

日本大学経済学部経済科学研究所研究会

【第214回】

2021年12月22日

2021年度講演会

**「地域経済活性化につながる
復興・創生支援ビジネス」
—考察 新型コロナ禍後における
東日本大震災の被災地での企業活動—**

〈講演者〉

株式会社サンアメニティ代表取締役 吉澤幸夫

「地域経済活性化につながる
復興・創生支援ビジネス」
—考察 新型コロナ禍後における
東日本大震災の被災地での企業活動—

株式会社サンアメニティ代表取締役
吉澤 幸夫

皆さん、こんにちは。紹介にあずかりました吉澤です。

ある程度歳を過ぎて法律のほうを本大学で勉強させてもらいました。経済に関しては皆さま方のほうがアカデミックな知識も豊富だと思います。今回、知識はなくても実践経験があるということと講演のご依頼があったのかなと思います。私としてはこれを機会に学生の皆さんに、被災地でこういう活動の仕方もあるのか、こういう活動をしていてもビジネスになるのか、そんなことをぜひ知ってもらいたいということで引き受けさせていただきました。

これが私がきょう説明する被災地・女川ですが、この写真を見ていただくとお分りの通り、ほとんど壊滅状態です。右側の車がちょっとひっかかっているところが海拔15mの高台で、ここに女川町立病院がございました。その1階部分の柱に2.1mまで海の水が来たという跡が残っていますので、約17mから18mの津波が来たと言われております。

女川町は被災する前は約1万人強の人口がおりましたけれども、亡くなられた方が行方不明者を含めて872名で、人口の約10分の1に近い方がお亡くなりになっています。建物の倒壊は90%で、自治体の中でも希少な被災を出したところではあります。

気候変動によるものか、地球の構造の問題かは別にして、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見ると、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

る民間企業のかか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かわり方をするのかと、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、二つの課題の解決に迫られる。

きょうの講演は東日本大震災で被災した宮城県女川町や石巻市での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。これは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しているとも言えるのではないかとことで、以下話させてもらいます。

大震災がありましたのが2011年3月で、この写真は約3年後の2015年2月です。後ろにある公営住宅は緊急に建てたものですが、それより少し遅れて建てられたのが「女川温泉 ゆぼっぼ」という真ん中にある白い屋根の建物で、これが女川町の復興のシンボルになっていくわけです。

「ゆぼっぼ」のある位置は海岸から12mかさ上げされています。そして正面に向かって商業ゾーン、その先が海になるわけです。女川は漁港で、サンマの集積地であったりしますので、「私たちは海とともに生きるんだ」ということで、被災地の中でも堤防は設けていません。「ゆぼっぼ」から商業ゾーン一帯は横浜や東京のまちと比べてもすばらしいということで、国交省の「都市景観大賞」も受賞しております。

これが完成された「ゆぼっぼ」で、サンマの収穫祭のときの写真です。「ゆぼっぼ」から正面がずーっと商業エリアになっていくわけですが、住居ゾーンは後ろのさらにかさ上げされた部分です。

復興の進捗状況によって何をやるのかが変わってきますので、復興庁は被災から最初の5年を「集中復興期間」、あとの5年は「復興創生期間」、こういう呼び方をしています。ちなみに福島の場合には復興創生期間になってもまだまだ始められなかったところがありますので、復興創生期間第1期、復興創生期間第2期として、実質は10年目からスタートしていくことになってきます。

次に復興支援活動についてお話しします。その前に、「復興って何を？」という話になると思いますので、「東日本大震災復興基本法」から「基

本理念」を読み上げます。「未曾有の災害により、多数の人命が失われるとともに、多数の被災者が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もとに、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ひとり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な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、21世紀半ばにおける日本のあるべき姿を目指して行なわれるべきこと」。

つまり、単なる復旧ではありませんよ、にぎわいを取り戻しましょう。そして新しく豊かなまちづくりをしていきましょうよというのが「復興の基本理念」です。これに基づいて「復興庁」が創設されています。

