で、中小企業は大企業の採用活動が継続している間は選考を開始したくても十分な候補者を確保できない。結果的に就活が長期化し、学生自身にとっても、中小企業にとっても良いマッチングに至るまでに時間がかかり、心身ともに疲弊することになる。

Sankeibiz<sup>134</sup>によれば、リクルートは2012年4月25日、同年2月から3月にかけて全国の従業員数5人以上の企業5,051社と、来春卒業予定の大学生・大学院生2,317人から回答を得た調査から、来春卒業予定の大学・大学院生の求人倍率が1.27倍となり、前年の1.23倍をわずかに上回ったと発表した。全国の民間企業の求人総数は前年比1.1%減の55.4万人だったが、学生の民間企業就職希望者が同4.5%減の43.5万人と、より減少幅が大きくなったため求人倍率が上昇した。理由について「就職活動の環境が厳しくなり、留年して翌年に再チャレンジする学生が増えたことに加え、安定志向から公務員志望者も増えているため」としている。

企業規模別でみると、従業員数5,000人以上の大企業の求人総数は前年比3.6%増である。半面300人未満の中小企業は同3.4%減と業績回復が大企業に比べて遅れている実態が浮き彫りになっている。

一方、企業規模別の就職希望者は従業員数300~999人以下の企業のみ同2.9%と増加している。大企業への就職が厳しいため、中堅・中小企業に目を向ける学生が増えたとみられるが、「大企業系列の中小企業への志望者も多い」という。業種別の求人倍率は流通業が3.73倍と製造業1.65倍、金融業0.19倍に比べ、高い伸びを示した。海外進出を検討する小売業が大幅に採用を増やしているのが要因という。

#### (5) 就職支援策・新産業創出策 (国、宮城県)

まず、国の主な就職支援政策を紹介しよう。厚生労働省「日本はひとつ」しごとプロジェクト<sup>135</sup>は、1年をフェーズ1~3に分けた取り組みで、現在は震災被災者を対象とした求人情報の提供（ハローワークインターネットサービスや民間職業紹介事業者から提供される求人検索「しごと情報ネット<sup>136</sup>」）では、農業者向け求人・林業者向け求人・船員向け求人を検索できるほか、漁業者向け求人をハローワークに掲示している。また、雇用創出の基金による事業<sup>137</sup>では、地域の雇用失業情勢が厳しい中で離職した失業者等の雇用機会を創出するため、各都道府県に基金を造成

<sup>133</sup> HRプロ株式会社（2011）。

<sup>134</sup> Sankeibiz（2012）4月25日。

<sup>135</sup> 厚生労働省「日本はひとつ」しごとプロジェクト。

<sup>136</sup> 厚生労働省職業安定局「しごと情報ネット」。

<sup>137</sup> 厚生労働省「雇用創出の基金による事業」。

し、各都道府県及び市区町村において、地域の実情や創意工夫に基づき雇用の受け皿を創り出す事業を行っている。なお、地域の創意工夫で地域の求職者等が継続的に働く場を創り出す「ふるさと雇用再生特別基金事業」、離職を余儀なくされた失業者等の一時的な雇用・就業機会を創る「緊急雇用創出事業」、介護、医療等今後の成長が見込まれる分野で雇用創出や人材育成を行い、東日本大震災の影響等で失業された方々の雇用機会を創る「重点分野雇用創造事業」の3つの施策も展開している。

さらに、新規学校卒業予定者の厳しい就職環境を踏まえ、厚生労働省、文部科学省、経済産業省が連携した大学等新卒者の就職支援の強化「卒業前最後の集中支援2012」により、約1万6,000人の就職が決定、内定率にして約4ポイントの押し上げ効果があった<sup>138</sup>。厚生労働省と文部科学省発表の平成23年度新規学校卒業予定者の就職内定状況によると、新規大学卒業予定者の就職内定率（平成24年4月1日現在）は93.6%（前年同期差2.6ポイント増、平成9年3月卒の調査開始以来過去6番目）となっており、平成23年10月1日時点（59.9%、平成9年3月卒の調査開始以来15番目）からの伸び幅は33.7ポイントと調査開始以来最高となった。一方で、民間機関の調査では平成25年3月卒業予定者にたいする求人にも伸びがみられないなど、就職環境は依然として厳しいものとなっている。

次に、宮城県の主な政策は以下のとおりである。宮城県では、新規学卒者等向け就職支援情報<sup>139</sup>を提供している（表3-3）。宮城県新卒者就職応援プロジェクトでは、中小企業等を対象に、事前に受入予定者と面接等のマッチングを実施し、4月～12月のうち6か月間に新卒者を対象とした就業体験（インターンシップ）を受け入れる企業の事業主に教育訓練助成金として1日あたり3,500円、実習生には技能習得支援金として1日あたり7,000円を支給した。宮城県の学生だけでなく全国の学生を対象としている。

では次に、被災地の若者が被災によってキャリアデザイン、ライフデザインの変更を余儀なくされたかどうかについて、主に統計情報を用いて見ていく。ライフデザインの変更の大きなものとして、経済的理由で進学を断念したかどうかを確認し、一生の仕事を選択する際に震災が大きな影響を与えているかを検証する。2012年度には求人倍率、就職率ともに回復傾向にあるが、一方で公務員など震災以前には検討していなかった職へ興味をもつ学生もいるため、就職予備校への「警察官志願者」の動向に関するインタビューと、宮城県内の自衛官募集を担当する宮城県地方協力本部募集課への「自衛官志願者」の動向に関するメールによるやり取りから、2012年度5月時点の傾向を紹介する。その後、第3節で震災後の大卒者の早期離職に焦点を当てて論じるために、震災以前の大学新卒者の早期離職原因と、震災によるジョブ・ミスマッチについて見ておく。

## 第2節 被災地の若者のキャリアデザイン・ライフデザイン

### (1) 経済的理由による進学断念、進路変更の有無

学校基本調査による経年変化を追った結果、進学を断念し、就職に転じたと考えられる高校生は少数であり、数年前から専修学校への進学の増加傾向が見られる。つまり、震災による親世代

<sup>138</sup> 厚生労働省・文部科学省(2012)5月15日発表。

<sup>139</sup> 宮城県(2012)4月2日更新。

### 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

表3-3 新規学卒者等向け就職支援情報（2012年5月現在）

事業名（企業との面接会）	実施機関	概要	対象者		開催日	開催場所				更新日	
			高校卒	大学等卒		人数	事業期間	雇用期間等	募集期間		賃金等
平成24年度みやぎ就職ガイダンス	宮城県・宮城労働局	平成25年3月新規大学等卒業予定者（3年以内既卒未就職者）と企業が一同に会する合同就職面接会を開催。		○		H24.4.26・27 13:00~17:00	仙台サンプラザホール				H24.4.2
事業名（就業体験・試用雇用）	実施機関	概要	対象者		人数	事業期間	雇用期間等	募集期間	賃金等	更新日	
			高校卒	大学等卒							
仙台市震災対応就職支援事業	仙台市	高校、大学等を卒業後おおむね5年以内の方を対象に仙台市が就職を支援する事業。ビジネス研修と最大6か月間の就業体験を実施。その後、お互いの条件が合えば、正社員として働ける。【問合せ先】第1期・第3期：ヒューレックス株式会社、第2期：マンパワーグループ株式会社	○	○	第1期～第3期それぞれ30人程度	H24.4～H25.3	6か月	第1期：選考開始4月～ 第2期：選考開始5月～ 第3期：選考開始6月～	日額、大卒等7,000円、高卒6,000円 交通費支給、 社会保険加入	H24.4.2	
トライアル24	宮城県教育委員会	県立高校で6か月、臨時職員（事務補助、実習補助等）として働きながら就職活動を行う。【問合せ先】宮城県高校教育課	○		—	H24.4～H25.3	6か月	問合せ先に確認。	日額5,480円、 通勤手当支給、 社会保険加入	H24.4.2	
みやぎ就職チャレンジ事業	みやぎジョブカフェ	労働派遣事業を行う会社で約1か月（高校卒は約2か月）就業のために必要な研修を受けた後、派遣先企業で約5か月（高校卒は約6か月）の就業体験を行う。終了後、お互いの条件が合えば、就職できる。【問合せ先】株式会社インテリジェンス、株式会社パソナ、ランスタッド株式会社	○	○	大学等卒(1)80人、 (2)60人、 高校卒20人	H24.4～H25.3	大学等卒6か月 高校卒8か月	大卒等(1)H24.4.1～11.30(募集終了)、 (2)H24.7.1～12.31 高校卒H24.4.1～11.30(募集終了)	日額 大学等卒7,200円、 高校卒6,400円	H24.4.2	
新卒者就職応援プロジェクト	中小企業庁	中小企業の現場や魅力を知ってもらうため、被災地等の中小企業において、新卒者等の長期間の職場実習（いわゆるインターンシップ）を実施。コーディネイト機関が実習生と受入れ企業のマッチングを行う。【問合せ先】株式会社学情、株式会社パソナ	○	○	—	H24.4～H25.3	6か月	問合せ先に確認。	日額7,000円 (受入れ企業に3,500円)	H24.4.2	
3年以内既卒者トライアル雇用	宮城労働局・ハローワーク	3か月の雇用期間中に、必要な技能や知識を身につけ、同時に職場や仕事への理解を深める。終了後、お互いの条件が合えば、正規雇用に移行できる。【問合せ先】最寄りのハローワーク、仙台新卒応援ハローワーク	○		—	H22.9～H25.3	3か月	ハローワークの求人票で確認。		H24.4.2	
事業名（職業訓練）	実施機関	概要	対象者		人数	事業期間	雇用期間等	募集期間	賃金等	更新日	
			高校卒	大学等卒							
職業訓練	宮城県・宮城労働局・ハローワーク	民間の専門学校を活用した職業訓練（3～6か月）や県立高等技術専門学校が実施する短期課程の職業訓練（3か月、6か月、1年、2年）で、就職に必要な知識や技能を身につけることができる。※授業料は無料だが教材費等は実費負担。※普通過程（1年、2年）は、授業料が必要。【問合せ先】各県立高等技術専門学校、宮城県産業人材対策課、最寄りのハローワーク	○	○	訓練コースごとに異なるため問合せ先に確認。				職業訓練受講給付金（10万円・通所手当） ※受給条件あり	H24.4.2	
みやぎ復興人材ネットワーク事業	宮城県	宮城県へのU Iターンを希望している方を対象に職業紹介などの就職支援を行う。【問合せ先】みやぎ復興人材ネットワーク東京情報センター		震災により県外へ避難や就職した者などで、宮城県へのU Iターンを希望する者		専用ホームページによる求職登録及び求人・企業情報、就職支援関連情報、復興情報の提供。就職セミナー及び就職面接会の開催、キャリアカウンセリング及び職業紹介など。				H24.4.2	
事業名（職場定着支援）	実施機関	概要	対象者		人数	開催日	開催場所		更新日		
			高校卒	大学等卒			人数	開催日		開催場所	
高卒・新入社員職場定着セミナー	宮城県	平成24年度に入社した高卒新入社員を対象に、社会人としてのマナーや働くことの意味、目標づくりなどの研修を行う。【問合せ先】宮城県雇用対策課		高卒新入社員	(1)25人、 (2)25人、 (3)50人	(1)H24.4.23、 (2)H24.4.24、 (3)H24.4.25、 13:30～17:30	(1)県石巻合同庁舎、(2)県大崎合同庁舎、(3)エル・パーク仙台		H24.4.2		

出所：http://www.pref.miyagi.jp/koyou/koyousu/shinsotsu.html を元に筆者作成。宮城県、国及び関係機関の就職活動中の今春卒業及び既卒者の就職活動応援事業。

注1「大学等」大学・短大・高等専門学校・専修学校（専門学校）等。

注2「既卒者」向けは、卒業後3年以内（平成22年3月卒業から平成24年3月卒業）のみを対象とする事業もある。

の失業や収入源が原因となって進学を諦めざるを得なかった生徒は幸いにも少数だと考えられる。この背景として2点指摘できるのは、第1に、大卒が労働市場参入前の最終学歴として当たり前とみなされるようになってきていること、第2に各種奨学金等、学費や生活費負担を軽減する経済支援が各方面で用意されたことである。

震災の被害が特に大きかった宮城県、岩手県、福島県の3県の2010年3月の高校卒業生数は54,846名（宮城県：21,095名、岩手県：13,227名、福島県：20,524名）で、これは全国の高校卒業生の5.1%にあたる。また、2010年4月に進学した学生数は3県合計で37,730名（宮城県：15,040名、岩手県：8,816名、福島県：13,874名）となり、全国の4.6%にあたる。

高等学校を卒業した学生が、その後大学や専修学校に進学した率を県別に見ると、男女合計の大学進学率は約40～48%、専修学校への進学率は約17～22%で、いずれも女性の進学率の方が男性よりも高い。また、全国平均と比べると、3県における大学の進学率は約7～14%低い一方で、専修学校進学率は、約1～6%高い。

農業、漁業の役割が大きい同地域においては、高校卒業後に進学をせずに就職したり家業を継ぐケースも多くあるが、それでも大学、専修学校の合計の進学率を見ると、どの県においても6割以上の学生が進学を選択している。

これらのことから、未曾有の大震災によって、進学を控えた生徒やその親達の戸惑いや葛藤は大きかったと考えられるものの、結果としては厳しい経済状況の中でも大学の学費負担が可能となるような社会的支援があったことにより、ライフデザインの中でも大きな岐路である高卒後の進路が確保されたといえる。ただし、本調査ではアンケート調査等を実施することはできないが、これらの支援が届かなかった生徒の存在や、入学する大学を自宅から通学できる範囲に設定するなどの変更を余儀なくされた生徒の存在は少なくないとも考えられることから、これらの点については別途調査が必要であると考えている。

## (2) 2011年度の就職率と、就職状況の改善傾向

明治安田生命が今春就職を予定している新卒男女（2011年度卒）を対象に実施したネット調査<sup>140</sup>（有効回答者数966人）によると、「内定企業数は6割以上が「1社のみ」と回答した。平均でも1.70社だった。就職活動の満足度は68.3%と3年連続で70%を割り、内定数、満足度とも直近5年間で最も低い水準となった。全体の半数近くが地元企業への就職を選んだのも顕著な傾向である。特に、震災復興に取り組む東北地方は64.0%と全国的に最も高い割合を示した。就職氷河期に身を置きながらも、「やりがい」や「地元への貢献」といった明確な目的意識で就職先を選んだ若者たちの姿が浮き彫りになった」。

一方で、SankeiBizが報じたところによると、今春の大学新卒者の就職率（2012年4月1日現在）が調査を始めた平成8年度以降、過去最低だった前年同期を2.6ポイント上回る93.6%となったことが2012年5月15日、厚生労働省と文部科学省の調査で分かった。厚労省は「リーマンショック以前の水準よりは低く、就職環境は依然厳しい」とした上で、「新卒学生を採用したいと考えている中小企業に学生が目を向けるようになった結果、企業と学生とのマッチングがうまくいったのではないかと分析している。厚労省は「通年採用を行う企業も出てきたほか、1月以降、大学と行政が連携して中小企業への就職支援を行ったことが終盤の内定率向上につながった」とみている。

<sup>140</sup> 明治安田生命保険相互会社（2012）3月26日、p.4。

### ■ 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

厚労省が同日発表した高校生の就職内定率（3月末現在）は前年同期比1.5ポイント増の96.7%だった。男女別では、男子が97.6%（前年同期比1.1ポイント増）、女子が95.5%（同2ポイント増）。都道府県別では石川県が99.9%で最も高く、最低は沖縄県の84.9%だった。被災3県はすべて上昇しており、岩手県は98.4%（同2.7ポイント増）、宮城県は97.8%（同11.2ポイント増）、福島県は97.5%（同3.8ポイント増）だった。厚労省は「昨年夏以降、首都圏の企業で、被災地の雇用を支援しようという雰囲気盛りが上がった影響」としている<sup>141</sup>。

#### (3) 一生の仕事としての長期展望とライフデザイン～興味の無かった職への注目～

学生が企業に提出する履歴書やエントリーシートには、必ずといっていいほど「課外活動欄」がある。震災以前には、迷いなく書けている学生のほとんどが部活動をテーマとしていた。震災以降、この欄にはボランティア活動を記入する学生が多くなっている。仙台市は被災地でありながら、沿岸部を除いた地域は比較的回復が早かった。そのため、筆者の勤務する東北工業大学に通う学生たちは、より被害の甚大だった地域に足を運び、支援物資の仕分け、炊き出しの配布、がれき撤去、汚泥の片付けなど様々なボランティア活動に積極的に参加した。また、本学近隣では水道が使用できない期間が長く、給水車から飲料水供給を行う指定場所となっていた。地域住民には高齢者が多いため、ポリタンクを運ぶのは一苦勞で、高齢者の自宅まで水を運ぶボランティアを本学が募集し、多数の学生の参加が見られた。こうした活動は、特に都市部で希薄化が問題視されてきた<sup>142</sup>、従来型の地域コミュニティに属して活動する若者の減少という流れを覆す動きであった。

こうした意識変化は、「自らの手で地元を復興したい。役に立ちたい。ここで人生を送りたい。」という地元就職志向を強めている。つまり、働くことが転居を伴う可能性を持つ中、一生を地元で過ごしたいという意志が強まることで、地元企業への就職が視野に入ることになる。大企業の総合職のような転勤を伴う就労よりも、転勤のない地元企業を自ら選ぶインセンティブが生まれているといえる。

これに伴って、職種や業種から応募企業を選ぶ方法から、地域を絞り、地域の中から自らに合う企業を選ぶという方法に重点を置く学生が増えている。一生の仕事としての長期展望を立てて、地元優先で企業を選ぶという方法により、これまで興味を持っていなかった職に注目する学生も出てきている。公務員の安定性に惹かれた点もあると考えられるが、公務員は受験地に配属されることが明らかであり、ライフデザインを設計しやすいためである。

以下では、①警察官志願者（インタビュー時期は2011年3月）、②自衛官志願者（同2012年4月）の状況を見る。まず、警察志願者のうち、平成23年度分については、2012年5月時点の公表データを元に筆者が算出したものである。筆者が学生の進路相談を受け、学生の中で公務員（特に震災で活躍した警察、消防、あるいは類似した要因での自衛隊入隊）希望者が増加しているだろうという予測に反して、警察官の志願者数は前年度に比べて低下していた（表3-4）。この状況を説明するために考えねばならないのは、理想の職業と、現実に就く職業との間には乖離があり、いつ、どのようなきっかけで現実に就く職業へと気持ちを切り替え、就活のアプローチが始まるの

<sup>141</sup> SankeiBiz（2012）5月15日。

<sup>142</sup> 例えばすでに平成17年度の『国土交通白書』に「地域コミュニティの衰退に伴う課題」として以下の指摘がある。「地縁的なつながりによる地域コミュニティは、地域住民が助け合って生活を営む基盤であるとともに、災害発生時における地域の安全・安心の確保に重要な役割を果たしてきた。しかし、人口減少や少子高齢化、人口流動、職住分離といった社会の変化に伴って、地縁的なつながりが希薄化し、地域コミュニティが衰退する傾向にある。このため、地域における安全・安心の確保が危ぶまれている」。

表3-4 平成22年度及び23年度 宮城県警察 警察官・警察職員 採用試験結果

## 1 警察官

区分	採用予定人員	受験者数	合格者数	23年度 競争倍率	22年度 競争倍率
警察官A (男性/一般)	110人程度	973	118	8.2	9
(男性/武道指導)	5人程度	10	1	10	11
(女性)	15人程度	159	20	8	16
警察官B (男性)	55人程度	480	52	9.2	12.2
(女性)	10人程度	94	8	11.8	19.8

## 2 警察職員

区分	採用予定人員	受験者数	合格者数	23年度 競争倍率	22年度 競争倍率
警察事務 (短大卒業程度)	15人程度	127	10	12.7	17.7
警察事務 (高校卒業程度)	10人程度	66	11	※4.6	※6.5

注) ※印は、一般事務、学校事務を含めた競争倍率である。

## 3 選考考査

区分	採用予定人員	受験者数	合格者数	23年度 競争倍率	22年度 競争倍率
警察官 (国際捜査官)	若干名	8	0	—	11
鑑識職 (足こん跡) 技術職員	若干名	22	1	22	—
警察事務・短期大学卒業程度 (身体障害者)	若干名	2	1	2	5

出所：宮城県警察／警察官・警察職員採用案内

<http://www.police.pref.miyagi.jp/hp/keimu/police/kekka/shikennkekka23.html>、2012年5月閲覧を元に筆者作成。

か、という点である。公務員試験受験は民間企業への就活のピーク以前に心を決めて受験対策をしなければならないことから、遅くとも受験の1年前には家族との話し合いを持ったりして本人が決心する必要がある。

## ①警察官の志願者

インタビューを実施したある就職予備校では、高校生、大学生、既卒者が各種講座を受講している。平成23年度の警察官講座受講者は後半になって減少した印象がある。その背景には、震災による勉学にたいするモチベーションの低下と、家庭の事情（経済状況の悪化）があるのではないかと考えられる。昨年は警察官採用試験を諦め、確実な民間企業へと流れた受講者がいたのではないか。震災時の自衛官、警察官、消防官の活躍があったため、それらの職業の職務内容を知って、現実の厳しさからそれらへの志望を避けたという理由よりも、家庭の事情でやむを得ずダブルスクールの費用を捻出できなかつたり、進路を変更せざるを得なかつたりしたケースがあったのではないか。

今年度宮城県は採用人数を増やしたこともあり、受講者は増加傾向にある。高校生の警察官志願者は減少、大学生の警察官志願者は増加した印象である。人気は公安職（警察官、消防官）である。元々消防官の人気は高かったが、今年は警察を専願する受講者もいることや、警視庁希望者もいることから、他県警を含めると今年度の受験者数は増加すると考えられる。震災により警

### ■ 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

察官や消防官といった職業に強い憧れを抱いている受講者は多い。自衛隊関係者からは自衛官志望者が増えているという話も聞いている。今年度の受験者は増加すると考えられ、今後の経過を見たいとのことである。

#### ②自衛官の志願者

自衛隊の募集種目は大きく分けて14種目ほどあり、そのうち担当者に伺った時点では2種目の1次試験を終えたばかりで参考となる志願者数のデータはない。また、平成23年度のデータは、志願者情報の公表をすることができない。ただ一般公表資料として「防衛ハンドブック」（朝雲新聞社）又は「日本の防衛」（いわゆる防衛白書）に掲載された22年度の全国データが利用できる（防衛ハンドブックは18～22年度分）。

東日本大震災以降の被災地における自衛官志願者は結論的には例年並みといえる。その理由は、自衛官の崇高な使命感に触発され、志願者が増えた一方、少子化のためか、自分の子弟に危険な目にあわせたくないというリスク管理、マイナスイメージが作用して相対的に横ばい傾向にあると分析している。

23年度は10万人規模の災害派遣活動のため、自衛官の総力戦となり、募集広報が後手に回ったことにも一因があると考えており、現時点で今年度の志願者がどのように推移するか定かではないが、担当部署では大幅な増加を期して準備を進めている。以上、約3,000のサンプルデータによるものではほぼ偏差はないと考えられるが、現在のところ自衛隊の志願者は増加していないと言える。

公務以外で地元就職を考える学生にとっては、地元中小企業は有力な選択肢となる。後に述べるが、中小企業が人財を確保していくためには、知名度の低さをカバーするための積極的な企業紹介・アピールと、学生にとってアクセスしやすい採用方法が必要となる。大学への求人票提出は王道ではあるが、学生の就活の主流はウェブアクセスによるものとなっており、就職情報会社の運営する就活サイトへ掲載する金銭的余裕のない中小企業には学生に注目される工夫が必要である。

#### (4) 震災以前の新卒者早期離職の主な理由

1990年前半にバブル崩壊が崩壊し、失われた20年に突入した。不景気のあおりを受けた企業はリストラを敢行し、1990年代中葉にはその人員削減の波は新入社員の採用活動にも押し寄せた。厳選採用時代の到来である。この波に乗るかのように、1999年に労働者派遣法<sup>143</sup>が改正され、派遣事業が港湾運送などを除くほとんどの分野で可能となったことで、従来禁止されていたコア業務にまで派遣社員の登用が可能になった。これによって、かつて正社員が担当していた業務も低賃金と雇用契約の扱いやすさから積極的に派遣社員が登用されようになり、正社員登用の枠が小さくなった。2000年代初頭から、インターネットの普及による企業のネットでの採用活動が始まった。それは、守島（2012）によれば、「インターネットの活用は、1人の学生が応募する企業数を格段に上昇させ、数万人単位のエントリー数を抱えている（大手）企業はそんなに珍しくない<sup>144</sup>」ほどで、全国の学生が同じ土俵で一斉に就職戦線に身を乗り出すことを意味していた。1つの企業にたいするエントリーが膨大になったことと、正社員の枠が狭まったことがあいまって、採用

<sup>143</sup> 厚生労働省（2012）「労働者派遣法が改正されました」。正式名称は「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律」から「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律」に改正され、法律の目的にも、派遣労働者の保護のための法律であることが明記された。

<sup>144</sup> 守島基博（2012）。

活動は買い手市場の激戦を迎えた。

大卒者が入職後3年以内に離職した割合の推移(図3-3)をみると、1990年代半ば(平成7年=1995年)以降の新卒市場が逼迫し、就職難になった時期にむしろ離職率が上昇している。当時は正社員としての保証もあり、得難かった就職先なのに、なぜ多くの若者は手放してしまったのだろうか。

離職率の高さの原因は、求職する学卒者側と求人する企業側に「ミスマッチ」が存在することである。前職の離職理由を見ると、離職の大きな理由として、「給与に不満(34.6%)」「労働時間が長い(26.9%)」「休日出勤が多い(14.8%)」「福利厚生が不十分(14.1%)」「職場の作業環境の劣悪さから(9.8%)」「勤務地が遠い・通勤が不便(9.1%)」という労働条件や労働環境など物理的不満からの離職、「職場の人間関係が辛い(20.4%)」「肉体的・精神的に健康を損ねた(12.4%)」「ノルマや成果に対するプレッシャーがきつい(12.2%)」「セクハラ・パワハラがあったから(4.4%)」という精神的不満・ストレスから来る離職が大きな割合を占めていることがわかる(図3-4)。

また、「採用条件と職場の実態が異なっていたから(10.5%)」「会社の経営者や経営理念・社風に合わない(17.9%)」といったような実際に働き始めてから感じた違和感からの離職や、「会社の将来性・安定性に期待が持てない(28.3%)」「昇進・キャリアに将来性がない(18.5%)」という会社でのキャリアの将来性にたいする不安からの離職もある。さらに、「仕事がつい(21.7%)」「仕事が面白くない(21.0%)」というような仕事へのやりがいを感じられないことによる離職や、「能力・成果が正当に評価されなかった」というような仕事へのモチベーションが低下による離職もある。一方で、「会社の倒産・事業所の閉鎖」や「解雇」などの経営上の都合によるやむを得ない事情での離職や「キャリアアップのため」のような前向きな離職は意外と少なかったといえる。いずれにせよ共通しているのは「入社前に想像・予想していたイメージと入社後の実態とのギャップ」が大きかったということで、そこから不満が生まれ耐え切れず離職につながっていると考えられる。すなわち学生側と企業側の間にミスマッチがあるのである。

中央職業能力開発協会(2009)「若年者向けキャリア・コンサルティング研究会報告書」によれば、「この背景には、「自分の能力や適性に合った職業に就きたい」という意識を持ち、そのために「職業・仕事について知りたい」「自分の能力や適性を知りたい」と思う若者が増えているのに対し、多くの場合、若者自身はそのために誰かに相談する訳でもなく、また保護者や地域、学校教育機関でもそれに対応する人材や技法・ツールを十分準備できていないことから、若者は自分の能力や適性について考える機会が少ないまま就職し、ミスマッチが生じ離職につながっているケースが多いといった側面があると考えられる<sup>145)</sup>。

また、自己分析を学生なりにして仕事にたいする意識を高めていた場合でも、城(2006)の言うように、「仕事に対する意識が高くなりすぎたゆえに、彼らは入社後、希望していた業務と実際に割り振られた業務にギャップがあった場合、強烈なフラストレーションを抱え込むこととなる。何でもやりますと覚悟を決めた人間に比べて、意識を高く持ちすぎていたがために、想像以上の大きな衝撃を受けてしまう<sup>146)</sup>」のである。

こうした状況が震災以前の新卒者の早期離職に結びついていた。では、震災による本人の期待と仕事とのミスマッチは震災以前と変化があるだろうか。次節では、震災による影響に焦点を当

<sup>145)</sup> 中央職業能力開発協会(2009) p.3。

<sup>146)</sup> 城繁幸(2006) p.37。



てて検討するが、この前提にある、被災者の意識変化についてまず触れておきたい。

多くの被災者にとって、被災直後の最優先課題は「生きること」であった。暖房器具のない中、家族数名で、1日にたった1個のおにぎりを分け合ったという話もあるほどである。筆者は地震当日には学生を連れて海外にいたものの、3月11日の震災発生後の翌日が帰国予定日であり、引率している学生は宮城県出身者が多く、家族や家のことが心配であろうことから帰国を決意し、機能している交通手段を乗り継いで3月13日になんとか仙台市内の自宅に帰り着いた。当時は食料、ガソリンなどは手に入らず、水道・ガスなどのインフラも機能していなかった。毎日公園で水を汲み、電気ポットで沸かしたお湯のみが体を綺麗にする唯一の手段であった。筆者の居住地は、仙台市内で復旧可能とされた地区の中で最後にガスが開通した場所であり、開通は震災から1か月以上たった4月半ばであった。恵まれたことに家屋の損傷はなく、電気が使用できたことから避難の必要はなかった。

本学学生には仙台市内在住の者だけでなく、宮城県内在住で自宅通学の学生も多い。遠い者でもほとんどは東北6県内からきている学生たちだが、筆者よりも厳しい環境に身を置いていたものも多い。実際、家屋を失ったりして避難所生活をした学生や教職員もおり、大変残念なことに入学予定者1名を含む5名の学生が犠牲となった。大学関係者の家族を含めると、犠牲は相当数に上る。生きることについて考えずにはいられない状況であった。

