

## 被災直後



## はじめに

気候変動によるものか地球の構造上の問題かはべつにして、私たちの国土は残念ながら激甚災害が多い。災害が発生した後の復興支援活動をみると、阪神淡路大震災では、後にボランティア元年と言われるように大勢のボランティアの皆さんが活躍し、東日本大震災では、コミュニティビジネスやソーシャルビジネスといった復興支援を目的とした非営利法人が活躍した。そのような中で、平成15年に地方自治法の一部を改正する法律により制度化された指定管理者制度に基づいて民間企業も被災地の施設の管理運営に携わっている。とりわけ、経営基盤を有している民間企業の係わりは、復興支援活動の継続性からも重要な役割を果たすと考えられる。しかし、民間企業が被災地に進出するには、被災地で復興支援活動へどのようなかわり方をするのかということと、もう一つは経済的価値をどのように向上させるのかという2つの課題の解決に迫られる。

本講演は、東日本大震災で被災を受けた宮城県女川町や石巻市でのある民間企業の活動を通して、被災地での社会的価値(社会的課題の解決)と経済的価値(企業利益)の両立についての考察である。それは、COVID-19というパンデミックを経験した社会での経営戦略を示唆するといえるのではなかろうか。

## 集中復興期間



## 復興創生期間



## 1. 復興支援活動

### 東日本大震災復興基本法(平成23年法律第76号)第2条(基本理念)

未曾有の災害により、多数の人命が失われるとともに、多数の被災者とその生活基盤を奪われ、被災地域内外での避難生活を余儀なくされる等甚大な被害が生じており、かつ、被災地域における経済活動の停滞が連鎖的に全国各地における企業活動や国民生活に支障を及ぼしている等その影響が広く全国に及んでいることを踏まえ、国民一般の理解と協力の下に、被害を受けた施設を原形に復旧すること等の単なる災害復旧にとどまらない活力ある日本の再生を視野に入れた抜本的な対策及び一人一人の人間が災害を乗り越えて豊かな人生を送ることができるようにすることを旨として行われる復興のための施策の推進により、新たな地域社会の構築がなされるとともに、二十一世紀半ばにおける日本のあるべき姿を目指して行われるべきこと。

## 1. 復興支援活動

### ボランティア活動

### NPO(非営利団体)

Non-Profit Organization

- 阪神淡路大震災(1995)は、震災直後の1年間で**138万人**\*1 のボランティアが活動
- 東日本大震災(2011)でも、2011年3月から2018年1月までの7年間に岩手県、宮城県、福島県の3件で**150万人**\*2 がボランティアとして活動

\*1 阪神・淡路大震災一般ボランティア活動者数推計、兵庫県県民生活部生活文化局生活創造課

\*2 東日本大震災 岩手県・宮城県・福島県のボランティア活動者数

(2018年3月掲載) 社会福祉法人 全国社会福祉協議会、全社協被災地支援・災害ボランティア情報

## 1. 復興支援活動

### コミュニティビジネス/ソーシャルビジネス

経済産業省のホームページでは、地域社会の課題解決に向けてビジネスの手法を活用して取り組むソーシャルビジネス研究会による平成20年4月の報告書で次のように説明

ソーシャルビジネスは、以下の**三つの要件**を満たすとしている。

- ① **社会性** 現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。
- ② **事業性** ①のミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。
- ③ **革新性** 新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発、あるいは活用すること。また、その活動が社会に広がることを通じて、新しい社会的価値を創出すること。

## 1. 復興支援活動

### コミュニティビジネス/ソーシャルビジネス

経済産業省のホームページでは、地域社会の課題解決に向けてビジネスの手法を活用して取り組むソーシャルビジネス研究会による平成20年4月の報告書で次のように説明

### コミュニティビジネスについて

- 事業性や革新性が高くない、一地域でボランティア的展開をしている事業
- 社会性や革新性が高くない、一地域での小さな事業活動をコミュニティビジネスと呼んでいる場合もみられる