復興支援として、阪神淡路大震災では138万人のボランティアが活躍しました。東日本では150万人。阪神淡路大震災のときに芸能人の方やスポーツ選手の方やいろいろな方がボランティアに参加して、このときから「ぜひ自分もそういうところに行って助けたいなあ」みたいな機運が出てきたかなあと思います。

ちなみに阪神大震災では約6400名の方が亡くなっています。東日本の場合は、この後、大きな余震も続き、約1万9000人が亡くなっています。いまのCOVID-19ではどのぐらい亡くなっていると思いますか。きょうの午前0時の厚労省の発表だと、なんと1万8373人です。「COVID-19大したことないよ」という言葉をよく聞きますけれども、実は東日本大震災並みに亡くなっている。この数字を見ると、感染しないように日々注意することがやはり大事じゃないかなあと、余談ですが話をさせていただきました。

次に復興支援の活動としてどういうのがあるかということ、一つには、阪神大震災のときに「元年」と言われたボランティアとボランティアの集団としてのNPO。東日本のときには被災地が広域にわたったため、もっと規模が大きくなってきます。

特定非営利活動法人というNPO法人が活躍しました。その中で、コミュニティビジネスとソーシャルビジネスが出てきます。

「ソーシャルビジネス」については、構成要件として必要なのはまず「社会性」で、現在解決が求められるは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。二つ目は「事業性」で、ミッションをビジネスのかたちを表し、継続的に事業を進めていくこと。そして三つ目は「革新性」で、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、またはその活動が社会に広がることを通して新しい価値を創出すること。これを総務省のソーシャルビジネス研究会が報告としてあげています。

「コミュニティビジネス」については、事業性は高くないし、社会性や革新性も高くない。ソーシャルビジネスもコミュニティビジネスも社会性・事業性・革新性が求められるということだったのですが、コミュニティビジネスはそこまで求めていません。ソーシャルビジネスとコミュニティビジネスの明確な大きな違いはないけれども、コミュニティビジネスは狭い地域で、一つのことを地域の皆さんと一緒にやっていく。ソーシャルビジネスは、より広範囲なところで、革新性を求めながら、事業性もより強くなってくるような活動だとイメージできます。

被災地では身体的に健康も阻害されますが、同じように阻害されるのがコミュニティで、ずたずたにされる。そのコミュニティをなんとかもう一回戻そうよと、もともと地元でいた方々がUターンしてきて、若い人を中心にイベントや交流会などを実施する。「災害FM」で「私たちはここにいますよ。ここにいますよ」とか身近なかたちで皆さんに情報を流す。被災した人がこれから経済活動を進めるために、起業家の育成や開業支援もしていく。そのようなことを「コミュニティビジネス」ではやっています。

その点では大きな違いはありませんが、「ソーシャルビジネス」のほうは規模がもうちょっと大きいというイメージでいいかと思いますが、たとえば地場産品を創造し、制作して販売までする。生活支援もするし、仮設住宅などで交流事業をやり、革新性やイノベーションを活かして移動販売

車による産直品の販売を被災者にしてあげるとか、それをさらにビジネス化し、事業化していくというようなことをやっています。いずれにしても被災地で何か企業を起こすことは社会的課題の解決がほとんどなので、そうすると、いわゆるソーシャルビジネスになるのかなあとと思います。

いままでソーシャルビジネス、コミュニティビジネス、ボランティアと、どちらかと言うとNPOの話をしてまいりましたが、これからは民間企業が復興支援活動にどんなふうにかかわるかということの説明していきたいと思います。

一つはCSRです。「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」という考え方です。どちらかと言うと資金的余裕があるような大手企業のイメージがありますが、決してそうではなくて、職場の中に募金箱を設置したり、有給を取って社内の友だちと声をかけ合ってボランティアに出かける、企業としてCSR活動を支援することもできるし直接もかかわれます。