勤務大学も避難場所として地域住民を受け入れ、水や食料、毛布の提供などにより社会的責任を果たした。さらに過酷な避難生活を送った沿岸部の津波被害を受けた被災者達の生活についてはここでは触れないが、この間、感謝しきれないほど貴重な支援物資や励ましが、世界各国、各方面から寄せられ、次第に基礎物資が充足し、インフラも復旧していった。時が立つにつれ、被災者の思いは「その日を生きること」から「生活再建」へと次第に移っていった。

震災以降、食料を求めて極寒の中行列を作った経験から、食の確保や流通の重要性を再認識した被災者が大多数である。筆者自身も学内公募の震災復興プロジェクトである、学生参加による「食品マーケティングプロジェクト」を通して、被災した食品関連企業の販路開拓や販売時の宣伝方法の工夫を実践してきた<sup>146</sup>。そうした中で地域を担っている農業や漁業（1次産業）が、食品加工業（2次産業）や流通・販売（3次産業）に積極的に関与して付加価値を高め、雇用の場を作り出す6次産業化の動きも見てきた。既に触れたように、漁業などの1次産業の比率が高い被災地域で漁業が雇用の吸収先にならないとなれば、2次産業、3次産業への転職や就職が必要になる。宮城県内、とりわけ仙台市内には雇用の受け皿という意味においては就職先は多いものの、ジョブ・ミスマッチの存在は特に既就労者の「再就職のハードル」を上げている。

## ⑤ 被災地の若年層の就業意識の変化

### ①被災前の就業意識

本章は、被災による若年層の就業意識の変化を明らかにすることを企図したものではあるが、被災前の被災地の若者の就業意識についての統計的調査やインタビュー調査を行っていたわけではないため、工業大学である勤務大学（工学部・ライフデザイン学部の2学部、2キャンパス）での学生の就活状況から被災前の就業意識について述べる。

工業系の学生は、学部で学んだことを活かせる「技術者」としてのキャリアを目指し、従来から雇用先が多い首都圏で就活をする傾向があり、現在もその傾向は継続している。この背景には、

<sup>146</sup> 佐藤飛鳥（2012、3月）pp.171-172、及び佐藤飛鳥（2012、11月）pp.41-48。

### ■ 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

そもそも大学選びの時点で親元を離れないという選択をしたという事実から、本学入学者が新しい土地での一人暮らしや自立に強い憧れを持たない層であることも指摘できる。ただし、震災前の県内就職志向の背景として、学生は自らの事を中心に考えており、本人が住み慣れた土地を出て行くのが怖いし、友人も県内にいるから離れたくない、内定をもらえるかどうかもわからない就活で、首都圏など他地域と地元を往復する際の交通費や時間が無駄に思えるといった理由で県内への就職を希望していた（すべて筆者が学生から進路相談を受けた際に県内就職希望者から知り得た情報であり、必ずしも一般化できるものではない）。

さらに文系学部での学びが就職先企業を限定することは工学部に比較すれば稀であり、学生それぞれに希望業界はあるものの、営業職、事務職、販売職などの職種は首都圏でなくとも宮城県内に十分就職先があることも指摘できる。ただし、上記2つの県内就職希望を高めている既存要因がありながらも、震災以降、より地元就職志向、地元への貢献志向が強まっていることは確かである。

#### ②被災後の就業意識

文系の学生（首都圏での就職先の多いデザイン系の学科は除く）は県内、とりわけ仙台市内出身者・自宅通学者が多く、震災により地元／親元を離れたいことから県内に絞った就活をする傾向が見られる。核家族化している今日、少ない家族が身を寄せ合って避難生活した経験から、また、家財の整理、家具の再配置などを通して、若年層自身が家族にとって若い者が家族の中で「人出」として（肉体的にも精神的にも、場合によっては金銭的にも）力を発揮することに期待されていることに気づいたことも、若年層が地元志向を強めているいくつかの要因に数えられる。被災前の就業意識が本人を中心としており、変化を好まなかったのに比べ、震災後の就業意識は家族の一因としての自分を捉え直していることで県内での就職意識が高まっている点が異なっているのである。このように、働くということ、収入を得るということは自分自身だけに関わる問題ではなく、家族を支える手段であると考え、同時に同居することが親孝行であると考えようになった学生が多い。

若者が震災を契機にキャリアデザイン・ライフデザインを見直し、どこでどんな仕事をしながら生活をしていくかを考えたこと、つまり、目前にある「就職する時期」に、数年間の身の振り方として就職先を捉えるのではなく、人生設計の一部として、家族とともに（あるいは近隣で）生活し、地元を担っていくことを自ら選択したという意味において、震災以前に持っていた、県外で一人暮らしをしたり新しい世界に飛び込む勇気がないというような消極的理由からは一線を画した、キャリア、そしてライフデザインの第一歩を踏み出した結果と言える。

#### ⑥ 震災によるジョブ・ミスマッチ

「沿岸部においては、震災により職を失った人が多数に上ったため求職者が極めて多くなっており、求人数はそれなりに増加しているものの求職者の増加に追い付いていない。それに対して、内陸部においては、求人数の増加率は沿岸部と比べて高いわけではないものの、求職者の増加が少ないことから、有効求人倍率は高めに推移している。このように、地域間で求職者と求人のミスマッチが生じている。さらに、職種間でも、事務的職業や製造業では求職者数が相対的に多く、建設業・土木業においては求職者が不足するというミスマッチが生じている。今後は、この地域間及び職種間のミスマッチを解消し、労働需要を実際の就職に結びつけることが被災地の復興にとって重要な課題<sup>148)</sup>」である。

学生は求人がある企業に応募するしかないため、本人の思い描いていた職業とは異なる業種に

目を向ける必要もある。今回の震災の影響として触れなければならないのは、従来のジョブ・ミスマッチとは異なり、震災による影響を大きく受けたジョブ・ミスマッチが登場したという事実である。すでに触れたように、就職活動期間が長期化し、他地域での就職活動のための交通費が捻出できなかつたり、地元に残るために求人が少ない中で就職活動を続けた結果、学生は自己効力感を感じることができず、自分自身を雇ってくれるような企業はいないのではないかとすら考えるようになる。被災地の企業も事情が事情であり、せつかく厳しい状況の中で雇うのならば厳選した人財を、できれば即戦力で働いてもらえる確証を得るまで慎重に選びたいというのが本音である。こうした思惑が働くことにより、企業はなかなか採用決定に至らず、学生はやっともらえた最初の内定を「自分を認めてくれた企業からの証」として受け入れ、選考過程が途中の企業を諦めて就職活動を終了した、というケースに至るのである。

ここでJTB広報室(2012)の「入社3年の離職危機」に関する調査を紹介すると、「今の会社は第1志望の会社でない(不本意就職)」と答えた人の内、「今の会社に勤め続けたい」と答えた人はわずか17%で、残りの83%が「今の会社に勤め続けたいと思わない」こともわかっている。しかし、「第一志望でない会社に入社した人でも、モチベーションの上げ方を身につけたり、適職感を持っている場合はモチベーションが高いという結果が得られた」とある。不本意就職で本意でない仕事についてモチベーションが上がらず、83%の社員が続けたくないと考えているが、ここで注目すべきは、17%の社員がモチベーションの上げ方を学び、「自分に合った仕事ができている」という適職感を得られるようになるという結果が出ていることである。これは、社会とのミスマッチの対策としても述べたが、モチベーションを上げることが離職を防ぐことにつながることを意味している。以上から社会人としてのモチベーションを持つことはもちろんのこと、就職後のミスマッチを受け入れ、モチベーションを高く持ち続けるという、ワーク・モチベーション理論を利用した離職対策が有効であると示唆される。

次節では、震災前後に就職した若年労働者の仕事観を示すデータとして、筆者が担当するゼミナールに所属する2名の学生が実施したインタビュー調査結果を筆者が要約並びに説明を加えて転載する。インタビューの実施時期は2011年5月から2013年2月にかけてである。

1人目の学生は、新規大卒後社会人1年目の若者13名にインタビューを実施した。この学生は本人が4年生の1年間を留年したことにより、同級生が一足先に社会に出て行ったことから、自分自身のキャリアデザイン・ライフデザインを見つめなおす時間が多くなり、「働くこと」や、その際の「モチベーション」について明らかにし、離職をしない心構えと、就労を通して自己実現をするヒントを得るためにインタビューを実施した。

2人目の学生は、就職活動が難航し、自らのキャリアについて考えるうち、いわゆる「ブラック企業」は入社後にしかわからない可能性があることに不安を感じたこと、ゼミで学習した7・5・3問題から、自らがその中に含まれることへの不安を払拭するために、若者が離職する理由を明らかにし、早期離職を防ぐために、学生が就職前にジョブ・ミスマッチを起こさない対策として、学生自身が在学時に取り組むべきことや、大学が提供すべき就職関連講義を提案するため、大卒後3年以内に離職した若者10名にインタビューを実施した。

この2つのインタビュー調査は、「震災」が原因で離職したケースに焦点を当てて扱っているわけではない。しかし、ここにまとめた若者の多くは、被災地出身者が被災地で就職活動をし、就労前に仕事にたいして持っていた意識と、実際に仕事を経験してみた上で両者のミスマッチ

<sup>148</sup> 内閣府政策統括官室(2011) pp. 78-79。

### 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

(ギャップ)を感じ、場合によっては離職したのである。彼らは震災という特殊な事情により就職難が輪をかけて厳しい状況の中で、「地元で就職して地域の活性化に役立ちたい」という意志(すなわち仕事にたいする意欲や積極性)がありながらも、(被災地の企業であるかどうかに関わらず)「働く場」で起こりうる葛藤、理想と現実のギャップ、上司や同僚との人間関係、企業実態などを目の当たりにして離職していったのである。こうした若者たちの姿から、一般的に着目されがちな「被災地の企業の新卒採用再開」(企業活動の活発化、景況感の回復指標)の裏に、新卒の若者たちには被災地にかぎらず起こりうる、就業前に抱く「働く」ことへのイメージと、現実とのギャップがあること、そして、地域の復興といった使命感が大きければ大きいほど、実際の仕事や職場の人間関係がうまくいかない場合には失望感につながったり、自己効力感が得られないことで不満が現れ、離職しやすいといった傾向が垣間見える。

#### 第3節 被災地の若者へのインタビュー

##### (1) 被災地で震災前後に就職し就労を開始した新規大卒者のミスマッチ

以下は、社会人1年目の新規大卒者13人を対象に、「仕事上生じたミスマッチ」に関するインタビューをまとめたものである。特に、ミスマッチに焦点を当てるため、前職を辞めた対象者、かろうじて離職には至っていないが、現職を辞めたい気持ちの強い対象者を予め選定してインタビューを実施した。具体的なインタビュー内容は、①仕事でミスマッチや困難があったか、②あった場合にはそれに対してどのように感じどんな行動をとったか、③仕事を通して良かったことと不満なことはあったか、④その時どのように感じたかなどを聞き、インタビュイー(インタビューの受け手)がそれまで仕事に対してどのように取り組んできたかを明らかにした。以下ではインタビュー回答が類似し、分類できるときには筆者がまとめているが、インタビューは1人のインタビュワーが1人のインタビュイーに質問を行っており、それぞれのインタビュイーは他者の回答を聞いて影響を受けていないことを断っておく。

前職を辞めた(現職を辞めたい)者は、「ミスマッチがあった」とし、その内容は「想像以上の劣悪な労働環境であった」、「事前に得ていた情報と会社の実態が違う」、「想像していた社風と違い、合わない」、「仕事の意義、やりがいが見出せない」、「将来のキャリア・パスが見えない」という回答であった。前職を辞めた3名のうち1人目は、訪問販売員男性(23歳、年齢は全て取材当時)は求人通りの給料が出なかったり、求人に乗っていた営業所が存在していなかったり、さらに「報連相を徹底しろ。」と言っていたのに、そう言っている上司本人が報連相を徹底していなくて尊敬できない、タイムカードを早く押され退勤したことにされ、労働時間の誤魔化しとサービスマン残業を強いられていたという。

また、2人目のガソリンスタンドスタッフ(23歳男性)は、職場の営業担当が、タイヤを販売するために客の見ていない所で客のタイヤに釘を差したり、故障箇所を故意に作り修理依頼を受けるなど、倫理感が欠如するどころか、犯罪行為を行っていたことを最後まで受け入れられず退職した。そもそも事前説明ではガソリンスタンドの運営という仕事内容だったのにもかかわらず、実際は営業職が強い仕事であった。このことから、ガソリンスタンド側は最初から騙して働かせようとしていた可能性もある。

3人目の写真館スタッフ(22歳女性)は、会社の体制が整っていないと述べ、初任給給料日に

求人票に記載されていた額が振り込まれていなかったり、求人票では正社員採用だったのにかわらず、実際には3か月間は契約社員扱いだったりした。女性が多い職場だが、女性店長が結婚しなかったり、膝が汚れるのが嫌で自主的にサポーターをつけた所、上司に咎められ、女性の部分を捨ててまで仕事をしている上司を見て、将来自分は「ああはなりたくない。」と思ったという。

現職を辞めたいと考えている4名の1人目は、保険の営業職（23歳女性）である。就職前には説明を受けていなかったが、営業のために挨拶回りで配る物品（キャンディーやティッシュ、タオル等の粗品・販促品）を自費で購入しなければならないため金銭的に厳しかったり、仕事内容が自分の性格上合わず、仕事の意義・やりがいを見出せないでいる。2人目の作業療法士（23歳女性）も仕事内容が自分には向いていないと言い、なかなか仕事がうまくいかない。3人目の臨床検査技師（23歳女性）は求人募集していた仕事内容と実際の仕事内容が異なり、当初の志とは違う内容に戸惑いを隠せないでいる。4人目の飲食店店員（23歳男性）は、「想像以上の長時間労働であった。」と答えた。

作業療法士、臨床検査技師以外の全員に共通していたことは、「サービス残業が当たり前」になっていることである。臨床検査技師はサービス残業こそないものの、勤務時間が非常に長く体力的にきつく体調を崩しがちだと語った。以上のような要因に対して、どのように感じ、行動を起こしたかという問いに対して、保険営業、臨床検査技師以外は「特に行動を起こさなかった」。保険の営業に就いた女性は、「仕事にどうしても意義を感じられない。」と上司に相談をしたが、返ってきた答えに納得ができずに今に至っている。また、臨床検査技師は、上司に「仕事内容が当初想像していたものと違う。」と相談したが、論点をずらされ、うやむやにされた。それゆえに今も仕事内容に対してギャップを感じ、自分は今何をしているのだろうという虚無感を抱えている。つまり、2人とも不満要因を解消できずにいるため、辞めたいと感じているのである。

## (2) 離職者のミスマッチ

以上のように、前節インタビューが離職（希望）者を選定しているという前提条件があるものの、被災地で求人が少ない中で就職活動をし、「働く」ことについての覚悟をある程度持ち、地元の復興や活性化のために、地域を担う気概を持っていたであろう新規大卒者も、就労前には経験したことがない想像のできない不条理さ（仕事や職場環境とのミスマッチ、あるいは就業前に抱いていた仕事や職場環境のイメージや期待とのギャップ）を感じている。復興に向けた企業活動の活発化を計る指標として求人倍率の上昇が取り沙汰され、また学生も郷土愛から地元就職を望む一面もある中で、報道で取り上げられるような明るい求人と求職のマッチングばかりではないのが実情なのである。

震災が若者のキャリアデザイン・ライフデザインに与えた影響を分析するとき、地元で働くという選択肢が大きな意味を持つことは間違いない。さらに希望や気概を持って地元に貢献しようとする若者たちが「就労に際して感じるミスマッチ」は大きく出鼻をくじく要因となり、離職後や再就職時は当然のこと、同じ就業先で就労を継続する際にもキャリア形成を阻害する一因となりうることを指摘したい。震災により地元で貢献しようとする気概があることによって、負のミスマッチによって「仕事」に疑問を感じると、期待や理想が崩壊してしまった反動で、その後のキャリアデザインやライフデザインの根幹となる自己実現の到達目標を失いかねず、「働く」こと自体の意味を見失い、離職したり、再就職しなくなる恐れもある。

こうした危惧の一方で、辞めたいと感じている若者にも離職を引き留めている要因があり、すでに離職してしまった若者にも就労を通してよかったと感じられたことがあったという。それら

### ■ 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

を以下で紹介する。

辞めたいと考えている者の離職を引き留める要因として、保険営業と飲食店店員、臨床検査技師の3名が、「同僚との良好な人間関係」を挙げた。特に保険営業と飲食店店員は、「人間関係が良くなかったら辞めていた。」と答えたことから、人間関係の良さは離職を防ぐ大きな誘因となるが、人間関係が悪ければ離職の一因ともなることが分かる。さらに、ネガティブな要因として、保険営業と臨床検査技師は、「辞めた後の再就職への不安と金銭的不安があるため辞められない。」と述べた。

一方、離職はしたが前職を経験して良かったこととして、訪問販売員とガソリンスタンドスタッフ（ともに23歳男性）が、「営業のコツを覚えたこと」を挙げている。また、同ガソリンスタンドスタッフは、「同僚と仲が良く人間関係がよかったのが最後まで離職を食い止めていた。」と述べた。これに対し、次項では楽しんで仕事を続けている人の回答内容を、ミスマッチの捉え方とモチベーション維持の方法として紹介する。

#### (3) 仕事を続けている者のミスマッチの捉え方とモチベーション維持

仕事を辞めないで続けたいと答えた6名のうち、「自分の考えていた仕事と、実際に就労してみた仕事との間にミスマッチがあったか？」という問いに対して5名が「ミスマッチがあった。」と答えたが、その内2名は、「自分が考えていたこととは違うこともあったが、それはよいミスマッチだった。」と答え、残りの3名は「仕事にはミスマッチがあるものとして受け入れた。」と答えた。さらに、「ミスマッチはなかった。」と答えたのは1名だった。では、彼らにどのようなミスマッチ（ここでは想像外のギャップ）があったのだろうか。

技術職男性（22歳）は、「技術職として入社したが、実は営業の要素も多い仕事」だった。介護職男性（23歳）は、「介護現場は忙しく長時間労働が当たり前と思っていたが、想像していたよりも休暇を十分に取れ、良いミスマッチがあった。」と答えた。施工管理職男性（23歳）も、「社会人はマナーを身につけて自律してはならないと思っていたが、意外とこれまでの自分でも大丈夫であった。」と答えるなど、就職前に想定していた労働環境が過酷で、社会人として就労することの苦労の方が大変だと考えていたため、適応できることに安心感を覚えたというミスマッチであった。代理店営業職（23歳男性）は、「希望した配属先につけなかった」。営業事務員（23歳男性）は、「転勤はないと聞いていたが、同期の中で1人だけ転勤になった」。また、ミスマッチはなかったと答えた保険営業職（22歳女性）は、『新人研修の際に、上司に「この仕事は想像以上に厳しい。」と釘を刺されていたため、仕事内容に対してミスマッチを感じなかった。』と述べた。そして、インタビューー全員が「想像以上の長時間労働であった。」と答えた。では、問題のあるミスマッチを抱えた3名は、どのようにしてミスマッチを受け入れ、行動していたのだろうか。

技術職男性は、「自分なりに営業の仕事の楽しさを探した。営業で得た情報は技術職にも活かせる。」と考えた。代理店営業男性は、「本位の配属先ではなかったが、その配属先の仕事の意義ややりがいを自分で考えたり、上司に配属先が希望とは異なっていたことを相談したりした結果、希望の配属先に配属となった」。営業事務男性は、「転勤は良い経験だと思い、前向きにとらえた。」という。以上のように、3名ともミスマッチを受け入れたり、目前の変化を前向きにとらえ行動したりしていた。

さらに、仕事を楽しんで続けられている要因を6名は次のように答えた。技術職男性、介護職員男性、保険営業女性は、「(同僚、上司、取引先を含めた)職場の人間関係が非常によい。」と答

えた。中でも保険営業女性は、「仕事の楽しさを少しずつ感じられるようになった。」という。施工管理男性は、「仕事自体が楽しい。」といい、代理店営業男性も「仕事自体が非常に楽しく、そしてその仕事ぶりを認めてくれる上司がいることが支えだ。」と答えた。営業事務男性は、「少しずつ仕事においてできることが増え、いろいろな仕事も任せられるようになって楽しい。」と述べた。

#### (4) 震災を契機としたモチベーション

第3節(2)で震災により地元へ貢献しようとする気概があることによって、負のミスマッチによって「仕事」に疑問を感じると、期待が崩壊してしまった反動で、その後のキャリアデザインやライフデザインの根幹となる目標を失いかねないと指摘したが、震災による正反対の影響も指摘せねばならない。つまり、得がたかった就職先であるからこそ、働けることそれ自体の喜びを感じ、就労することの辛さや人間関係についても就活時から思いを巡らせ、「自分自身に何ができるのか」と問いかけた結果、実際の就労条件が予想より良いものとなり、労働条件が多少悪いことも乗り越え、職場の人々とも良好な関係を築くことができる点である。

第3節(1)（離職者）のケースと、第3節(3)（モチベーション維持）のケースでは、対象者のパーソナリティが違ふと片付けてしまえばそれまでであるが、筆者はそうではないと考えている。多くの若者が自分自身の仕事に誇りを持ち、いきいきと仕事をしていくためには本人自身が内省により自己と対話し、「働くこと」が人生の中でどのような意味を持つのかを熟考することが第1の条件である。また、社会においては不条理なこともあり、それらとどう折り合いをつけて生き抜いていくかを考えられるように、大学時代に若者たちに準備をさせておくことが我々教育者の使命でもある。ただし、様々なキャリアサポート（就職関連行事）だけでは実際の就労に際して起こりうるミスマッチやギャップを伝えきる事はできない。社会人基礎力が座学の中では鍛えられにくいように、大学生という時代に、部活動に励んだ経験や、大学内外の友人関係を構築したり、人間関係に悩みながら充実した大学生活を送った結果として身につくものであって、あるプログラムをこなせばトレーニングできるような性質のものではない。しかし、学生が大学で学ぶ目的は、企業に求められる人材になることではない。学生それぞれが自分自身の人生やキャリアをデザインできる力や自信を持てるように学習や友人関係を通して学ぶことが必要である。また、その人が自分自身の人生を主体的に生きていく舞台にふさわしい企業を選ぶべきである。

学生が就活を始め、自己分析を開始すると口々に言うのが、「自分自身のことがよくわからない」という嘆きである。履歴書やエントリーシートには、「所属研究室と研究テーマ」、「長所」、「特技」、「得意な科目」、「課外活動」などの項目が並び、学生時代に一体何を身につけたのか、この数年間は何かだったのか、と悩むのである。職業人生は長い。自分に向いていることを知るために、学び、遊び、悩み、社会と関わる必要がある。勉学であれ、部活動であれ、何かに一生懸命取り組む中で、何をしたいのか、何に向いているのか、人生で成し遂げたいこととして何を設定するかが見えてくるのであり、キャリアデザインに「あるべき姿」はないといえる。このような中で、震災を契機に、自分の中に持っていた地元愛に気づいた若者が存在するのだということである。

#### (5) 新規大卒者の3年以内離職の理由と学生時代の取り組み

##### ①～入社前に考えていた仕事と入社後の仕事内容との間にギャップがあり離職したケース～

では次に、大卒後3年以内に離職した者（離職時期は震災前後）の離職理由と、学生時代に経験した就職対策や課外活動との対応を見る。

### 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

インタビュー調査対象者は、大卒後、入社してから3年以内に離職を経験した者である。ケースのタイトルに記した職業は、離職前、すなわち「最初の」就職先であり、対象者によってはその後別の職に就いている場合もある。質問の内容については、大きく分けて、①就職した企業の仕事内容、②その企業を離職した理由、③現在の状況、④学生自身が在学時に取り組んだ就職対策・課外活動、⑤就職後在学時に取り組めばよかったと後悔したことについてインタビューし、在学時の就職対策・課外活動の取り組みが離職と現在の状況に影響を与えているのかを明らかにした。ただし、プライバシー保護のため、氏名と就職した企業名は伏せる。まず、仕事内容に対して入社前のイメージと入社後でギャップが生じてしまい離職したケースを紹介する。下記の①～⑤は、①就職した企業の仕事内容、②その企業を離職した理由、③現在の状況、④学生自身が在学時に取り組んだ就職対策・課外活動、⑤就職後在学時に取り組めばよかったと後悔したことに対応している。

#### ケース1：バイク販売店クレーム対応員（25歳男性、宮城県出身、宮城県私立大学卒）

①バイク販売店に就職し、クレーム対応の部署に配属された。②クレーム対応に日々追われたことで精神的に追い込まれ、うつ病と診断され退職した。③その後、アルバイトにより収入を得て就職活動をしている。④大学時代に行っていた就職対策は大学主催の就職対策講義に参加することのみだった。課外活動はサッカー部に所属し、練習は週に3回、1日約3時間、アルバイトは週に2回から3回、1日4時間から5時間だった。1人暮らしをしながら通学していた。⑤クレーム対応の部署に配属されることは予想していなかった。バイクが好きだったためにバイク販売店への就職を目指し、晴れて内定を得た。バイク販売店に就職すれば、全員が顧客にバイクを売る仕事に就くのが当然で、自分も販売職に就くのだという固定観念を持っていた。バイク販売店であっても様々な職種があり、配属先は未定であることを事前に理解しておくべきだった。つまり、経理事務や買取、今回のケースのようにクレーム対応の部署があることなど、その企業の情報をもっと収集してから就職活動を進めればよかったと後悔している。

#### ケース2：金融業一般職（24歳女性、宮城県出身、宮城県私立大学卒）

①銀行の一般職に就職した。②事務系の仕事だと思い就職を決めたが、一般職でも営業のようにノルマ<sup>149</sup>が与えられた。ボーナスを除けば派遣社員とほぼ同じ所得であり、派遣社員にはノルマが与えられていないことに納得がいかず離職を決意した。③現在はアルバイトをしながら就職活動をしている。④在学中の課外活動として、アルバイトと大学祭実行委員を経験した。アルバイトは、週に4回、1日4時間程度の勤務であった。大学へは自宅通学していた。⑤仕事内容を就職前にもっとよく知っておけば自分に適した職種を選ぶことができ、離職することもなかっただろうと後悔している。

#### ケース3：アパレル販売員（23歳女性、宮城県出身、宮城県私立大学卒）

①アパレル業界に就職し、衣服の販売員として働いていた。②実力主義を採用している点や、顧客からのサービス面の評価の高さに魅力を感じて入社したが、半年間の厳しい研修や本業務に耐えかねて退職を決意した。③現在は実家に帰り、アルバイトで収入を稼いでいる。④在学中は1人暮らしをしながら大学に通い、アパレル業界でアルバイトを週に5回、1日6時間から8時間勤務していた。在学中の就職対策については、大学主催のものが実施されていたが、アルバイトのスケジュールが過密だったこともあり、

<sup>149</sup> 本人からノルマの詳細は聞いていないが、一般的に銀行一般職のノルマとして課されるものは、定期X万円・ローンY万円・カードローン契約Z人などである。

本人が積極的に参加しなかった。⑤就職活動において業界・業種の視野を広げて就職活動を行わず、アルバイト先と同じ業界であれば正社員となってもやっていけると思い、アパレル業界を選んでしまったことを後悔している。

次に、職場環境・仕事内容が嫌になり離職したケースを紹介する。

### ②～人間関係や職場環境が嫌になり離職したケース～

#### ケース4：金融業営業職（25歳女性、宮城県出身、宮城県私立大学卒）

①銀行の営業職に就職した。②ノルマの設定値が高く、残業が多かった。また、金銭を扱う仕事であるためかなり神経を使った。そして、多くの試験や通信教育も受けねばならず、仕事以外の時間にも勉強が必要だったことから離職した。③現在は、アパレルのアルバイトをしながらアパレル社員を目指している。④在学中の課外活動として、アルバイトとボランティア活動を経験した。アルバイトは、週に3回から4回、1日3時間から4時間の勤務であった。大学へは自宅通学していた。⑤周囲から「金融業は安定しており、収入も良い。」と聞き、就職を決意したことである。自分自身がもっと仕事内容や職場環境を理解していれば、甘い考えのまま入社することはなかったと働き出してから後悔した。

#### ケース5：製造業ライン工（23歳男性、宮城県出身、宮城県私立大学卒）

①3シフト制の製造会社に就職した。②8時～16時、16時～24時、24時～8時の3シフトがあり、連続勤務のほとんどが16時～24時、24時～8時までだった。初任給は手取りで23万円弱もらっていたが、帰宅途中で睡眠不足による事故を起こしてしまい、この事故が原因で退職した。③その後、アルバイトをいくつか転々とし、バイク販売店に就職を決めた。④大学では講義の他に（最初に就職した製造業とは無関係の職種の）インターンシップに参加した。課外活動は野球部に所属し、アルバイトは週に2回、1日3時間だった。⑤就職活動時、所得面だけを考えて取り組んだことを後悔している。しかし、当時はやりたい仕事が見つからず、自分にどんな仕事に適しているかもわからなかった。もっと自分のことを考えて、将来設計を立てて就職活動を行えばよかった。

#### ケース6：介護士（24歳女性、宮城県出身、宮城県私立大学卒）

①老人ホームに介護士として就職した。②施設内でセクハラを受け、このことを同僚に相談した所、同僚までもがインタビュー対象者にセクハラを行うようになった。また、仕事の大変さに比べ収入が低いと感じ退職した。退職後1年間は仕事をしなかったが、知り合いの紹介により化粧品会社で勤めることとなった。その後結婚し、化粧品会社も退職した。③現在は専業主婦である。④在学中は講義の他に老人ホームでのインターンシップに参加し、インターンシップ期間以外も老人ホームでボランティア活動をしていた。課外活動はバレエ部に所属し、アルバイト経験はない。⑤インターンシップ先とは違う施設に就職した。インターンシップ先での就労イメージや人間関係の印象が強く、介護職という点では勤務先が違ってもインターンシップ先と同様で大差はないと考え、就職先の職場環境を考慮しなかったことを後悔した。

