

季刊

DBJ

金融力で未来をデザインします

Applying financial
expertise to
design the future

№.15
日本政策投資銀行 広報誌
2012.04

【季刊DBJ】15号 2012年4月発行

復興始動

東北の創造的復興をめざして

【ネクスト・ジャパン最前線】

【Scenes of Solution】

防災力、事業継続力を企業価値に

——TOTOに対し、
九州初の新「DBJ防災格付」融資を実施

【未来人図鑑】

株式会社阿部長商店
代表取締役 阿部 泰浩 氏
産地自ら、強いビジネスモデルを作る

【旅のブックマーク】

ワインに殉じたサムライ

旅する作家 山口 由美

～お客様の技術をご紹介します～

DBJでは、本店1Fロビースペース(東京都千代田区)にて、お客様の製品を展示し、パネルとともにご紹介しています。展示企業・製品は、半年ごとに入れ替えを行っています。



展示テーマ: ニッチトップ
展示期間: 平成24年4月1日～10月31日
展示企業: 関東電化工業株式会社、黒田精工株式会社、
シンフォニアテクノロジー株式会社、日本オイルポンプ株式会社、
第一稀元素化学工業株式会社、ニッポン高度紙工業株式会社
(6社、順不同)



CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

復興始動

—— 東北の創造的復興をめざして

P16 **Scenes of Solution**

防災力、事業継続力を企業価値に

TOTOに対し、九州初の新「DBJ防災格付」融資を実施

P20 **未来人図鑑**

株式会社阿部長商店

代表取締役 阿部 泰浩 氏

産地自ら、強いビジネスモデルを作る

P23 **旅のブックマーク**

ワインに殉じたサムライ 旅する作家 山口 由美

復興始動

—— 東北の創造的復興をめざして

地震、津波、原発事故が重なった東日本大震災は、被害規模の甚大さにおいて、また、わが国経済・産業・社会の将来に与える影響の深刻さにおいて、未曾有の複合的災害となった。1年が経ってもなお、被災地には災禍の爪痕が残り、地域経済にも多くの難題が立ちはだかる。その一方で、復興始動への確かな兆しも見え始めた。道のりは長いが、「悲慘の中の希望」を現実のものとするために、3.11を決して忘れることなく、明日への歩みを着実に重ねていくことが求められている。

季刊DBJはiPhone、iPadでもお読みいただけます。
下記URLからダウンロードしてお楽しみください。
<http://itunes.apple.com/jp/app/id389307222>

DBJのホームページからもダウンロードできます。
<http://www.dbj.jp/>



企画・発行 (株)日本政策投資銀行
取材協力 常盤興産(株)
TOTO(株)
(株)阿部長商店
制作・編集 (株)ワークス・ジャパン
取材・文 河内正和
アートディレクション・デザイン HI-de-SIGN
写真 岡田卓士／赤坂トモヒロ



東日本大震災から1年 復興への軌跡と課題

東日本大震災の特徴

東 日本大震災は、被害の大きかった岩手・宮城・福島・茨城県（以下、被災4県）で18895人（2012年4月4日現在、警察庁）の死者・行方不明者を出す戦後最大の自然災害となった。犠牲者の死因は、津波による溺死が92.4%を占める。

物的被害も甚大で、被災4県のストックの喪失である直接被害額は、原発事故や電力不足がもたらした被害を除いても16.4兆円（DBJ試算）に及んだ。そのうち約11.8兆円（71.8%）が沿岸部の被害であ

り、津波による破壊が甚大な被害をもたらした。さらに、被害率は岩手県沿岸部が47.3%ともっとも高く、被害額は宮城県沿岸部が4.9兆円と最大。被災者比率は、原発事故避難住民が多い福島県沿岸部が17.2%と最大となった。

東日本大震災の特徴は、津波被害の巨大さのみにとどまらない。原発事故に起因する原子力災害に關しては、避難区域への立ち入りが制限されるなど、被災状態が今なお継続している点で特異だ。そのため、震災後1年を経た今も、仮設住宅などで避難生活強いられている人は34万人を超える。東北地方以外への避難者も5万9千人に達しており、今後、被災地域での雇用が確保できない場合は、さらに域外や域内他地域への避難者が増加するものと推測される。

日本経済に与えた影響

東 日本大震災は日本経済にも多大な影響を与えた。その1つが、製造業におけるサプライチェーンの断絶によって、生産活動が停止に追い

込まれたことだ。

東北地方は電機・自動車産業の集積地であり、川上の半導体や自動車部品工場が被災して生産停止になると、被害を受けていない川下の最終製品組み立て工場でも生産ができなくなる。特に、部品点数が3万点と言われる自動車はサプライチェーンの裾野が広く、生産工程の中で1つでも部品が欠けると生産できなくなることから影響が大きかった。

東北の自動車関連産業の被災により、GM、フォード、クライスラーなども1〜2週間の生産停止に追い込まれたことは、いかに東北経済がグローバル経済に組み込まれていたかを端的に示す結果ともなった。

復旧・復興への動き

震 災発生直後、政府や被災地域の自治体は、震災が残した未



曾有の混乱の終息と拡大する被害の全容把握に、あらゆる力を動員せざるを得なかった。そのため、この時期のわが国には、震災からの復興を中長期的展望の下で考える余裕など、

ほとんどなかった。だが、この1年の間に政府、被災自治体は着実に「復興に向けた歩み」を進めてきた。

昨年4月14日、政府は被災地域の復興に向けた指針策定のための「東日本大震災復興構想会議」（以下、復興構想会議）を設置。また、その下部組織として、復興構想会議が専門的事項について意見を求めるための検討部会が設けられた。

4〜6月までの2か月間、復興構想会議は計12回、検討部会は計8回の会議を重ね、6月25日に最終提言書「復興への提言―悲惨のなかの希望―」を政府に提出した。なお、この間の6月20日には、復興の基本理念、基本施策等を定めた

が発足した。

被災自治体の復興計画策定の過程では、役所・役場が津波被害を受けたり職員が多くが被災したため、行政機能が麻痺し

たり、人出不足に陥ったりする自治体も出た。このため、国や地方自治体などは被災自治体への人的支援を行ったが、今後は、復興計画に位置づけられている土地区画整理事業及び防災集団移転促進事業の立ち上げなどに、専門職員が不足することが懸念されている。こうした人的支援は、今後の本格復興への課題のひとつとなっている。

企業の動向

震

災後の企業の動向を見ると、津波の影響が大きい沿岸部だけでなく内陸部の設備にも被害が生じた。また、被害が軽微でも、電気等のインフラ復旧まで操業できないケースやサプライチェーンの寸断により原材料の調達が困難になるケース、計画停電による生産効率低下など広範囲に影響が及んだ。

その後、大企業およびその系列企業を中心に復旧が進んだが、沿岸部では復旧を断念し、移転撤退する工場も出ている。

他方、中小企業の復旧は遅れている。沿岸部では市街地の復旧すら進捗しておらず、小売店舗もプレハブ等の仮店舗が目立つ。また、岩手県や宮城県では魚市場等が再開されつつあるものの、漁港・漁船の修復と水産加工設備の復旧など、地場産業としての水産業の復活が必要となっている。

中小企業の復旧に重くのしかかっているのが二重ローン問題だ。これは、地震で被災した企業が生産設備を修繕したり、工場を新築したりするために新たに債務を抱え、被災前からの債務と合わせて二重に債務を負うという問題だが、旧債務の担保価値は著しく低下しているものと見られ、新規に借入を行うのは困難な状況にある。現在、産業復興機構と東日本大震災事業者再生支援機構が旧債務の買い取り業務を開始しており、両機構の支援による早期の事業復興が期待されている。