きょうはこの話が中心になりますが、民間企業がかかわれるもう一つの方法に指定管理者制度というのがあります。この制度の目的は「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。つまり、民間事業者の活力を活用した住民サービスの向上」です。

公の施設を管理するのに、これまでやっていた官公庁の方よりも民間で養われたサービスが発揮できるのではないかと。民間ですから経費の縮減に努めたり、収入を増やすために利用者の増加に努める。そのようなことで施設管理における費用対効果の向上も期待できるし、施設の有効利用もできるのではないかと。ただし、指定管理者を選定するときには選定手続きを透明化してくださいよということですが、これは後からもう一度説明させていただきます。

この指定管理者制度は地方自治法244の2の改正によるもので、世界的に進む「小さな政府化」の一環として行なわれたものです。皆さんご存じないかと思いますが、当時、小泉純一郎という総理大臣がいました。いまの小泉進次郎さん、俳優の

小泉孝太郎さんのお父さんです。この小泉総理大臣のときに、「民でやれることは民で」ということで、規制改革を進め、既得権益を排除し、民の力を導入してどんどん競争して活力ある日本経済を創出しましょうよと言いました。最近はその競争で疲れてきているというので、いま岸田首相は「新自由主義からの脱却 新しい資本主義へ」、「成長と分配の好循環」、「コロナ後の新しい社会の改革」によって世の中を変換させようとしている、そういう流れです。

もっと平たく言うと、たとえば自治体で持っている図書館や体育館を皆さんが利用するのはおそらく土日だと思いますが、以前はその管理は役所の方が直接やっていたので、土日は臨時雇用を雇って運営していた。それでは雇用条件がなかなか難しいということで、〇〇スポーツ公社とか〇〇施設公社という名前の第三セクターが、図書館や体育館を運営するというようになったのです。第三セクターというのは官が50%以上出資しているものをいいますが、それを小泉改革では「第三セクターではなくて、民でできるなら官が出資しなくても民の力を使おう」ということで始まったのが指定管理者制度です。

指定管理者制度の目的はさきに述べたほかに、地元雇用、地元調達、そして地域活性化。もう一つ大事なことは、施設には当然設置目的がありますから、その目的に沿った運営をしていくことと同時に、公設機関として公平な利用も担保しなくてはならない。

このような指定管理者制度における民間事業者の活動事例として、恐縮ですが私どもの会社の例を紹介させていただきます。私どもの会社は東北から九州まで事業展開していますが、都内あるいは関東近県はもともとビルメンテナンスの仕事が多く、あとはプールの監視業務などです。北に行くと飲食関係で、学校の食堂やコンビニの運営をしています。西に行くスポーツ関係が多いです。

たとえば青森では「今別町総合体育館」の運営をしています。青森でも新今別からは北海道新幹線なのですが、本州最北端の今別町で、宿泊所、食堂なども一緒に運営しています。いまキャンプが結構はやってますが、「サンアメニティ北本キャンプフィールド」も運営しています。秋田県立国際教養大学の食堂、売店、カフェテリアも運

営しています。右上は病院、右下がスポーツ施設です。このほかレストラン運営、テニススクール、プールの監視などもしています。

いままでの役所から委託として頼まれるのと指定管理と何が違うのか、簡単に説明しますと、たとえばプール監視の場合、委託だと「何ポスト、どこどこに監視員をつけてくださいね」と言われる。皆さんの中でアルバイトした方がいるかもしれませんが、お客さんが少ないと監視は楽だし、晴れの日が続いてお客さんが多いと大変だということになる。指定管理の場合、利用料金制型と委託型と二つあるのですが、利用料金制の場合、収入と管理費との収支バランスを当然考えますから、なんとかしてお客さんをよびたい。営業時間をもうちょっと早くからにしようとか、夜はライトアップしよう、遊び道具も何か考えて置こうとかいろいろ考える。お客さんのことを考えて、どうやってたくさんよぼうかと考えるのが指定管理で、役所から言われたことを無難にやっていくのがこれまでの委託管理で、その考え方が大きく違うということです。