⇒ **用語の使い方は明確な規定がない。**



### 企業概要 『アメニティグループ』

指定管理者運営実績 (H17～R2の時点) **111施設**

全国規模で公共施設の運営実施

人と環境と健康を見守ります。  
**Amenity Group**  
アメニティグループ

商号: 株式会社サンアメニティ東北	本 社: 秋田県秋田市	設立趣旨: 東北地区の発展と観光業部門強化の為設置	主な業務: 飲食業、指定管理者事業
商号: 株式会社フロム施設	本 社: 茨城県水戸市	設立趣旨: 茨城地区及び近隣エリアの業務強化	主な業務: 指定管理者事業、ビルメンテナンス業
商号: 株式会社サンアメニティ	本 社: 東京都港区	設立趣旨: 建物総合管理による信頼性の提供	主な業務: 指定管理者事業、ビルメンテナンス業
商号: 株式会社アメニティシステム	本 社: 神奈川県横浜府	設立趣旨: 神奈川県地区の業務強化	主な業務: 指定管理者事業、ビルメンテナンス業
商号: 株式会社サンアメニティ大阪	本 社: 大阪府大阪市	設立趣旨: 関西地区の業務強化	主な業務: 指定管理者事業、スポーツ施設管理業
商号: 株式会社サンアメニティ九州	本 社: 熊本県熊本市	設立趣旨: 九州地区の業務強化	主な業務: ビルメンテナンス業、スポーツ施設管理業

### 指定管理者の実績①

アメニティグループ

<p>今別町総合体育館</p> <p>〇スポーツ宿舎施設</p>	<p>サンアメニティ北本キャンパフィールド</p> <p>〇ネーミングライツ事業</p>	<p>多摩北部医療センター</p> <p>〇総合ビルメンテナンス</p>
<p>国際教養大学カフェテリア</p> <p>〇学生食堂/売店経営</p>	<p>伊丹市緑が丘体育館他施設</p> <p>〇スポーツ施設管理</p>	

### 指定管理者の実績②

アメニティグループ

<p>秋田県森林学習交流館「ブラザクリフトン」</p> <p>〇宿泊事業/レストラン運営</p>	<p>大阪府柏原市立サンヒルスポーツセンター</p> <p>〇テニスコート管理/テニススクール運営</p>	<p>大阪府能勢町B&amp;G海洋センター</p> <p>〇OB&amp;G施設の管理運営</p>
<p>滋賀県草津市「ロク八公園」</p> <p>〇屋内外プール/売店・食堂運営</p>	<p>奈良県立第二浄化センター</p> <p>〇スポーツスクール運営</p>	<p>埼玉県立長瀬けんきプラザ</p> <p>〇青少年育成事業</p>

## 1. 復興支援活動

### CSR…『企業の利益獲得のための必要コスト』

**CSR(Corporate Social Responsibility)**は、企業の社会的責任と訳され、人権や環境など社会的にコンセンサスが確立している課題への責任やボランティア活動など社会貢献を含め幅広く解釈されている。  
企業活動をするうえでコストをかけて社会的責任を果たしていくという考え方である。

## 1. 復興支援活動

### 指定管理者制度

地方自治法244条の2の改正(平成15年9月2日施行)

#### ・改正の背景

世界的に進む『**小さな政府**』化の一環として行われた改正で、できるだけ事業を地方自治体に行わせ中央政府の管轄を少なくしていくもの。

#### ・内容

利用者に近いところで管理運営を行っていくことによってサービスの向上や運営の小回りが利くことなどが狙い。

## 1. 復興支援活動

### 指定管理者制度

・改正の内容(地方自治法の一部を改正する法律(平成15年法律第81号)により制度化)

(改正前) **管理委託制度**

○公の施設の管理主体は出資法人、公共団体、公共的団体に限定

(改正後) **指定管理者制度**

○公の施設の管理主体は法人その他の団体であれば特段の制限は設けず  
(経産省ホームページより)

## 1. 復興支援活動

### 指定管理者制度

#### ・指定管理者制度の目的

公の施設の管理主体を民間事業者、NPO法人等に広く開放する。

- (1)民間事業者の活力を活用した住民サービスの向上
- (2)施設管理における費用対効果の向上
- (3)管理主体の選定手続きの透明化

(経産省ホームページより)