DBJグループの取り組み

東 日本大震災ではDBJも様々な形で復旧・復興支援に取り組んできた。

まず震災翌日の3月12日、被災企業に対する危機対応融資を開始した。同融資は政府が認定した大規模災害などの危機に際して、その被害に対処するための必要資金を、政府の指定を受けた民間金融機関（指定金融機関）が、日本政策金融公庫からの信用供与を受けて供給するものだ。今年3月末現在で、DBJの融資実績は135件・9462億円となっている。

地方銀行と連携した地場産業支援にも取り組んだ。前述した危機対応融資の活用に加え、8月からは被災4県の地銀との間で共同ファンドを創設。被災によって一時的に業況が低迷しているものの、当該地域の復興に欠かせない地域の有力企業に対して劣後ローンや優先株等を活用したりスクマナーを提供した。

資金面以外の支援も積極的に行っている。昨年4月21日には、復興支



「東日本大震災復興基本法」が成立した。

政府の動きと並行して、被災地域の自治体も4月半ば以降、復興計画等の策定作業を本格化させた。宮城県は被災県ではもっとも早い4月22日に「復興基本方針（素案）」を公表、仙台市（5月31日）、岩手県（6月7日）が続いた。原発問題に揺れる福島県は8月11日に復興ビジョンを策定した。

政府は、こうした復興構想会議の提言や地域からの意見を総合的に踏まえ、7月29日、「東日本大震災からの復興の基本方針」を策定した。

12月7日には、被災地で規制や税の特例を認める「東日本大震災復興特別区域法」（以下、復興特区法）が、続いて12月9日には復興事業を統括する「復興庁設置法」が成立した。そして、今年2月10日に復興庁



援に有益な行内の知見・金融ノウハウを集約し、被災地域に提供するための組織として、東北支店内に「東北復興支援室」を設置した。同室は、本店公共RMグループ、地域振興グループ、金融法人部など部店横断的な体制であり、震災復旧・復興に関する情報提供、関係各機関との連携を進めている。

復興計画策定への協力も行った。宮城県や岩手県などの復興計画策定に際して、DBJグループの日本経済研究所とともに会議のメンバーになるなど積極的に参画し、東北支店による地域情報と、東京を含む他地域での分析を提供した。また、政府が設置した復興構想会議の検討部会でも様々な提案を行った。

復興への枠組みについても、独自の提案や提言を重ねた。

昨年5月には、東北地方をはじめとした被災地の「創造的復興」を後押しすることを目的として、まちづくり、防災、地方財政等の有識者による「復興地域づくり研究会」（委員長・大西隆東京大学大学院教授）を設立した。

同研究会では、復興計画推進のための新しい官民のあり方とその実現に向けて検討を行い、昨年10月にとりまとめた中間報告書の中では、復興まちづくり会社による復興地域づくりを提言。公共のマンパワー不足、公共と民間の連携不足等、公民ともに課題を抱える中で復興事業を早急に軌道に乗せるためには、公共をサポートし、公民連携を促進・調整する主体が必要であり、その担い手となるのが「復興まちづくり会社」であるとした。今年3月の最終報告では、ハード面の復旧にとどまらず、持続的な産業振興や生活インフラ復興につなげる創造的復興実現に向けて、民間ノウハウ活用や公民連携強化（震災復興PPP、復興まちづくり会社、サ

ポート機能の必要性）を提言した。

7月には、キャノングローバル戦略研究所との共同提言「東日本大震災復興に向けた具体策と課題―財政制約を踏まえた、創造的な復興のための6つの提案―」を発表。その中で、震災前から存在した財政問題にも目を配りつつ、わが国産業の成長につながる創造的復興が求められる中、まちづくり、上下水道、医療・福祉、農業、大学の研究機能、PFIの6分野について、その具体的な方策を提案した。

12月には、価値総合研究所との共同提言「東日本大震災復興に向けた具体策―東北大学の機能を活かした産業創出7つの提案―」を発表した。ここでは「震災で失われた生活を取り戻すには、働く場所とセットで復興を成し遂げる必要がある。この点、全国有数の知的集積がある東北大学の機能と地域のポテンシャルを結びつけ、雇用を生み出す新たな事業・産業を創出することが非常に重要である」という問題意識を共有。再生可能エネルギー、分散型電源、介護・福祉ロボットなど7分野において、東北大

学が取り組んでいる研究テーマを分析し、それが新しい産業に結びつくような具体的なプロジェクトを提案した。

● 本格化する復興への取り組み ●

昨年12月26日には復興の本格化に向けて復興特区法が施行された。これに伴い、県および市町村は共同もしくは単独で復興基本計画の具体的な実現手段を示す復興推進計画の策定をスタートさせた。

これに先立つ同月12日、DBJは復興の担い手である自治体、企業、経済界と連携しながら、被災地域の円滑かつ迅速な復興に貢献することを目的として、東北支店、青森事務所および本店（公共RMグループ）に「復興特区支援・相談センター」を開設した。DBJは、復興特区法に定める地域協議会への参加等を通じて、そのノウハウやネットワークを活用しながら、復興推進計画や計画に基づくプロジェクトの円滑な形成に向けて金融面を中心とした助言などを行う。

今年3月5日現在、復興特区法の特定被災区域に指定された自治体は11都道府県227市町村に及ぶ。このうち60を超える自治体が復興に関する計画を策定済みだ。自治体により策定された復興計画は、さらに復興特区法上の計画（「復興推進計画」「復興整備計画」「復興交付金事業計画」）を策定・申請する等により、同法の様々な支援の対象となる。これらの作業を円滑に進めるためには、国と地方、官と民との連携を強化していく必要がある。DBJでは、被災した県市町村の復興計画および復興推進計画の策定についても積極的な支援を行っている。

東日本大震災から1年。復興は、まだ始まったばかりだ。国や地方の財政事情が厳しさを増す中で、今後、本格的なインフラ復興を進めるためにPFIを通じた民間資金の活用が、また、新たな復興の主体として「復興まちづくり会社」の活用が、それぞれ検討されている。DBJは持続可能な復興に向けて、これらの方式が大いに有用な手段となると考えており、積極的

DBJでは昨年12月、東日本大震災の罹災地域経済への今後の影響や復興への課題を探るべく、阪神・淡路大震災が地域経済に与えた影響を考察したレポート（『大震災が地域経済に与える影響について』阪神・淡路大震災をケーススタディとして）を発表した。

レポートでは、阪神・淡路大震災が地域経済に与

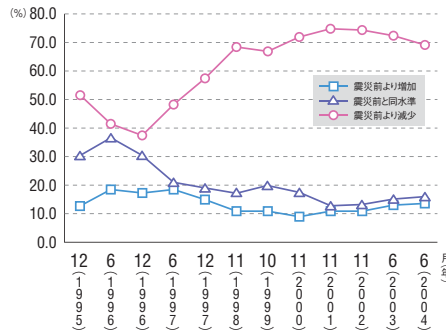
えた影響を、経済全体（GDP）国民経済計算・GRP）県民経済計算）や9つの経済指標（人口変動、製造業、商業、家計労働、観光、港湾、復興需要、復興計画・地方財政、地域金融）から分析。その結果、罹災地域の経済は復興需要に支えられ、2～3年は上向くものの復興需要が終了すると中期的に低迷し、また、復興費用が財政負担に中期的に影響を及ぼし続けていることなどがわかった。震災から9年後の2004年6月の阪神・淡路産業復興推進機構によるアンケート調査によれば、69%の企業が「売上高・利益が震災前より減少した」と答え、51%の企業が「震災の影響が残って