「道の駅」での産直もずいぶんうちで運営させてもらっていますが、いま外出自粛で食材を買って家で料理する人が多いので、結構収益は上がっています。「みさわ」では「エアホースバーガー」とか「ホッキ丼」とか、独自のものを考えて売っています。「エアホースバーガー」は三沢市に米軍基地があるからで、神奈川県横須賀の「ネイビーバーガー」からヒントを得たものです。大谷翔平君の出身地・奥州市でも「道の駅 みずさわ」を運営させてもらっています。「今別町 道の駅」は先ほど言いました今別町体育館のすぐ近くで、道路に面して交通の要衝にあるだけでなく、新幹線の駅も在来線の駅も近くにあるので、電車が停まるたびに売店も食堂も売上が伸びるところです。

次に女川の「ゆぼっぼ」の運営の話を見せてもらいます。平成23年にオープンして以来、1万人、3万人、5万人、10万人という節目で景品や記念品を出してお祝いし、来館証明書の発行とかイベントをやっています。10万人のとき、右側で花束を持っているのが女川町長で、真ん中が来館者、左側が私どもの支配人で、その隣が観光協会会長です。10万人目までは皆さん遠くから来てくれた方

ですが、20万人目で初めて町民の方がなりました。次は30万人を目標にしていますが、ことしの5月、仙台・宮城県沖地震で建物が破損していまは休館中なのが残念です。

指定管理者として「ゆぼっぼ」を運営するのに、温泉施設だから温泉だけなんとかやっていたらいいのではと思われるかもしれませんが、先ほどの支配人はそうは考えていません。女川町の観光協会、商業ゾーンの法人とかお店とかの産業界、町のいろいろな関連団体と一緒に、どうやってお客さんを呼び込もうかと活動しています。生涯学習課の講座には学生ボランティアや看護学生なども来ますので、そのときには入浴講座をはじめ、震災の歴史も話させてもらっています。社会福祉協議会の関係では、高齢者はお風呂でのヒートショックの問題もあるので入浴講座などをおこないますが、それを「ゆぼっぼ」でやるのではなく、公民館まで行ってお話をさせてもらう。そのほか、生活支援、徘徊SOSなど、いろいろやっています。

次からは具体的な活動ですが、これは地域活動支援センターでやっている中・高度の障がい者のための入浴交流会です。入湯税だけで、入浴料は取っておりませんが、介助者は支援センターから出してもらっています。

高齢者・障がい者の支援活動では、皆さん気楽な気持ちでお話をさせていただきたいということで、懇親会も「ゆぼっぼ」でやらせてもらっています。真ん中の女性は医者で、震災前までは町立病院だったところが地域医療センターになりました。そこから来てくれています。この紙芝居をつくってくれている人は地域医療センターの院長で、皆さんの相談にもよくのって来て助かっています。ちなみにこの方は今回のオリンピックで聖火ランナーとして走りたいということで、うちの支配人が推薦状を書いて、無事聖火を持って走りました。

これは支援学校生徒への浴育マナーと、「人にやさしくしましょう」という公共マナーも同時に教えています。右のほうに載っているのは「石巻日日新聞」で、災害が11日、そして14日に出された手書きの新聞です。ほかのところはある程度状況が分かっているんですが、女川の町だけは「壊滅状態」と書かれている。これはその現物で、

いまでも来ていただいた方に公開しております。

各種相談会も、役場でおこなうと皆さん構えてしまうので、お風呂で相談に乗ってあげる機会もつくっています。町から健康士の方も来てくれるし、税金のころにはその関係の方々に来ていただいて、気軽な話し合いが持たれています。