「高齢者や障がい者の支援活動」



「高齢者や障がい者への支援活動」



「地域医療センターゆぼっぼ健康講話・相談会」



「特別支援学校生徒への浴育マナー講座」



### 指定管理者の実績③



青森県三沢市道の駅「みさわ」

○産直販売/レストラン運営



岩手県奥州市道の駅「みさわ」

○産直販売/レストラン運営



今別町道の駅「いまべつ半島プラザ」

○産直販売/レストラン運営



白石市「おもしろいし市場」

○産直販売/レストラン運営



群馬県安中市「恵みの湯」

○日帰り温浴施設/レストラン



福島県立会津自然の家

○青少年育成事業



### 民間事業者の 活動事例紹介

### 民間事業者の活動事例紹介



- 女川町観光協会役員
- 女川産業区役員
- 女川町生涯学習課 講座講師
- 女川町社会福祉協議会 出前講座講師
- 女川町生活支援体制整備協議体 委員
- 女川町徘徊SOSネットワーク 委員
- 女川町老人等保険福祉計画推進委員会 委員
- おながわレンガみち交流連携協議会 委員
- 女川町老人クラブサポート委員
- 温泉ソムリエ
- 防火管理者

### 「女川町地域活動支援センター入浴交流会の開催」



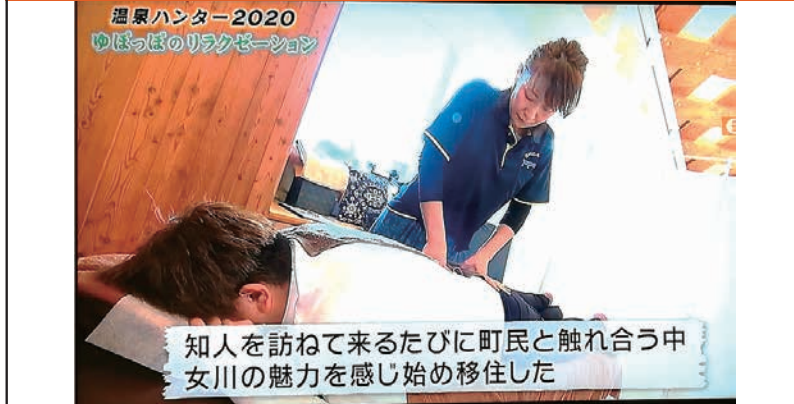
「町内行政区の住民交流会の開催」



「町内行政区の住民交流会の開催」



「被災地への移住促進支援活動」



「被災地への移住促進支援活動」



「地元住民に対する各種相談会の開催」



「町内保育所の卒園式に合わせて謝恩会の開催」



「特別支援学校生徒の就労実習体験受入れ」



「特別支援学校フットサル部へロゴ入りビブスの贈呈」





「地域住民や学生に対する健康講話」



各種団体の依頼による講演活動

学生に対する震災関連及び入浴講座

「地域住民や学生に対する健康講話」



学生に対する震災関連及び入浴講座

「地域住民や学生に対する健康講話」



看護学生に対する震災関連及び入浴講座

「特別支援学校への健康増進と入浴事故防止の普及啓発」



温泉ソムリエ健康講座(リモート)

「女川の企業と協開発！女川限定化粧品の販売」



「復興庁『結の場』との連携事業」



「復興庁『結の場』との連携事業」



「地元産品の物産展」



## 波及例) コロナ禍で運動不足の児童クラブへ出張指導

報道機関へのプレスリリース

令和2年3月19日

報道機関各位

株式会社 さいたまいセンター  
 埼玉県川島郡二吉田人合町1-171  
 指定管理者 SBF 共同企業体  
 代表企業 株式会社サンプラメニティ  
 企画責任者 原沢 吉邦  
 (社務課副課長)  
 0296-78-2796

プレスリリース

コロナウイルス感染症大流行を目的として、学校閉鎖が休校しております。また、当センターも休館が定めております。

そのような状況の中で、子供たちの運動不足やストレス解消を目的とし、当センターのインストラクターを字庫クラブ等に派遣し、屋外で簡単な体操や遊びの企画指導を企画しました。3月18日までに5件の依頼がありました。

子供たちの健康維持の予備校になるような企画を案じていただき、このような活動の輪が全国に広がることを願って、御返信のメールで、リリースさせていただきました。何卒、取材のご挨拶をお願いします。

記

【この日の運動不足解消の無料出張指導】実施予定表

1. 3/18(水)江戸小学校児童クラブ 10:00~11:30 約50名  
 \*出張形式、取材は同日11時頃に行います。
2. 3/18(水)北川村小学校児童クラブ 10:00~11:15 約30名  
 11:15~12:30 約30名
3. 3/18(水)みみずき学園児童クラブ 13:30~14:30 約50名
4. 3/18(水)川口第二小学校児童クラブ 10:30~11:30 約30名
5. 3/19(木)川口第一小学校児童クラブ 10:30~11:30 約50名

以上

## 波及例) コロナ禍で運動不足の児童クラブへ出張指導





社会貢献プロジェクト(テーマ:子供たちのストレスと運動不足解消に少しでも役立ちたい!)