阪神・淡路大震災に学ぶ

いる」としており、こちらからも震災の影響が中期的に続いたことが確認できる（図表1、2）。

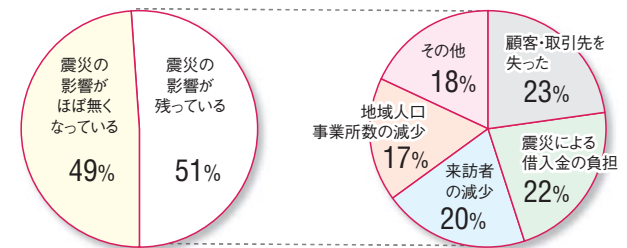
こうした経験を踏まえると、東日本大震災においても、復興需要終了後の低迷を避けるためには、今後生じる巨額の復興需要を活用しつつ、ポスト復興需要を見据えた体制強化に早期に取り組んで行く必要がある。

図1:震災前と比較した売上高・利益水準



備考:災害救助法適用地域内の商工会、商工会議所の会員企業を対象。従業員数50人未満の事業所の組織率が5割を下回る商工会議所の地域については、これらの地域の小規模事業所の一部を加えている。図2は2004年6月調査において、「震災前より売上高・利益が減少した」と回答した企業に対するアンケート調査。出所:阪神・淡路産業復興推進機構「阪神・淡路地域における産業復興の実態に関するアンケート」

図2:震災の影響の有無と具体的な震災の影響



住民主導で中心市街地の再生へ ——動き始めた宮城県石巻市のまちづくり

東日本大震災で宮城県石巻市では、臨海部の漁港や水産加工団地、住宅地が津波によつて壊滅的な被害を受けるとともに、被災した市町村単位の犠牲者数は最大となった。今も海沿いの旧北上川河口付近には市の120年分に当たる大量の瓦礫や被災車輛がうずたかく積みあげられたまま。街にもまだ随所に津波の爪痕が残り、市の人口流出も続くなど、復興への道のりは依然厳しい状況だ。そんな中、中心市街地では、地域住民が中心となって新しい街を作ろうという動きが始まった。目指すのは石巻らしい景観・歴史・文化の薫るまちづくり、そして、その街を活気あふれる地方都市として持続可能な最先端モデルとすることだ。

決意も新たに

昨年12月20日。石巻中心市街地の復興に向けて、住民主体で新しいまちづくりを目指す「コンパクトシティいしのまき・街なか創生協議会」(以下、協議会)の発会式が石巻商工会議所で行われた。参加者は中心市街地の復興整備に関与する地権者、大学教授、都市計画家、市、商工会議所、まちづくり会社、担当者など、産官学、中央と地方が一体となった約60人。その全員が協議会の発会を大きな期待感で受け止める

とともに、これから始まる新しいまちづくりへの決意を新たにした。

協議会の発起人の1人で、18年前から石巻のまちづくりに取り組んでいる(株)街づくりまんぼう代表取締役副社長の尾形和昭氏もまた、同じ思いでその場に臨んでいた。「これまでも地元なりに取り組んできたが、この街の衰退は解決できなかった。震災で状況はさらにひどくなった。でも、ここで諦めるわけにはいかない。自分たちの街なんだから、自分たちのルーツをきちんと形にしていかなければいけない…」

この日の発会式は、石巻における震災からの復興始動を印象づけるとともに、衰退する地方都市再生への挑戦を告げるメッセージでもあったのだ。

地元有志が動く

震災前、大量消費とモータリゼーションの進展と共に、全国の地方都市では郊外に土地を造成し、住宅地と商業地域開発を進めるスプロール化(無秩序な拡大)現象が起きた。石巻市でも市街地エリアは5倍以上となり、全国の地方都市と同じ大規模商業施設やファミリーレストランが立ち並んだ。中心市街地は空洞化、街なかには空き店舗が目立つようになった。

このため、まちづくり会社や商工会議所が「街なかの求心力」を還元しようと、さまざまな活性化策を講じてきた



株式会社街づくりまんぼう 代表取締役副社長
尾形 和昭氏

の所有権と利用権の分離システム。具体的には定期借地権の活用が有効」と、そのメリットを次のように指摘する。

「土地の売買を伴う再開発では、先祖伝来の土地を守りたいという地権者の意向が尊重できない。また、土地を売買すると総事業費が膨らむ結果、資金回収のために再開発の規模が過大になる。それに対し、土地の所有権には手をつけず定期借地権を設定するやり方は、地権者の同意も得やすく、また土地の売買代金が発生しないので総事業費が圧縮でき、再開発の規模も小さくすることができ。定期借地権は、地権者、被災者、市それぞれにとってメリットがあるのです」

難題を乗り越えて

事業推進部会が描く構想では、津波で甚大な被害を受けた市中心部の11区画を市街地再開発エリアに設定、定期借地権を活用して土地を確保し、街並みをそろえた3〜4階建ての低層ビルを建設する。1階は津波に備えて非住宅とする。メインストリートに面した部分は店舗等とし賑わいを創出し、その奥は駐車場、2階は中庭を上手に

が、市の人口減少に歯止めはかからず、中心市街地の再生も思うように進まない状態だった。そこに東日本大震災による被災が追い打ちをかけた。

だが、人々はまちづくりへの情熱を失わなかった。被災した中心街の建物が取り壊され、広大な更地が生まれるのなら、土地の高度利用を図り、「住」「商」「遊」などさまざまな機能が集積した住みやすく賑わいのある「コンパクトシティ」として再生させよう——そんな思いで立ち上がったのだ。

復興まちづくりの活動は、被災1か月後から尾形氏を含む中心市街地の商業者、地権者有志によつて始まった。その中で尾形氏は外部からの支援者を積極的に募った。本来、まちづくりは自分たちだけでやるべきなのだろうが、地元に残りない力は素直に外から借りればよいと、18年の間に培ったネットワークを活かして組織づくりを進めた。

外部からも同志が

尾形氏の呼びかけに即座に応じた1人が、東北大学大学院准教授の姥浦道生氏だった。姥浦氏は都市・地域計画、土地利用計画の専門家で、震災直後

から名取市、塩釜市、宮古市など東北地方各地の復興計画づくりに携わってきた。

外部からの同志も加わって活動は着実に前進した。5月には街なか再生計画を作成し、6月に同計画を市長へ提案。その後は参加者の輪を広げながら、市の震災復興基本計画に盛り込むための検討、正式な組織づくりのための準備等を重ねていった。それは、一日も早い復興を目指し、個々の能力と志を結束していく地道な作業であった。

8月からは、さらに強力なメンバーが加わった。都市計画家の西郷真理子氏だ。西郷氏は滋賀県長浜の「黒壁」、香川県高松の「丸亀町商店街」、埼玉県川越の「蔵のまち」など、数多くの地域活性化で成功事例を持つ都市再生の第一人者だ。その西郷氏が加わったことで、具体的なまちづくりに向けた関係者との対話や、住民を交えたシンポジウムなどの場での議論が一段と活発に進んでいった。