#### ケース7：家庭ごみ収集作業員（24歳男性、宮城県出身、宮城県私立大学卒）

①家庭ごみを収集する職業に就いた。②求人票と実際に支払われた給料とに差があり、昇給もしなかった。また、希望する業務には必要な資格があり、それを取得すれば転属できると言われて資格を取得したが、実際にはその業務に就けず、上司と揉めて辞めた。③現在はアルバイトをしながら収入を得ており就職活動は行っていない。④在学中の就職対策は、就職対策講義への参加のみだった。大学へは自宅通学で課外活動は経験していない。⑤就職活動に対して真面目に取り組めばよかったと後悔した。

### 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

最後に、インタビュー対象者が置かれた状況・環境により、やむを得ず離職したケースを紹介する。

#### ③～本人が置かれた社外の状況・環境により、やむを得ず離職したケース～

##### ケース8：電気設備作業員（26歳男性、宮城県出身、宮城県私立大学卒）

①神奈川県横浜市で携帯電話の電波塔を設置する職業に就いた。②その後、父親が病気で亡くなり、3年で仕事を辞めて宮城県に戻ってきた。③家庭の事情が落ち着いた頃に宮城県で前職とは違う職業であるOA機器の営業職に就いた。④大学時代に行っていた就職対策として、大学が主催する就職対策講義に参加し、大学主催及び民間企業主催のそれぞれの合同企業説明会にも参加した。大学へは自宅通学で、課外活動はアルバイトのみ、週に3回から4回、1日3時間から4時間就労した。⑤実家が文房具店を営んでいるが、少子化の影響を考えたり郊外にショッピングモールができたことを踏まえ、文房具店の将来は明るくないと考え、家を継がず企業に就職することにした。しかし、家の仕事を継ぐ決断をしていればよかったと後悔した。

##### ケース9：道路舗装工事作業員（25歳男性、宮城県出身、青森県私立大学卒）

①道路舗装工事の企業に就職した。②親の後を継ぐために親が経営している会社（建設業、解体）に転職することになり辞めた。③現在は家業を継ぐために働きながら技術と知識を吸収している。④在学中は通常の講義を受講するのみで、就職対策講座や課外活動には参加しなかった。⑤常に後を継ぐことを意識して準備をしていたため後悔していることはない。

##### ケース10：医薬品営業職（26歳男性、宮城県出身、宮城県私立大学卒）

①医薬品営業職に就いた。②東日本大震災を境に人の役に立つ仕事をしたいと思い、公務員になることを目指して営業の仕事辞めた。③現在は合格し公務員として働いている。④大学内での就職対策の他に、合同企業説明会に積極的に参加していた。大学在学中は1人暮らしで、週に3回、1日5時間から8時間アルバイトをしていた。部活動はテニス部に所属しており、週に2回活動していた。⑤後悔していることは特にない。

以上がインタビュー調査10件の結果である。

#### (6) キャリアデザイン・ライフデザインと離職行動

インタビュー結果の早期離職原因を以下の3つに分類できる。A. 入社前に考えていた仕事と入社後の仕事内容との間にギャップがあり離職したケース、B. 人間関係や職場環境（シフト、セクハラなども含む）が嫌になり離職したケース、C. 本人が置かれた社外の状況・環境により、やむを得ず離職したケースである。

A. (第3節(5)①、ケース1～3)に関しては、就職活動において、自分がこれまでにアルバイト等で経験した組織の業務内容、人間関係、事情などを頼りに「この仕事がしたい」という気持ちで先行し、業界分析・企業分析を徹底的に行わなかったために、学生本人が仕事に対して思い描いたイメージと、就職先の実態とが乖離し、続けることが困難で離職したと言える。B. (第3節(5)②、ケース4～7)に関しては、A. と同様に詳しく業界分析・企業分析を行っていなかった。本人としては就労を開始するに際しての何らかの覚悟は持っていたと考えられるが、予想の範疇を超える職場環境や人間関係の状態により、精神的・肉体的にダメージを受け、そのダメージに耐え切れなくなり、離職したと言える。C. (第3節(5)③、ケース8～10)に関しては、労働者本人が置かれた家庭の状況や震災などの外的要因が影響し、離職したと言える。

人が行動を起こしたり意思決定をするにあたり、本人の経験や彼らを取り巻く環境の様々な影響が絡み合って結果を導いている。在学中に課外活動や就職対策講座に参加することだけでは、離職を避けられたり、離職後の行動が劇的に変わるとは言えないが、少なくとも学生が課外活動や就職対策を行う上で、主体的に目標を立て、その目標を達成するための道筋を立て、その過程に発生した障害を乗り越えた経験があるならば、思いがけない困難や試練に直面した時に次にどうすべきかを考える素地を持っていると言える。また、人間関係で揉まれた経験、辛い経験があれば、対人関係においてコミュニケーションの取り方を変えることで衝突を避けたり、世間には様々な軋轢が生じうるのだと割り切る術を身に付けているだろう。就職対策講座に出席することで、自己分析、企業分析、業界分析を進めれば、自分自身と向き合い、また自分が飛び込もうとする新たな世界について「予習」をすることができ、思い描く就労像と現実とのギャップを小さくすることに繋がる。ここで困難や試練と呼んでいるものには、職務内容や労働条件上の問題だけでなく、震災、親の死などのように、若者の生活や生き方そのもの、価値観を突如変えてしまう出来事をも含んでいる。

ケース10は震災が直接キャリアやライフデザインを変える契機となった典型例だが、このケースに限らず、学生の進路相談を受け、また企業に提出する履歴書、エントリーシートなどへの記入事項を見てきた筆者の経験から言えることは、震災を経験した若者たちの多くは、生きること、働くこと、家族のこと、友人のこと、地域のことを考え、どこに住み、何をして、どんな人生を生きていくのかを考えている。これらの若者たちが離職しないとは言わない。けれども、それらを考えぬいた若者は、困難を前にした時に、これからどうすべきなのかをライフデザインに照らし合わせて自分に問いかける力を持っている。これによって、離職を踏みとどまったり、あるいは自分を大切にできる企業を探すために前向きな離職を行い、転職するという選択に繋がっていくと考える。

離職経験者が在学中に取り組めばよかったと後悔していることは、就職先を決定する際により多くの情報を入手し、多面的に企業を判断すべきだったという点である。一方、キャリアデザイン・ライフデザインに基づいて行動していた者は、在学時の取り組みについて後悔することが少なかった。大学でキャリア教育・就職対策講座を実施する際には、キャリアデザイン・ライフデザインを意識させること、そして(いわゆるブラック企業という意味合いだけでなく、)企業で起こりうる負の側面についても積極的に伝え、万が一そのような場面に直面した時の心構えをさせておくべきである。

一方、中小企業経営者である読者には、次のことに留意していただきたい。職場の総人員が少ないということは、人間関係が悪化すれば、狭い社会の中で居場所を失うことになり、若者の離職願望に発展するという点である。地元志向の強い新規学卒者は、「この企業だから入社した」という企業へのロイヤルティやモラル(忠誠心や労働意欲・士気)よりも、まずは「勤務地が希望エリアかどうか」という優先順位で応募した可能性もある。就労を続けていく段階で愛社精神が育まれるのであり、それが育たないうちに労働条件が求人票と相違していることで不信感を与えたり、人間関係が構築できそうもないという印象を与えたりすると、離職していく蓋然性が高まるのである。

#### (7) 地元中小企業の魅力と学生のキャリアデザイン

地元の良さは創業者や経営者が地元出身で郷土愛があり、地元の雇用に貢献することを心がけている場合が多い点、また親元から通勤、あるいは何かあった時にはすぐに実家に戻れる範囲に

### ■ 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

住める点、危険を伴う公務員職について考察したように、親の意向が職業選択に影響するということから、親の同意を得やすい点も指摘できる。とりわけ震災を経験した学生たちは、「何かあった時のため」を考えて地元志向を強めている。

中小企業の良さは、非上場であっても営業利益率や経常利益などの財務指標が良好な場合もある点、また余剰人員が少ないこともあり、従業員一人ひとりの受け持つ仕事、対象企業にとって重要な仕事だという点である。さらにそれに伴って、一人ひとりに責任ある仕事を任せることにもなり、従業員にとっては自らの意見や判断が取り入れられながら仕事が進んでいくという実感となれば、自己効力感 (self-efficacy) の高まりも期待できる。大企業の歯車より、中小企業の幹部となり、人財として重宝してもらうという選択肢を選び、自ら企業を大きくしていくこともできる。

特に文系学生が就職に至るルートメインは情報会社から届く各社のエントリー時期のお知らせが起点となっている。学生は予め希望する職種や企業名で絞込み、対象企業からのメールですぐにエントリーを行う。Web上で簡易的な適性検査や志望動機等の書き込み事項を含む情報を送り、すぐに企業説明会、OB訪問のため、近隣会場の希望日時に予約を入れる。それらへの参加がグループディスカッションや面接を受ける条件代わりに機能している場合<sup>150</sup>もある。

一方で大学に個別に送られて来る紙ベースの求人は、掲示及びポータルサイト、就職関連行事、ゼミナール等で周知をしているにもかかわらず、応募したいと申し出る学生は少ない。本社や営業所の所在地、業種、職種、基本給やボーナスを含む諸手当などの傾向をつかむためには利用しているようであるが、大学を通して応募することにたいしては、まず大学に来て閲覧し、大学事務室が開いている時間帯に、就職関連部署の担当者を通して手続きを行う必要があるという点で心理的ハードルが高くなっている傾向がある。エントリー手段は、webによる方法のほうがまさに「エントリー」するための心理的ハードルが低く、時間的制約もないため利用しやすいようである。

ここで問題となるのが、地元の優良な中小企業には情報会社に求人を出したり広告を出したりするような資金的な後ろ盾がなく、また、全国に求人を出すわけではないことから紙ベースの求人を大学に直接出すことが多いという点である。そもそも学生の目に触れにくいこと、そして地元企業の名前を知らない学生や名の知れた企業の安定感に惹かれる学生は、結果として地元中小企業への就職を視野に入れた活動を行わないというミスマッチが生じてしまう。

こうした事態に対応すべく、中小企業庁・全国中小企業団体中央会では、中小企業の経営力強化を図るため、地域で学んだ大学生等を地域において円滑に採用でき、かつ定着させるための自立的な仕組みを整備することで、継続的に若手人材を確保し、中核人材として育成していくことを目的として、「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」「地域の大学と中小企業団体との連携による中小企業の人材確保・定着支援事業<sup>151</sup>」を実施することとなった。

2011年3月1日に岩手・福島・宮城合同で採択を受けたこの事業は以下のようなものである。近年の就職環境の悪化から、中小企業に目を向ける大学生等も増加しているものの、求人票等の限られた情報では中小企業で働く魅力が十分に伝わっておらず、雇用のミスマッチが生じている。この課題解決に向けた取り組みとして、豊富な企業情報を有する中小企業を支援する機関が大学

<sup>150</sup> 特に、金融機関ではこの傾向が顕著であり、一般企業よりも早い時期から動きが見られ、3年次の春から夏休みにかけて、当該金融機関のインターンシップを受けていない場合には選考を受ける資格もない場合がある。

<sup>151</sup> 中小企業庁 (2011) 12月14日。

等と連携して、日常的な関係づくりから、中小企業と新卒者等のマッチング、人材育成・定着までを一体的に支援をしている。事業目的は、①大学等と連携し地域中小企業へ優秀な人材の供給、②中小企業の新卒者雇用の促進と定着の推進、③中小企業の採用・人材育成コスト（時間・費用）の低減化、④被災中小企業の復興支援の4項目を基本方針に掲げている。県内の主要大学や東北管内で同事業の採択を受けた宮城県中央会、福島県中央会と連携し、地域の中小企業の将来を担う若手人材の円滑な確保・定着に向けて、人材の橋渡しを担っている。宮城県でも核となる大学のキャリア支援窓口担当者や大学教員を含めた委員会を発足させ、宮城県中小企業団体中央会（県内商工団体・自治体等7団体）と県内大学14校が連携を始めた。

こうした動きがあるけれども、教育機関・中小企業が一体となって「学生に中小企業の魅力を伝える活動」も実施すべきであると筆者は考える。中小企業ほど玉石混淆のところはなく、宮城県内にも技術力の高さで大企業に一目置かれ、部品製作を受注する「優良企業」がある<sup>152</sup>。こうした企業で頭角を現せばスピード出世でき、大企業に就職して「歯車」としてルーチンワークをこなすより、はるかに面白みがある。中小規模であっても今後成長していく企業は、その仕事これから10年間に必要とされる（ようになる）かどうか。経営者の理念に共感でき、上司となる人々をメンターとして尊敬できそうかで判断できる。あるいは製造業の場合には、後継者がいない中小企業や伝統技能、一部の社員が特殊技能を駆使して製品を仕上げている企業が狙い目である。

本章のまとめとして提案するのは、①地元中小企業団体が運営する、中小企業専門就活サイトの設置と、②地元中小企業の業務内容、得意分野、魅力を学生に伝えるための企業見学説明会である。これらは被災地の中小企業自身が中心となって発信・実施すべきと考える。現状では、中小企業に特化した就活サイト作りを指向しているエンジャパン株式会社のように民間企業の取り組みや、あるいは中小企業庁のウェブサイトや、厚生労働省による雇用関係助成金や人材育成支援奨励金のような公的な取り組みはあるものの、①及び②で提案する取り組みは存在しない。また、公的支援は必要不可欠であるが、それらを利用して地元の中小企業が主体となる事こそが意味を持っている。地元を中心に就活をすると決めた学生も、チャンスがあればなるべく安定の望める企業に就職したいはずである。また、中小企業が学生に魅力的に映らないのは、情報が少なく、活気が感じられないことも一因である。主体的・積極的に情報を出していき、活発で、活気のある企業であること、企業名が有名でなくとも着実に成長を続けている企業であること、人を大切にする企業であることなどをアピールしていくためには被災地の中小企業自身が運営をすべきなのである。

また、募集人員が少なく、人事専属担当者がいない中小企業では雇用確保が今後の課題となるところである。上記のようなプラットフォームを中小企業が協力して整備しておくことで、地元中小企業が優秀な若者を取り合うのではなく、お互いが不足する部分について手を取り合って、より多くの企業が人財を確保して地元経済の底上げを図り、復旧から復興、さらなる発展へとつなげていく足がかりとしていただきたい。

①については、就職情報会社の就活サイトへの掲載料が高額であることに対抗し、あえて中小企業団体独自でサイトを運営すべきという観点からの提案である。実は、中小企業家同友会が「jobway<sup>153</sup>」と称し、全国の中小企業の求人情報（正規採用）を検索できる国内唯一のサイトを

<sup>152</sup> 佐藤飛鳥ら（2011）（2012）（2013）。

<sup>153</sup> 中小企業同友会「jobway」、<http://www.jobway.jp/>、2013年2月閲覧。

### ■ 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

運営している。まずはこちらへの掲載により大学生からのアクセスを確保すると共に、いずれは地域の中小企業が合同で同趣旨のサイトを立ち上げ、「地元で就職するならあのサイト」と認知されることが望ましいと考える。地元の企業同士、採用活動は人財の奪い合いではなく、ともに地元が発展するための適材適所への配置の機会と考え、ベストマッチングにより離職を防ぐという意味においても企業（団体）が協力してサイト運営に当たる連携が必要である。大学への求人票提出では学生からのアクセスは少なく、知り合いの教員経由、キャリアサポート（就職支援）課経由で学生に「あの企業はおすすめだから応募してみなさい」と口コミされているケースも多い。そうした経路も必要ではあるが、人のつながりが切れることは多々あり、異動や退職でコネクションが途絶えてしまうケースを考えるならば、企業が学生に直接アクセスしてもらう手段を用意しておくことも必要である。

②については、従来行われている合同企業説明会（合説）のように会場に人事担当者が一堂に会してブースを訪れる学生に説明する方式とは全く異なるものである。まず、合説の利点を挙げよう。合説は、ウェブの情報や紙面ではわからない企業の「雰囲気」（人事担当者から感じる社風）を知ることには大変役立つ。さらに、面接時には質問内容自体が評価対象となるのではないかという気持ちから、緊張して思うような質問ができない学生もいる。彼らにとって合説は、面接とは違った和やかな雰囲気の中、面接では聞けないが、本当は聞いておきたい質問をすることもできる貴重な機会でもある。多数の企業が集まっていることから、複数の興味のある企業を見比べて、学生への対応の違いを感じることもできる。

本学も毎年1月末～2月初頭の2日間をかけ、本学からの採用予定のある企業にホテルでの合説を依頼している（2日間で260社超）。筆者も人事担当者にご挨拶をするために、各社が学生への説明を終える隙間時間を狙うため、企業の会社説明の一部を聞くこともあるが、合説でいきなり飛び込み営業のノルマの辛さを語り出す元営業の人事担当者は、体力があり、上下関係を身に付けており、できれば契約が取れなくても多少のことではめげずに顧客のもとに通えるような体育会系部活動出身者を希望していたりする。学生側も学力や事務作業には自信がなくても、体力と明るさ、礼儀正しさには自信を持っており、営業のつらさを聞きながらも、逆にチャレンジ精神に火がつく者もいる。

こういう利点のある合説へ企業や学生が積極的に参加してもらうことはもちろんであるが、提案する「企業見学説明会」により、自社に招き入れ、業務内容、得意分野、魅力を学生に伝える機会を設けることで学生の不安を取り除く事ができる。つまり、企業見学説明会とは、地元中小企業が自社に学生を招いて行う「見学」主体の説明会であり、学生の知らない自社の良さをアピールし、入社意欲を高めるだけでなく、入社後のミスマッチやギャップを低減させることにも繋がる活動である。

実際に、単純に学生が地元にある企業を知らなかったという理由だけで求人と求職のミスマッチが起こっている。人事専任者がいないと考えられる中小企業にとっては、企業見学説明会の実施によって自社を案内したり説明したりする時間をとることもままならないかもしれない。それでも、職場全体を一周できるように、自分の部署に回ってきた時には説明をするというツアー形式であれば対応できる時間を作ることもできるし、学生自身が自分にあった部署を探すことも期待できる。企業は知名度だけではない。中小企業が魅力を伝えるためには現場に足を運んでもらうのが一番なのである。

2013年2月現在、求人倍率の回復傾向により、再び中小企業にとって人材確保が課題となることは間違いない。中小企業が人財を確保するためには、大学をはじめとする教育機関との連携を

欠かさず、情報を積極的に公開し、魅力を伝え、アクセス経路を確保し、人財となる学生のライフデザインを尊重した働き方に理解を示し実践することである。

[参考文献]

- DIAMOND・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部『動機づける力』ダイヤモンド社、2005年2月。
- HRプロ株式会社「東北地方太平洋沖地震の新卒採用に関する影響 情報共有・交換アンケート調査第2弾」[https://www.hrpro.co.jp/research\\_detail.php?r\\_no=22](https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=22)、[https://www.hrpro.co.jp/images/2010/report/result\\_20110318\\_2.pdf](https://www.hrpro.co.jp/images/2010/report/result_20110318_2.pdf)、2012年3月28日、2012年5月閲覧。
- JTB広報室「入社3年の離職危機」2012年第63号、[http://www.jtbcorp.jp/scripts\\_hd/image\\_view.asp?menu=news&id=00001&news\\_no=1570](http://www.jtbcorp.jp/scripts_hd/image_view.asp?menu=news&id=00001&news_no=1570)、2013年1月閲覧。
- OECD編集、濱口桂一郎監訳『世界の若者と雇用—学校から職業への移行を支援する〈OECD若年者雇用レビュー：統合報告書〉』明石書店、2011年12月。
- SankeiBiz「大卒求人倍率 1.27倍と微増 リクルート調査」<http://www.sankeibiz.jp/macro/news/120425/mca1204251635011-n1.htm>、2012年4月25日、2012年6月閲覧。
- SankeiBiz「大学生、今春の就職率93・6% 前年同期を上回る 中小企業に目向け」<http://www.sankeibiz.jp/econome/news/120515/ecd1205151029002-n1.htm>、2012年5月15日、2012年6月閲覧。
- 朝日新聞「学生への「職業指導」、大学・短大に義務化へ 文科省」<http://www.asahi.com/job/2011/news/OSK201002240043.html>、2010年2月24日、2013年1月閲覧。
- 朝日新聞「被災の沿岸部、失業手当受給者が4倍近くに」<http://www.asahi.com/special/10005/TKY201112100410.html>、2011年12月11日、2012年1月閲覧。
- 穴澤正宏、沢田康二、佐藤飛鳥「中小企業間の連携が生み出す相互発展—数理モデルによる考察—」『東北工業大学紀要II：理工学編』Vol. 32、東北工業大学、2012年3月。
- アブラハム・H. マスロー『完全なる人間—魂のめざすもの』誠信書房、1998年9月。
- エドワード・L・デシ、リチャード・フラスト『人を伸ばすカー内発と自律のすすめ』新曜社、1999年6月。
- 太田聡一『若年者就業の経済学』日本経済新聞出版社、2010年11月。
- 太田肇『承認とモチベーション—実証されたその効果—』同文館出版、2011年7月。
- 小笹芳央『なぜ、できる人から辞めていくのか?—モチベーションを左右する本当の理由—』大和書房、2008年4月。
- 金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP研究所、2002年1月。
- 金井壽宏『働くみんなのモチベーション論』NTT出版、2006年10月。
- 共同通信「震災で新規求人倍率が悪化 宮城、岩手、福島の3県」<http://www.47news.jp/CN/201105/CN2011053101000316.html>、2011年5月31日、2011年6月閲覧。
- 熊沢誠『若者が働くとき「使い捨てられ」も「燃えつき」もせず』ミネルヴァ書房、2006年2月。
- 経済産業省「about 社会人基礎力」<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/about.htm>、2013年1月10日閲覧。
- ゲイリー・レイサム『ワーク・モチベーション』NTT出版、2009年6月。
- 玄田有史『働く過剰 大人のための若者読本』NTT出版、2005年10月。
- 建通新聞社「建設業の11年度新規求人 被災3県で2・5倍に」<http://www.senmonshi.com/archive/01/01959Rvg2H2U2A.asp>、2012年5月9日、2012年5月閲覧。
- 厚生労働省「雇用創出の基金による事業」（ふるさと雇用再生特別基金事業・緊急雇用創出事業・重点分野雇用創出事業）<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/chiiki-koyou3/index.html>、2012年4月閲覧。

### ■ 第3章 被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成

厚生労働省「新規学卒者の離職状況に関する資料一覧」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/01/tp0127-2/24.html>

「新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移」<http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/01/tp0127-2/dl/24-02.pdf>、2010年1月発表、2012年12月9日閲覧。

厚生労働省「東北地方太平洋沖地震により被害を受けた派遣労働者への配慮について要請しました～厚生労働大臣から、人材派遣関係団体や主要経済団体に対し、派遣労働者の雇用の安定や保護を図っていただくよう要請～」

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000016av1-img/2r98520000016awi.pdf>、2011年3月28日発表、2011年4月閲覧。

厚生労働省「日本はひとつ」しごとプロジェクト～日本中がひとつとなって、あなたのしごとと暮らしを支えます～(被災者等就労支援・雇用創出推進会議フェーズ1～3)

[http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/shigoto.html](http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/shigoto.html)、2012年4月閲覧。

厚生労働省「労働者派遣法が改正されました」

[http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/haken-shoukai/kaisei/](http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/haken-shoukai/kaisei/)、2012年8月22日発表、2012年12月閲覧。

厚生労働省「東日本大震災に伴う派遣労働に関する労働相談Q&A」<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200000191st-img/2r98520000019mto.pdf>、2011年3月18日発表。

厚生労働省「平成22年度新卒者内定取り消し状況(8月末現在)」<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001pagc.html>、2011年9月21日発表、2012年5月閲覧。

厚生労働省職業安定局「しごと情報ネット」<http://www.job-net.jp>、作成日不明、2012年1月閲覧。

厚生労働省・文部科学省「大学等新卒者の就職支援の強化の効果について～「卒業前最後の集中支援2012」により約1万6千人の就職が決定、内定率にして約4ポイントの押し上げ効果～」

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002a4sb.html>、2012年5月15日発表、2012年6月閲覧。

国土交通省『国土交通白書』<http://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/h17/hakusho/h18/index.html>よりHTML形式で全文閲覧可。

引用箇所は<http://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/h17/hakusho/h18/text/H1022000.txt>、2006年4月11日発表、2012年3月閲覧。

佐藤飛鳥「宮城県食品工業 学生参加による販路・マーケティング支援プロジェクト」高等教育ライブラリ3『東日本大震災と大学教育の使命』東北大学高等教育開発推進センター編 第2部 震災後の大学における活動状況と将来展望 第7章 東北工業大学における“地域復興のための共同プロジェクト支援”、東北大学出版会、2012年3月。

佐藤飛鳥「宮城県食品工業 学生参加による販路・マーケティング支援プロジェクト」『新技術創造研究センター紀要E O S』vol. 25、No. 1、東北工業大学、2012年11月。

佐藤飛鳥、渡部順一、阿部敏哉、穴澤正宏「優良中小製造企業の共通点～宮城県製造業者へのヒアリング調査から～」『東北工業大学紀要II：人文社会科学編』Vol. 31、東北工業大学、2011年3月。

佐藤飛鳥、渡部順一、阿部俊哉「東日本大震災後の優良中小製造企業～宮城県製造業者へのヒアリング調査から～」『東北工業大学紀要II：人文社会科学編』Vol. 32、東北工業大学、2012年3月。

佐藤飛鳥、渡部順一、阿部俊哉「宮城県自動車関係中小製造企業を取り巻く環境の現状と展望～自動車製造関連組織へのヒアリング調査から～」『東北工業大学紀要II：人文社会科学編』Vol. 33、東北工業大学、2013年3月。

佐藤政人『若い人材を辞めさせないーあなたは若年世代の特徴を理解していますか?』ダイヤモンド社、2008年12月。

澤田幹、平澤克彦、守屋貴司編著『明日を生きる人的資源管理入門』ミネルヴァ書房、2009年10月。

静岡新聞(大仁支局・大橋弘典)「大震災1年(2)雇用ミスマッチー静岡新聞」

<http://www.at-s.com/news/detail/100103900.html>、2012年3月2日、2012年5月閲覧。

- 城繁幸『若者はなぜ3年で辞めるのか？ 年功序列が奪う日本の未来』光文社新書、2006年9月。
- 水産庁、水産白書『平成23年度 水産の動向 平成24年度 水産施策 概要』  
<http://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/index.html>、第180回国会提出、2012年5月25日、2012年7月閲覧。
- 成美堂出版『今がわかる時代がわかる 日本地図別冊 地図で読む 東日本大震災』、2011年8月。
- 総務省統計局『労働力調査における東日本大震災に伴う補完推計』「第2—6表 前職の雇用形態別、離職した完全失業者数(過去1年間に離職した者)、第2—付2表 前職の雇用形態、年齢階級別離職した完全失業者数(過去1年間に離職した者)の労働者派遣事業所の派遣社員」、「総括表 就業状態別15歳以上人口、就業者数、完全失業者数、非労働力人口」、  
<http://www.stat.go.jp/data/roudou/120424/index.htm>、2012年4月24日発表、2012年5月閲覧。
- ダグラス・マクレガー『企業的人間的側面—統合と自己統制による経営』産能大学出版部、1970年8月。
- 中央職業能力開発協会『厚生労働省委託「若年者向けキャリア・コンサルティング研究会報告書」』  
[http://www.javada.or.jp/topics/pdf/H20\\_jakunenhokoku.pdf](http://www.javada.or.jp/topics/pdf/H20_jakunenhokoku.pdf)、2009年3月、2012年5月閲覧。
- 中小企業庁「「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」の公募について(予告)」  
<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2011/111214KakuhoTeichaku.htm>、2011年12月14日発表、2012年2月閲覧。
- 東北農政局「東北農政局／6次産業化情報」  
[http://www.maff.go.jp/tohoku/seisan/6zi\\_sangyo/index.html](http://www.maff.go.jp/tohoku/seisan/6zi_sangyo/index.html) 2013年12月閲覧。
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構『若年者の離職理由と職場定着に関する調査』  
<http://www.jil.go.jp/institute/research/2007/documents/036.pdf>、2007年6月、2012年1月15日閲覧。
- 内閣府「若者雇用を取り巻く現状と問題」<http://www.kentei.go.jp/singi/koyoutaiwa/dai7/siryoul.pdf>、2012年3月19日第7回雇用戦略対話資料1、2012年7月1日閲覧。
- 内閣府政策統括官室(経済財政分析担当)『日本経済2011—2012—震災からの復興と対外面のリスク—』  
<http://www5.cao.go.jp/keizai3/2011/1221nk/keizai2011-2012pdf.html>、2011年12月、2012年2月閲覧。
- 成田聡(総務省統計局統計調査部国勢統計課調査官)「被災3県(岩手県、宮城県及び福島県)の沿岸地域の状況—平成22年国勢調査人口等基本集計結果及び小地域概数集計結果から—」  
<http://www.stat.go.jp/info/today/041.htm>、2011年8月5日、2012年3月閲覧。
- 日経産業新聞・日本能率協会・企業情報化協会・日本能率協会総合研究所「新入社員の早期離職対策共同調査 調査結果」<http://jmar-im.com/pdf/20070608.pdf>、2007年6月、2012年6月閲覧。
- 野村総合研究所『モチベーション企業の研究』東洋経済新報社、2008年6月。
- 船戸孝重、徳山求大『折れない新人の育て方—自分で動ける人材をつくる』ダイヤモンド社、2009年4月。
- 松山義則『人間のモチベーション』培風館、1981年6月。
- 宮城県 経済商工観光部 雇用対策課「新規学卒者向け就職支援情報」  
<http://www.pref.miyagi.jp/koyou/koyousu/shinsotsu.html>、2010年2月12日開設/2012年4月2日更新、2012年5月閲覧。
- 明治安田生命保険相互会社『新入社員を対象としたアンケート調査』  
[http://www.meijiyasuda.co.jp/profile/release/pdf/20120326\\_1.pdf](http://www.meijiyasuda.co.jp/profile/release/pdf/20120326_1.pdf)、2012年3月26日、2012年5月閲覧。
- 守島基博「「リクルーター制復活の兆し」迷走する新卒採用」『PRESIDENT Online』  
<http://president.jp/articles/-/8035?page=2>、2012年12月3日号、2013年1月12日閲覧。
- 文部科学省「第9回中央教育審議会大学分科会質保証システム部会 職業指導(キャリアガイダンス)について参考資料」[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/027/siryo/\\_icsFiles/afieldfile/2009/11/06/1286561\\_002\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/027/siryo/_icsFiles/afieldfile/2009/11/06/1286561_002_1.pdf)、2009年11月5日、2012年5月閲覧。
- 山内乾史『教育から職業へのトランジション—若者の就労と進路職業選択の教育社会学』、東信堂、2008年5月。