屋外で簡単な運動体操や遊び(スタッフ考案のベースボール型ゲーム)など

## 波及例) コロナ禍で運動不足の児童クラブへ出張指導

新型コロナ各地で対応

### 児童クラブに運動指導

登間町の健康施設管理業者

新型コロナウイルスの感染拡大を懸念し、休校期間中の子供たちの運動不足やストレス解消を目的として、当センターのインストラクターを児童クラブ等に派遣し、屋外で簡単な体操や遊びの企画指導を企画しました。3月18日までに5件の依頼がありました。

子供たちの健康維持の予備校になるような企画を案じていただき、このような活動の輪が全国に広がることを願って、御返信のメールで、リリースさせていただきました。何卒、取材のご挨拶をお願いします。

記

【この日の運動不足解消の無料出張指導】実施予定表

1. 3/18(水)江戸小学校児童クラブ 10:00~11:30 約50名  
 \*出張形式、取材は同日11時頃に行います。
2. 3/18(水)北川村小学校児童クラブ 10:00~11:15 約30名  
 11:15~12:30 約30名
3. 3/18(水)みみずき学園児童クラブ 13:30~14:30 約50名
4. 3/18(水)川口第二小学校児童クラブ 10:30~11:30 約30名
5. 3/19(木)川口第一小学校児童クラブ 10:30~11:30 約50名

以上

## 波及例) ウィズコロナで新プログラムの導入(オンライン)



～おうちで化石ハンティング～

配信日: 8/30  
 対象: どなたでも  
 定員: 先着20名様  
 ※定員に達したら配信は終了させていただきます。

参加費: 2,000円(送料込み)  
 内容: 化石ハンティングキット(送料別)がセットで届きます。おうちで化石ハンティングを楽しめます。おうちで化石ハンティングを楽しめます。おうちで化石ハンティングを楽しめます。

お申し込みは、お申し込みフォームからお願いいたします。

お申し込みは、お申し込みフォームからお願いいたします。

お申し込みは、お申し込みフォームからお願いいたします。

お申し込みは、お申し込みフォームからお願いいたします。

お申し込みは、お申し込みフォームからお願いいたします。

## 「地域住民への温泉ソムリエ出張健康講座」



## 「音楽イベント(地域と連携)」



社内への波及 COVID-19の中における活動

## 社内への波及 ~経営理念の浸透~

### 施設運営(経営)の出発点

- ・ 経営理念(企業・施設)
- ・ 現代の企業活動はCSR, (SDGs) が不可欠!

### 施設運営を通じて社会にも貢献!

具体的な例)

- ・ 利用者の増加 ⇒ 体験格差解消、健康増進等に寄与
- ・ 光熱費削減 ⇒ 環境保全 (CO<sub>2</sub>削減)
- ・ 地域経済活性化 ⇒ 地元雇用、地元企業の積極活用

## 2. 戦略としての復興・創生支援ビジネス

### 理論武装

#### 日本型経営

自分の会社の発展は、社会の発展とともにある

近江商人の家訓 三方よし  
渋沢栄一 論語と算盤

似ている？ or 違う？

#### CSV概念による経営

マイケル・ポーター教授(企業戦略論)ハーバード・ビジネススクール  
パワフルな競争戦略から、CSV理論へと戦略に変化をつけてきた

2011年「ハーバードビジネスレビュー」に掲載されたCreating Shared Valueで  
ポーターは「社会的価値と経済的価値を同列に扱いましょう」ということを発表した。