こうして、冒頭に述べたとおり、被災



東北大学大学院工学研究科 准教授
姥浦 道生氏

から9か月余り経った12月20日に協議会がスタート。住民主導の復興まちづくりは新たな推進組織のもとで一体となった。

3つの部会を軸に

協議会には3つの部会が設けられている。①街の全体的なあり方を、主に景観デザインの観点から話し合う「街並み部会」、②石巻の街にふさわしい再開発を進め、各部会計画間の調整を図る「事業推進部会」、③石巻の暮らしや地産品の中から「石巻らしさ」を持つものを発掘し、グルージャパン石巻として全国、全世界へ発信していく「ライフスタイルブランド化部会」(以下、LSB部会)だ。3部会は今年1月9日にそれぞれ第1回目の会合を開き、本格的な活動をスタートさせた。以後、部会ごとに随時会合を開きながら計画を立案、具体化させていく予定だ。

このうち事業推進部会では、中心市街地再開発で最大の課題となる土地問題について勉強会を重ねている。西郷氏は、再開発の行き詰まりは地権者の土地所有へのこだわりが主な原因とした上で、「これを解決するスキームが土地

づくり、中庭がつながることで、避難路も確保する。2階からは住居がメインとなる。2000戸の災害公営住宅を整備。公営住宅には海沿いで被災した住民などが入居する。住宅は、復興公営住宅として市が購入、商業施設はまちづくり会社が担当する。

西郷氏は「これまでの対話の結果、地権者の方々が自分の土地を皆で利用することに納得してきた。地権者同士で会社を作つて土地の高度利用を図ろうという話もある。併せて、街並みの具体的なイメージについても積極的な意見が出るようになった。リスクを共同で負いながら、こんな街を作りたいという動きになっている」と、課題の解決に手応えを感じている。

絆をブランド化する

姥浦氏が部会長を務める街並み部会では、すでに街並みづくりの基本方針案を作成。3月末までにオフィス街、商業街など各エリアの街並みの具体的なイメージを固めるとともに、街並みづくりで重要となる点についてのルール作りを進めていくという。

「今まで中心市街地は商業地で、いろ



都市計画家
株式会社まちづくりカンパニー・シー・ブネットワーク 代表
西郷 真理子氏

いろいろなタイプの建物があったが、今後は人が住むことになるので住環境が問題になる。そこで、デザインコード（景観構成要素の「あり方」およびその「組み合わせ」）についての視覚的な約束事）を作り、事業推進部会やデベロッパーなどからも意見を取り入れながら景観計画にまとめ、それを市の計画として定めてもらうべく陳情、提案していく予定です」（姥浦氏）

LSB部会では、石巻の地域資源をジャパンブランド化するための活発な議論が続けられている。西郷氏は「たとえばフランスはワインを輸出しているが、本当はワインを飲むライフスタイルそのものを輸出している。日本でもライフスタイルをブランド化して産業にすることが、地方が生き残る道だ」として、こう説く。

「日本は人口増・大量消費社会の流れの中で、各地域で培われてきた資源や価値観を見失った。今、社会の流れが人口減・少子高齢化・低成長時代へとうつる中で、埋もれた資源や価値を再

発見しなければ、どの地域も立ち行かない時代となった。石巻の暮らし、地産品の中から石巻らしさを発掘、商品化し、クールジャパン石巻」として全世界に発信しなければなりません」

そうした試みの一環として、西郷氏は昨年11月、フランス・カンヌで開かれた国際見本市「MAPIC2011」に、漁業の街石巻ならではの漁旗を活かしたかばんや帽子を出展し、評判を集めた。日本各地のクールジャパン商品を集めた店舗をバりに出店する計画も進んでいるという。

LSB部会では新しい発想の試みも始まっている。震災後、石巻を訪れた延べ25万人のボランティアとの絆を1つの文化にしていこうというものだ。その方法として、ボランティアの人々を「石巻プチ市民」として登録し、将来にわたって石巻との関わりが持てるようにするなどのアイデアが出されている。西郷氏は、前例のない「絆のブランド化」に期待して、こう語る。

「人口増加の時代、人々は絆を断ち切つていった。これからは発想を変えて、もう一度新しい繋がりを作り、スプロール化した街を集約していけば、いろいろな可能性が出てくる。3つの部会でやろう

としていることは、その可能性をカタチにすること。特にLSB部会には、いろいろな人たちが参加して素晴らしい部会になっている。間違いなく、再生の起爆剤になると思います」

カギは住民の自立的意識

住民主導で官民の多様な協働を目指す協議会。その運営には、ネットワークの結節点で調整力を発揮する尾形氏、姥浦氏、西郷氏のようなコーディネーターの存在が不可欠だ。それを裏付けるように姥浦氏が言う。

「石巻市とは東北大学が包括連携協定を結んでいた関係で、昨年6月から週1回会合を持ち、お互いの顔が見える関係を築いてきました。国の支援で、人口減少社会における持続可能なあたらしい発想のまちづくりを行うことは、西郷さんのネットワークが活きている。また、いろ

ろな大学・団体とは街づくりまなぼうが、停留所機能を果たして協働



できている。こうした調整機能が働くことで活動は比較的順調に進んでいると思います」

協議会の挑戦は、まだ始まったばかり。この先、長期にわたって確実な成果を出し続けなければならない。そのカギとして姥浦氏が指摘するのが住民の自立的意識だ。

「石巻の再生の課題自体は、中心市街地の居住人口を増やすと同時に、交流人口の増加に向けたコンテンツをいかに作っていくのかという点で、他の地方都市のケースと同じ。ここに住む人が、街を作り変えていかなければならないという意識を、当事者として持つもらうことが重要だが、現状ではまだ人々に、誰かがやってくれるだろうではなく、自分が動かないとダメということを訴え続け、ずっと一緒にやっていこうという気運を作ることが今後の課題です」

この紐帯がある限り

石巻の歴史には、世界を目指した取り組みが3度あると尾形氏は言う。1度目は戦国大名伊達政宗の時代。琉球をモデルに海外との交易を目指した。

「チームまちづくり」がスタート ——全国の持続可能なまちづくりを支援

人口減少社会における持続可能なまちづくりを目指し、今年3月2日に一般社団法人「チームまちづくり」（代表理事 大西隆・東京大学大学院教授）が設立された。東日本大震災復興構想会議検討部会の専門委員有志10人が、「コンパクトシティの実現」と「ライフスタイルのブランド化」を手法とする石巻のまちづくりを先駆例とし、今後日本が迎える人口減少社会のまちづくりのあり方について、昨年来検討を重ねてきたものである。今後、他の被災地の復興にも取り組み、全国の人口減少地域にこれを応用していくことを

目的としている。

「チームまちづくり」がまず取り組む被災地の復興は、復興住宅などの公共事業、生活再建、産業振興を同時に行う具体的なプロジェクトである。その際に重要な点が2つある。

1つは、そのプロジェクトを「誰が」行うの

か、「どのようなチームを組織して」「どのような器を用いて」その地域を再生するかを具体的に明確にして、すぐに実行すること。そして、プロジェクトを臨機応変に展開していけるよう事業プログラムで対応する「マスタープログラム」のシステムを活用することだ。

だが、こうしたマスタープログラムの立案とプロジェクトのプロデュースには、高度なノウハウや、現地できめ細やかに対応するチームが必要となる。そこで、復興構想会議の専門委員を中心に、そうした課題に対応できるさまざまな分野の専門家を集めて「チームまちづくり」を設立させた。

特に、復興過程で大きな課題となるのが「土地」と「仕事」。「チームまちづくり」は、被災地域のまちづくり会社と協働して、土地に関する利害調整を担うとともに、活動による地域活性化を通じて、多くの働く機会の創出を目指す。