## 第4章 被災地域の水産加工業の再生と課題

田口典男(岩手大学)

### 第1節 大槌町の概要

#### (1) 大槌町の地理的性格

大槌町『大槌町のなりたち』によれば、大槌町は岩手県の陸中海岸中央部の少し南に位置し、総面積199.72平方キロメートル、人口13,099人(男子6,213人、女子6,886人、世帯数5,475戸、2012年10月31日現在)の町である。ただし、人口は1980年の21,292人をピークに減少が続いている(表4-1)。大槌町付近は、沈降海岸の出入りの激しい典型的なりアス式海岸で多くの港湾が存在して

表4-1 大槌町(及び該当地域)の人口の推移

1970年	20,489人
1975年	21,078人
1980年	21,292人
1985年	20,258人
1990年	19,074人
1995年	18,301人
2000年	17,480人
2005年	16,516人
2010年	15,277人

出所：『国勢調査』

いる。大槌町は東南の太平洋側の大槌湾以外の三方はすべて山に囲まれ、西側に北上山系の白見山(1,192メートル)を境に遠野市に接し、南側は新山牧場(994メートル)・和山牧場を分けて釜石市と区分され、北側には高滝森(1,160メートル)・鯨山(610メートル)などを境に山田町に接している。また、金沢部落の奥を水源とする大槌川と、新山高原からの小槌川は狭い農地の灌漑に利用されながら大槌湾に注いでいる。

大槌町の市街地は、大槌町の総面積の僅か3%で、陸地のほとんどが北上山系の山地に囲まれ、中心市街にまで100メートルあまりの山丘が入り込み町並みを分断している。大槌湾の沖は親潮(寒流)と黒潮(暖流)が交差する海域であるために豊富な魚介類に恵まれ、大槌湾周辺は古くから漁場の開発がおこなわれてきた(図4-1)。

#### (2) 大槌町の歴史

戦国時代、大槌町は周辺地域の有力武将であった大槌氏の支配下にあったが、大槌氏は南部藩・



第2節 沿岸部の産業構造

(1) 岩手県の広域振興圏別の産業別生産額

岩手県全体の産業別生産額について概観してみると、製造業と金融・保険・不動産業の比率が高く、農業や水産業の比率は低い。しかし、沿岸部では農業や水産業の比率は高く、地域の基幹産業となっている。沿岸部の被災は地域の基幹産業の被災を意味し、職場や雇用の再生の難しさの一因となっている（表4-2）。

表4-2 岩手県の広域振興圏別の産業別生産額 (億円)

	岩手県	県 央	県 南	沿 岸	県 北
農 業	2,863	777	1,161	193	733
水 産 業	410	3	1	361	44
製 造 業	24,504	5,023	15,403	3,119	958
商 業	6,872	3,614	2,060	798	400
金融・保険・不動産業	9,915	3,588	3,825	1,602	900
他の産業を加えた合計	83,494	29,365	36,411	11,856	5,861

出所：岩手県

(2) 漁業経営体の状況

漁業経営体とは、利潤または生活の資を得るために漁獲物を販売することを目的として漁業生産をおこなう事業体であり、具体的には個人で漁業を自営する個人経営体、会社、漁業協同組合、漁業生産組合、共同経営などの事業体である。岩手県の漁業経営体は全国の4.6%を占めているが、そのほとんどは個人経営体である（表4-3）。

表4-3 漁業経営体の状況（2008年） (単位：経営体)

地域等別	計	個人経営体	会 社	漁業協同組合	漁業生産組合	共同経営	その他
全 国	115,196	109,451	2,715	206	105	2,678	41
岩 手 県	5,313	5,204	19	23	9	9	7
宮 古 市	1,025	1,013	8	3	—	1	—
大 船 渡 市	877	861	3	2	—	9	2
陸前高田市	489	479	1	3	—	8	—
釜 石 市	827	818	4	2	2	1	—
大 槌 町	225	223	1	1	—	—	—

出所：岩手県

### (3) 水産業の被害状況

水産業の被害は、各県の発表によれば、宮城県では漁船1,129億円、漁港4,222億円、水産施設482億円、養殖施設499億円、水産物332億円、岩手県では漁船338億円、漁港2,859億円、水産施設365億円、養殖施設130億円、水産物131億円と公表されている(表4-4)。失った船舶や漁具の再購入のほとんどは個人負担であり、個人負担の重さが水産業の再生の難しさのひとつの要因となっている。

表4-4 水産業の被害状況

	宮城県	岩手県
漁 船	1129億2800万円	338億2700万円
漁 港	4222億5400万円	2859億6200万円
水産施設	482億4800万円	365億7500万円
養殖施設	499億6900万円	130億8700万円
水産物	332億4700万円	131億7400万円

出所：宮城県と岩手県の公表資料に基づく日本経済新聞（2012年1月7日）

## 第3節 大槌町の被災状況と復興計画

### (1) 大槌町の被災状況

東日本大震災は地震に加えて津波と火災を引き起こし、大槌町に人的被害を含む壊滅的被害を与えた。大槌町に設置されていた地震計は破壊されたため観測記録はないが、隣接する釜石市が震度6弱、宮古市と遠野市で5強、山田町では5弱であった。加藤宏暉町長（当時）と数十人の幹部職員が行方不明となったため、大槌町の行政機能が完全に麻痺するという事態に陥った。被災前の人口約1万5000人の大槌町にとって、死者・行方不明者数は1,200人を超え、さらに家屋被害や産業被害の大きさを考えると、「壊滅的」という表現を超えた被害を大槌町に与えた(表4-5)。

岩手県沿岸部の中核的都市は、宮古市、釜石市、大船渡市、陸前高田市などであるが、すべての地域で人口流失が大きかった。震災後、仮設住宅の建設とともに地元に戻る被災者も多かったが、雇用の場が少なく、また学校も施設が不足しているため、若年層を中心に人口流失が続いている(表4-6)。特に、岩手県内陸部や他府県で仕事を果たした人々や子どもの教育のために地元を離れた人々が再び地元に戻ることは、時間が経つにつれ困難となっている。被災地はもともと高齢化率が高かったが、震災後の高齢化現象は一層激しく、復興計画の大きな課題となっている(表4-7)。

JR山田線は線路や大槌駅舎が流され、鉄道による交通は2013年3月現在においても復旧していない。東京大学海洋研究所・国際沿岸海洋センターは被災し、すべての保存データが失われた。教育関連施設に関しては、学校施設(幼稚園2園、小学校4校、中学校1校)、社会教育施設23カ

## 第4章 被災地域の水産加工業の再生と課題

表4-5 大槌町の被災状況

被害の区分		被害	備考
人的被害	死者数	803人	2012年3月現在
	行方不明者数	479人	2012年3月現在
家屋被害	全壊・半壊	3717棟	2011年9月現在
	一部損壊	161棟	2011年9月現在
産業被害	水産業被害	51億2800万円	水産施設等
	農業被害	6億1000万円	水田等
	産業被害の計	1505億9500万円	
公共施設	役場庁舎等の計	6169億1000万円	建物、施設等
産業・公共施設被害(合計)		7675億800万円	

出所：大槌町災害対策本部（大槌町総務部総務課）など

表4-6 岩手県沿岸部の人口の変化

(人)

市町村	2010年10月1日	2011年10月1日	対前年増減数	対前年増減率
宮古市	59,430	57,952	△1,478	△2.5%
大船渡市	40,737	39,097	△1,640	△4.0%
陸前高田市	23,300	20,252	△3,048	△13.1%
釜石市	39,574	37,271	△2,303	△5.8%
大槌町	15,276	12,681 <sup>1)</sup>	△2,595	△17.0%

1) 大槌町の人口は、2012年4月30日現在、13,173人

出所：岩手県

表4-7 大槌町の人口変化

(人)

区分	震災前(2011年2月)	震災後(2011年11月)	減少数	減少率
年少人口	1,758	1,449	△309	△17.6%
生産年齢人口	9,167	7,927	△1,240	△13.5%
(15～19歳)	806	713	△93	△11.5%
(55～64歳)	2,762	2,411	△351	△12.7%
高齢人口	5,069	4,028	△1,041	△20.5%
総数	15,994	13,404	△2,590	△16.2%

出所：岩手県大槌町民生部町民課

所（公民館5カ所、集会施設7カ所、図書館1カ所、運動場10カ所）が被災した。釜石市所属の双胴型高速旅客船の観光船「はまゆり」は津波によって流され、海岸から150メートル程離れた二

階建て民家の屋根に乗った。この観光船「はまゆり」を防災教育を主目的とした震災のモニュメントとして再び民家の上に乗せようとする計画もあるが、費用負担の大きさ（初期費用だけで約5億円）と復興計画との関連から様々な課題が指摘されている。また、「旧・大槌町役場庁舎」も震災モニュメントとして残すという計画がある。朝日新聞（2013年1月13日付）によれば、「大槌町旧役場庁舎検討委員会」は旧庁舎の周辺を鎮魂目的も含めた公園に整備することを決定した。しかし、町民の意見の大半は旧庁舎の解体であった。その理由は、「特別な位置づけのある建物としない」「見るとつらい」「維持費が膨大」などであった。大槌町の試算によれば、旧庁舎をそのまま残すと3億4500万円、周辺を囲んで展示室を設けると8億2500万円、玄関付近のみ保存すると1億6500万円、解体して更地にすると1億円強の費用がかかるといわれている（写真4-1）。

写真4-1 旧・大槌町役場庁舎



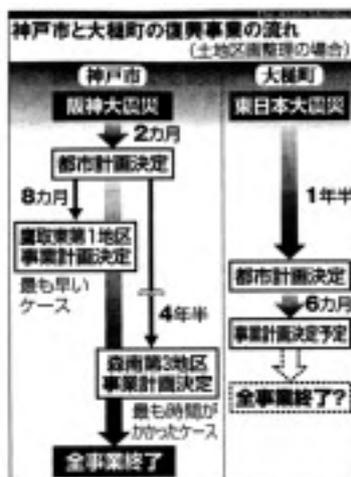
(2012年8月撮影)

## (2) 大槌町復興計画

大槌町の復興計画の実行案として、「神戸方式」が提言されている。朝日新聞（2013年1月15日付）によれば、大槌町に派遣された阪神淡路大震災の復興事業の担当者であった青木利博は、復興計画の実行に際して「神戸方式」を提案している。「神戸方式」とは、第1段階として「区画整理など復興事業のエリアを行政」が示し、第2段階として「道路配置などエリア内の詳細は住民合意」をもとに決めるというものである（図4-2）。

碓川豊・大槌町長は2010年10月に「神戸方式」の第1段階として、大槌町の現状や課題を踏ま

図4-2 大槌町復興計画「神戸方式」



出所：朝日新聞（2013年1月15日付）

## 第4章 被災地域の水産加工業の再生と課題

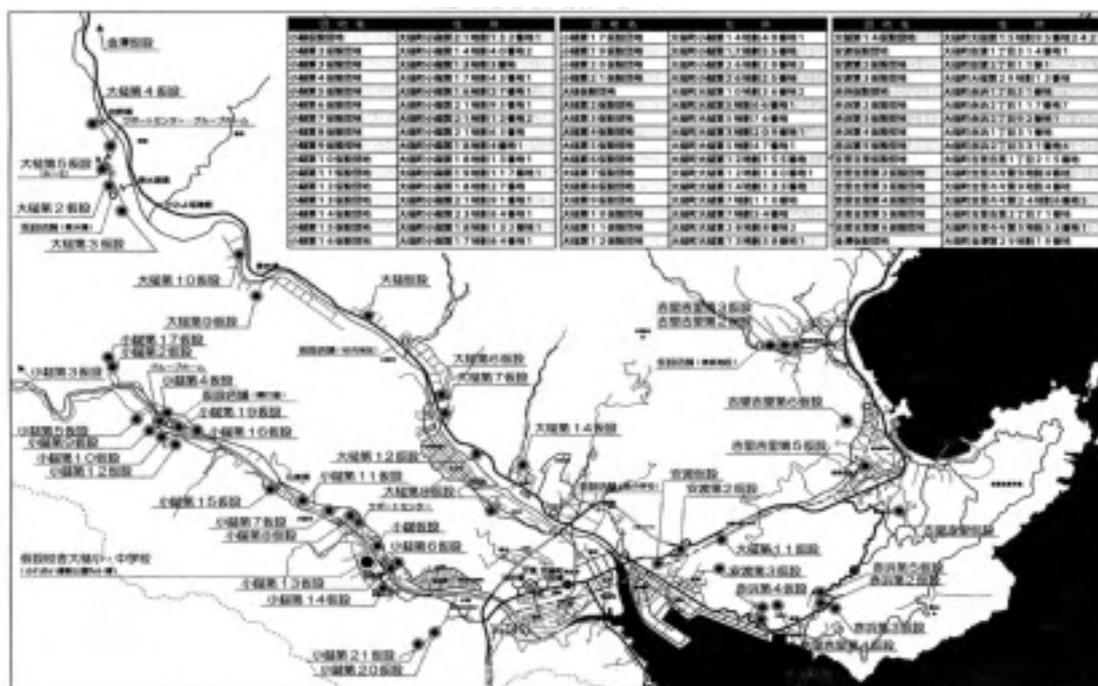
えた未来像を地域で議論するための大槌町地域復興協議会を設置（第1回協議会開催は2011年10月10日）した。大槌町地域復興協議会の設立趣旨は、以下の通りである。

現在大槌町は、碓川町長のもと平成23年12月を目標とした『大槌町震災復興基本計画』の策定に取り組んでいます。この『大槌町震災復興基本計画』は、津波防災や土地利用に関する計画のみを提示するものではなく、産業、雇用、保険・医療、福祉、教育、環境などの全分野の計画を盛り込む予定としており、大槌町が震災から復旧復興に向けて、力強く歩み出すための未来図として作成するものです。また、当町の特性や特色を生かした実現可能な計画とする必要があると考えています。そのためには、より多くの町民の皆さんの意見を取り入れ、町民全体で作り上げるものとするのが望ましいと考えています。そこで町では、町内10地域に『地域復興協議会』を立ち上げ、現状や課題を踏まえた未来像を議論して頂き、復興計画に反映させていくこととしました。

震災復興において大槌町地域復興協議会が重要な意味をもつのは、地域住民の議論を前提として、復興計画を作成するという方針である。阪神淡路大震災後の復興計画の大きな反省点は地域住民の意見を十分に反映した復興計画とならなかったことである。このような反省のもとに、大槌町の復興計画は地域住民の意見を反映させた復興計画を作成した。このような方針は基本的には評価されているが、一方で地域住民の意見の相違や利害関係が絡み復興計画の策定・実施の遅れとなっていることも事実である。大槌町は多くの仮設住宅地域を抱え、震災復興が最も進んでいない地域となっている現実を考えると、復興のスピード面において地域住民の意見を反映させた復興計画の難しさを示している（図4-3）。

大槌町地域復興協議会における議論を踏まえて、2011年12月に「大槌町東日本大震災津波復興計画」の基本計画が策定され、2012年5月に実施計画が策定された。「大槌町東日本大震災津波復興計画」の基本計画の目的は、「東日本大震災津波によって甚大な被害を受けた大槌町において、

図4-3 大槌町応急仮設住宅マップ（2011年10月現在）

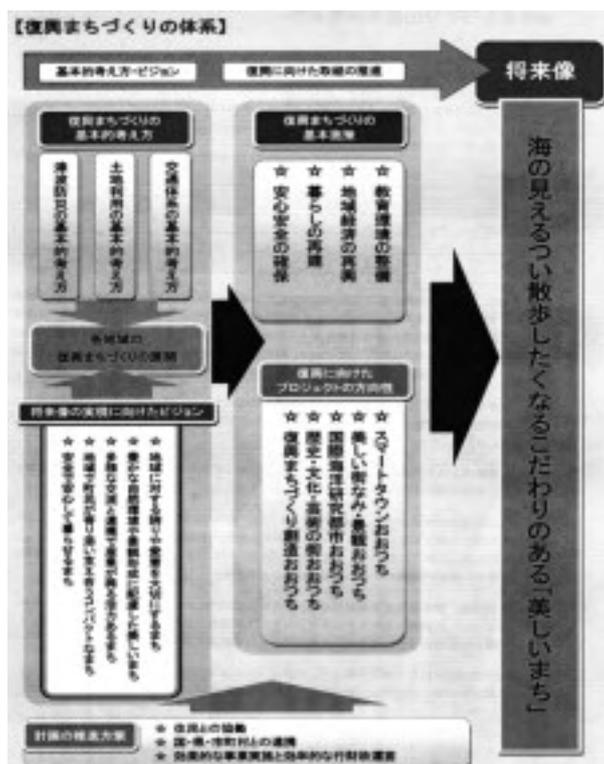


出所：大槌町

今回の震災が与えた被害の状況や影響、復興に向けた課題を把握し、一日も早く復興を成し遂げるための未来の設計図として策定」であり、計画期間は2011年度から8年間である。「大槌町東日本大震災津波復興計画」実施計画の内容は、「復旧期における施策展開（具体的には、「安全・安心の確保」「暮らしの再建」「地域経済の再興」「教育環境の整備）」、「土地利用計画（防潮堤等整備後の浸水を考慮した土地利用の考え方。具体的には、区画整理や高台移転などの都市計画）」、「地域福祉計画」及び「老人福祉計画・介護保険事業計画」である（図4-4）。

「神戸方式」の第2段階は、2013年3月の住民合意を基本とした事業計画の決定である。しかし、吉里吉里地区（約950世帯）のように結束の強い地区もあれば、町方地区（約1850世帯）のようにまとまりが比較的薄い地区もあり、住民の合意形成は容易ではない。大槌町の高橋浩進副町長（2012年11月「聞き取り調査」）は、大槌町の復旧・復興に関して、「土地の土台部分を残しているため復興が遅れているように見えるが、他地域と比べて決して遅れているわけではない」と述べている。また、「今後の地域経済の復興に関して大きな鍵となるのは『工場誘致』である」と述べ、大槌町以外からの工場進出を求めている。さらに大槌町の将来構想に関して、「大槌町は震災前の状況でも人口減少が続いていたのであり、震災前の状態に戻すと考え方では大槌町の将来はない」と述べ、大槌町の将来構想の難しさを指摘している。

図4-4 大槌町「復興まちづくりの体系」



出所：大槌町

#### 第4節 被災地域の水産加工業の再生と課題

釜石市は「鉄と海の町」として有名であり、新日本製鐵釜石工場（2012年に新日鐵住金釜石製鐵所）・関連工場と多くの漁業・水産加工場が存在していた。そして、釜石市に隣接する大槌町の

## 第4章 被災地域の水産加工業の再生と課題

主要産業は水産加工業であった。しかし、震災によって大槌町の水産加工業はその姿を大きく変えることとなった。震災前の大槌町には682艘の漁船と20数社の水産加工会社があったが、すべての水産加工場が被災・全壊した。被災を逃れることができた漁船は僅か11艘だけであった。

震災後、都市計画や漁港の整備などが一向に進まないため、大槌町の大手の水産加工会社は大槌町と釜石市との境になる釜石市鶴住居町に工場を移転し、生産を開始した。最大手であった双日食料水産(株)(会社概要：1983年日商岩井(株)(現在：双日(株))が日商岩井食料販売(株)を設立。資本金4億1200万円、従業員312名(男子197名、女子115名)、2012年4月現在)は鶴住居町に新工場を建設し、2012年3月に生産を開始した。また、最大手のひとつであった(株)津田商店(会社概要：設立1956年、資本金9900万円、従業員数200名、2012年11月現在)も鶴住居町に新工場を建設し、2012年4月に生産を再開した。

大手の水産加工会社が大槌町を離れるなかで、大槌町の地元で再建しようとする水産加工会社もあった。そのひとつが本章で紹介する、大槌町地場産品復興プロジェクト「立ちあがれ！ ど真ん中・おおつち」である。本章の大きな目的のひとつは、地元で再建しようとするプロジェクトの再生プロセスを記録・報告することである。同プロジェクトはひとつのロールモデルにしか過ぎないかも知れないが、被災した水産加工業がどのような再生プロセスを辿り、どのような課題を抱え、どのように展開しようとしているのかを明らかにすることによって、「2011年東日本大震災下の中小企業再生と雇用問題」を検討してみたい。ただし、本章で紹介する事例は大槌町の水産加工業のすべてを代表するものではなく、ひとつのロールモデルであることを改めて明記しておかなければならない。すなわち、大槌町のすべての水産加工業がこのような再生プロセスを辿っているわけではなく、「偶然」も含めた再生プロセスがあったことも事実である。また同時に、2013年3月現在において、このプロジェクトによる水産加工業は再生プロセスの途中であり、今後の展開を約束するものではないことは当事者を含めて関係するすべての人々がはっきりと認識しているところである。しかし一方では、このプロジェクトが水産加工業に共通する再生プロセスを示していることも事実である。

### (1) 大槌町地場産品復興プロジェクト「立ちあがれ！ ど真ん中・おおつち」の立ち上げ

2011年8月、多くの水産加工業会社が廃業や大槌町からの移転を計画・実施しているなかで、大槌町で水産加工業を営んでいた4人のグループが大槌町水産加工業振興協議会を組織し、大槌町地場産品復興プロジェクト「立ちあがれ！ ど真ん中・おおつち」を立ち上げた。大槌町で被災した水産加工会社が地元・大槌町で工場再建のために立ち上げたプロジェクトであり、地域復興という意味においても非常に興味ある事例といえよう<sup>154</sup>。

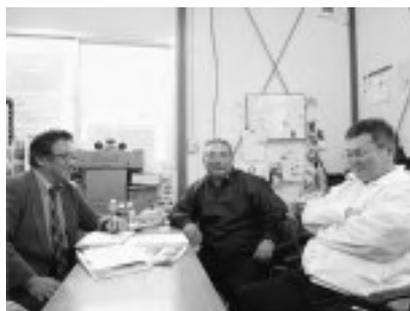
プロジェクトは、被災・全壊した大槌中学校前に仮事務所を設置し、2012年2月に大槌町赤浜地区へ移転した。さらに、大槌町水産加工業振興協議会は2012年5月に「ど真ん中・おおつち協同組合」へと組織変更し、在庫管理や販路拡大などをおこなっている。プロジェクト(芳賀政和代表)の4人の構成メンバーは以下の通りである。

#### ① 芳賀鮮魚店(代表者：芳賀政和、設立1973年、資本金300万円。写真4-2)

震災前の業務内容は、三陸産活魚・魚介類全般を全国の店舗・個人へ直送販売であり、大型水槽を

<sup>154</sup> 被災から復旧・復興までのプロセスは想像を絶するほど厳しく、日々新たな課題に向かわなければならなかったことを考えると複数回の聞き取り調査に協力していただいた方々には本当に頭が下がる思いである。改めて、多くの関係者に深く感謝するとともに、復興のひとつのロールモデルとして報告することによってご協力いただいた方々への御礼の一部としたい。

写真4-2 大槌町・赤浜地区の事務所における芳賀政和氏と小豆嶋敏明氏



(2012年5月撮影、左：筆者、中央：芳賀政和、右：小豆嶋敏明)

写真4-3 赤浜地区・仮設加工場前の浦田克利氏



(2012年11月撮影)

写真4-4 大槌小学校前の(株)ナカショク仮事務所の齊藤勲氏



(2012年6月撮影)

完備していた。被災時の芳賀政和代表の年齢は64歳であり、加工場は流失したが、自宅は被災しなかった。

②小豆嶋漁業株式会社（専務取締役：小豆嶋敏明、設立1978年、資本金1,000万円）

震災前の業務内容は、冷蔵保管業、いか、さば、鮭などの一次加工処理。自社製品として「さんまみりん干し」「寒風干し新巻鮭」「いくら」などの製品を生産し、無添加の天日干し製法での手作りをしていた。震災によって加工場・自宅とも被災し、流失した。

③有限会社浦田商店（取締役社長：浦田克利、設立1984年、資本金300万円。写真4-3）

震災前の業務内容は、地元水産物の加工全般、切り身製造、新巻、いくら加工であり、量販店への寿司ねた等を各地卸売業者へ納入していた。震災によって加工場・自宅とも被災し、流出した。

④株式会社ナカショク（代表取締役：齊藤勲、設立1999年、資本金1,500万円。写真4-4）

震災前の業務内容は、三陸定置網で獲れた魚種の2次加工処理であり、全国のスーパーおよびベン

## 第4章 被災地域の水産加工業の再生と課題

ダーへの販売をおこなっていた。創業は明治期であり、齊藤勲代表は社名変更した(株)ナカシヨクとしては2代目代表である。震災前の年商は4億5000万円、従業員数従業員40名(正規従業員10名、非正規従業員30名(内・中国人従業員11名))であった。被災時の齊藤代表の年齢は54歳であり、加工場流失(冷蔵庫・加工用機材等の流失)はしたが、自宅は被災しなかった。

### (2) プロジェクトを立ち上げることができた理由

「立ちあがれ! ど真ん中・おおつち」プロジェクトを立ち上げることができたのは、「偶然」を含めていくつかの要因があるが、特に「大槌町で再建するという強い意志」「(財)釜石・大槌地域産業育成センターの支援体制」「緊急雇用創出事業で採用された事務職員」「蓬萊島を背景としたポスター作成」「北上市のIT企業が作成したホームページ」「市民ファンドとしての支援・サポーター制度」「全国紙・朝日新聞によるプロジェクトの紹介記事」などが重要な役割を果たした。以下、これらの要因について詳しく検討してみよう。

#### ① 大槌町で再建するという強い意志

プロジェクトを立ち上げることができた第1の理由は、「大槌町で再建する」という4人の強い意志であった。芳賀政和と小豆嶋敏明の2人は、プロジェクトを立ち上げようと思った動機を以下のように述べている(この部分の聞き取り調査は2011年12月)。

芳賀政和は「震災前には仲間の水産加工業者が36社あったが、震災後23社に減り、その多くは被災地をいやがり、別の場所へ移転した」「このままだと、水産業が消滅してしまうと考え、水産業の復活が大槌町の復活であると思った」「水産業復活のため、残っているのは自分たちしかないと思い、このプロジェクトを立ち上げた」「いろいろな人に声を掛け、4人(浦田克利、小豆嶋敏明、齊藤勲、芳賀政和)が集まった」「震災から2ヶ月経った5月の後半、綺麗な大槌の夜の海を見ながら、この大槌漁港を残したいと思った」などと述べている。また、小豆嶋敏明は「震災で工場が流されたので、もうやめようと思っていた」「体調管理のため入院していた」「芳賀さんの声掛けがなければ、今頃大槌で再開することなど、考えてもいなかった」と述べている。

プロジェクトの4人に共通している動機は、「大槌町で再建したかった」という意志である。そのことを最も良く表現しているのがホームページに載せられた文章である。少し長いが原文のまま紹介する。

3月11日、東日本大震災で街のほぼ大半が壊滅した大槌町。

もちろん、東日本の太平洋側は津波により多くの被害がありました。

ここ大槌は街の中心部が海側に面しており津波後の火事で、その全容はTVなどでご存知かと思いません。

町の産業は、水産加工が中心となっておりましたが全ての加工会社は流されてしまいました。

その後、大手企業は他市へ会社を移転また、仮設工場建設予定地は決まるものの、完成まで時間がかかる状況です。

たしかに、いち早くという思いは募りますが工場が完成しても設備、機材を一から揃えられるのか!という資金面の問題に直面。

釜石、宮古は漁場が再開しておりますがここ大槌は、まだ再開していません。

船、定置の問題と様々です。

でも、皆、諦めることなく前進しよう!

皆様のサポート、ご支援を頂き工場完成と同時にいち早く三陸の海の幸を全国の食卓に届けたい!

同じ思いの4人が集まりました。

この状況に、負けてたまるか!! と一言一心で立ち上がった! 次第です。

これからの大槌町の名産名物となるべく水産だけではなく、産直農家の方々と協力しながら地場産品にこだわった、大槌のブランド商品を作ろう! 復興に向け専門家の方々からご意見をいただきながら進行中です!

海と共に生きる町、大槌が津波が来た町ではなく『三陸のど真ん中』で知られますように!