ポーター教授は社会企業家など生易しい男ではありませんから「社会的価値すなわち  
社会的課題の解決は企業にとってメシのタネ」ということを言っている。

社会的課題を解決することを通して、自社の収益を獲得する

## 波及例)「地域活動参加・職員の自発的健康増進活動」



株式会社サンアメニティ



市民マラソン等、社員の地域スポーツ  
イベントへの参加を推奨

社員の勤務先には居住している地域のスポーツイベント(マラソン、トライアスロン等)や自治体主催の大会への、参加者やボランティアスタッフとしての自発的で積極的な参加を推奨している。また、その活動状況のほか日々のラジオ体操やウォーキングといった地道な活動の様子を社内ネットワークを通じて共有することにより、社員自らの健康増進の意識を高め、個人や集団としてのスポーツ振興に努めている。



### 課題と効果

#### 効果(被災地での)

1. 復興支援活動は、従事者の社会貢献意識を向上させる  
→モチベーションが上がる
2. 従事者は会社の経営理念に共感を覚える  
→会社へのロイヤルティが強くなる  
→定着率が高くなる
3. パブリック・リレーションズにより集客のコストパフォーマンスが高い  
→収益性が良くなる

## 波及例)「周回遅れの復興ランナー大熊町を精力的に支援」

大熊町交流ゾーン

写真 - 9月 2021



波及例) ウィズコロナで新プログラムの導入(オンライン)



波及例) ウィズコロナで新プログラムの導入(オンライン)



職員の自発的な健康増進/健康経営



社内への波及 情報発信/ブランディング

## 課題と効果

### 課題

『復興・創生支援と企業利益をどのように両立させられるか』

- ☞ まずは、復興支援活動をおこなう。
- ☞ 利益は後からついてくる。

利益が後からついてくるようにするための

必要十分条件は？

## 課題と効果

効果(会社全体での)

### 4. ブランディングが進めやすい

- 受注への競争力が強くなる
- 人材の募集がしやすい

### 5. 会社全体の共通の理念を形成させる

## J-CSV(日本型CSV)を目指すというのは如何だろうか。

阪神大震災では、後にボランティア元年と言われたようにボランティアが活躍し、東日本大震災では、コミュニティビジネスとか、ソーシャルビジネスといわれる非営利法人が活躍した。私は、災害の多い日本を考えると、ボランティアとかNPOでは、継続性が弱いと思えるので、経済基盤のある民間企業がもっと被災地に進出すべきだと考えている。そうすれば被災地の自治体ももっと安心できるようになる。そのためには、被災地で企業が利益を出すための仕組みをどのように作るか、加えてどうやって被災地へ進出する企業文化を醸成するか、つまり企業という組織体として「世のため人のための共同幻想」どうやって確立するかである。

## サマリー



東日本大震災後に女川町営体育館へ支援物資を送り届けた時の様子

2019年8月に出された**米国のビジネスラウンドテーブルの「企業の目的に関する声明」**

1. お客様には期待を超える価値を届けます。
2. 従業員には適正な報酬と有意義な福利厚生の提供に加えて、急速に変化する世界に  
適応できるよう新たなスキルを身につけるための訓練や教育を通じた支援をします。  
多様性と包摂性、尊厳を育みます。
3. サプライヤー(取引先)には公正かつ倫理的に対応します。規模の大小を問わず、私  
たちの使命の達成に貢献してくれる企業にとって良いパートナーであろうと努めます。
4. 地域社会を支援します。地域社会の人々を尊重し、事業全体で持続可能なやり方を採  
用して環境を保護します。
5. 企業の投資、成長、革新を可能とする資本を提供してくれている株主には長期的な価  
値を生み出します。
6. 透明性や効果的な株主との関係を尊重いたします。

「環境や人権」というコンセンサスが既に出来上がっているけれども、パンデミックを経験した人類は、モノやお金という目に見えるものから健康や家族の幸せなど目に見えないものの大事さに更に気づき始める。過度の競争や対立を煽る企業は退場させられる。

CSV概念の経営は、結果として、優秀な人材が集まり、ブランディングの早道でもある。会社の経営方針への共有感、帰属意識も向上し、対外的な競争力がつき企業利益が上がり企業価値は向上する。但し、日本的経営の神髄である今回の自然や社会との共生をあくまでも謙虚に受け入れながらであることは言うまでもない。

ご清聴ありがとうございました

少年老い易く学成り難し 一寸の光陰軽んずべからず

今回の講演で参考にした文献

名和高司(2020)『CSV経営戦略』東洋経済新報社

雨宮史卓(2020)『広告コミュニケーション』八千代出版