保育園の謝恩会では地元のスーパーからいろいろご提供いただきました。

これは特別支援学校生徒の就労実習体験、いわゆるインターンシップですが、特別支援学校生徒以外にも、東京の大学や高校生などもたくさん来てくれています。被災地で働くことを経験してみたい、そこから何か得るものがあるということで、役場からの紹介者を受け入れています。

フロントにあるのは、たくさん来てくれている芸能人の方々の色紙です。この震災義援金は熊本です。そのほか、特別障がい支援学校にフットサル用のピブスを贈ったり、女川には「コバルトトレ」というサッカーチームがあって、去年はJFLに入っていたのですが、いまその下部組織の地域リーグになってしまいました。そこと一緒になっていろいろ寄付をしたりサッカー教室をやったりしております。

町内行政区の住民交流会の開催もやっています。移住してきた新住民の方もいますし、もともといた方で戻ってきた方もいますが、そこで役場から設立総会までのいろいろな指導を受けて行政区ができるわけです。その後の交流会でコミュニケーションをしっかりとつくりましょうよということで、屋台を出したり、みんなで楽しくやる。これもうち主導でやっています。ちなみに費用も全額うち持ちです。

このマッサージをしている方は、何回か友だちを訪ねて来ているうちに、女川のまちが来るたびに変わってくる。復興のトップランナーと言われていた通り、復興が目ざましい。コンパクトシティで、どんどん復興して、おしゃれなまちになってくる。それを見てこの方は女川にぜひ永住したいと言って来てくれたわけです。福島もそうですが、被害にあったところはもともと過疎化が進んでいた。そこに震災があってさらに過疎化が進んでしまったので、移住をなんとか促進したいと、地元でも移住者を大事にしています。

地元観光協会とコラボでこういうのもつくって

いますが、飛ばします。

復興庁の「結の場」というのは被災した企業を被災していない企業が支援しようというマッチングの場で、「ゆぼっぼ」でもそこでつくったものを売ることで応援しています。「ゆぼっぼ」にはイギリスのチャールズ皇太子、平成天皇・皇后、安倍総理をはじめ、著名な方がたくさん来ていただいていますし、土日になると大勢の方が来られます。まだ地元商店街ができていないときには地元の物はほとんど「ゆぼっぼ」で扱って販売させてもらっていたので、遠くからお見えになった方に大変喜んでもらいました。

このおじさんは木工場の社長ですが、「自分も被災して仕事ができない。被災した皆さんに木工を教えるから、ちょっとみんなやってみない？」という話をしてくれて、それでうちが企画して「木工教室」を始めました。

震災関連とか倫理研究会、各種団体による講演活動もやっています。夏になるとサマースクールでたくさんの方が女川を訪れます。HLABも、毎年ハーバードから来てくれている人もいますし、海外からも大勢来てくれます。都内からの学生さんたちとみんなが集まり、震災の話をさせてもらってます。真ん中で写真を持っているのはうちの支配人ですが、残念ながら彼は北海道に長年いましたので北海道弁はできますが英語はできないので、右の緑色のTシャツを着ている学生が英語で通訳してくれています。来てくれた皆さんには、記念に地元産の木工品を贈呈しております。

とにかく人を集めようよということで、商工会の青年部と一緒に「ゆぼっぼ」の壁にスクリーンを置いて上映会もしています。皆さん本当に楽しみにしていたのですが、コロナになってからはできていないので残念だし、もったいないなあと思っています。

これはサザンオールスターズと桑田さんです。女川には地元の情報を流す「災害FM」がありましたが、閉局することを聞いた桑田さんが、自分の持っている「FM東京」の番組の生録音ということで来てくれました。しかもお忍びで、事前に町長や支配人は聞いていたのですが、告知すると大変な人が集まるので直前まで告知しなかったのですが、それでもたくさんの方が集まって、外のスピーカーごしに、桑田さんの「いま女川にい