理事の1人として参加する前出の都市計画家・西郷真理子氏は、「チームまちづくり」の役割について、「まちづくりに取り組む住民の人たちが1つにまとまるため、また、各地でまちづくりに取り組む人たちがつながるためには、横のつながりが必要。それが、全国的になるとよりパワーが増す。このチームは、コンサルティングとプラットフォーム作りで全国のまちづくりを支援していきたい」と語っている。

2度目は明治時代。石巻湾に港湾を建設し、横浜や神戸のような世界への窓口を作ろうとした。3度目は2001年。石巻に縁が深く、日本を代表する「萬画家」である石ノ森章太郎のミュージアム「石ノ森萬画館」を建設し、マンガ文化を世界に発信した。

今回の街なか創生は、高い防災意識づくりおよび地方都市再生という2つの意味において、世界に冠たるモデル都市を目指すもので、4度目の世界への挑戦となる。「石巻には、打たれても打たれても立ちとうとする土地の記憶があると思う。これまで、洪水や津波などの災害を何度も受けたが立ち直ってきました。それは世界への挑戦も同じことです。今は、地元の人がその記憶を見失っているだけでしょ。『よそ者』の知恵とエネルギーも借りながら地元の人々がいかに気づくことができるか、それが勝負だと思っています」（尾形氏）

歴史的な災禍にも負けず始まった石巻の復興まちづくり。その原動力は地域の人々の団結、そして地域の人々と外部の人々との連帯だ。この、強く本物の紐帯がある限り、石巻中心市街地がよみがえる日は必ず来るはずだ。

（2012年2月17日取材）



福島の元気を全国に ——スパリゾートハワイアンズ、 全面開業までの1年

映画「フラガール」で全国にその名を知られる福島県いわき市の「スパリゾートハワイアンズ」は、東日本震災とその後の余震で被災、7か月近い長期休業を余儀なくされた。原発事故による風評被害も加わり、地域経済の疲弊が懸念される中で、同施設の運営企業である常磐興産が打った手が「フラガール全国ぎずなキャラバン」の展開だった。その決断の裏にあったのは、創業以来130年にわたって受け継がれてきた「会社も地域も運命共同体」ととらえる企業風土だった。

「山一家」で 危機を越える

「とにかく現場の判断で、お客様と社員の安全確保に最善を尽くしてくれ」

3月11日の震災発生後、常磐興産の取締役社長・斎藤彦氏は、東京からいわきのスパリゾートハワイアンズ（以下、ハワイアンズ）にいる現地社員に、そう指示した。

実はこの日は東京本社で役員会があり、いわきに役員は不在。そのため、斎藤氏は現地での対応をハワイアンズ内にいる社員に任せたのだ。幸い、施設に大きな被害はなかったが、余震が続発、人命の安全確保が急務だった。だが、斎藤氏に不安はなかった。「社員に対しては絶対的な信頼感がある。きつとうまくやってくれると確信していた」からだ。

社員に対する斎藤氏の「絶対的な信頼」を支えるのが、同社のDNAとも言うべき「山一家（いちざんいっか）」の精神だ。約130年前、炭鉱事業を興して以来、同社では「危険と隣り合わ

せの山で働く者たちすべてが家族」という運命共同体的な考え方が、世代を超えて語り継がれてきた。だから、斎藤氏には今も「危機に直面した時の団結心は、どこにも負けないという確信がある」という。実際、その精神は、震災後長く続く困難な状況の中でも発揮され続けた。その最たるものが「フラガール全国ぎずなキャラバン（以下、ぎずなキャラバン）」だ。

福島のエナジーを 全国に届けたい

3月11日後、同社では7月からの営業再開を目指して復旧作業を続けたが、一方で福島県の地域経済は、震災後の原発事故で風評被害を受けていた。「このままでは、いわきや福島の復興が遅れる。なんとかしなければ」。そんな危機感が募る中、斎藤氏は3月25日の臨時役員会で大きな決断を下した。地域の人たちを元気づけ、震災や風評被害に負けない福島姿を日本全国にアピールしようと、ぎずなキャラバンを展開することにしたのだ。「フラガールは温泉と並ぶ当社最大

の資産。46年間にわたって地域に育てられてきた。ダンスーの中には家を流されたり、家族が避難中の者もいる。休業が長引くとモチベーションが失われ、その資産も雲散霧消しかねない。当社と地域は運命共同体。社員と地域を元気づけるためにも、とにかくフラガールが踊れる場所が必要だった」（斎藤氏）

地域との絆で 風評を払拭する

こうして4月初めにぎずなキャラバンのニュースが流れると、全国から公演依頼が相次いだ。その反響の大きさに、同社内には全社一丸となって一日でも早く営業を再開しようという気運が一段と高まった。

ところがその後、ハワイアンズを2度目の地震が襲った。4月11日、いわき市を震源とする直下型の余震が発生、



常磐興産株式会社 取締役社長
斎藤 彦氏

状況が厳しさを増す中、ぎずなキャラバンは5月3日から始まった。公演先で28人のフラガールたちは福島の人々を訴え続けた。そこで生まれる各地域の人々との絆こそが、復興への力、風評の払拭につながると信じて——。やがて、公演を重ねるにつれて、「山一家」の気持ちは「国一家」へと変化していったという。

8月10日。同社はハワイアンズの営業を10月1日より順次再開することを発表した。これに伴い、ぎずなキャラバンは10月1日の「いわき復興祭」を最終公演とすることが決まった。5か月間に及ぶ公演は、海外を含め全国26都府県の125か所で247回を数え、多くの感動と希望を人々に与えたのだ。

2014年度の 本格回復を目指す

一部営業再開から約4か月後の今年2月8日。ハワイアンズは遂に全面開業にこぎつけた。平日にもかかわらず約4500人が来場。この日にあわせて新たにオープンしたホテル「モノリス・タワー」（地上10階建、客室数120）も満室になるなど、久しぶりの賑わいを取り戻した。その光景を前に、斎藤氏は「この11か月は長かったと実感するとともに、ここまで支えていただいた多くの皆さんへの感謝。それ以外の言葉は見当たらなかった」と言う。

全面開業後、客足は順調に推移している。だが、斎藤氏は「立ち上りは予想以上に良いが楽観視はできない。本格回復の目安は、震災前の来場者の中心だったファミリー層の出足だ。今、50%位まで戻っているが、これから夏に向けての伸び方がポイント。今年一杯は全社員セールス体制でいく」と、山一家の旗を降ろす気はない。

「全面開業後も、宿泊施設では公共施設レベルの耐震補強を行っている。そのため現在の宿泊可能人数は約1200人と総定員の6割程度。工事は夏までに終わる予定だが、客室をフルに提供できればファミリー層が更に期待できる。まずは今年度、日帰り客100万人、宿泊客30万人を実現し、2014年度には震災前の来場者数（150万人）まで戻すことが目標です」

広域滞在型観光を 見据えながら

地域経済に大きな影響力を持つハワイアンズには、今後さらにレジャー施設としての魅力を高め、集客力の強化・安定化を実現していくことが期待される。そのために斎藤氏は今、2つの戦略を考えているという。

「湯治が原点的温泉には、予防医学的な役割が求められている。そこで、

ハワイアンズの湯量の多さを活かした新商品を提供していく。高齢化が進み、国民医療費が増大する中で、温泉が果たすべき新しい役割を世に問いかけていきたい。そして、46年間培ってきたショーをさらに進化させたい。ある業界関係者の人から「フラガールは宝塚を超えた」と言われたことがある。確かに、規模や華やかさでは到底及ばないが、絆の強さ、心の強さでは負けないかなとも思う。そうした強さをどう商品化できるかです」