大槌町の産業は水産加工業が中心であったが、震災・津波によってすべての加工会社は流失した。

(2011年8月、原文のまま)

## ② (財)釜石・大槌地域産業育成センターの支援体制

国・県レベルの支援は間接的であり、プロジェクトを直接的に支えたのは、(財)釜石・大槌地域産業育成センターであった。同センターは釜石・大槌地域における産業支援機関であり、地域中小企業の経営基盤の強化を図り、地域産業全体のレベルアップ及び地域活性化を図ることを基本理念としている。産業育成センターの役割は大きく、資金援助・技術援助に止まらず、復興のための人的支援も含めて大きな役割を果たした。

## ③ 緊急雇用創出事業で採用された事務職員

プロジェクトの拠点となる仮事務所は、大槌中学校前の「税務相談所」の建物が空いたので入所することができるという幸運に恵まれた。さらに、緊急雇用創出事業の一環として、仮事務所に3名の事務職員(熊谷千枝他2名、30代の女性)を採用することができた。仮に3名のロジスティック・スタッフとしての事務職員が採用されていなかったならば、このプロジェクトは成り立っていないし、その後の運営も破綻していただろう。

事務職員3名は事務所の掃除に始まって、「水産加工品の集荷、出荷」「在庫管理」「通信販売」「商品開発」「流通ルートの開拓」「支援機関・支援者との連絡・対応」など生産関係以外のすべてのことをおこなっている。事務職員はプロジェクトの大きな戦力であると同時に、プロジェクトの4人とは「家族」のような繋がりでおこなっている。

熊谷千枝(30歳代女性)は、岩手県地方振興局・釜石市の緊急雇用創出事業で2011年8月に採用され、プロジェクトが立ち上がった当初からのロジスティクス・スタッフである。熊谷千枝は、プロジェクトの立ち上がり際に際して、「緊急雇用創出事業という形で働き始めた」「当初は被災後で何もなかったため、がれき撤去の仕事だと思っていた」と述べ、何も決められていない状況での緊急雇用であったことを述懐している。さらに、「もともと水産加工業で事務・仕分けをしていたが、最初はパソコン一台のみで仕事をし、手探りの状態であった」とも述べている。また、グループ補助金制度に関して「グループ補助金制度がなければ、このプロジェクトは軌道に乗らなかった。また、みんなで立ち上がろうとする意図はそれなりに評価できる。しかし、グループ補助金の第1回目の申請は、申請自体があることを知らなかったもので、申請はできなかった。また、一定の規模がなければ申請できないので、小規模な事業の再建は難しいと思った」と述べ、グループ補助金制度の機能を評価しつつ、いくつかの課題も指摘している。プロジェクトの今後の方向性としては、「付加価値を上げるためにも三陸産の商品を販売したいので、商品開発が課題」と述べ、特に魅力あるホームページ作りに力を入れている。また、「事業所には一定のお金が配分されているが、個人には全く保障がなく、新たな家の購入やアパートの賃貸の場合にお金に困っている」「このままでは若者が大槌町から出ていってしまう」などの生活者としての課題も指摘している。

佐々木ゆかり(30歳代女性)は緊急雇用創出事業で2012年10月に採用され、主に「水産加工品の出荷」「在庫管理」などを担当している。佐々木ゆかりは、「水産加工業は大槌町には必要な産

## 第4章 被災地域の水産加工業の再生と課題

業だ」と述べ、大槌町における水産加工業の重要性を指摘している。また、「今の仕事が後に繋がることを信じて、とにかく頑張りたい」と述べ、多くの作業をおこないながら、大槌町の水産加工業の再生のための支援をおこなっている（写真4-5）。

小林希美（30歳代女性）も緊急雇用創出事業で2012年5月（本採用は10月）に知人の紹介で採用され、主として「注文の取り纏め（送り状や請求書の発行）」などを担当している。小林希美は震災の影響によって勤務していた仕事を辞め、パソコン等を勉強し直し、異なる業種で新しい仕事を探していた。また、小林希美は大槌町の住民の一人として、「津波が来た所にまた町を戻そうとしていることが理解できません」「予算とか計画とかそんな難しいことは分かりませんが、元の場所に住み、地震のたびに津波の恐怖と隣り合わせで生きていくことが辛いことは分かります」「復興計画は着々と進み、結局は行政が思い描いた町になっていくのでしょうか」と述べ、復興行政と住民との意識のずれを指摘している。また、大槌町の将来について、小林希美の「安全で逃げなくても良い町！ こんな町を作れば最高ですね」という言葉は重く受け止める必要がある（写真4-6）。

写真4-5 「立ちあがれ! ど真ん中・おおつち」プロジェクトのロジスティック・スタッフ(1)



(左：熊谷千枝、右：佐々木ゆかり、2012年12月撮影)

写真4-6 「立ちあがれ! ど真ん中・おおつち」プロジェクトのロジスティック・スタッフ(2)



(小林希美、2013年3月撮影)

### ④ 蓬萊島を背景としたポスター作成

事務所も加工場も何もない状況において、蓬萊島を背景としたポスターだけがプロジェクトの発足を示すものであった（図4-5）。このポスターが大槌町の関係機関のあちこちに貼られ、町のどこに行ってもポスターが貼られていた。多くの人々は、このポスターを見ることによって、大槌町の水産加工業が再生する第一歩を歩み出すかも知れないと感じた。そのくらい強いインパクトを与えたポスターであった。

さらに、ポスターがプロジェクトの7人の繋がりを強固なものにしている。写真を撮る際には必ずといっていいほど、7人はポスターを背景にしている。このポスターは「立ち上がる意志」と「強い繋がり」を示す象徴的なものであった。

### ⑤ 北上市のIT企業が作成したホームページ

プロジェクトの立ち上げを全国の人たちに知ってもらう大きな切っ掛けとなったのが、ホームページ作成であった。ホームページの作成は、(財)釜石・大槌地域産業育成センターの支援を受けた岩手県北上市のIT関連企業が作成した。ホームページはプロジェクトを全国的に有名にする切っ掛けとなったばかりでなく、その後の「支援・サポーター制度」や販売ルートの開拓などの面においても重要な役割を果たした。

図4-5 「立ちあがれ！ ど真ん中・おおつち」プロジェクトのポスター



注) 現在は「支援・サポーター」は募集していません。

## ⑥ 市民ファンドとしての支援・サポーター制度

東日本震災における復興の大きな力のひとつとなったのは市民ファンドである「支援・サポーター制度」であった。「支援・サポーター制度」は、東久留米市のボランティア団体「絆の矢」の申し出から始まった。『大槌町復興支援の会』南部鼻曲り「絆の矢」は「今回の東北・関東太平洋岸大震災で甚大な被災を受けた岩手県大槌町の復興支援のため、湧水保全（平成22年全国湧水フォーラム in 東久留米）と関連のある方々を中心に立ち上げられた有志の会」である。「絆の矢」から大槌町に申し出があり、大槌町から同プロジェクトへの再依頼によって「支援・サポーター制度」がスタートし、その後全国的な支援に広がっていったのである。

従来の被災地への寄付金という形では、「自分の寄付したものがどこに、どのように寄付されているかが分からなかった」が、市民ファンドは「自分の寄付金がどのように使われ、どのように復興に寄与したか」を知ることができる。市民ファンドは今回の震災によって大きな注目を浴びたが、今後、このような形の市民ファンドは被災地域に対する新しい支援制度として重要性を増すことになるだろう。

しかし一方では、「支援・サポーター制度」に問題がないわけではなかった。「支援・サポーター制度」は特定の機関・組織に支援されるため、支援対象からはずれた機関・組織との関係が難しくなる可能性がある。この件に関して、芳賀政和は「『ねたみ』『そねみ』が聞こえてきたため、2012年3月で支援・サポーター制度は一時停止した」と述べている。しかし、多くの賛同者から「再開して欲しい」という希望があったため再開し、最終的には4,929人、9,068口（一口1万円）が集まった（2012年4月27日現在）<sup>155</sup>。芳賀政和は、「支援・サポーター制度を復活する予定はなかった。その背景には、今後の見通しが完全ではないため、この制度を続けても、分配や御礼をする自信がなかった。しかし、今の現状まで来られたのは支援していただいたサポーターのおか

## 第4章 被災地域の水産加工業の再生と課題

げであり、感謝しても仕切れない」「支援金の半分は、支援していただいた方々への御礼代、原料代、設備の購入費に充てようと考えている。荒巻鮭などの御礼の品代として使う予定であり、すべてを使うわけにはいかない」と述べている。

### ⑦ 全国紙・朝日新聞によるプロジェクトの紹介記事

プロジェクトが全国的に有名になったのは、朝日新聞による紹介記事であった。結果的には朝日新聞による紹介記事がなかったら、プロジェクトは一步も前には進まなかったであろう。芳賀政和は、「プロジェクトが朝日新聞で紹介された後の2011年8月16日早朝から、支援希望者の電話やメール（1日で600件以上）が鳴りっぱなしになった」と述べ、朝日新聞の発信力と信用力に驚いていた。しかし一方では、「詐欺ではないか」という問い合わせの電話も多数あったと述べている。

同プロジェクトを紹介したマスコミの発信力と信用力は大きく、単なる紹介記事以上のインパクトを全国の読者に与えたといえる。そしてマスコミで紹介されたことがプロジェクト自体の信用力を増し、その後の融資・取引などの展開に大きな影響を与えることとなった。

## 第5節 職場復興状況

「立ちあがれ！ ど真ん中・おおつち」プロジェクトが一定の成果を上げた最大の要因は、「中小機構」によるグループ補助金制度であった。(株)ナカショクの齊藤勲を中心にグループ補助金を申し込み、第3次募集によって12月27日に採択決定を受けた。具体的には、震災前の設備規模4社合計で申請額6億円に対して4億5000万円の補助金が採択された。グループ補助金によって、2012年1月大槌町赤浜地区に仮設加工場を建設し、同年2月に冷凍設備を設置した。仮設加工場では、「イカの塩辛」「イカリング」「秋刀魚のみりん干し」「鯖のみりん干し」「冷凍生わかめ」「塩蔵わかめ」などを生産した(写真4-7)。

2012年3月、プロジェクトは赤浜地区に大槌町と「中小機構」の支援により仮事務所・仮作業場を設置した。「中小機構」支援は個人では受けることが難しく、また「大槌町水産加工業振興協議会」としては信用が不足していたので、「仲買人組合」組織を活用し「中小機構」の支援を受けることとなった。

芳賀鮮魚店と小豆鳴漁業も同じく赤浜地区の仮設作業場(大槌町と「中小機構」の支援)において営業をおこなっている。(株)ナカショクは2012年7月10日に赤浜地区に加工処理場建設(鉄筋2階建て)し、従業員24名で本格的に稼働を始めた。また、冷蔵施設を設置(震災前は1500トン冷蔵、2012年7月に設置する冷蔵施設は500トン(2億円)するとともに、釜石・宮古地区でパート従業員30名の募集をおこなった。齊藤勲は「失業給付が切れる2012年7～9月頃までは人は集まらない」と述べ、水産加工業の人手不足を訴えている。浦田商店は赤浜地区に仮設作業場(大槌町と「中小機構」の支援)を建設し、加工作業(従業員5～6名)をおこなっていたが、2013年2月に(株)ナカショク加工処理場の隣地に本格的な水産加工場を稼働させた。

<sup>155</sup> 2013年3月現在、「支援・サポーター制度」はおこなっていない。2013年3月現在、支援者に対して、「荒巻鮭1本」あるいは「三陸の恵み」(水産物の詰め合わせ)を送付している。

写真4-7 (株)ナカシヨクの新加工処理場内の加工作業



(2012年8月撮影)

## 第6節 大槌町水産加工業の今後の課題

大槌町水産加工業の第1の課題は、土地計画および土地利用が未定であるために今後の計画が立てられないことである。前述したように、大槌町によれば「大槌町東日本大震災津波復興計画」(2011年12月策定)は「計画通り進捗」しているのであるが、目に見える形での復興はほとんど進んでいないというのが現状である。このような現状を見て、水産加工業者が不安になるのは当然のことであろう。

第2の課題は、水産加工業としての職場の再生である。職場の再生は、まず「原料(魚)の確保→漁船の確保・地元(大槌)の漁に合った漁船の仕様」が必要であり、次に「湾内のがれき処理」「漁港の整備」、そして「水産加工場の再建」という順で進んでいくはずであったが、現実には順調な再建というわけにはいかなかった。具体的には、多くの漁船製造所も被災し、「地元の漁に合った漁船」を揃えることは容易ではなかった。また、漁港の管理は岩手県であったが、岩手県として大槌町の復興計画が進まないうちは漁港の整備も後回しにせざるを得なかった。さらに、「水産加工場の再建」には冷凍・冷蔵設備の整備が必要であり、自己資本の少ない加工場は助成金・補助金の獲得を待つしかなかった。芳賀政和は、当時を振り返って、「仕事を再開させたが、設備がなくて、せっかく獲れた魚を加工することができず、海に捨てざるを得なかった」と述べている。

第3の課題は、水産加工場における雇用確保である。水産加工業の従業員の多くは女性であり、女性の仕事として捉えられてきた。女性労働者の所得水準は月額8~12万円程度の家計補助的水準であるが、一方では世帯の重要な家計維持者でもある。すなわち、夫の収入だけでは安定した世帯維持は難しく、妻の所得がなければ家計が成り立たないのが現実である。大槌町の水産加工場の壊滅的状態は産業の崩壊というだけでなく、地域・世帯の崩壊に直接的に繋がっている。再建した水産加工会社は人手不足を訴えているが、大槌町で再建した水産加工会社は少なく、全体として震災前の雇用量が確保されているわけではない。また、水産加工業の女性労働者の多くは自宅から自家用車ではなく徒歩または自転車等で通勤できる範囲の職場を望んでいるため、条件に適合する職場が少なく、雇用のミスマッチが起きている。

第4の課題は販売ルートの確保である。一部では震災前の取引先と取引を再開しているが、被災によって販売ルートは大きく縮小した。販売先自体の被災によって販売ルートがなくなってしまったケースもあるが、販売先が仕入れルートを変更したケースも目立っている。一時的とはいえ加工処理が一旦途絶えてしまうと、販売先も震災前の加工場の再開を待つほどの余裕はなかつ

## 第4章 被災地域の水産加工業の再生と課題

たのである。「立ちあがれ！ ど真ん中・おおつち」プロジェクトは販売ルート確保のために、東京を始めとする各地での岩手県産品販売イベントへの積極的な参加、インターネットによるPR、(株)イオンなどのスーパーマーケットや小売業に対する販売、秋刀魚の宅配などで拡充を図っているが、販売ルートの確保は十分とはいえない。多くの水産加工業者にとって、販売ルートの確保は今後の大きな課題である。

第5の課題は漁協の再建である。大槌町漁業協同組合（組合長：倉沢重司、資本金2億4000万円、組合員約800人、従業員数30人）は、10億円超の債務超過に陥り、再建を断念し解散した。同漁協は、1971年に大槌町内の3漁協（大槌、赤浜、吉里吉里）が合併して発足し、岩手県内有数の規模を誇っていた。同漁協内では、鮭漁や定置漁に加えて、ワカメ・ホタテなどの養殖をおこなっていた。大槌町は三陸海岸のほぼ中央部にあり、海洋資源が豊富であることで知られるとともに、東京大学海洋研究所国際沿岸海洋研究センターが設置され海洋研究の中心地でもあった。

東日本大震災の影響による漁協の解散は震災後初めてであったが、同漁協は震災前から設備投資などによる数億円の負債があり、さらに震災によって事務所などが壊され、再建が困難となった。被災地の漁協には国や県の貸付金や補助金などの支援策が準備されていたが、同漁協は多額の負債を抱えたままでは新たな補助金の交付を受けることは難しいと判断された。その結果、大槌町漁業協同組合は2012年1月に破綻（東京商工リサーチによれば、大槌町漁業協同組合は2012年10月5日に盛岡地裁に破産申告を申請）し、新漁協として同年3月1日に「新おおつち漁業協同組合」（下村義則：代表理事組合長）が吉里吉里地区に設立された。

「新おおつち漁業協同組合」の組合員は約250人（2012年6月現在）であり、旧漁協（組合員800人）に比べて組合員数は大幅に減少したが、旧漁協では「幽霊組合員」も多かったため、組合員資格を選別した結果でもある。新おおつち漁業協同組合参事職務代理（2012年8月当時）・佐々木淳博は、漁協の抱える課題として、「財務基盤の拡充」「船舶と漁具の不足」「漁港の整備」「すべての施設、魚市場、冷蔵庫、製氷施設などの不足」「水産加工品のブランド化」などを指摘している。また、水産加工品のブランド化としては、「おおつち」「ひょうたん島」「釜石」「岩手」「三陸」などが使用されているが、認知度が低いことが課題であり、「ブランド化が成功すれば、コンスタントに水産加工品を供給できるようになり、安定した経営が可能になる」と述べている。

漁協組合員の出資金は1人当たり10万円であり、漁協全体として約2,500万円の出資金しかなく、財務基盤の拡充が喫緊の課題となっている。組合員自身も被災者が多く、船舶・漁具などの新たな購入に多額の費用が必要であり、出資金を増額することは難しい状況である。漁港の管理は基本的に岩手県であり、都市計画が定まっていない段階（2012年10月現在）での本格的な整備はおこなわれていない。漁業・水産加工業にとって漁船と漁港の整備は不可欠の条件であり、この条件が整わない限り水産加工業の本格的な再生は見通せない。また、「支援団体『ファイダー』から漁船2隻、漁具などの支援」を受けたが、絶対的に船舶と漁具が不足している。定置網は前漁協が清算したため岩手県の方針で「漁業権の取り替え」という扱いになり、定置網が6ヶ月間許可されなかった。その結果、定置網の設置は2012年9月1日まで待たなければならなかった。例年8月は鮭の収穫期であり、その時期に定置網が設置できなかったことは新おおつち漁業協同組合にとって大きな打撃であった。鮭は三陸海岸を代表するブランドであるとともに、秋刀魚と並ぶ主力商品のひとつであり、その収穫ができなかったことは漁協の再建を遅らせる大きな原因となった。岩手県定置漁業協会は、「2011年度における定置網漁の復旧は82カ所（イワシ漁のための6カ所を除く）岩手県内の定置網は129カ所、復旧率64%）であったが、秋鮭漁最盛期の2012年12月までにはさらに12カ所が復旧予定である」と発表した。地区別の復旧率は、九戸地区87%、下閉

伊地区92%と県北部で復旧が進んでいるが、県南部の復旧率は上閉伊地区(大槌町、釜石市)65%、気仙地区57%と低く、地域間格差が大きい(『岩手日報』2012年9月6日付)。芳賀政和は、「2011年の10月中に定置網からの水揚げがあるという連絡であったが、11月に延び、結局は12月30日に水揚げがあったただけだった」「2012年に入っても5月段階で3回しか水揚げがなかった」と述べ、漁協の課題を指摘している。

大槌町の水産加工業は多くの課題を抱えているが、一方では新しい企業・職場の誘致も進んでいる。釜石市に本社がある「平庄」株式会社(平野隆司社長)は、2013年夏を目安に大槌町に水産加工場を建設することとなった。震災後、水産加工場の大槌町への新規進出は初めてのこととなる。「平庄」は国が事業費の7/8を補助する水産業共同利用施設復興整備事業の認定事業者となった。予定地は大槌魚市場近くの岩手県港用地で秋刀魚や鮭などの加工を中心に2013年夏の創業を目指している。同社以外には、伊藤商店と(株)ナカショクの2社であり、大型の保冷施設などを修理、新設する予定となっている。伊藤商店は国のグループ補助金を活用し、大槌漁港近くで2011年11月に創業を再開している。(株)ナカショクは冷蔵・冷凍施設を2013年2月に新設する予定である。3社合計の認定事業費は19億1400万円であり、事業費の7/8の16億7500万円が交付される。3社合計で42人の新規採用(「平庄」は20人の新規採用の予定)が予定されている。(『朝日新聞』岩手版、2012年11月8日付、『河北新報』2012年11月8日付など)

## 第7節 被災地域の再生と創造

被災地の釜石市・大槌町の復興・再生は徐々に進んではいるが、そのスピードは遅い。例えば、仮設共同店舗に関していえば、天神町、鶴住居に続く3例目として、2011年11月に釜石市「青葉公園商店街」(片山静祐会長)として飲食店や美容院など34店舗が開店した。「中小機構」が整備し、軽量鉄骨造り2階建て・延べ床面積1,477平方メートルの設備であった。また、2011年12月には大槌町「大槌北小地区仮設店舗商店街」が開店し、鮮魚店、食堂、家電量販店など25業種39店が営業している。軽量鉄骨造り2階建て3棟、延べ床面積2,000平方メートル、100台分の駐車場を備えている。仮設の共同店舗は各地に設置され、復興の初期機能は果たしてきたが、スーパー・コンビニ・飲食店などの再建によってその役割は徐々に小さくなっている。このことは復興との関連からいえば望ましいことであるが、仮設店舗から商店街への発展が今後の課題となるだろう。

地域再生に関して、震災以前から雇用を維持・拡大する産業や職場もなく、人口減少・人口高齢化が進展している地域をどのような方向で再生させるのかという最も大きな課題がある。「元の形に戻す」という再生すなわち震災前と同じ産業や職場の再生は持続可能な再生ではなく、人口減少・人口高齢化に歯止めを掛けることはできない。大槌町は震災前と比較して人口が16%以上も減少し、さらに職場と雇用の再生が遅れば急速な人口減少・人口高齢化が予測される。一方では、震災前とは異なる「まちづくり」による復興・再生を目指して、エコ・シティ構想や福祉シティ構想が模索されているが、構想の実現は容易ではない。

産業と職場の再生は喫緊の課題であり、雇用創出は地域社会の再生には欠かせない要素である。しかし、現実には簡単には解決できない問題が山積している。奥友忠信・ハローワーク釜石所長(2012年6月現在)「被保険者は震災前の半分になった。仕事を探すことをやめてしまった人もかなり多い」「釜石・大槌地区の水産加工業が求人しても人が集まらない。岩手、宮城、福島の3県は、震災被害が甚大であったために『広域延長給付』の対象であり、多くの人は2012年9月頃ま

## 第4章 被災地域の水産加工業の再生と課題

で失業給付が支給されている。したがって、今の段階（2012年6月）で仕事を積極的に探す人は少ない」「60歳代の女性の例であるが、仮設住宅から車で通勤することすることが難しいため、就職しない」と述べ、雇用状況の複雑さを指摘している。

地域再生のためには、職場再生と雇用創出が最も重要な課題のひとつであるが、現実には地域の中小企業の再生の目処さえ立っていない。これまで経験してきた復興・再生プロセス以上に、国、地方自体、産業、地域、NPO、住民などの連携が必要である。本章で紹介した「立ちあがれ！ ど真ん中・おおつち」プロジェクトは、地域社会の再生のひとつのロールモデルではあるが、震災からの復興を考える場合には多くの示唆に富む事例でもある。

### 参考資料

岩手県政策地域部調査統計課「平成17年（2005年）雇用表」、平成22年9月

岩手県政策地域部調査統計課「平成17年（2005年）岩手県広域新興圏別産業連関表からみた地域経済」、平成23年3月

岩手県総合政策部「平成19年就業構造基本調査」、平成20年7月29日

岩手労働局「東日本大震災の発生に伴う緊急対策」、平成24年3月21日

大槌町「大槌町のなりたち」大槌町ホームページ、平成25年2月24日現在

大槌町「大槌町東日本大震災津波復興計画基本計画」、平成23年12月

大槌町「世界に誇れる『美しいまち』大槌の創造を目指して—震災復興の現状と今後の課題—」第14回政策メッセージ：公共政策シンポジウム、平成24年11月17日

大槌町「東日本大震災津波（大槌町被災概要（復興編）」）、平成24年11月1日

大槌町地域復興協議会「動き出す、未来へ」、平成23年10月10日

釜石市「釜石市復興まちづくり基本計画（概要）」、平成23年12月22日

政府公報「二重債務対策プログラム」、平成23年6月30日

東北経済産業局「グループ補助金交付先アンケート（中小企業等グループ施設等復旧整備補助金）」、平成24年4月3日

日本政策投資銀行東北支店「東北における6次産業クラスター化戦略」、平成20年6月

## 第5章 中小企業の再生と雇用問題における東日本大震災と 阪神淡路大震災との比較分析

守屋 貴 司 (立命館大学)

### 第1節 本章の問題意識と研究課題

前の章において論述してきたように、東日本大震災は、2013年3月11日午後2時40分頃に東北地方太平洋沖で発生した日本の観測史上における最大規模の地震である。この大地震の特徴は、大津波によって甚大な被害をもたらした点に大きな特徴がある<sup>156</sup>。そして、1995年におきた阪神淡路大震災が、マグニチュード7に対して、東日本大震災は、マグニチュード9の大きな地震であった。この差異は、活断層の直下型地震か、プレート境界もしくはその中での地震であるかに由来しているが、東日本大震災は、阪神淡路大震災の1000倍の大震災であり、世界でも最大級と言える大地震であった<sup>157</sup>。阪神淡路大震災を経験した本章の筆者としては、被災にあわれ、かつ亡くなられた方々のご冥福を心より祈念しつつこの章を執筆することにしたい<sup>158</sup>。

東日本大震災と阪神淡路大震災は、地震の規模とその性格において大きく異なるものの日本社会・日本経済に大きな影響を及ぼした点では共通点を有している。特に、経営体力の弱い中小企業やそこでの雇用には、いずれの地震も大きな影響を与えたことは明白な事実である。東日本大震災の復興は、阪神淡路大震災の復興における教訓を日本政府等は生かし得ているのであろうか<sup>159</sup>。

それゆえ、本章の主たる問題意識は、第一に、中小企業の震災復興（再生）と雇用問題について東日本大震災と阪神淡路大震災との歴史的な比較の分析を通して考察をおこなうことにある。そして、その比較を通して、これまでの日本の震災復興が、ハード面からの復興（地元の中小建設企業に十分にも仕事がまわらず、雇用も十分に生まない復興）である点や日本の関東地域の電力供給を独占的にこなう巨大企業である東京電力<sup>160</sup>の福島第一原子力発電所事故にとともなう放射能の拡散とその放射能の拡散による風評被害等々で、中小企業の再生と労働者の雇用問題に多大なる影響を及ぼした点を明らかにしたい。特に、後述することにもなるが、福島第一原発周辺の近隣の住民の放射線不安問題は、大きな社会問題となっている。この大地震による原発事故は、今後の教訓として、大きな課題を、日本社会全体に投げかけたと言えよう。

また、主要な第二の問題意識としては、震災復興の中小企業の再生のための市民ファンドの立ち上げ・展開などが見られており、このような新しい市民を基盤とした社会資本の展開も見られる点は、特筆すべき点であるとの問題意識もある。また、阪神淡路大震災では、この震災を契機として、震災復興・街づくりなど多様な社会・地域づくりをはかるNPOが誕生し、その後、NPO法の制定につながっている<sup>161</sup>。東日本大震災でも、被災地域復興のための募金活動やボランティ

<sup>156</sup> 平田直・佐竹健治・目黒公郎・畑村洋太郎著『巨大地震・巨大津波』朝倉書店、2011年、8頁から30頁。

<sup>157</sup> 前掲書、32頁から54頁。

<sup>158</sup> David W. Edginton, *Reconstructing Kobe ; The Geography of Crisis and Opportunity*, 2010.