まーす」と声を聞いたときには大いに盛り上がって、曲がはじまると感動したのかという涙なのか分かりませんが、涙声の人がたくさんいました。そのときの模様です。

指定管理者としてこのような活動をしてきて、社内にどのような効果があるのかということです。うちの場合、「サイボウズ」というWebを使い、社内掲示板を設けて発信しているのですが、被災地での活動に刺激されて、「社会がコロナで委縮している時だからこそ自分たちでも社会貢献を何かしようよ」と、いろいろな活動が出てきます。

たとえば、まだ緊急事態宣言は出ていないときですが、学校がお休みになってしまって学童クラブの子が本当に退屈している。実はうちの施設の人たちも退屈してしまっていて、「子どもたちを集めて運動しましょうよ」と、ベースボールに似たゲームを考えてやった。これは「児童クラブに運動指導」と、NHKでも報道されました。

こういう活動をするときの順番としては、まずは主管課に相談して「こういうことをやりたいのですが、どうですか」と提案する。それから教育委員会に直接話をして許可をもらって、告知したり、もっともっと広めたいということで、「こんなかたちでこんなことをやります。ぜひ取材に来てください」と各報道機関にプレスリリースしていく。

あるいは、いまは皆さん、なかなか出かけられないので、ユーチューブを通じて発信していく。自然を案内したり、「お家で化石ハンティング」というのでこういうセットを販売したり、自分たちでできることをどんどん始めています。「長瀬げんきプラザ」などはいつでもホームページへ入れますので、皆さん、もし時間があればごらんください。

こういう会社だから、こういう場所だから、もっともっと情報を発信しようよとスタッフも前向きになってくる。「ファンタジーアイランド」というのは「FROM常陸」という私どもの茨城の系列会社がやっているサーフィンショップですが、去年アニメの話が来ました。「いいですよ。協力しますよ。ただし、店を前面に出してくださいね」ということで、「Wave!! サーフィンやっぺ」という番組が今年テレビ東京で深夜に放映されましたがいたるところでお店やスタッフが

出ていました。皆さん、見た方がいるかどうか分かりませんが、「やっぺ」なんて茨城弁で標準語でないことは分かると思いますが、そのモデルに図らずくも売り込んだということです。このように、会社としてというよりも、社員の皆さんが自発的にいろんなものに取り組んでくれています。

その波及効果と言えるかどうか分かりませんが、女川と比べて10周遅れで福島県大熊町にも復興4施設ができました。福島第一原発は双葉町、大熊町の二つにまたがっていて、大熊町のほうが広いのですが、ここに役場の前にジムなども入っている広い交流施設、商業施設、宿泊施設、温泉施設ができて、被災から10年目のことし10月17日にオープンしました。

これも私どもで運営することになりました。役場と相談して、風評被害をなくすために海外からも人を受け入れたいと考えましたが、とりあえずは地元の雇用だと考えました。皆さん、いろいろなところに避難していますから、帰ってきたい人がいるなら生活基盤をつくる意味でもなるべく地元の人を採用しようということで町報にも載せてもらったところ、なんと帰還しての応募者はゼロで、やはり10年の月日は長いなとつくづく考えさせられました。大熊町は令和3年、ことしの1月1日、住民登録数は1万263人いるんですけども、実質戻っているのは285人で、ほとんど戻っていない。これが原発の放射能汚染の実情で、この仕事を任されたとき、正直言って「スタッフを集められるのかな」と思いました。

ところが、ホームページとかWebを使って案内を出したら、東京や関東近県からはもちろん、沖縄から北海道まで多数の方から反応があって、中には外人もいる。「福島をなんとかしてあげたい」という善意には地域差も国籍もないのだなど、本当に感謝しているところです。

こういう活動をしていると、実は私自身も、「これってただの社長のお人好しじゃないの。会社の儲けなんて考えてないのじゃないの」となりがちです。そこで「そうじゃないんですよ」ということで理論武装しなくちゃならないと思って考えたのが、日本の典型的な考え方として、近江商人の「三方よし」。自分もよし、相手もよし、世間もよし。あるいは、いまテレビでやっている渋沢栄一の「論語と算盤」。こういう「社会とともに環境