さらに斎藤氏は、これからは広域滞在型観光の時代として、観光地間の連携の重要性を訴える。「かつては県内観光で会津とも競争していたが、これからは単一の観光地で完結することはできない。お互いのポテンシャルやノウハウを活用し、相互連携を強めていくことが絶対必要。インバウンド（海外からの観光客を誘致を強化するうえでも不可欠です」

山一家の力で、同社が次にどんなスパリゾート（温泉療養）施設を生み出し、フラガールをどう進化させるのか。期待とともに注目したい。

（2012年2月20日取材）

PERSPECTIVE



東北大学大学院
経済学研究科長

大滝 精一氏

Profile

SEIICHI OHTAKI

1952年長野県生まれ。東北大学大学院経済学研究科長。専門は経営政策論。1980年、東北大学大学院経済学研究科博士課程単位取得。専修大学経営学部専任講師、助教授、東北大学経済学部教授を経て、2011年4月より現職。自らの専門研究だけでなく地域との関わりも重視し積極的に活動。地域への貢献に尽力する。主要著作に「事業創造のダイナミクス」（白桃書房）、「経営戦略」（有斐閣）、「ケースに学ぶ経営学」（有斐閣）がある。

提言

東北の経済・産業再生に向けた3つの提言

イノベーションなき復興は地域の衰退につながる

東

日本大震災から間もなく1年。ここまで全体的に復旧・復興のスピードは遅かったと言わざるを得ないが、復興庁も動き始めて今後は本格的な復興が始まるものと期待している。そうした中で、東北の経済・産業再生に向けて3つのことを提言したい。

その1つは、東北の経済・産業再生にはイノベーションが不可欠であり、イノベーションなき復興は地域の

衰退につながるということだ。今回、津波被害を受けた沿岸部の経済は第1次産業で成り立っているが、震災前からの成長の右肩下がり、担い手の高齢化、後継者不足など構造的な問題を抱えており、産業のイノベーションが大きな課題であった。その事情は復興過程でも変わらない。イノベーションの基本的な方向は、震災前から提唱されていた農商工連携（第6次産業化）だ。それぞれの地域で、農林水産業者と商工業者が経営資源を互いに持ち寄り、新商品・新サービスの開発等に取り組みることである。

中でも一番大きな投資が可能なのは仙台平野だろう。たとえば農業では、すでに動き始めている大規模複合経営、農地集約化に加え、再生可能エネルギーの活用や植物工場のような最新式のものづくりのノウハウの導入が進むだろうし、さらに医療・健康産業等との融合といった新しくかつ大胆な試みが入り入れられるだろう。今後5〜10年間に仙台平野で起こることは、日本の農業の未来を予言するものと言える。

イノベーションの機会は、既存の産業に限らない。復興を地域産業のイノベーションにつなげるという意味では、

再生可能エネルギーや環境、電力産業などにとっても大きなチャンスとなる。

そうした動きの1つが、今年7月に予定されているトヨタ自動車東日本の設立だ。トヨタが東北を中京、九州に続く国内第3の生産拠点と位置づけ、グループ3社を経営統合するものだが、注目すべきは燃料電池メーカーも同時に進出するという点だ。燃料電池は再生可能エネルギーや環境産業と密接に絡んでおり、トヨタがそうした産業との関わりの中でもものづくりを捉え、生産拠点をスタートさせることは、東北復興にとつての大きな希望となる。

東北全体を見据えた将来ビジョンを

提

言の2つめは、地域の将来ビジョンの検討にあたっては、東北全体を見据えた構想が不可欠ということだ。

東日本大震災の被災地は太平洋側だったが、発災直後は新潟や山形、

秋田などから支援物資や人が入ってきて、東北全体で被災地を支えようという一体感が強かった。だが時間が経つにつれて、そうした求心力は弱まっている。たとえば山形県の人々は、自分たちも風評被害を受けているのに、社会の関心が太平洋側の被災地に集まっている状況に、今後の東北の復興が非常にアンバランスな形で進むのではないかという危機感を持っている。

東北全体を見据えた産業構造・産業配置、物流、インフラ、サプライチェーンなどの在り方を考えていく発想が必要であるにもかかわらず、現状では東北地域全体を統括的に見ていく主体が存在していないのだ。その理由は、民間セクターに力強い企業群が育っていないことにある。たとえば、東北と同程度の経済規模を持つ九州には株式会社公開企業が多く、しかも電力、金融、製造業など業種のバランスがとれている。こうした産業構造が、九州全体の繁栄、九州全体を視野に入れた多様な取り組みを支えてきたと言える。

一方、東北の場合、電力の存在感が

飛び抜けて大きいため、復興についても踏み込んだ議論ができない。もっと民間の側から声をあげていかないと、東北全体にとつての将来へのベストシナリオが見えないまま、復興が進む危険性がある。復興庁には強いリーダーシップを発揮して、東北地域全体を統括的に見ていく主体としての役割を担って欲しいが、現状ではそうした声も上がってきていない。

復興を担う人材の吸引・統合・育成を

提

言の3つめは、復興を担う人材の確保である。本格的な復興が始まり、今後、公的な支援や公共投資などによって構造物の建設やまちづくりは進む。その結果、復興特需やミニバブルによって、経済は一定期間、活性化するだろう。問題は、そうしてできたまちや地域を担う人材が足りないことだ。

東北の人たちだけで復興を成し遂げるのは難しい。東北地域外の企業、

NPO・NGO、行政組織等との連携も必要だ。そうした連携をコーディネートする人材も地域外から招聘したり、地域内で育てていかなければならない。

同時に、今後、東北各地で行われるであろう新しい事業に興味・関心を持つ人を引き寄せることも重要だ。特区制度を活用したり特別なインセンティブを用意するなどの大胆な政策展開によって、日本国内のみならず世界中から知恵と人材を募るに値するプロジェクトが東北にあるということをもっと強く訴えるべきだ。

こうした多様な復興人材ニーズを対外発信し、集まった人材やネットワーク、ノウハウに関する情報の管理・活用を行うのが大学、行政機関の役割であるだろう。しっかりと計画の下で復興を進めることはもちろんだが、それと並行して必要な人材を吸引・統合・育成するという行為が遂行されていかないと、やがて被災地の経済の衰退やコミュニティの限界集落化を招くことにもなりかねない。

（2012年2月15日取材）



防災力、事業継続力を企業価値に

—— TOTOに対し、九州初の新「DBJ防災格付」融資を実施

企業のレジリエンスを総合的に評価する

近年、「ゴーイングコンサーン（企業の存続可能性）」を脅かすリスクが巨大化、多様化、複雑化する中、ステークホルダーからの社会的要請に対応するべく、BCPやBCM策定に積極的に取り組む企業が増えつつあり、東日本大震災後は、その動きが加速している。一方で、企業経営とその評価尺度は財務的な指標が中心で、企業金融においても企業の防災や事業継続（＝組織レジリエンス）への取り組みを十分に評価できていないのが現状だ。

「DBJ防災格付」融資は、DBJが開発した独自の評価システムによって、防災および事業継続対策への取り組みの優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定するという、「防災格付」の専門手法を導入した世界で初めての融資制度だ。

2006年4月にスタートして以来、DBJでは、企業の総合的な

減災対策を支援する「DBJ防災格付」の活用によって「事業者」と「投資家、金融機関」の対話・協調を促すとともに、これまで評価が難しかった企業の防災力と事業継続力の側面について、企業価値へ反映させることを目指してきた。