<sup>159</sup> 東日本の震災復興の論点としては、室崎益輝・都司嘉宣・立石雅昭・野口邦和・吉井英勝『震災復興の論点』新日本出版社、2011年、参照。

<sup>160</sup> 奥村宏『東電解体—巨大株式会社の終焉—』東洋経済社、2011年、参照。

## 第5章 中小企業の再生と雇用問題における東日本大震災と阪神淡路大震災との比較分析

ア活動などの市民的活動が、阪神淡路大震災の時よりも、更なる拡大が見られた点にある。

そこで、本章の研究課題としては、第一に、まず、被災前からの日本の地域の抱える「中小企業と雇用問題」について、「地域の伝統的な地場産業の震災被害と震災復興の現状」について、主として、日本酒製造業等を事例として、阪神淡路大震災と東日本大震災の比較の視点から紹介・考察・分析をすることにしたい。第二に、震災復興がハード面からのみのソフト面をとまわらない震災復興では、巨額の費用が投じられながら成果があがらず、それが雇用にいかなる影響を与えるのかを考察し、ハード面とともに、ソフト面からの震災復興の重要性について考察したい。第三に、福島第一原発事故による放射能の拡散とその直接的な中小企業と雇用への影響を考察し、福島第一原発事故を教訓として、代替エネルギーの代替可能性とそれによる雇用確保の問題にまで踏み込んで論究をおこなうことにしたい。そして、第四に、東日本大震災を契機として、生まれてきた市民ファンドなどの震災復興を後押しする市民的な絆について紹介・考察することにする。すなわち、本章の研究課題は、東日本大震災の復興、特に、中小企業の再生と雇用問題について、阪神淡路大震災と比較することを通して、考察をおこない、未来への教訓を得て、復興政策についても、具体的に提起することにある。

東日本大震災と阪神淡路大震災の経済的被害などの比較研究は、これまでも行われているが、「中小企業の再生と雇用問題」に焦点を絞っての研究は見られない。それゆえ、本章の研究は、その空白域を埋めるという点においても大きな意義を有していると考えられる。

また、このような多岐におよび諸問題を解明する本章の研究方法としては、上記のような研究課題に答えるために、社会政策論、市民社会政策論、政治経済学、社会学、経営学などの学際的な研究方法をとることとしたい<sup>162</sup>。

### 第2節 被災前からの地場産業の経営と雇用の共通する課題と差違

阪神淡路大震災において被災を受けた中小企業・地場産業（長田地域・ケミカルシューズ産業や灘五郷：神戸・西宮地域の日本酒メーカー）は、被災前から地場産業としての課題を内包し、雇用者数・企業数が減少していた。この点は、東日本大震災との共通の点であり、東日本の被災地域も、もともと問題を構造的に抱える中小企業・地場産業（漁業・水産加工業、観光業、酒造メーカーなど）が、大震災を受けることで、構造的な問題がよりあらわになり、大変、厳しい苦境に立たされた財務体力のない中小企業・地場産業が少なからずあるという点も共通している。ただ、阪神大震災と異なり、東日本大震災の場合、兵庫県一県でかつ兵庫県の中でも、阪神・淡路といった限定された地域であったのに対して、東日本大震災では、広域に及んでいる点や地方独特の公共土木依存型の建設業が多かったため、被害が多かったり、東北に展開する自動車産業などの集積・クラスターの関係から機械・金属製品の企業の被害などが異なる特徴でもある。

帝国データバンクの2011年9月11日、東日本大震災から半年後の調査では、震災による直接、間接の影響を受けて倒産した企業数は阪神大震災時の2.7倍に膨らんだことが明らかにされている。この調査では、「東日本大震災関連倒産」は、「倒産企業数の多さだけでなく、所在地や業種、

<sup>161</sup> 木田融男・浪江巖・平澤克彦・守屋貴司編著『変容期の企業と社会—現代日本社会の再編』八千代出版、2003年、参照。

<sup>162</sup> 研究方法論としては、浦野正樹・大矢根淳・吉川忠寛編『復興コミュニティ論入門』弘文堂、平成19年、山下祐介著『リスク・コミュニティ論』弘文堂、平成20年なども参考とした。

倒産に至る原因など、阪神大震災当時との相違点が少なくない」と指摘されている。

また、前述したように阪神大震災時と異なる点としては、福島原子力発電所でのメルトダウン・水素爆発などによって、東日本大震災では、放射能汚染の風評被害が広がり、また、福島原発近隣地域の避難・立ち入り禁止・立ち入り制限などは、その地域の中小企業とその従業員に多大なる影響を与えた点は大きな違いである。この点は、地震大国・日本において、その後、脱原発、卒原発の国民的議論となり、今日も、日本のエネルギー政策を巡る議論となると同時に、次回の大震災への備えとして大きな教訓となったといえる。

### (1) 震災復興過程における阪神淡路大震災と東日本大震災の地場産業の比較分析

ここでは、具体的に、酒造企業や長田区の地場産業のケミカルシューズ産業などを事例として、震災復興過程における阪神淡路大震災と東日本大震災の地場産業の比較分析をおこなうことにしたい。

日本酒造業界は、酎ハイやカクテル類、焼酎などが好まれる風潮と日本の人口減少による酒造産業は、構造的不況業種となっている。国税庁によると、2001年度は、日本酒製造企業<sup>163</sup>は、1529社あったが、2010年度には1272社に減少している。地酒ブームと言われながら、企業数は、減少している<sup>164</sup>。灘五郷は、日本酒製造に適した六甲山の伏流水に恵まれて発展したが、東日本大震災の被災地域の東北は、日本有数のコメどころであり、日本酒製造業は、大きな地場産業であり、東北の文化・伝統を象徴するものでもある。

#### ① 阪神淡路大震災の灘酒造企業の被災と震災復興

まず、1995年の阪神淡路大震災時の灘清酒企業の震災による被害状況について見ておきたい。兵庫県の神戸市から西宮市にかけての灘五郷の酒造企業は、震災時、灘五郷酒造組合に加盟していた51社すべてが被害を受けており、淡路・明石の酒造企業も、23社中20社の企業が被害を受けた。また、伊丹の酒造企業も、6社中3社が被害にあっている<sup>165</sup>。建物・機械装置・原料米・米こうじなどの被害状況について、述べておきたい<sup>166</sup>。

酒造企業の建物の震災被害としては、次のようになっている。筆者が1997年7月に実施した灘五郷酒造組合加盟の41社の酒造企業を対象としたアンケート調査<sup>167</sup>（以下、今回のアンケート調査と略する）から見ると、鉄筋蔵の全壊・全焼が回答企業全体の3.4%であるのに対して、木造蔵では、回答企業全体の51.4%が全壊・全焼となっている。鉄筋蔵の大半（62.1%）が一部損壊であり、中には被害のなかった鉄筋蔵（6.9%）すら存在している。このように、木造蔵が大きな被害を受けたのに対して、鉄筋蔵の被害は軽微であったと言える。

<sup>163</sup> 日本酒を製造・販売する企業は、蔵元、日本酒製造企業、日本酒メーカー、清酒メーカーと様々な呼称がなされている。なかには、日本酒と同時に、焼酎の製造をおこなっているメーカーもあるが、ここでは、それらの企業も含めて、蔵元、日本酒製造企業、日本酒メーカー、清酒メーカーと呼ぶことにしたい。

<sup>164</sup> 読売新聞、2013年1月8日。

<sup>165</sup> 阪神淡路大震災の灘の清酒製造企業の震災復興の研究は、1996年から1998年および2012年から2013年にかけて筆者がおこなった灘五郷酒造組合及び灘五郷の酒造企業などに対する聞き取り調査及び内部資料に基づき作成されている。

<sup>166</sup> 灘酒造企業の震災状況に関しては、山口和彦「阪神・淡路大震災、そして今」『醸協』第91巻第6号、1996年6月、同「よみがえれ！神戸」『砂防と治水』Vol.29、No.2、1996年6月、参照。また、震災状況に関しては、灘五郷酒造組合の聞き取り調査と内部資料を参考とさせて頂いた。

<sup>167</sup> 灘五郷酒造業に関する本調査は、筆者が、関西学院大学の阪神淡路大震災共同調査の一貫としておこなったものであり、その調査結果は、長岡豊編『関西学院大学 阪神淡路大震災研究シリーズ 震災復興の歩み』知碩書院、1998年、に所収されている。

## 第5章 中小企業の再生と雇用問題における東日本大震災と阪神淡路大震災との比較分析

また、建物の全壊数を見ると、製造工場が75棟、瓶詰工場が15棟、倉庫が60棟となっている。建物の全壊状況を地域別に見ると東灘地域が数として一番多くなっている。古い木造蔵を改造した酒造資料館・博物館なども、すべて全・半壊であった。

酒造企業の機械装置は、ほとんどが、横ずれ、横倒し、破損等によって使用不能となった。例えば、瓶詰め生産ライン等では、ラインのずれが生じたり、機器が横倒しになるなどの破損が生じている。

日本酒の原料である酒米は、雑物が混入したり、腐敗、散乱等の結果、原料米の8000トンを廃棄せざるをえなくなった。また、被害を受けなかった原料米の一部は、家畜の飼料や菓子原料として転売されている。震災が発生した1月が、日本酒造りの最盛期であったので、タンクの破損、横倒しによって、米こうじ、もろみ等の製造仕掛り品が大量に流失してしまった。その結果、米こうじ、もろみ等の廃棄が灘五郷全体で1500トンにも及ぶことになった。

製品倉庫に保管されていた製品が、震災によって荷崩れを起こし、破損等が生じた。また、ほぼ完成品の日本酒も、貯蔵しているタンクが横倒しとなり、流失することとなった。

大震災によって、季節従業員9名が死亡している。そして、震災のあった午前5時47分は、作業者が起き出して、作業に着手しはじめた時間帯であり、死亡原因は、木造蔵の全壊による圧死であった。

震災による灘五郷酒造企業の被害総額は、約2000億円と言われる。その内訳は、建物が、1000億円、機械装置が500億円、もろみや原料米の廃棄が200億円、その他300億円である。地区別に被害総額の内訳は、震源地に近い魚崎・御影地区が一番多く、267億円にも及んでいる。そして、西宮地区においても、167億円の被害額が報告されている。

### ② 灘酒造企業の震災復興過程と諸問題

阪神淡路大震災の被害を受けた灘五郷と呼ばれる。灘の日本酒造企業は、どのようなプロセスを経て、震災復興を果たし、震災復興後においては、どのような問題が生じたかについて本節では、灘酒造産業・企業の震災復興過程について見るとともに、灘酒造企業を事例として、震災後の灘酒造産業・企業の問題点を浮き彫りにすることにしたい<sup>168</sup>。

まず、震災直後の灘酒造産業・企業の被害状況について見ることにしよう。震災直後は、主要交通網が寸断されたため、生産と出荷がまったくできなくなった。その結果、日本酒の卸売段階では、製品流通をめぐってパニック状態となった。そのため、震災直後、二週間は、秋田、新潟、伏見、広島などの他府県の酒どころの製品が市場で急増することとなった。しかし、灘五郷酒造企業の立ち直りが意外にはやかたったため、約1カ月ほどで市場の混乱はおさまっている。

### ③ 灘五郷酒造組合による復旧本部設置

つぎに、灘五郷酒造組合の震災への取り組みについて見ておきたい。組合では、執行部の指導のもと、いち早く復旧本部を設置している。復旧本部では、加盟各社の被災状況を把握するとともに、被災各社間の調整や連絡をおこなった。そして、酒造組合では、被害がなかった原料米を、他産業や被害のなかった酒造企業に買い取らせるなどの企業間・産業間の調整を積極的におこなった。

そして、灘五郷酒造組合のもう一つの大きな震災復興への活動が、国、兵庫県、神戸市、上部

<sup>168</sup> 灘酒造企業の震災復興過程に関しても、山口和彦「阪神・淡路大震災、そして今」『醸協』第91巻第6号、1996年6月、同「よみがえれ！神戸」『砂防と治水』Vol. 29、No. 2、1996年6月、参照。また、この間、灘酒造企業の震災復興過程に関しても、灘五郷酒造組合の内部資料と聞き取りを参考にさせて頂いた。(7)世界長酒造の廃業に関しては、「世界長酒造が廃業」神戸新聞、朝刊、1995年6月22日、参照。

団体である日本酒造組合中央会等への陳情・要請であった。酒造組合は、酒造企業の震災復興への要望・要求を集約し、県・市・国などへの働きかけを早い段階からおこない成果をおさめている。初期の段階の陳情は、水道等の公共施設の早期復旧や倒壊廃材の早期撤去の要請であったが、中期以降の陳情は、酒税の優遇措置や財政上の支援などの資金面での要請をおこなっている。

#### ④ 各酒造企業における震災復興プロセス

各社の被害状況には大きな差異が存在している。すでに鉄筋蔵に建て替えたところでは、蔵の倒壊はまぬがれたが、木造蔵しか所有しない酒造企業は、生産工場を失い大きな痛手をうけることとなった。鉄筋蔵にすでに移行し、機械化をすすめていた大手は、交通網の復旧とともに生産の開始したが、木造蔵しか有しない中小の酒造企業は生産までに手間取る事となった。

例えば、沢の鶴、大関、辰馬本家酒造、菊政宗酒造などでは、高級酒用木造仕込み蔵やたる詰め蔵が倒壊したが、鉄筋コンクリートの仕込み蔵は被害がなかったり、軽微であったため、1995年2月末からは生産・出荷を再開している。これに対してツル政宗酒造、本野田酒造などでは、主力の仕込み蔵が、木造蔵であったので、木造蔵の倒壊によって、蔵の再建まで生産・出荷が見込めなかった。

このように、企業の体力差や近代化の違いが、打撃の程度と復旧のスピードに大きな差を生むことになったと言える。

各酒造企業の体力差が、震災復興に大きな差を生むことを論述したが、ここでは、震災を契機とした廃業に追い込まれた中小の酒造企業の事例を次に紹介することにしたい。

震災によって木造蔵の倒壊など生産設備などに深刻な打撃を受けた神戸市の中堅酒造会社「世界長酒造」は1995年7月末をもって廃業した。会社は清算されたが、「世界長」のブランドは、同じ灘五郷の沢の鶴が引き継いでいる。

世界長は、生産工場の酒蔵や設備などがほとんど損壊し生産停止になっている。被害総額は、10億から20億円に上り、再建は不可能と判断した。約40人の従業員は沢の鶴など別の酒造企業に分散して再就職することとなった。世界長酒造は、1945年に創業、年間売上高10億円程度、清酒生産量は、約1800キロリットルであった。

世界長の事例は、小規模の酒造企業が、震災の打撃によって立ち直れなかった事例であると言える。この事例において、従業員が、別の酒造企業に分散就職し得たことは、計画的に廃業に取り組んだ結果であり、評価することができよう。

1997年2月17日、金露酒造（本社神戸市）が神戸地裁に商法に基づく会社整理を申請し、保全命令を受けた。事実上の倒産といえる。負債総額は、約35億円にのぼる。

金露酒造は、1806年創業の中堅酒造メーカーであり、灘でも「金露」の銘柄で知られる老舗であった。1996年4月期の売上高は約19億円であった。倒産の理由としては、1. 大手酒造企業との構造的な過当競争による売り上げの低迷と、2. 阪神大震災による生産設備や在庫への被害の影響、O-157騒動によって、売り上げの最大の地盤であった泉州地域が大きな影響を受け、売り上げが激減した点などがあげられる。

金露酒造の事例は、中堅酒造企業が、震災の打撃とともに、複合的な要因によって倒産した事例であると言える<sup>169</sup>。

#### ⑤ 共同化の動き

前述したように震災後、中小の灘酒造企業が廃業・工場停止・撤退等に追い込まれてきている

<sup>169</sup> 金露酒造の倒産に関しては、「金露酒造が会社整理申請」朝日新聞、朝刊、1997年2月28日、参照。

## ■ 第5章 中小企業の再生と雇用問題における東日本大震災と阪神淡路大震災との比較分析

反面、中小の灘酒造企業が組んで新しい事業展開を見せているところもある。例えば、その一つの事業事例が、神戸地酒金賞会（1995年7月発足）である。

国税庁、国税局が行う新酒鑑評会において、金賞を受けた実績のある魚崎、御影郷の中小規模の5社（泉勇之介商店、木村酒造、豊澤酒造、福寿酒造、安福又四郎商店）が集まって結成した会である。いずれも品質の高い高級酒の製造をてがけてきた酒造会社である。活動は、加盟各社のPR用パンフレットの作成配布、共通のラベルの開発、商品の共同開発、共同配布などをおこなっている。もう一つの事業事例が、共同出資による新会社の設立（1996年4月発足）である。福寿酒造と豊澤酒造が共同して新会社を設立している。新会社名は、「神戸酒心館」。資本金は1千万円で、福寿が70%、豊澤が30%を出資。本社は福寿酒造内におき、安福氏が社長、豊澤氏が副社長をつとめる。共同工場は、福寿酒造敷地内に2800平方メートルの用地を使用。年生産能力は、900キロリットル。生産にあたっては、両社の技術者が出向き、自社ブランドと共同ブランドの生産をおこなっている<sup>170</sup>。

「神戸酒心館」は、1997年12月20日、蔵開きをおこない、震災からの再生を宣言した。「神戸酒心館」は、清酒醸造工場を含む4つの酒蔵群（工場、レストラン、ショップ、イベントホール）からなる「小さなテーマパーク」となっている。4つの「酒心館」の酒蔵は、それぞれ、豊明蔵、東明蔵、水明蔵、福寿蔵と名づけられている。水明蔵は、木造蔵を再築したもので、約100席の規模を持つ飲食店舗となっている。豊明蔵は、木造の旧酒蔵を修復した150席を有する多目的ホールである。東明蔵は、ショップ&ギャラリーと利き酒コーナーなどユニークな試みが随所にほどこされている。福寿蔵は、「酒心館」の中心となる醸造工場である。福寿蔵は、空調などの高度な設備を完備しており、いろいろなタイプの清酒できるよう工夫がほどこされている。例えば、杉材を使った麴室や発酵状態により圧力の調整がしやすい木製の酒槽などが完備されている。また、福寿蔵は、震災の教訓を生かし、マグニチュード8級の大地震がきても耐えられるような免震構造となっている<sup>171</sup>。

灘酒造企業にあって、震災復興が大きな問題・課題となっているのは、大手ではなく、資金力・人材等に乏しい中小の酒造企業である。そして、中小の灘酒造企業の震災から復興は、上記のような企業家精神の発揮による自主努力によって行われた。

### (2) 東日本大震災の日本酒メーカーの被災と震災復興

#### ① 東日本大震災における日本酒メーカーの被災

前節では、阪神淡路大震災における日本酒メーカーの震災被害と震災復興について、詳細にみてきた。ここでは、東日本大震災における日本酒メーカーの被災と震災復興について、阪神淡路大震災との比較の視点から紹介・分析することにした。

まず、東日本大震災の日本酒メーカーの震災被害について見ることにしたい。

東日本大震災による日本酒メーカーの被害の大きな特徴は、阪神淡路大震災と異なり、地震以外に津波がある点である。内陸部の酒造メーカーは、阪神淡路大震災時と同様に地震による被害（半壊、壁の崩落、もろみの流出、酒瓶の破損など）が中心であったが、沿岸部の酒造メーカーは、大きな津波被害を受けた酒造メーカーがある。

たとえば、東日本大震災では、岩手県内の陸前高田市の清酒メーカーの酔仙酒造では、津波に

<sup>170</sup> 福寿酒造からの聞き取り調査による。

<sup>171</sup> 酒心館パンフレット「神戸の地酒と灘の文化蔵」より

よって、常務取締役1名を含む5人が死亡している。社屋、蔵ともに全壊している。陸前高田市は、市全体が津波被害を受けている。また、岩手県内の大槌町の清酒メーカーの浜娘のブランドで知られる赤武酒造は社屋の建物はこのこったものの津波後の火災被害にもあい、建物を取り壊すに至っている。

宮城県においても、津波によって大きな被害を酒蔵が受けている。たとえば、気仙沼市の日本酒メーカーの創業105年の星屋も老舗店舗は、倒壊している。ただ、酒造工場だけは寸前で浸水に至らず、「もろみ」段階の酒が無事であったが、奇跡的に残った「もろみ」を不眠不休で管理し、清酒にすることができた。この清酒「両国」を、約3500本、2011年3月31日に出荷できたことは、震災復興の中で、一つの希望を示す話となった。

福島県では、人的被害はなかったものの福島第一原子力発電所の被災によって、原発避難対象区域内の清酒メーカーの蔵は、他府県への避難を余儀なくされている。

結果、東日本大震災の清酒メーカーの震災被害状況は、日本酒酒造組合中央会が2011年に発表では、被害6県53億円に及んでいる。特に、被害が大きかった3県で見ると、福島県で11億円、岩手県で13億円、宮城県14億円に及んでいる。被災地域全体の53億円の被害は、震災によって直接受けた被害であり、福島第一原発の被災による放射能に関する風評被害による販売への影響や停滞は、入れられていない金額である。この風評被害は、阪神淡路大震災の清酒製造業の震災復興過程と大きく異なる点である。特に、これまで好調に推移してきた海外への日本酒の輸出が、この福島第一原発の被災による放射能に関する風評被害によって、大きなダメージを受けることとなった<sup>172</sup>。

2011年8月時点で、中国は、宮城県、福島県、茨城県など被災10都道府県について輸入停止、その他の県については産地証明を要求をおこなった

この東日本大震災における清酒メーカーの震災復興の阪神淡路大震災のとの差異は、津波被害と福島原発事故による風評被害である<sup>173</sup>。

## ② 風評被害の概況とその対策

東日本大震災後の大津波によって大きな被害を受け、その結果、福島第一原子力発電所が放射能漏れ事故をおこしたことによって、これまで日本食ブームと連動して好調であった世界への清酒輸出が、2011年5月時点において大きな落ち込みをみせるようになった。財務省がまとめた2011年5月の貿易統計によると、昨年2010年度、韓国では、輸出量が前年比58%の大幅減となった。財務省によると2011年5月の清酒の輸出数量は、前年の1116キロリットルに対して7864キロリットルで前年比22.6%の大幅な減少となっている。また、輸出金額ベースで、5億7481万6000円で、前年比の14.9%の大幅減少となっている。世界各国の中で特に輸入規制が厳しいのは、中国とロシアの両国である。特に、中国では、福島、宮城、茨城など10都県産の酒類については輸入停止とし、それ以外の地域でも産地証明書を要求している。これら輸入規制は、清酒のみに適用されるものではなく、あらゆる食品に適用されたものであり、食品・飲料関連の中小企業は大きな打撃を受けたと言えよう。輸出規制をした国と輸出規制をしなかった国との比較をしてみると、アメリカや台湾の両国では、自国でのサンプル検査のみで対応し、輸入停止や証明書の添付などの措置を取っていない場合、2011年5月の単月で見ると清酒の輸出第一位のアメリカは、前年比32.8%増、第四位の台湾でも19.7%増と大幅に増加しており、輸入規制の影響の大きさを見るこ

<sup>172</sup> 「醸造タイムズWEB版」：<http://www.jyokai.com/?p=4185> 2013年2月2日確認。

<sup>173</sup> 副川伸次『日本人の復興力』徳間書店、2011年、50頁から55頁。

とができる<sup>174</sup>。

このような輸入規制に対応して、国税庁では、放射性物質に対する酒類の安全性確保をはかるために、出荷前の酒類および醸造用水の放射性物質に関する確認調査方法を、2011年10月12日に、報道陣に公開し、調査確認を実施するようにすることで信頼回復につとめた。酒類に関して言えば、放射性物質の暫定規制値が、1キログラムに対して放射性セシウムで200ベクレル以下、同じく1キログラムに対して放射性ヨウ素で300ベクレル以下であることが食品衛生法で定められている。そのため、「福島第一原子力発電所から150キロメートル以内の製造場については全製造場を対象とし、原子力災害対策本部が定める対象自治体(福島、茨城、栃木、群馬、千葉、神奈川、宮城、岩手、青森、秋田、山形、新潟、長野、埼玉、東京、山梨、静岡の17都県)のうち原発から150キロメートル圏外の製造場については無作為に抽出した約4割を、その他の道府県については約2割の製造場を対象として調査を実施する」ことを明らかにしている<sup>175</sup>。

また、日本貿易振興機構(JETRO)では、震災後、日本の経済活動に多大な影響を及ぼす諸外国での風評被害による輸入規制等に対して、日本政府をはじめ企業、関連団体などと連携し、迅速な情報提供に取り組み側面支援をおこなっている<sup>176</sup>。例えば、ジェットロは、2011年5月12日に、在シカゴ日本総領事館、日本酒輸出協会と共催で、アメリカの中西部地域では震災後初めてである食のプロ向けの日本酒輸出促進イベントを開催し、福島第一原子力発電所の被災による放射能の風評被害の影響を払拭すべく活動をしている。

参加者は、日本酒についてのプロの料理人によるレクチャーを受けた後、東北の被災地域の蔵元である南部美人(岩手県)、奥の松酒造(福島県)を含む日本の9つの蔵元と米国の8輸入・卸業者が出展した53銘柄を試飲し、日本酒の良さを理解してもらうプロモーションを展開することに成功している<sup>177</sup>。

### ③ 被災蔵への支援活動

前述してきたような東日本大震災による清酒メーカーの震災復興に対して、同業界を中心として様々な震災復興支援の手が差し伸べられている。例えば、日本酒造組合中央会は、東北地方太平洋沖地震被災対策本部をたちあげ、同本部では、2011年3月24日には、被災蔵元の復旧のために政府が無担保・無利子など金融支援をおこなうことや国税・地方税の減免(税制措置)など5項目に渡る要望書を国税庁に提出し、業界団体としていち早く復興支援のための対策を実行している。この提出した要望書「東北地方太平洋沖地震被災に対する対策の実施について」では、「被災状況から判断して被災した地域の組合員の自助努力のみでは事業の再建、継続が不可能な者が多数に上ると見込まれる」として、「被災蔵元の復興のために、①金融措置の実現②財政上の支援措置の実現③税制措置の実現④酒税法の取り扱いおよび申告、申請など諸手続きの弾力的運用措置の実現⑤被災した酒造組合に対する事務費の補てん措置の実現一」を国に求めている。

前述した阪神淡路大震災において、大きな被災を受けた灘五郷の清酒メーカーも相次いで支援を表明し、辰馬本家酒造および関連グループは、2011年3月23日、1200万円の義援金を送ることを決めている。菊正宗酒造でも、2011年3月28日に、被災地に対して日本赤十字社を通じて義援金500万円を送ることを決定し、かつ、支援物資として、レトルト食品の「菊正宗酒蔵のカレー」180グラムを1000食、「同酒蔵のかす汁」180グラムも1000食数を送ることも決め、白鶴酒造におい

<sup>174</sup> 醸造タイムスWEB版：<http://www.jyokai.com/?p=4143> 2013年2月閲覧。

<sup>175</sup> 醸造タイムスWEB版：<http://www.jyokai.com/?p=4241> 2013年2月閲覧。

<sup>176</sup> 日本貿易振興機構：<http://www.jetro.go.jp/biznews/feature/pos/> 2013年2月閲覧。

<sup>177</sup> 日本貿易振興機構：<http://www.jetro.go.jp/biznews/feature/pos/4de33535a19f0> 2013年2月閲覧。

ても、義援金1000万円を送るほか、支援物資として「白鶴あまぎけ」190グラム缶30本入りを820ケース（2万4600本）、米3000キログラムを送ることも決め、いずれの各社も実施している<sup>178</sup>。

山形県酒造組合（和田多聞会長）においても、「がんばります！ 東北酒蔵（歓評会）」を2011年4月21日に、東京・池袋のメトロポリタンホテルにおいてチャリティーイベントや有料試飲会を開催し、そこで集まった全額を岩手、宮城、福島の3組合に義援金として直接手渡した。また、全国の特約百貨店を中心に販売している「純米大吟醸・山形讃香」（720ミリリットル、3150円）の5月以降の販売分から、1本当たり200円を義援金として計上し、東北3県の酒造組合に贈ることも決め、実施している<sup>179</sup>。

地酒専門卸の太田商店は、2011年5月11日に、有楽町の東京交通会館で毎年恒例の展示会「太田酒 EXPO2011春」を開催し、清酒メーカー41社、焼酎メーカーの4社の合計45社が出展したが、会場では震災で被災した東北・北関東の蔵元（清酒メーカー）を応援するため、チャリティー商品による支援活動も展開された。その具体的な内容としては、1口6000円の支援金窓口を設立し、寄付をしてくれた酒販店には、同社が提供した商品と、取り引きのある全国各地の清酒・本格焼酎メーカー53社から無償提供を募った商品1.8リットルびん6本セットを届ける活動を行うこととし、震災復興への支援を行っている<sup>180</sup>。

日頃は、国内・海外の清酒市場をめぐる熾烈な競争をしている清酒メーカーであるが、阪神淡路大震災の経験をふまえて、東日本大震災においては、業界、一丸となって取り組んでいる姿を見ることができる。この点は、他業種においても同様な傾向が見られる。特に、清酒製造業界の場合、清酒ブランドの多様性が大きな魅力であり、それだけでなく、蔵元が減少傾向にある中、震災による直接的被害・間接的被害・風評被害によって、蔵元（清酒メーカー）が減少することは、大きな業界全体の問題でもあったといえる。それと同時に、蔵元（清酒メーカー）の一つ一つは、長年にわたって、地域において愛され、地域の文化でもあり、それが喪失することは、蔵元という地域文化を失うことにもなる。この点は、阪神・淡路大震災においても、東日本大震災においても、伝統的な地場産業の喪失のもつ意味としては、共通の意味合いをもっているといえる。

#### ④ 東北の日本酒出荷量の増大

前述したような同業界・政府機関・一般国民の幅の広い支援によって、日本酒造組合中央会が発表した2012年5月の清酒課税移出数量は、3万6911キロリットルで、2011年の3万6004キロリットルに比べ2.5%の増加となっている。この結果は、東日本大震災において風評被害も含めた被害を大きく受けた東北地方、特に、宮城、岩手、福島の3県では2ケタ増と大きな伸びを記録したことによるものである。また、単式蒸留焼酎は3万4344キロリットルで前年の3万3683キロリットルに比べ2%の増加となった。東北地方の清酒は、大きな国民的な支援のもと、宮城県では前年比64.7%増、岩手県では前年比38.6%増、福島県では前年比、前年比22.2%増といずれも大きな伸びを記録している。東北6県をみても、すべての県ベースで、前年を上回る清酒課税移出数量となっている<sup>181</sup>。

この前年比からの清酒生産数量の回復をどのように見るのかは、大きな問題である。前年の2011年に、東日本大震災による被災、さらに海外への輸出停止による生産数量・販売数量の減退から

<sup>178</sup> 醸造タイムスWEB版：<http://www.jyokai.com/?p=3993> 2013年2月閲覧。

<sup>179</sup> 醸造タイムスWEB版：<http://www.jyokai.com/?p=4034> 2013年2月閲覧。

<sup>180</sup> 醸造タイムスWEB版：<http://www.jyokai.com/?p=4044> 2013年2月閲覧。

<sup>181</sup> 醸造タイムスWEB版：<http://www.jyokai.com/?p=4117> 2013年2月閲覧。

の回復と支援による再生という両側面があり、その両側面から見る必要があろう。

### (3) 長田区の地場産業のケミカルシューズ産業の震災復興から考える課題

次に、阪神淡路大震災における阪神地域の地場産業の震災復興から東日本大震災の地場産業に通じる課題についてみることにしたい。

長田区のケミカルシューズ産業の従事者数は、今も減少し続けている。その背景には、震災復興において、共同工場を整備するなど様々な環境整備をおこなったが、それらの施策では、デザイン等による高付加価値の創出といったビジネスモデルの転換にならなかったことに理由がある。長田区の再開発事業は、阪神淡路大震災の象徴として、当時としては、日本最大規模の2710億円が投じられてにも関わらず、その効果がケミカルシューズ産業としては、持続せず、減退している。

なぜ日本の大震災復興では、巨額の費用が投じられながら、その成果があがらないのであろうか。もちろん、論述してきたように、前からの構造的問題がある。それにもまして問題があるのが、震災復興計画が、インフラなどのハード面を中心としているからである。大型公共事業などのハード面、いわゆる「ハコモノ」の建設計画が多い。震災復興を経て、地域活性化・地域再生のための「ソフト」面の計画が乏しく、復興事業が終わると、予算がなくなり、地域がまた再び減少に転じることとなる<sup>182</sup>。

東日本大震災の復興計画においても、まず、ハード面からの復興計画となっている点が憂慮される。堤防の高さが問題にされ、膨大な費用が堤防に使われることが想定される内容となっている。さらに、津波防災拠点の建設や町並みの設計に力点が置かれたハード面からの復興計画が進んでいる<sup>183</sup>。

帝国データバンクの調べによると、阪神淡路大震災では、96年の兵庫県の業種別増収率をみると、建設業(13.56%増)が2ケタ増でトップとなっている。それと共に、被災地の瓦礫撤去や仮設住宅建設、復旧工事等に伴い多額の予算が投入され、建設業については地元業者が一時的に復興事業で潤うこととなっている。この傾向は、全国の建設業(2.00%増)と比べても、兵庫県の建設業の伸びが突出していることがわかる。問題は、まさに、震災復興による震災需要が終わり、「ハコモノ」が作られた後の本当の意味での「地域再生」・「地域復興」・「地域活性化」ができるかにかかっている。また、阪神大震災直後は雇用問題を見てみると、震災復興需要もあり、深刻さはなかったが、震災から5、6年後に、震災復興需要もなくなり、雇用の厳しさが増すこととなっている。5、6年後、東北の被災地域において、雇用問題が阪神・淡路大震災より深刻度が増す可能性は十分に想定される<sup>184</sup>。