を大事にしながらいきましょうよ」という日本の伝統的な考え方です。

日本の場合には「社会の中に自分がある」ということを常に強調するんですが、一方で「CSV概念」というのがあります。Creating Shared Value。要するに社会的課題の解決（社会的価値）と事業の収益を同じ価値ととらえましょうよという考え方です。この人が考えたわけではないんですが、マイケル・ポーターが「ハーバードビジネスレビュー」にレポートを出し、それで世の中に広まったわけです。

マイケル・ポーター教授は企業戦略の中でも「いかにして競争力をつけるか」ということを主眼に置いてきた人ですから、「社会的課題を解決することはメシのタネだ」という考え方です。

彼がなぜそういうことを考えるようになったかという、昔の学生は金融系、大手製造メーカー、商社などへの就職を望みただけでも、いまの若い人はボランティアをやってNPO法人をつくり、ソーシャルビジネスをやる、そのほうがクールだぜというような時代になってきた。しかし、考えてみればソーシャルビジネスにはあまり継続性がない。だからそういう学生さんをなんとか企業につなぎとめるためにCSV概念というのはいいのじゃないのという発想から出てきている。

社会的価値と企業価値を同列化しましょうという「CSV概念」は「三方よし」や「論語と算盤」と似ているようですが、決定的に違うのは、「CSV概念」というのは最初に「企業利益」を考え、利益を出すための考え方なのです。それに対して「三方よし」や「論語と算盤」という日本型経営の考え方は、相手と自分と社会と、三つを常に同列で考えている。

実際に被災地に民間企業を呼ぶときに、「みんながよければいい」という考え方だけではビジネスとして成り立たない。日本型経営の考え方を持つと同時に、CSV概念のような欧米型の考え方もしっかり持たないと厳しいのではないか。日本の企業はそのへんのところは少し無頓着で、欧米に比べて資本市場への配慮が不足している。被災地で活動するにしても、資本市場への配慮的な考え方は必要ではないかと私は思っています。

企業の収益力、自己資本利益率（ROE）に関して、「2015年 経済産業省主導による持続的成長

への競争力とインセンティブ」企業と投資家の望ましい関係構築プロジェクトの報告書」で企業にROE8%以上の目標を課した。ということは、8%行かないのは企業としてどうなの、役員はだめじゃないのということで、実際5年連続でROEが5%を下回る企業では取締役選任議案に反対する投資グループも現れたという話があります。被災地でいろいろな社会貢献活動をするのも大事ですけれども、企業として利益を上げていくことも同時に達成する。そのへんの配慮をしながら考えていかないと、会社としてなかなか厳しいのかなと思います。

次に効果です。被災地で復興支援活動をやると、従事者の社会貢献意識が向上し、モチベーションが上がる。いままで会社から「これやって、あれやって」と言われてやっていたのが、被災地で実際に復興支援をやる和被災者に喜ばれるので、自分から積極的に「これやりましょう、あれやりましょう」と大きく変わっていくし、モチベーションが上がります。会社の経営理念や経営方針にも共感を覚えてきて、会社へのロイヤリティが強くなり、定着率も高くなる。

被災地に限りませんが、社会貢献活動はプレスリリースをするとマスコミに取り上げてもらいやすい。そうすると、プロモーションミックスで言うパブリックリレーションズで集客のコストパフォーマンスがよくなるし、企画すれば宣伝費を特に設けなくても済むというメリットもある。会社全体ではブランディング力がつくし、マスコミへの露出度も強くなってくる。人材の募集もしやすくなる。社会貢献をやっていることによって、会社全体の共通理念を形成することもできると思います。

一方、課題としては、復興創生支援と企業利益をどのように両立させることができるか。いま私はたまたま大学院の修士論文を書いていて、被災地の指定管理者に「何の目的で被災地の指定管理者に応募しましたか」というアンケート取ると、応募動機のほとんどが「企業利益」です。