その「DBJ防災格付」を大幅にリニューアルしたのは昨年8月。これまでの実績と蓄積された経験に加え、欧米等のBCM規格やISO原案等を参考にし、また、東日本大震災を踏まえた個別企業への緊急ヒアリングも行い、評価システムの内容を大幅に見直した。

具体的には、従来、格付評価に際しての設問体系では、主に発災前段階における予防策に重きを置いていたが、新「DBJ防災格付」では、発災後の企業の迅速な復旧活動を含む事業継続の取り組みに重きを置いた。これによって、予防だけに留まらず、危機事案発生後の戦略・体制等を含めた企業の事業継続活動（BCP、BCM）を総合的に評価する内容となった。

防災力、事業継続力を企業価値に

—— TOTOに対し、九州初の新「DBJ防災格付」融資を実施

東日本大震災以降、各企業の間でBCP（Business Continuity Plan:事業継続計画）やBCM（Business Continuity Management:事業継続マネジメント）に対する意識が高まり、具体的な防災／減災対策を講じる動きが広がっている。こうした中、日本政策投資銀行（DBJ）は昨年11月、国内最大手の住宅設備機器メーカーであるTOTO株式会社（本社・福岡県北九州市）に対し、TOTOグループが実施する耐震補強投資等の防災対策資金を対象として、九州初の新「DBJ防災格付」適用となる融資を実施した。

※2012年4月より、「DBJ防災格付」は「DBJ BCM格付」に名称変更いたしました。

最高位の格付により最優遇金利で融資

今回のTOTOに対する新「DBJ防災格付」において、DBJは最高ランクとなる「防災への取組が特に優れている」の格付を付与し、同制度に基づく最優遇金利での融資（25億円）を実施した。

TOTOは、衛生陶器や温水洗浄便座をはじめ、住宅設備機器の製造販売を手がける国内最大手企業である。1995年の阪神

淡路大震災以降、国内拠点のうち7割の建物・設備について耐震診断・耐震補強を実施したが、昨年の東日本大震災を機に当初計画を4年前倒し、2013年度までに全拠点の防災対策を完了させることにした。TOTOは新「DBJ防災格付」融資で調達した資金を、今後の建物・設備の耐震診断ならびに耐震補強対応に充てる。

今回の格付で高い評価ポイントとなったのは、ハード面において、①本社を含む国内外主要事業所

の耐震免震対策や製品生産拠点の内外地理的分散が図られている点、②汎用部品の利用率向上や代替困難な重要部品の生産多重化等によって、事業継続のボトルネック解消と強靱なサプライチェーン構築に取り組んでいる点、ソフト面では、③重要業務に主眼をおいた実践的リスクシミュレーションを継続的に実施している点、④シミュレーションから得られた具体策を日常の業務プロセス改善に適用している点、等だ。

特に③のリスクシミュレーションは、ステークホルダーへの悪影響を最小限にするべく、ものづくりの現場の判断から経営者の有事の意思決定、対外情報発信に至るまで極めて実践的なものであり、今後のわが国ものづくり事業者におけるBCP策定にあたっての1つのモデルケースになり得ると評価された。

全社体制の下でリスク管理を推進

TOTOでは2005年に、各拠点単位で実施されてきた耐震対

Scenes of Solution

防災力、事業継続力を企業価値に

—— TOTOに対し、九州初の新「DBJ防災格付」融資を実施



TOTO 株式会社
リスクマネジメントグループ
グループリーダー 田中 江美氏

「かねてより、間接部門の活動の成果を可視化できないかと考え続けていたのですが、今回の経験を通じてリスクマネジメントの可視化の1つの方法を学べたことは大きな収穫でした」

そして田中氏は今、リスクマネジメントのさらなる可視化を図るべく、新たな課題に取り組みようとしている。「その1つが、地域における相互支援体制。文書にして事前協定のようなものを結ぶといった形で準備したい」という。思いの裏にあるのは、東日本大震災以降、防災力・事業継続力が、日本という国の評価、日本企業の評価に直結するようになったという認識だ。

2017年の創立100周年に向けて、TOTOグループが描く姿は「真のグローバル企業」だ。世界に存在価値を認められる企業を目指すTOTOグループの成長戦略を、DBJは今後も強力に支援したいと考えている。



ネオレスト
ハイブリッドシリーズ
AHタイプ

要部品の調達、電源供給制限・停電など45項目を主な重大リスクとして抽出した。また、2005年度から重大リスクへの対応力

応や安全管理などのリスクマネジメントをグループで二元的に管理するため、全社レベルでの体制を構築した。

具体的には、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置。同委員会が毎年、ステークホルダーに大きな影響を及ぼす恐れのある重大リスクを抽出し、各々のリスクについて「リスク管理統括部門長」を任命する。各部門長はリスクマネジメント規定に基づき、各種委員会や会議などを通じて、全部門ならびにグループ会社と連携して、リスクの未然防止活動とリスク対応力の向上に取り組む、という仕組みだ。2011年度は、東日本大震災を踏まえて、大型地震、重

高度な管理能力を 防災面にも活かす

新「DBJ防災格付」で最高ランクを取得したTOTO。その高い危機管理能力の背景には、1917年の創業以来、ものづくりの会社として積み重ねて来た安全品質管理への着実な取り組みがある。

「耐震対応への具体的な取り組みは阪神淡路大震災後に始まったのですが、もともと、ものづくりの会社として設備の安全、製品の品質などに関するマネジメント

を高めるために、全グループ企業を対象に実践的なリスクシミュレーションを継続的に実施。2010年度は国内全部門ならびに海外グループ会社を含め、TOTOグループの全部門で「緊急連絡シミュレーション」を実施したことが奏功し、東日本大震災の際には発生45時間で、グループで働く全員の無事を確認することができたという。

には、欧米からBCMやERM（Enterprise Risk Management）全社的リスクマネジメント）の概念が入って来るはるか以前から各工場を取り組んでいました」

そう語るのは、TOTO総務部リスクマネジメントグループ・グループリーダーの田中江美氏だ。もとより、ものづくりの現場では安全や品質に関する厳格な管理が不可欠だが、TOTOにおいては衛生陶器という、土を原料とする工業製品を作るだけに、どこにも増して高いレベルが求められたという。

「水分を含んだ土は、焼かれる途中で変型しながら収縮します。それでも、すべての製品のネジ穴の位置が正確に焼き上がるような管理を実践してきたのです。つまり、形が異なつてよしとされる職人技を工業製品化するためのマネジメント、精神を防災面にも貫いた結果が、今回の高い評価につながったと思います」

さらなるリスク管理 の可視化に取り組む

今回の格付評価について、田中氏は大きく3つの成果があったと指摘する。

1つは付加価値の高い耐震対策ができたことだ。「今回の格付に対しては、耐震対策のための資金調達に困つてというより、こんなに形で耐震対策を進められる」ということを社内外に説明したい、耐震計画を前倒しするなら相応の価値をつけて実行したいという思いが強かったので、期待通りの成果が得られました」

2つ目は、防災への投資が企業価値を高めるという認識が社内浸透したこと。「評価のフィードバックの際、DBJから「防災対策やリスクマネジメントはコストセンターの仕事ではなく、経営に不可欠な投資である」との話がありました。金融のプロフェッショナルからのコメントだけに、経営トップも防災力が企業価値であるという認識を強くした