このようないずれの震災復興計画も、否定をすることは決してできないが、少子高齢化による人口減少の中、ハード面・プラス・ソフト面においても非常に魅力的な震災復興計画をつくらなければ、震災地の人口の減少を食い止めることは難しく、また、震災地の中小企業の再生、それに連動した雇用の維持も難しいといえよう。高さ20メートルの津波を防ぐために、巨額な防波堤・防潮堤をつくったり、市街地全体を10メートル以上も巨額な費用を使ってつくっても、地域を支える青年層から壮年層が他府県に流出し、理想的な防災機能を有する町において、競争力を有す

<sup>182</sup> 「ハード整備に偏る復興策」『WEDGE』2012年4月、40頁から41頁。

<sup>183</sup> 「季刊 まちづくり 37」2013年1月15日。

<sup>184</sup> 佐竹健治・堀宗朗『東日本大震災の科学』東京大学出版、2012年、155頁から161頁。

る中小企業も、その中小企業につとめる従業員もいない町にならないことが重要である<sup>185</sup>。

そのため、宮城県の石巻市都市計画審議会では、大学関係者、商工会議所、地元NPOなどの代表者が参画し、市の復興を具体化するために、街なみ協議会をつくり、その下に各種部会を設置している。各種部会としては、「事業推進部会」が、ハードを中心的にいない、そして、「まちなみ部会」が、ハード・ソフトの両面を担当している。そして、「ライフスタイルブランド化部会」がソフト面を担う形となっている。この中で、特に、注目したいのが、ライフスタイルブランド化部会である。ライフスタイルブランド化部会では、「石巻らしさ」のある地産品の発掘、磨き上げて、日本全国、世界に発信できる「クール」なものにするというソフトな取り組みをおこなっている。このライフスタイルブランド部会では、デザイナー・クリエイターと石巻の生産業者が参加し、協議を展開している。ライフスタイルブランド化部会では、ブログの「巻き com<sup>186</sup>」やフェイスブックを展開し、その取り組みをオープンにしている点も新しいスタイルの取り組みを展開している。このライフスタイル部会では、石巻の市民にボランティアを加えて、「共に学び、共に考え、共に創り上げる形」をつくりあげている。被災者(住民)+ボランティア+専門家を加え、さらにその枠さえ超えて巻き込む新しい市民による市民のための町なみづくりを実践しつつある<sup>187</sup>。

また、都市型災害であった阪神淡路大震災に対して、東日本大震災では、津波と原発事故という沿岸地方地域での被害の状況が著しく異なる点がある。東日本大震災では、前述してきたように、被災の状況も、津波によって、会社の社屋や工場をすべて失った企業がある一方で、内陸部で被害が少なかったにもかかわらず取引関係が減少したり、なくなるなど多様な状況となっている。

こうした多用な中小企業の被災状況やそのおかれた経営状況に対応して、中小企業の支援対策が重要であるが、阪神淡路大震災の折もそうであったが、政府の対応にはよりきめ細かさの点で不足している。

### 第3節 福島第一原発の事故と中小企業再生と雇用問題

#### (1) 福島第一原発事故と中小企業再生と雇用問題

東日本大地震の津波による福島原発の事故は、阪神淡路大震災に見られる通常の地震災害とは、大きく異なった影響を与えている。ここでは、これまで論じてきた福島第一原発事故による風評被害以外に、飛散した放射性物質による土壌・水質などの環境汚染と人体への健康被害、そして、農作物・水産物・畜産物への被害といった直接的な被害について考察することにしたい<sup>188</sup>。この直接的な被害は、議論のわかれる点であり、どのような直接被害があったのかは、明確にはできないが、「原発事故による放射能の拡散」という原発保有国であればいかなる海外の国々も可能性として否定できない面もあり、全世界に大きな衝撃を与えるものであったといえる<sup>189</sup>。また、福

<sup>185</sup> 越澤明『大災害と復旧・復興計画』岩波書店、2012年、164頁から165頁。

<sup>186</sup> ブログ「巻き com」：<http://is-maki.com/archives/877> 2013年2月閲覧。

<sup>187</sup> 「街なか協議会」ブログ「巻き com」：<http://is-maki.com/archives/60> 2013年2月閲覧。

<sup>188</sup> 黒田光太郎・井野博満・山口幸夫編『福島原発で何がおきたのか—安全神話の崩壊』岩波書店、2012年、33頁から45頁。

## 第5章 中小企業の再生と雇用問題における東日本大震災と阪神淡路大震災との比較分析

島原発事故の広範な放射性物質の拡散は、直接的な被爆、体内被爆を含めて、その影響については、放射線被爆を1ミリシーベルト（自然界の放射能や医療用の放射線をのぞく）から危険とする見解<sup>190</sup>からそれと異なる多様な見解にわかれている。そのような放射性物質の危険性に関する多様な見解はあるものの福島原発事故による放射性物質の拡散によって、福島県外への親や子供たちの避難、親や子供たちが放射線不安を抱いている現実は、大変、大きな社会問題である。福島大学の「福島県における子供のストレスアセスメント調査結果報告<sup>191</sup>」では、親と子供の放射線不安によるストレスを明らかにしている。特に、子供が小さいほど子供も親もストレスが高いという結論は厳しい現実をかいま見ることができる。1ミリシーベルトで危険とする見解がある以上、避難区域やそれ以外の福島県内の住民が恐れを抱いている現実は、中小企業の再生と雇用にも大きな影をおとしていると考えざるをえない<sup>192</sup>。

福島原発の事故による中小企業の明確な直接的な影響を受けた中小企業は、町外への避難を余儀なくされた避難地域の中小企業である。そうした中小企業の場合、他府県を含む他地域に移転できる経営体力のある中堅企業は、再建が可能であるが、経営体力の無い中小企業の再建は困難である。それだけに、町外への避難を余儀なくされたその地域の復興計画の中で、中小企業の再建とその雇用の維持を位置づけることが重要であり、政府や地方自治体でも、いち早くそれらの対策を、打ち出している。

福島原発事故によって、町外へ避難をした2万1千人の浪江町の復興計画でも、2013年3月現在、町の大部分が、政府によって高い濃度とされる蓄積放射線におおわれており、除染がすすんでいるが、未だ町外生活を余儀なくされている。2012年10月に策定された浪江町の復興計画（第一次）でも、避難生活の改善課題の一つとして、就業・事業再開支援の強化、そして、中小企業の再生支援と町民の雇用問題の解消を掲げている。中小企業の再生支援と町民の雇用問題の解消策は、政府・福島県などの復興支援対策の活用への推進にある。例えば、「空き工場・空き店舗等による事業再開支援事業（借上・移設）」では、原子力発電所事故に伴う「警戒区域等」に工場・店舗等がある中小企業であることを条件として、空き工場・空き店舗等を借りて新たに事業を再開・継続するために必要となる資金の一部を補助することで、中小企業の再生をおこなう制度であり、浪江町では、この推進につとめている<sup>193</sup>。また、雇用・就業面では、「事業再開・復興応援事業」として、東日本大震災により被災し事業を休止していた民間団体等や原発事故により事業を休止していた民間団体等、東日本大震災または原発事故の風評被害等により、事業規模を縮小していた民間団体等を対象とし、かつ、パートもしくは常用労働者に対して新規雇用を3人以上おこない、指導、研修、OJTのために、指導者を配置する企業に賃金面で支援する制度を、浪江町では積極的に推進している<sup>194</sup>。

<sup>189</sup> 片野優『フクシマは世界を変えたのかーヨーロッパ脱原発事情』河出書房、2012年、参照。

<sup>190</sup> 矢ヶ崎克馬『隠された被爆』新日本出版社、2010年。

<sup>191</sup> 福島大学「福島県における子供のストレスアセスメント調査結果報告」:

[http://www.fukushima-u.ac.jp/press/H23/pdf/20\\_03.pdf](http://www.fukushima-u.ac.jp/press/H23/pdf/20_03.pdf) 2013年2月閲覧。

<sup>192</sup> 福島第一原発事故に関する考察としては、関沼博『「フクシマ」論—原子カムラは、なぜうまれたのか』青土社、2011年、参照。

<sup>193</sup> 浪江町公式ホームページ：<http://www.town.namie.fukushima.jp/site/shinsai/20121210-kigyoushien.html> 2013年2月閲覧。

<sup>194</sup> 浪江町公式ホームページ：<http://www.town.namie.fukushima.jp/site/shinsai/350.html> 2013年2月閲覧。

## (2) 福島第一原発事故を教訓とした新たなエネルギー政策と雇用

活断層が全国にわたり存在する地震列島である日本において、前述してきたような福島第一原発事故を教訓として、脱原発論議が、大きな論点ともなった。その論点において、「脱原発によって雇用が減少し、原発に依存してきた地域が疲弊するのでは?」、という点がある。この議論の論点<sup>195</sup>は、脱原発によって、電力の総需要をまかなえるのかという問題や脱原発後の代替エネルギー（もしくは再生エネルギー）の問題、そして、原発の補助金に依存してきた地域の雇用の問題にもある<sup>196</sup>。

経団連は、福島第一原発の事故以来、原発の必要性を訴え、2011年・2012年時点において政府与党であった民主党・政府との話し合いでは、2030年の原発ゼロは、現実的妥当性がないとして、原発比率は下げるものの原発は必要との主張をおこなっている<sup>197</sup>。また、経団連は、2013年の時点で政権政党である自民党の安倍総裁をはじめとする自民党執行部とも会談し、「2030年代に原発稼働ゼロ」を掲げる2012年当時の民主党政権のエネルギー政策について、見直しが必要であるという点において合意している。そして、民主党の「30年代原発ゼロ」政策に一貫して反対してきた経団連側は会合で、民主党政権のエネルギー政策を「責任ある政策とはいえない」と批判し、そのうえで「中長期の責任あるプランを示してほしい」と訴え、それにこたえる形で、安倍総裁も「原発比率は下げるが、30年代にゼロにする考え方は採らない」との自民党の見解をしめしている<sup>198</sup>。

反面、環境エネルギー研究所では、2011年の夏の東京電力と東北電力は電力制限令などの節電努力によって、夏の電力のピーク時および平均時ともに、2010年比20%の節電効果があったことを分析し、2011年夏のような節電対策で、原発が全停止・再稼働なしでも、全ての電力会社で2012年の夏以降の電力をまかなえることを分析している。そして、環境エネルギー研究所は、日本政府および各電力会社の主張が、あくまでも過大に見積もった需要への供給という視点からの論議をすすめず、「節電にもとづく電力需給対策をとるべきであり、政府は、一層の省エネ・節電投資を促す施策充実させ、構造的な節電による電力費用総額の削減を促進すべきである」と主張している。その上で、原発再稼働問題と電力需給問題は切り離して論議をすべきであると指摘している<sup>199</sup>。

また、マーケットの面から見ると、再生エネルギー市場は、市場として大きく拡大する傾向をみせており、その意味では、新しい雇用を大きく生み出す可能性を秘めている。例えば、太陽光発電協会の統計によると、太陽電池（ソーラーパネルなど）の2012年度の国内出荷量は2011年度比32%増と大幅に拡大している。住宅用のソーラーパネルの販売ものびている<sup>200</sup>。また、住宅以外にも、企業が、積極的に、太陽電池を購入し、日本各地でメガソーラーが誕生し、新たな雇用が生まれてきている。2012年の夏から始まった再生可能エネルギー固定価格買い取り制度の効果

<sup>195</sup> 福島第一原発事故後の再生エネルギー問題については、飯田哲也・佐藤栄佐久・河野太郎著『「原子カムラ」を超えて—ポスト福島のエネルギー政策』NHKブックス、2011年、参照。

<sup>196</sup> 橘川武郎『東京電力 失敗の本質』東洋経済新報社、2011年、参照。

<sup>197</sup> 「経団連、26日に民主首脳らと会談 エネ政策見直し求める」日本経済新聞、2012年10月24日。

<sup>198</sup> 「経団連、自民と政策対話 『30年代原発ゼロ』見直し」日本経済新聞、2012年10月9日。

<sup>199</sup> 環境エネルギー研究所ホームページ：

<http://us2.campaign-archive1.com/?u=d091b19b672c0c5a748427770&id=dd3f027197> 2013年2月閲覧。

<sup>200</sup> 「「脱原発で雇用減」本当? 経団連の主張」東京新聞、2012年8月20日。

## 第5章 中小企業の再生と雇用問題における東日本大震災と阪神淡路大震災との比較分析

が大きいといえる。産業用や発電事業など住宅用以外で使われる太陽電池の国内出荷量が、2012年10月から12月に初めて住宅用よりも上回るようになってきている<sup>201</sup>。

例えば、滋賀県湖南市は、この再生可能エネルギー固定価格買い取り制度を受けて全国初の「市地域自然エネルギー基本条例」制定し、自然エネルギーを地域の発展に役立てることや市、事業者、市民の相互間の協力を求めるものとなっている。この全国初の条例に後押しされ、甲西陸運が、市民らが出資して運営する「コナン市民共同発電所」に対して滋賀県湖南市柑子袋にある中央物流センターの屋根を貸す形で協力を表明することで発電事業が生まれることとなっている。市、事業者、市民の三つが相互協力をおこなうことで、出力150キロワットの発電が、2013年の夏から始まる予定となっている<sup>202</sup>。

太陽電池による再生エネルギー事業は、太陽電池の製造において雇用を生むが、太陽発電そのものでは、雇用量は限られている。太陽電池の製造による雇用量では、1万人から7万人に拡大することが予想されている<sup>203</sup>。メガソーラー事業と併設して、観光事業などをおこなうことで雇用を生み出すことが重要であるとも言える。

### 第4節 震災復興に向けての新たな市民的活動の展開—被災中小企業ファンド—

東日本大震災は、阪神大震災に劣らず、多くの震災ボランティアがきたが、中小企業再生を巡る新しい絆の形がある<sup>204</sup>。それが、被災中小企業への応援ファンドである。被災中小企業への応援ファンドの一つ代表的な事例としては、ミュージックセキュリティーズ株式会社の「被災中小企業ファンド」がある。このミュージックセキュリティーズ株式会社の「被災中小企業ファンド」は、まさに、被災した中小企業とその従業員を応援するファンドとして立ち上げられ展開している。

ミュージックセキュリティーズ株式会社（以下ミュージックセキュリティーズと略す）の「被災中小企業ファンド」である「セキュリティ被災地応援ファンド」の仕組みであるが、投資家が一口の10500円として「セキュリティ被災地応援ファンド」に登録している「被災中小企業」の中から応援したい1社選ぶことから始まる。この10500円は、5000円が寄付であり、5000円が投資にまわり、500円が投資手数料となる仕組みとなっている。2013年1月で、このファンドの被災地の中小企業は、募集中の企業が14社、既に、募集が終了した被災地の中小企業が、22社に及んでいる。このファンドのもう一つの仕組みの特徴は、投資を募集している被災地の中小企業が、希望金額を明示し、その希望金額に対して、何人の投資家が投資し、どの程度の金額が集まったかが明示されている点である。当然、投資ファンドであるから、利益があがるようになれば、配当金が支払われることとなっている。

ミュージックセキュリティーズの「セキュリティ被災地応援ファンド」を通して、投資をうけた被災中小企業の投資実態について、ミュージックセキュリティーズのホームページから紹介をお

<sup>201</sup> 日本経済新聞、2013年2月26日。

<sup>202</sup> 中日新聞、2013年2月27日。

<sup>203</sup> 経済産業省・ソーラーシステム産業戦略研究会報告：  
<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g90318a02j.pdf> 2013年2月閲覧。

<sup>204</sup> 東日本大震災での新たな市民的ボランティア活動に関しては、三好亜矢子・生江明『3. 11以後を生きるヒント』新評論、2012年、参照。

こなうことにしたい<sup>205</sup>。

八木澤商店は、文化4年に創業された200年以上の歴史を有する陸前高田を代表する醤油醸造企業であるが、東日本大震災で被害によって醤油・みその醸造施設がすべて流失することになった。そのため、八木澤商店では、セキュリテ被災支援ファンドを通して、工場設備費2300万円、製造原材料購入費2700万円の計5000万円の投資募集を行い、その資金を集めることができ、自社工場の再建を果たすことができています。この八木澤商店では、投資家特典として、復興後、初回出荷される「醤油ドレッシング」を口数に応じて送付をおこなっている。

また、サメの水揚げ量日本一の気仙沼で、1964年に創業した石渡商店は、ふかひれ専門店として、54年間にわたり操業をおこなってきたが、震災によって、工場をはじめ大きな被害をうけることになった。そこで、石渡商店では、セキュリテ被災支援ファンドを利用して、冷蔵倉庫、圧力容器、ボイラーなどの設備に9000万円、工場建設費の一部1000万円の1億円を投資家から集めることができています。投資家特典として、初回生産分の特製ふかひれスープを贈呈したり、新工場見学に招待し、社長自らがつくる「ふかひれ姿煮」をふるまうなどし、投資家との親睦を深めている。

石巻市で30年以上操業している津田鮮魚店は津波にのまれ鮮魚店のすべてを失うことになった。津田鮮魚店は、2006年に仙台中央郵便局の僱事スペースに常設出店したり、2010年には、宮城県のアンテナショップ「宮城ふるさとプラザ」に加工品を納入するなど、被災前、意欲的に経営展開をしてきた。津田鮮魚店は、宮城の水産を積極的に販売することが、震災復興になると考え、セキュリテ被災支援ファンドを通して、店舗内装工事費100万円、店舗設備・車両費1000万円、加工設備100万円、仕入れ資金200万円、運転資金の100万円の計1400万円を集めることできている。

南三陸のわかめの加工業者であるサワミ食品は、津波で、浜にあった工場、作業船二隻、わかめの養殖棚で流された。わかめの養殖・加工・販売は、南三陸の主要水産業の一つであり、その再建は地域産業の復興にとっても重要な課題であった。そのため、サワミ食品は、セキュリテ被災支援ファンドを利用して、わかめ・昆布加工工場建設費900万円、わかめ・昆布の仕入れ費100万円の計1000万円の投資を募集し、集めることに成功している。

この他にも、セキュリテ被災支援ファンドを通して、投資を受けた会社としては、気仙沼で麺づくりをしている丸光食品株式会社、気仙沼で展開しているコーヒーショップのオノデラコーポレーション、三陸の豊かな漁場の魚で水産加工食品の販売をしている株式会社ヤマウチなどがある。

被災地には中小企業や零細企業が多いので、100万円単位の支援でも会社の経営再建において大きな支援となる。それゆえ、こうしたミュージックセキュリティーズのファンドにみられるような新しい市民連帯としてのマイクロファンドに大きな力が秘められている。こうしたファンドから支援を受けた中小企業でも、ヒアリング調査において、これまでの地域での支援から日本全国から無名な多くの人々からの自らの事業に魅力を感じて投資をしてくれることに広い世界のつながりを実感する言葉も多く聞くことができた。

このファンドでは、単に、震災復興地域の中小企業支援への金融支援にとどまらず、その中小企業に投資をした個人投資家が、その投資対象の中小企業の商品のファンとなることに力点をおいている。そのために、『買って応援「セキュリテセット」』と銘うって、紹介してきたようなこのファンドを通して、投資を受けた被災中小企業の商品を、ミュージックセキュリティーズの「セ

<sup>205</sup> <http://oen.securite.jp/> 2013年8月18日確認。

## 第5章 中小企業の再生と雇用問題における東日本大震災と阪神淡路大震災との比較分析

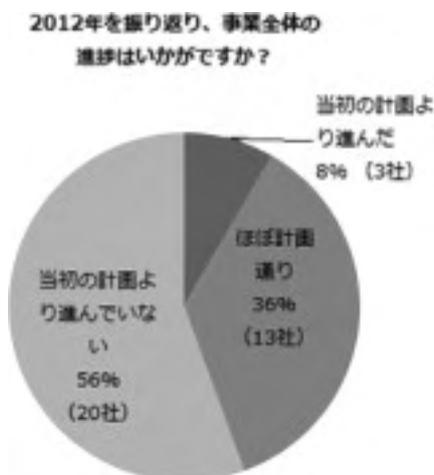
キュリテ被災地応援ファンド」のホームページで積極的に販売をおこなっている。

そして、ミュージックセキュリティファンドでは、「キュリテ被災地応援ファンド」を通して投資を受けた36社の被災中小企業に、2013年、アンケートを実施している。そのアンケートでは、表5-1のように36社の56%に当たる20社が、当初の計画より進んでいないと回答をおこなっている。原因は、資金調達が困難であることや、予想以上に損傷があったこと、価格の高騰、地盤沈下や水質変化から起きるコストの上昇や生産困難など様々な点が、あげられている<sup>206</sup>。そして、震災から日がたち関心が薄れるにしたがって、商品力や販売力を強化しなければならないとの回答があがっている。震災復興から被災した中小企業が、経営を軌道にのせるには、震災復興協力のために、その中小企業から商品を買うという段階から本当にその商品に魅力を感じ、購入を続ける必要がある。そのための企業努力が、震災3年目の被災した中小企業には求められているといえよう。

確かに、被災地には中小企業や零細企業が多いので、100万円単位の支援でも会社の経営再建において大きな支援となる。それゆえ、こうしたミュージックセキュリティーズファンドのファンドにみられるような新しい市民連帯としてのマイクロファンドに大きな力が秘められている。こうしたミュージックセキュリティーズファンドの「キュリテ被災地応援ファンド」を通して、投資を受けた中小企業でも、ヒアリング調査において、これまでの地域での支援から日本全国から無名な多くの人々からの自らの事業に魅力を感じて投資をしてくれることに広い世界のつながりを実感する言葉も多く聞くことができた。また、銀行からの借入れと違って毎月返済する必要もなく、株式投資と異なり、新株の発行による資金獲得でもないので、経営権を奪われることもない。投資であるので、経営再建がうまくいき、利益ができれば分配され、投資した資金の全額も戻ってくることになるが、経営再建がうまくいかない場合は、残念ながら投資した資金の何割か、もしくは全額もどらない場合もありうる。

良い面ばかりが強調されがちであるが、日本における市民ファンドは、量的に限定されているし、応援というボランティア的な側面を超えて、投資もしくは融資のビジネスとして成立するののかという問題もある。また、ミュージックセキュリティーズファンドの「キュリテ被災地応援ファンド」を見ても、こうしたファンドが地域の金融機関（信用金庫、地方銀行）のように持続的に

表5-1



出典：http://oen.securite.jp/after/ 2013年8月18日確認。

<sup>206</sup> http://oen.securite.jp/after/ 2013年8月18日確認。

融資を行う性格のものではないので一時的・過渡的な投資行為と見ることができる。また、市民ファンド自体も、個人の投資家に依存するという限界性があるゆえに、それを突破していくのには、地域の金融機関（信用金庫、地方銀行）や地方自治体からの投資・支援や地域の金融機関と共同で支援する中小企業の経営再建をおこなっていくことが重要である。それゆえ、日本の資本主義制度の枠内での市民ファンドは、可能性と同時に限界性を内包している<sup>207</sup>。

## 第5節 小 結

本章では、東日本大震災と阪神淡路大震災における震災復興について「中小企業の再生および雇用問題」を中心として比較研究を、おこなってきた。

本章では、まず、第一に、被災前からの日本の地域の抱える「中小企業と雇用問題」について、「地域の伝統的な地場産業の震災被害と震災復興の現状」について、日本酒製造業等を中心的事例として、阪神淡路大震災との比較の視点から紹介・考察・分析した。その分析の結果、東日本大震災が、阪神淡路大震災と異なり、津波・福島原発事故といった複合的な震災であり、被災地域の中小企業は、地震に加えての津波にさらされ、二重の被害を受けることになった点や原発事故の風評被害に起因する輸出停止などによる被害を受けた点を指摘した。そして、多くの同じ業界・企業の復興支援や国民の支援を受けて、震災から1年後に、回復してきていることを論究した。また、阪神淡路大震災時のケミカルシューズの事例などを紹介しながら、これまでの震災復興計画が、インフラなどのハード面を中心としているからであり、その理由が、大型公共事業などのハード面、いわゆる「ハコモノ」の建設計画が多い点を分析した。そして、東日本大震災の被災地域においても、震災復興を経て、地域活性化・地域再生のための「ソフト」面の計画が重要であり、「ハード面」と「ソフト面」の両立が大切であることを指摘した。そして、その視点がないと復興事業が終わると、予算がなくなり、地域がまた再び人口減少が加速することになる「巨額の費用が投じられながら成果があがらない震災復興」にならないようにすべきである点を力説した。そして、事例紹介を通して、部分的とはいえ、ソフト面からのハード面づくりがこの東日本大震災の震災復興では進んでいることも明らかにすることができた。

第二に、東日本大震災の津波による福島第一原発事故が原発の近隣の中小企業の経営と雇用に与える影響を分析すると同時に、この福島第一原発事故を教訓として、代替エネルギーの問題にまで踏み込んで論究をおこなった。

第三に、市民ファンドをはじめとして、東日本大震災を契機として、生まれてきた震災復興を後押しする新しいタイプの市民的な絆について紹介・考察し、被災地には中小企業や零細企業が多いので、100万円単位の支援でも会社の経営再建において大きな支援となっている点を明らかにした。それゆえ、こうしたミュージックセキュリティーズファンドのファンドどにみられるような新しい市民連帯としてのマイクロファンドに大きな力が秘められている点を指摘することができた。

東日本大震災と阪神淡路大震災の比較研究を通して、見えてきたことは、阪神淡路大震災において根づいたボランティア活動・市民活動による中小企業支援・雇用再生は、市民ファンドなど

<sup>207</sup> コミュニティ・ユース・バンク momo 「私たちの金融大転換—新しいおカネの生かし方ガイド—」『現代農業』2009年5月号、参照。

## 第5章 中小企業の再生と雇用問題における東日本大震災と阪神淡路大震災との比較分析

を通して確実に拡大・発展しているという点である。この点は、大きく評価すべき点である。阪神淡路大震災の一つの教訓として、ハード面からの震災復興の限界の教訓は、震災復興・地域活性化への市民の参加によるソフト面からのハード面づくりという点では実を結び発展しているように見える。しかし、防潮堤をはじめとした巨大なハード面からの震災復興は続いているように見える。

そして、東日本大震災と阪神淡路大震災との比較研究からうかびあがってくる課題は、津波による福島第一原発事故による中小企業の再生と雇用問題への影響とその対策とこれを教訓とした代替エネルギーの問題である。2012年以降、福島第一原発事故による世界規模での風評被害ともよべる日本からの輸入規制、特に、福島第一原発の周辺県の輸入規制は緩和しつつある。2013年においても、福島第一原発近隣の避難区域の除染の問題や避難解除による「ふるさと」への帰還はいまだにはたされていない。阪神淡路大震災では、インフラや建物の修復、中小企業再生や雇用確保など、とても不完全であったとはいえ、一定の復興が終われば、震災復興から地域振興へと転換することができた。しかし、この東日本大震災の津波による福島第一原発事故の避難区域をはじめとした近隣地域の放射能の拡散問題は、果たしてどうなのかという点が問われている。

そして、この福島第一原発事故を教訓とした脱原発、代替可能エネルギーの転換についても、本章では考察したが、経団連の反対意見にみられるように、現実的には困難な過程が想定される。

### [参考文献]

- 山口和彦「阪神・淡路大震災、そして今」『醸協』第91巻第6号、1996年6月。
- 山口和彦「よみがえれ！神戸」『砂防と治水』Vol.29、No.2、1996年6月。
- 長岡豊編『関西学院大学 阪神淡路大震災研究シリーズ 震災復興の歩み』知碩書院、1998年
- 木田融男・浪江巖・平澤克彦・守屋貴司編著『変容期の企業と社会—現代日本社会の再編』八千代出版、2003年。
- 平田直・佐竹健治・目黒公郎・畑村洋太郎著『巨大地震・巨大津波』朝倉書店、2011年。
- 浦野正樹・大矢根淳・吉川忠寛編『復興コミュニティ論入門』弘文堂、2007年。
- 矢ヶ崎克馬『隠された被爆』新日本出版社、2010年。
- 山下祐介著『リスク・コミュニティ論』弘文堂、2008年。
- David W. Edginton, *Reconstructing Kobe ; The Geography of Crisis and Opportunity*, 2010.
- 橋川武郎『東京電力 失敗の本質』東洋経済新報社、2011年。
- 室崎益輝・都司嘉宣・立石雅昭・野口邦和・吉井英勝『震災復興の論点』新日本出版社、2011年。
- 三好亜矢子・生江明『3. 11以後を生きるヒント』新評論、2012年。
- 飯田哲也・佐藤栄佐久・河野太郎著『「原子カムラ」を超えて—ポスト福島のエネルギー政策』NHKブックス、2011年。
- 『私たちの金融大転換—新しいおカネの生かし方ガイド—』(『現代農業』2009年5月増刊号)農文協、2009年。
- 副川伸次『日本人の復興力』徳間書店、2011年。
- 小出祐章『放射能汚染の現実を超えて』河出書房、2011年。
- 関沼博『「フクシマ」論—原子カムラは、なぜ生まれたのか』青土社、2011年。
- 越澤明『大災害と復旧・復興計画』岩波書店、2012年。
- 奥村宏『東電解体—巨大株式会社の終焉—』東洋経済社、2011年。
- 黒田光太郎・井野博満・山口幸夫編『福島原発で何がおきたのか—安全神話の崩壊』岩波書店、2012年。
- 片野優『フクシマは世界を変えたのか—ヨーロッパ脱原発事情』河出書房、2012年。
- 「ハード整備に偏る復興策」『WEDGE』2012年4月。

佐竹健治・堀宗朗『東日本大震災の科学』東京大学出版、2012年。

[参考資料]

下記、いずれも、2013年2月に、再度、閲覧の再確認をおこなった。

福島大学「福島県における子供のストレスアセスメント調査結果報告」:

[http://www.fukushima-u.ac.jp/press/H23/pdf/20\\_03.pdf](http://www.fukushima-u.ac.jp/press/H23/pdf/20_03.pdf)

「醸造タイムズWEB版」:<http://www.jyokai.com/?p=4185>

醸造タイムズWEB版:<http://www.jyokai.com/?p=4143>

醸造タイムズWEB版:<http://www.jyokai.com/?p=4117>

醸造タイムズWEB版:<http://www.jyokai.com/?p=4044>

醸造タイムズWEB版:<http://www.jyokai.com/?p=4117>

ブログ「巻き com」:<http://is-maki.com/archives/877>

「街なか協議会」ブログ「巻き com」:<http://is-maki.com/archives/60>

日本貿易振興機構:<http://www.jetro.go.jp/biznews/feature/pos/>

日本貿易振興機構:<http://www.jetro.go.jp/biznews/feature/pos/4de33535a19f0>

浪江町公式ホームページ:

<http://www.town.namie.fukushima.jp/site/shinsai/20121210-kigyoushien.html>

浪江町公式ホームページ:<http://www.town.namie.fukushima.jp/site/shinsai/350.html>

環境エネルギー研究所ホームページ:

<http://us2.campaign-archive1.com/?u=d091b19b672c0c5a748427770&id=dd3f027197>

経済産業省・ソーラーシステム産業戦略研究会報告:

<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g90318a02j.pdf>

## 結章 東日本大震災の復興と今後の課題

守屋 貴司 (立命館大学)

これまで、東日本大震災における企業再生と雇用問題を中心として、分析をおこなってきた。具体的には、2012年3月から2013年3月に至る1年間にわたって、時系列的に資料分析をおこなうと同時に、東北3県の行政・業界団体・教育機関・個別企業などに対して調査をおこない、阪神淡路大震災との比較の視点をもちながら課題の所在を明らかにしている。さらにこのような調査等に加えて、被災地域に対する各種の調査結果も分析し、企業再生や雇用問題に関する重層的な分析をおこなうことができた。そして、各章において得られた知見を整理してみると下記のようになる。

序章では東日本大震災の被災状況と復興支援について全体的な概観をおこなっている。東日本大震災は大規模な地震・火災に加えて津波を併発し、東北3県の沿岸部を中心に甚大な被害を与えた。さらに、東京電力福島第一原子力発電所の事故は放射性物質の問題をともなう深刻な被害を与えた。東日本大震災の人的被害は、全国の死者数1万5854人、行方不明者数3,155人、避難者数34万3935人であった(2012年3月10日現在)。東北3県の死者数は1万6212人(行方不明者数2,990人)であり、阪神・淡路大震災の約3.5倍の死者・行方不明者数であった(2012年3月11日現在)。

東日本大震災は人的被害の甚大さに加えて、行政機能や経済機能を停止させ、住民の生活のすべてを破壊し、地域社会を「壊滅」させた。さらに、被災地域の企業にも大きな影響を与え、非常に厳しい雇用状況となった。大震災は過去に例がない大きな被害を被災地に与え、復興には多くの時間と費用が必要である。直接的な復興支援としては、「法整備」「復興庁の設置」「復興交付金」「グループ補助金」などがおこなわれたが、今後解決しなければならない課題—例えば、「まちづくり」「人口流出」「雇用対策」などの課題—も山積していることを指摘している。

第1章「復興初期における自動車部品関連企業の外部環境」および第2章「自動車部品関連企業の事業継続に至る実態」では、自動車部品関連企業における復興の取組みを整理したうえで、復興の方向性(自動車組立企業の組織化をつうじた発展、及び、経営基盤を強化できない企業の衰退)を指摘し、岩手県、宮城県、福島県に立地している自動車部品関連企業に注目して考察をおこなっている。第1章と第2章では、先行資料の整理と中小企業論の視座に立った考察をつうじて調査対象と聞き取り調査項目を絞り込み、それらの絞り込みに適う8社に対してケーススタディーを実施している。先行資料の整理について述べると、第1章1節では、東北地方における自動車組立企業と自動車部品関連企業の特徴及び自動車部品関連企業に関わる被災後の経緯を整理している。第1章2節では、東日本大震災後に講じられた主な復興・再生支援制度を国、岩手県、宮城県、福島県ごとに整理している。第2章1節では、東日本大震災後に公開されている自動車工業会、自動車部品工業会、経済産業省経済産業政策局調査課、産業競争力部会の資料を整理している。そして、第2章2節では、それまでの先行資料の整理と中小企業論の視座に立った考察を踏まえて、調査対象と聞き取り調査項目を絞り込みケーススタディーを実施している。なお、ケーススタディーの意義は一部操業再開を阻む諸課題を解消するためにいかなる意識決定を重ね続けてきたのかを主に経営者や生産拠点の責任者の観点から聞き取ることである。そして、第1章・第2章までの内容を踏まえて、操業再開を果たすまでの経営者の意思決定の経緯、自動

車組立企業の組織化をつうじた発展と経営基盤を強化できない企業の衰退及び結果的に受注を捌ける状態にすれば会社都合の解雇に至りにくかったという意味で、組織人、県、国で雇用を下支えできたことを指摘している。

自動車部品関連企業はインフラの復旧に尽力した公務員や組織の下支えもあり、2011年6月に概ね生産能力を取戻している。また、自動車組立企業における2011年下半期の生産台数の推移、及び、国と県の制度運用に至る経過を踏まえると、現時点では深刻な事態に陥っていないように見える。自動車組立企業が経営戦略の見直しをしないかぎり、この捉え方は概ね妥当といえよう。

ただし、一部操業再開を果たした企業の抱えていた課題解消までの経過を背反的に捉えると、分散発注によって受注を部分的に奪われた企業、代替生産の目的をたてられずに早期の操業再開を果たせなかった企業、融資制度を活用したものの、一定期間の後に返済困難になる企業が「復興」のなかに埋もれている点に留意を要する。更に、開発、生産、加工まで多様な固有技術を保有している企業の集積している地域において、東北地域で創業したという意味での地場企業が開発・調達機能を伴って発展していくのかも注視すべきである。

第3章の「被災地域におけるキャリアデザインおよびライフデザインの形成」では、被災地の労働市場の変化と、キャリアデザインの岐路に立った若者が、同時期に震災を経験したことにより、「働く」ことをどう捉え、どう向き合おうとしているのかを中心に明らかにし、これらの考えを尊重しながら中小企業が人財を獲得するための方法を提案している。

まず、基礎情報となる被災地域の労働市場の概況を述べ、震災が産業構造に与えた影響と、震災以前と震災後において、既就労者にジョブ・ミスマッチが起こっていることを示した。幸いなことに、進学を断念せざるを得なかった高校生は少数で、大学新規学卒の就職率は2012～13年現在回復傾向にある。被災し、生きることについて熟考した学生、ボランティアに参加した学生、長期スパンで「生きていく地域」を考えた学生は、地元志向を強めている。これに合わせて公務員志望の学生の傾向についても検討している。

そして次に、被災地の中小企業の雇用問題に直結する、新卒者採用や人材確保の問題点を明らかにするため、被災地の若者が得がたい職に就けたにも関わらず、3年以内に離職してしまっている状況に焦点を当て、2種のインタビューを実施した。1つ目のインタビューは、被災地で震災前後に就職し就労を開始した新規大卒者13名に仕事上生じたミスマッチについて聞いている。彼らは入職前に抱いていた理想と、仕事内容、労働条件、人間関係などが異なったことから離職に至ったり離職を検討している。震災によりさらに希望や気概を持って自らの就労を通して地元貢献したいと考える若者にとって、「就労に際して感じるミスマッチ」は大きく出鼻をくじく要因となり、離職後や再就職時は当然のこと、同じ就業先で就労を継続する際にもキャリア形成を阻害する一因となりうる。2つ目のインタビューでは新規大卒者の3年以内離職の理由と学生時代の取り組みについて聞いた。在学中に課外活動や就職対策講座に参加することで、自己分析、企業分析、業界分析を進めれば、自分自身と向き合い、また自分が飛び込もうとする新たな世界について「予習」でき、思い描く就労像と現実とのギャップを小さくすることに繋がる。学生が課外活動や就職対策を行う上で、主体的に目標を立て、その目標を達成するための道筋を立て、その過程に発生した障害を乗り越えた経験があるならば、思いがけない困難や試練に直面した時に次にどうすべきかを考える素地を持っている。

第3章の最後では、地元中小企業の良さを学生に伝え、人財を確保するために、①地元中小企業団体が運営する、中小企業専門就活サイトの設置と、②地元中小企業の業務内容、得意分野、魅力を学生に伝えるための企業見学説明会を提案した。

## ■ 結章 東日本大震災の復興と今後の課題

第4章「被災地域の水産加工業の再生と課題」では、岩手県沿岸部の水産加工業「立ちあがれ！ど真ん中・おおつち」プロジェクトの再生過程と課題を中心に報告している。大槌町は岩手県の陸中海岸中央部の少し南に位置し、漁業と水産加工業を中心とした人口1万5000人の町であった。歴史的には、大槌町は1872年（明治5年）に岩手県の所属となり、1889年（明治22年）に大槌村、小槌村、吉里吉里村が合併して大槌町となった。震災による死者・行方不明者数は1,200人を超え、さらに家屋被害や産業被害の大きさを考えると、「壊滅的」という表現を超えた被害であったことを指摘している。

岩手県沿岸部の中核的都市は、宮古市、釜石市、大船渡市、陸前高田市などであるが、すべての地域で人口流失が大きかった。震災後、仮設住宅の建設とともに地元に戻る被災者も多かったが、雇用の場が少なく、また学校も施設が不足しているため、若年層を中心として人口流失が続いた。被災地はもともと高齢化比率が高かったが、被災後の高齢化現象は一層激しく、復興計画の大きな課題となっている。

釜石市は「鉄と海の町」として有名であり、新日本製鐵釜石工場・関連工場と多くの漁業・水産加工場が存在していた。そして、釜石市に隣接する大槌町の有力産業は水産加工業であったが、震災によって大槌町の水産加工業はその姿を大きく変えることとなった。震災後、都市計画や漁港の整備などが一向に進まないため、大手の水産加工会社が大槌町を離れるなかで、大槌町の地元で再建しようとする会社もあった。そのひとつが「立ちあがれ！ど真ん中・おおつち」プロジェクトである。同プロジェクトは地元で再建しようとするひとつのロールモデルであり、その再生プロセスを記録・報告することが第3章の大きな目的である。被災した水産加工業がどのような再生プロセスを辿り、どのような課題を抱え、どのような展開をしようとしているかを明らかにすることによって、「2011年東日本大震災下の中小企業再生と雇用問題」を検討している。

「立ちあがれ！ど真ん中・おおつち」プロジェクトは、2011年秋に被災・全壊した大槌中学校前に仮事務所を設置し、2012年2月に大槌町赤浜地区へ移転した後、協同組合へと組織変更した。同プロジェクトを立ち上げることができたのは、「偶然」を含めたいくつかの要因があるが、特に①再建するという強い意志、②支援体制、③事務支援、④ホームページ作成、⑤新聞によるプロジェクトの紹介記事はどのひとつも欠かすことができない必要不可欠なものであった。第4章では、岩手県沿岸部の水産加工業が全体的には徐々に再生しているが、一方では復興計画の進捗度、職場の再生、仕事の確保、販売ルートの確保などの課題が山積している。地域再生のためには産業再生と雇用創出が最も重要な課題であり、地域の中小企業の一刻も早い復興が望まれるところであると結ばれている。

第5章「中小企業の再生と雇用問題における東日本大震災と阪神淡路大震災との比較分析」では、東日本大震災と阪神淡路大震災における震災復興について「中小企業の再生および雇用問題」を中心として比較研究をおこなっている。第5章では、まず被災前からの日本の地域の抱える「中小企業と雇用問題」について、「地域の伝統的な地場産業の震災被害と震災復興の現状」をみるために、日本酒製造業等を中心的事例として、ヒアリング調査などを通して、阪神淡路大震災との比較の視点から紹介・考察・分析している。その分析の結果、東日本大震災が、阪神淡路大震災と異なり、津波・福島原発事故といった複合的な震災であり、被災地域の中小企業は、地震に加えての津波被害をうけ二重の被害を受けることになった点や原発事故による風評被害などによる輸出停止などによる被害を受けた点を指摘している。そして、多くの同じ業界・企業の復興支援や国民の支援を受けて、震災から1年後に、回復してきていることを論究している。そして、阪神淡路大震災時のケミカルシューズの事例などを紹介しながら、これまでの震災復興計画が、イ

ンフラなどのハード面を中心としているからであり、その理由が、大型公共事業などのハード面、いわゆる「ハコモノ」の建設計画が多い点を分析した。そして、東日本大震災の被災地域においても、震災復興を経て、地域活性化・地域再生のための「ソフト」面の計画が重要であり、「ハード面」と「ソフト面」の両立が大切であることを指摘している。そして、第5章では、その視点がないと復興事業が終わると、予算がなくなり、地域がまた再び人口減少が加速することになる「巨額の費用が投じられながら成果があがらない震災復興」であり恐れがある点を力説している。そして、事例紹介を通して、部分的とはいえ、ソフト面からのハード面づくりがこの東日本大震災の震災復興では進んでいることも明らかにしている。また、第5章では、東日本大震災の津波による福島第一原発事故が原発の近隣の中小企業の経営と雇用に与える影響を分析すると同時に、この福島第一原発事故を教訓として、代替エネルギーの問題にまで踏み込んで論究をおこなっている。

また、第5章では、新しい市民的連帯として、市民ファンドをはじめとして、東日本大震災を契機として、生まれてきた震災復興を後押しする新しいタイプの市民的な絆について紹介・考察し、被災地には中小企業や零細企業が多いので、100万円単位の支援でも会社の経営再建において大きな支援となっている点を明らかにした。それゆえ、こうしたセキュリティズファンドにみられるような新しい市民連帯としてのマイクロファンドに大きな力が秘められている点を指摘している。

以上、「東日本大震災における中小企業再生と雇用問題」を中心として多様な側面から論じることができた。「東日本大震災における中小企業再生と雇用問題」に特化した先行研究は、少ないが、その点について、多様な面から論じ、かつ各章において、学術的にもオリジナリティの高い研究成果をあげることができたと考えている。

具体的に、その点について述べれば、第1章・第2章では、岩手県、宮城県、福島県に立地し、大きな雇用を支えている自動車部品関連企業に注目し、詳細なヒアリング調査をもとに、岩手県、宮城県、福島県の自動車部品関連企業の震災復興プロセスやその震災復興における経営課題を明らかにしており、その点において、オリジナリティがあると言えよう。また、第3章では、これまでの震災復興研究においては見られなかった「被災地の労働市場の変化の中で、キャリアデザインの岐路に立った若者が、同時期に震災を経験したことにより、「働く」ことをどう捉え、どう向き合おうとしているのかを中心に明らかにし、これらの考えを尊重しながら中小企業が人財を獲得するための方法を提案」している点は、本章の研究のオリジナリティの高さと今後への示唆を与えうるものであると考えられる。そして、第4章では、この東日本大震災の中でも、あえて、壊滅的な被害を受けた大槌町に、大きく焦点をあて、それも、大槌町の希望の胎動ともいえる岩手県沿岸部の水産加工業「立ちあがれ！ ど真ん中・おおつち」プロジェクトに密着し、詳細な調査研究をおこなっている。第4章は、岩手県の大槌町を語りながら、東北被災沿岸地域全体の問題を語り、その点においても、大きな意義ある研究であると考えている。第5章では、震災復興研究においても、あまり分析されてこなかった日本酒製造業に焦点をあて、阪神淡路大震災と東日本大震災の比較をおこなっている。そして、それを通して、今回の東日本大震災の持つ特徴を明確にしている点においても、オリジナリティがある。また、町の復興問題についての東日本大震災と阪神淡路大震災の比較を通してのその共通性と課題を指摘している。そして、最後に、東日本大震災においてのみ見られた新たな問題・課題としての福島第一原発事故による放射能の拡散問題による中小企業再生と雇用問題にまで論及している。

以上のように、本共同研究は、学術的・社会的に見ても、一定の研究成果をあげることができ

## ■ 結章 東日本大震災の復興と今後の課題

たと自負している。そして、第1章・第2章が、東日本大震災の被災地域の雇用を支える第二次産業の代表である輸送機械産業の震災復興上の問題・課題を捉え、そして、第4章において、東日本大震災の津波による大きな被災を受けた沿岸部の第一次産業の水産加工業の震災復興上の問題・課題を捉え、そして、第5章において、東日本大震災の地場産業である日本酒製造業の震災復興を捉えており、不完全とはいえ、網羅的に、東日本大震災の復興の全体像を捉えようと試みた研究でもある。

また、本共同研究では、副題においても示されている「広い社会的支援」から東日本大震災の震災復興が図られてきたことについても、随所に論述がなされている。序章では、主として、日本政府からの震災復興支援政策について論述され、第1章と第2章では、東北の被災した自動車業界への県と政府等の支援について明らかにされている。また、第3章では、震災地域の若者の就職問題を取り上げ、教育機関、企業双方からの支援について分析がなされている。そして、第4章では、壊滅的な被害を街が受ける中、水産加工業の再開を多くの暖かい市民の支援(義援金)を受けてはかる姿が描かれている。そして、第5章では、被災地域の酒造メーカーが、業界団体、同業種企業、市民などから支援を受けて、震災復興をとげていく姿やボランティア参加型の街づくり、また、市民連体型の市民ファンドなど、まさに「広い社会的支援」から東日本大震災の震災復興について論述されている。

本共同研究は、一定の「包括性」を持ちながらも、新しい多様な角度から「東日本大震災における中小企業再生と雇用問題」を中心として論じることができたと考えている。そして、震災後2年半が経過した2013年9月段階において、被災地では漸く一部の復興計画が実施に移され重機の音が聞こえるようになった。しかし、多くの住民は「復興が遅れている」「復興が進んでいない」と感じている。その理由は、阪神淡路大震災が3年を目途に一応の復興がおこなわれたのに対して、堤防の高さや土地の嵩上げの高さが未だ決まっていない地域が多く、鉄道や道路は寸断されたままの箇所もあり、いわゆる「形のある復興」の姿が見えてこないことにある。堤防の建設や土地の嵩上げには数年という時間がかかり、高台移転の計画も進んでいないということが住民の失望を生んでいるのである。もちろん、本報告書でも述べたように、震災被害が広域であり、加えて原発事故が復興を遅らせているという側面はあるが、住民の実感としてはやはり「復興は遅れている」のである。

阪神淡路大震災の復興における反省点のひとつは、「住民のコミュニティ」を壊した「まちづくり」であった。東日本大震災では、阪神淡路大震災の反省点を踏まえて、住民の意見を反映した「まちづくり」を目指した。しかし、現実には十分に住民の意見を反映した復興計画にはならなかった。例えば、「神戸方式」に基づく大槌町の復興計画は住民の意見を反映した復興計画といわれているが、住民の声を直接聞いたのは一回だけであり、それも「説明会」方式であった。結果的には、大槌町の10地域に設けられた「地域復興協議会」での意見交換に終わってしまったのである。

また、福島第一原発の事故処理は「泥縄式」であり、さらに東京電力の事故対応のまずさが復興の遅れを助長している。日本のエネルギー政策の根本的な見直しが必要であったにも拘わらず、安倍政権は代替エネルギーについて深く検討することなく、原発再始動に前がかりになっている。原発リスクに対する議論はほとんどされることなく、原発再始動が既定路線のようになっている。

東日本大震災は「復興の遅れ」が際立っている。「復興の遅れ」が職場再生を難しくし、結果的に人口流出や人口高齢化を招いている。すなわち、一部の住民は職と生活を求めて地域を離れなければならなかった。特に、子ども教育を抱える家族は地域から離れるのかあるいは残るのかと

いう深刻な問題を抱えることとなった。「復興の遅れ」が人口流出や高齢化を招き、人口流出や高齢化が「復興の遅れ」を助長する負のスパイラルから抜け出せない構造となってしまった。

わが国は地震列島であり、再びこのような大震災に襲われる危険性は非常に高い。阪神淡路大震災で反省された点や東日本大震災で実現できなかった課題を踏まえて、新たな災害に備えなければならない。しかし、東日本大震災で実現できなかった課題を克服するだけの準備が整っているとはいえない状況である。

それゆえ、東日本の大震災における中小企業の再生と雇用における「真の復興のあるべき姿やその全体像」に関しては、本共同研究を通して、一定なされたとはいえ、未だ震災復興の途上であるという点（2013年9月時点）においても、まだまだ不十分であり、今後、更に調査・分析をおこなう点であり、更に、その全体像に関わる政策提案（あるべき姿）をどのように提示するのかは、今後の残された大きな研究課題としたい。

## 〈執筆者紹介〉

田口 典男 (たぐち のりお)

序章、第4章担当

岩手大学人文社会科学部教授 博士 (経営学)

専門：労使関係論、人的資源管理論

〈主な著書等〉

- ・「労働力管理における人的資源管理の位置づけ」『アルテス リベラレス』(岩手大学人文社会科学部紀要) 第90号、2012年
- ・『イギリス労使関係のパラダイム転換と労働政策』ミネルヴァ書房、2007年
- ・「地域の雇用問題—東北地域を中心として—」『労務理論学会誌』(労務理論学会) 第12号、2003年

松下 幸生 (まつした ゆきお)

第1章、第2章担当

山形県立米沢女子短期大学社会情報学科准教授 博士 (経済学)

専門：中小企業論、経営情報論、地場産業論

〈主な著書等〉

- ・「地場産業型の産業集積におけるイノベーションの余地」『商学編纂』(中央大学商学研究会) 第53巻5・6号、2012年
- ・「互恵的な取引関係に基づく技術者・技能者の加工能力の向上—切削・造型に携わる中小企業の実態調査に基づいて—」『労務理論学会誌』(労務理論学会) 第16号、2007年
- ・「一次下請中小企業における情報技術活用の現状と存立の方向—TQMによる納期・生産性の改善事例—」『日本経営学会誌』(日本経営学会) 第13号、2005年

佐藤 飛鳥 (さとう あすか)

第3章担当

東北工業大学ライフデザイン学部准教授 博士 (経済学)

専門：人的資源管理論、アメリカ労働市場論

〈主な著書等〉

- ・「あなたがフリーターになったら…」澤田幹、守屋貴司、平澤克彦編著『明日を生きる人的資源管理入門』ミネルヴァ書房、2009年
- ・『石川予防型社会創造産業クラスターと予防型医療社会システムの展開』(共著) (財)石川県産業創出支援機構、2007年
- ・『石川における予防型医療社会システム形成の課題』(共著) (財)石川県産業創出支援機構、2006年

守屋 貴司（もりや たかし）

第5章、結章担当

立命館大学経営学部教授 博士（社会学）

専門：人的資源管理論、キャリア開発論

<主な著書等>

- ・『人間らしい「働き方」・「働かせ方」－人事労務管理の今とこれから－』（共編著）ミネルヴァ書房、2009年
- ・『現代企業の地平線－企業と社会の相利共生を求めて－』（共著）千倉書房、2008年
- ・『日本企業への成果主義導入－企業内「共同体」の変容－』森山書店、2005年

---

2011年東日本大震災下の中小企業再生と雇用問題  
～広い社会的支援と阪神淡路大震災との比較の視点から～

2014年1月

発行 ■ 一般財団法人 全国勤労者福祉・共済振興協会  
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-11-17  
ラウンドクロス新宿5階  
TEL：03-5333-5126  
FAX：03-5351-0421

印刷 ■ 株式会社プライムステーション

---

# 全労済協会「公募研究シリーズ」既刊報告誌

(所属・役職は発行当時です。)

## ③③ 『住民自治を基盤とする地域医療システムと自治体病院の再編

～北海道釧路市の救急医療システムの改革と市立釧路総合病院の経営再建～』 2013年11月

北海道医療大学看護福祉学部専任講師 櫻井 潤

- 近年、医療をめぐる問題として、夜間救急における医師不足や病床不足による受入不能の問題等がたびたび報道され、誰もが当事者になりうる状況にある。本研究では、釧路市の救急医療システム改革と市立釧路総合病院の再建に向けた取り組みを検証し、地元組織の主導性と住民自治に基づく公民協働が鍵となる持続可能な地域医療システムについて提言する。

## ③② 『地域防災における相互扶助のあり方に関する研究』 2013年10月

徳島大学環境防災研究センター特任准教授 照本 清峰

- 今後発生することが予測されている東海・東南海・南海大地震では、家屋建造物の損壊により多くの被害が生じるとともに、津波の来襲によって甚大な被害にあうとされている。本研究では、津波被災地域における防災まちづくり活動と学校の防災教育活動の連携による相互扶助モデルの構築がどのような役割を果たすのか、地域防災力を高めるための計画・方法を示す。

## ③① 『放射能公害に伴う避難生活における紐帯の維持・再生に関する研究

～福島県飯館村住民を事例として～』 2013年9月

日本大学生物資源科学部研究員 浦上 健司、日本大学生物資源科学部教授 糸長 浩司

- 未曾有の災害となった2011年3月11日の東日本大震災。その中でも人的な事故となった原子力発電所の水素爆発による事故は、福島県飯館村を含む近隣住民の生活を一変させた。本研究では、放射能降下によって避難を余儀なくされた飯館村住民の、避難時から現在までの行動とその思いを調査し、非常時の紐帯の維持・再生に関して、さらには国の対応・政策について提言する。

## ③① 『協力して生産性を上げる職場作りのためのアクションチェックリストの開発』 2013年6月

北里大学医学部公衆衛生学准教授 和田 耕治

- 近年、職場における労働者のメンタルヘルスは、企業にとっても労働者自身にとっても大きな課題となっている。有効的な対策としては平時から職場の雰囲気・体制の確保を重視したポピュレーションアプローチが重要である。本研究により作成されたアクションチェックリストを使用することによる職場改善策、さらにはメンタルヘルス疾患の一次予防について展望する。

## ③① 『退職後勤労者の家族および近隣との「つながり」と高齢期の健康状態に関する調査研究』 2013年5月

東京医科歯科大学大学院医歯学総合研究科講師 清野 薫子

- 勤労者が退職して高齢期となり、在宅での医療や介護などのケアを必要とする際には、様々な人々に支えられ交流を持つことが、その予後や健康水準に大きな影響を及ぼす。本研究は高齢者の家族や近隣とのきずなやつながりの実態を調査し、医療・介護ニーズ、生活ニーズとの関連を明らかにすることにより、超高齢化時代の地域社会づくりを展望する。

- ⑳ 『非自発的孤立・無縁ゼロ社会創成のためのセーフティネット設計』 2013年 5月  
 大阪大学社会経済研究所・特任研究員 青木 恵子、東京大学大学院工学系研究科技術経営戦略学専攻・特任研究員 赤井 研樹
- 貧困や失業だけでなく、社会における人々の相互依存関係からも脱落する「社会的排除」が問題視されるようになって久しい。本研究では、ペアや集団による協働作業の実験等を通して孤立に至る要因を解明し、社会的なつながりについて金銭価値での計測を試みる。また、孤立・無縁を防ぐ試みの施策を検証し、社会的孤立状態からの脱却に向けて提言する。
- ㉑ 『インターネット上の社会関係資本に基づく地域社会政策』 2013年 1月  
 早稲田大学大学院経済学研究科博士後期課程 軍司 聖詞
- 絆のほころびが社会問題となっている現代、特に深刻であるのが地域社会で孤立しやすいとされている若者である。多くの若者は現実社会ではなく、インターネット上に絆を広げているという現状がある。本研究では、インターネット上に絆を広げる若年層の交流状況を分析し、若年層も巻き込んだ地域づくりを行うための地域社会政策を考察する。
- ㉒ 『福祉NPOと地域自治組織の連携システムに関する調査研究』 2012年12月  
 大阪市立大学都市研究プラザ特別研究員 栗本 裕見、関西大学社会学部教授 橋本 理
- 行政が供給する「行政サービス」ではなく、行政とともに地域住民やNPO、企業を担い手とする「公共サービス」充実のための「地域自治組織」が注目されている。「地域自治組織」における自治体と住民組織の関係、地域組織間の関係の現状を調査を基に分析することにより、地域自治組織の課題と展望を明らかにする。
- ㉓ 『地域通貨を活用したコミュニティ・ドックによる地域社会の活性化』 2012年10月  
 研究代表者：北海道大学大学院経済学研究科教授 西部 忠
- グローバル化が急進する現在、経済的・社会的・文化的な諸問題を解決する媒体として、地域通貨が注目されている。本研究では、地域通貨を活用したコミュニティ・ドックの手法を採り、地域経済・社会の現状を多面的に把握し、改善に向けた処方箋を提示する。そして、地域通貨の実践的な導入と活用、総合的かつ内発的な地域診断手法について提言する。
- ㉔ 『社会的企業の社会的包摂機能の戦略的社会基盤整備の制度化に関する日英比較研究』 2012年 8月  
 明治大学経営学部教授 塚本 一郎
- 社会的企業に期待されている役割には、社会的排除下にあるグループを対象とする雇用機会の創出等がある。しかし、わが国では労働統合型といわれる社会的企業の制度化は発展途上であり課題が山積している。本研究はわが国の労働統合型社会的企業が社会的包摂機能を発揮するための課題と展望について、英国の先進事例との比較により明らかにする。
- ㉕ 『次世代育成支援行動計画における地域子育て支援事業の評価に関する研究』 2012年 6月  
 滋慶医療科学大学院大学専任講師 小野セレスタ摩耶
- ㉖ 『女性ホワイトカラーの保育環境としての地域社会の課題と展望 ～企業福祉との役割分担～』 2012年 5月  
 奈良女子大学大学院人間文化研究科博士後期課程 川上 千佳
- ㉗ 『地域福祉を支える寄付の仕組みに関する研究』 2012年 1月  
 (独)国立高等専門学校機構明石工業高等専門学校一般科目・講師 石田 祐、大阪大学社会経済研究所特任助教 奥山 尚子

**全劳济协会**