「企業利益」でいいと私は思うのです。被災地以外で社会貢献と言うと、「環境」だとか「人権」だとかいろいろ出てきますが、被災地では何をやっても社会貢献になってくる。まずは復興支援を行えば、利益は後からついてくるのではない

かなと思います。

ただ、「何をやれば利益がついてくる。これをやったら必ず儲かる」という、そこまではなかなか見つけられないけれども、これだけは外せない「必要条件」というのをなんとかきちっとしたものをつくりたいと思っています。社会的貢献はいろいろな会社がやっているし、若い人たちも「何々を通じて社会に貢献したい」と言っていますが、実際に被災地に入るとその教育が非常にしやすい面があるので、私は被災地での活動を重視しています。

3月に大震災があって、すぐには行けなくて、12月ごろに私も持てるだけのものを持ってトラックで行きました。道の駅に物を納めてくれている農家の方に話したら、みんな協力してくれて、女川にどんどん野菜を運んだ記憶があります。

まとめに入りますが、先ほど言いましたように日本型経営だけではなかなか難しい。いろいろなステークホルダーがおりますから、やはり企業の収益というのも大事です。だからといって収益だけを追っていたのでは、これからの時代、企業として収益を上げる力さえもなくなってくる。そこで日本型CSVを目指すのはどうだろうかということも考えています。

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か言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、継続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ます。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ります。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つくるか。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、企業は「世のため、人のため」という共同幻想をどうやって確立するかです。

環境や人権というコンセンサスが既になされてきているけれども、パンデミックを経験した人類は、モノやおカネ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さらに気づき始めています。過度な競争や対立を煽る企業は退場させられます。社内で競争を

煽ってばかりではだめで、むしろ多様性だとかを認め合うような会社でないと、これからは厳しいのではないかなと思います。

CSV概念の経営は、結果として優秀な人材が集まり、ブランディングへの早道でもあります。会社の経営方針への共有化、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、企業価値が向上する。ただし、日本の経営の真髄である自然や社会との共存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。

以上のようにまとめましたが、2019年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」をなぜ載せたかということ、被災地での企業活動をやっているとどうしても情緒的になってしまい、情実的に物事を判断してしまうことに陥りやすい。やはりグローバルなものの考え方に常にすり合わせてみるのが大事だと思って、被災地であってもこれを会社の中に掲示してあります。

平成27年3月、女川のオープンしたとき、周りに何もなくて、これが点いた明かりで、これが復興の始まりでした。この下に「少年老い易く学成り難し 一寸の光陰軽んずべからず」と書いてあるのは皆さんへではありません。この光に復興を期待して私どもに任された、その責任の重さを感じ、今回、福島の大熊町という最終ランナーの復興支援にかかわることができたので、女川のこのときの初心の気持ちに戻って一生懸命勉強し、早く皆さんの復興に役立つような成果物をつくって福島の復興に少しでも役立てるために、私自身が自分にムチを入れるために常に掲げている言葉で、何かあったとき女川の「ゆほっほ」の写真を見て自分を奮い立たせています。

大熊町の復興は遅れをとりましたけれども、東京から近いし、世界の福島・世界の大熊になっています。皆さんもおいでください。もし大熊町で何かを考えて発信していただければ、それは世界にも発信できるというビジネスチャンスも生まれてきます。マンガでもいいし、ゲームでもいいし、ファッションでもいい。ぜひ私たちと何かコラボを考えていただければありがたい。私たちでは考えつかないような考えがあれば、ぜひ聞かせてもらいたい。

ちなみにアートに関しては町で学生から企画を

もらって取り上げることが決定しましたので、ほかの部分でしたら何でもできますので、ぜひ皆さん、大熊町に一度お見えになっていただきたいなと思います。かかると、ほんとになんでもでき

る可能性があるのが大熊町です。皆さん、よろしくお願いいたします。

ご清聴ありがとうございました。