Column



TOTO株式会社
代表取締役副社長執行役員 伊藤 健二氏

日本企業が 日本で生きていくために

ものづくり企業は製品の供給責任を負っています。当社は衛生陶器をはじめ生活用品の市場シェアが国内外で高いことから、発災時には企業の利益よりも供給責任を全うすべきと考えています。これは、先人から脈々と受け継がれてきた当社の理念によるもの。全社的なリスクマネジメントの礎となっています。

2004年のCSR宣言以降、当社のリスクマネジメントはリスク毎の個別管理から、方針を共有し、現場に任せながらも、統制状況が全社俯瞰できるマネジメントスタイルへと変化しています。東日本大震災では福島の子会社等が被災しましたが、発災直後、経営トップから「安全確保」「雇用確保」の基本対応方針を発し、各現場の復旧対応は現場に任せました。発災時、トップが全てを判断することは現実的ではありません。タイの洪水でもそうですが、海外ではなおさらです。被災状況に応じた対応は現場に一任し、トップには現場から収集した情報に基づく冷静かつ大局的な判断が求められます。

日本の企業は日本経済の活性化にできる限り寄与していくべきと考えています。「企業が自社の利益確保だけを目的に国外へ出て行くことは日本全体にとって決してよいことではありません。当社も創業の地である北九州の地域社会とともに発展してきた企業として、これからも共生のあり方を責任を持って考えていきます。

火山国に生きる以上、拠点分散等の防災対策はコストアップではなく必要コストと捉えるべきです。DBJには今回の防災格付融資のように、必要コストを負担してでも日本に根ざして事業活動する企業を引き続き応援していただくよう期待しております。



阿部長商店は被災後わずか2ヶ月でホテルの営業を再開した。写真は『気仙沼プラザホテル』。一時は避難してきた被災者も受け入れていた。すぐ隣には、新鮮な海産物や、阿部長商店が独自に開発した加工品などが並ぶ『お魚いちば』があり、訪れた人を楽しませている。

全従業員の雇用を守る

——震災による被害と事業の復旧状況について。

気仙沼、石巻、南三陸、大船渡に計9つあった水産工場は8つが全壊しました。3つのホテルは、南三陸の1つが2階まで浸水しましたが致命的な被害ではなく、気仙沼の2つは無事でした。

気仙沼では市の復興計画も明らかになってきましたが、本社や工場があった海岸周辺には建築制限がかかっており、また帯は1メートル近く地盤沈下していて、そのかさ上げについてもまだ決まっていなため復旧が遅れています。ホテルは被災から約2か月後の5月5日から営業を再開しました。

——事業が大きなダメージを受ける中、全従業員の雇用を守られました。どのような心境で決断されたのでしょうか。

被災後、安否確認が済んでからは、本当に事業は再開できるのか、それまでの期間どうすればいいのかと非常に不安でした。でも従業員を解雇することは考えませんでした。

もし今、仕事を失ったら、この土地から離れるしかない。でも、気仙沼しか知らない

産地自ら、強いビジネスモデルを作る



株式会社阿部長商店 代表取締役 阿部 泰浩 氏

今から半世紀前、気仙沼市で創業した阿部長商店は水産業と観光業を軸に多様な事業開発を進め、三陸有数の水産・観光会社へと成長した。10年前に創業者から経営を引き継いだ阿部泰浩氏は、水産業の新たな活路を求めて中国、ロシアへの販路拡大に取り組んでいる。2011年は創業50周年の節目の年。そうした中の3月11日、東日本大震災が発生、大被害を被った。創業以来最大の試練に直面する中で、阿部氏は再起を期して全従業員800人の雇用を守ることを決意、経営の陣頭指揮に当たった。大震災から1年経った今も厳しい状況は続くが、阿部氏は次の50年を見据えながら三陸水産業の復興に挑もうとしている。

人には行き場がないし、明日、食べるものもない中で放り出すことなどできない。とにかく、今は皆がつながっていることが大事。それに、いずれ国の支援があるはずだ。もしダメになった時は皆で手をつないでダメになればいいと覚悟しました。結果的には国の雇用調整助成金を活用しました。入出金のシミュレーションをしてみると1年間は乗り切れることが分かった。なので、この1年間全力で走ってみようと考えて、できるところから事業を再開しました。今、震災1年目までには全員を職場復帰させるメドは立っています。ここまで、ひとまず順調にこられたのも、あの時、使える時間は1年しかないと自分に負荷をかけたからだと思います。

改革なしに漁業再生はない

——本格的な復興が始まろうとしています。すが、現在の課題は。

とにかく復興のスピードが遅い。三陸の中でも気仙沼が一番遅いかもしれません。気仙沼は水産業が地域経済の核となっているので、水産業が衰退すると運送業や飲食業など関連するすべての業種がしぼんでしまいます。これらの業種がスピードがかつ一斉に立ち上がらないと、震災前の

ような賑わいは戻ってきません。その意味で魚を水揚げする市場、加工する工場の復興のメドが立っていない現状は深刻です。行政と我々との時間軸がずれているのです。今の時間軸では、新しい工場ができるまであと2〜3年かかるでしょう。でもそれではマーケットはなくなってしまう。数ヶ月休んだだけで取引がなくなってしまう市場もあると聞いています。三陸で一番輝いていた気仙沼の復興が一番遅れ、取り残されている。そこをどうやって盛り返せるのか。その答えが出ていないのが辛い。もっと復興を急ぐ必要があります。同時に、復興の過程では従来の水産流通の仕組みを変えていかないと、漁業の再生もありません。

——水産流通の改革に必要なものは何でしょうか。

一番の問題は、水産加工業者が自分の価値観で商品を売っていないことです。作ったものを相手に任せる委託販売が多い。漁業者も同じで、獲った魚を産地の市場に委託して販売しています。

最近の例で言うと、漁船の燃料油が高騰する中、卸などの中間業者がつける値段は漁業者にとって望ましい水準とは言えません。もし、お互いの関係がもっと親密であれば、相手の事情を理解して中間業者



「創業者である父は、南三陸で魚の小売りの仕事を始めて店舗を2つ持っていたのですが、51年前のチリ地震津波で全財産を失い、無一文から再出発したそうです。半世紀後に再び災難に遭遇したわけで、父もさぞかし落ち込んでいると思ったのですが、今回はゼロからの再起ではないぞと励まされました」

ももつと高い値段を提示しようと努力するでしょう。実はそういうコミュニケーションができれば、水産業はそんなに悪いビジネスにはならないのです。

ところが現実には、漁業者はただ魚を獲ればよいと思っているし、中間業者は安く仕入れて自分の利幅をとって売ればよいと思っている。つまり、自分たちの商売のことに考えていない。単に右から左へモノを動かして利ざやを稼ぐ人たちが、中間に多くいすぎるわけです。

お互いがつingつながることができれば、資源をムダにしないくたり、獲ったものの価値を認めてくれる人に売ることができるようになるわけで、そういう流通の仕組みを作っていく必要があります。だから、流通に大きなメスを入れるべきなのです。

次の50年の基礎を作る

——そうした改革に、御社ではどう取り組んでいますか。

川下展開では、お客さまを自力で開拓するため、また今後、工場を再開したときにスムーズに生産して販売につながるよう、昨年9月に東京営業所を開設しました。川上展開では、漁業者にも近い存在でありたいと、気仙沼のカツオ船の船主さんと

コラボレーションして、船名の「亀洋丸（きようまる）」ブランドで天然トロカツオの販売を始めています。

加工業者がきちんと利益がとれて、漁業者にも還元できるような流れができれば、産地の業者だけで完結するので、大手企業が参入する余地はないし、大手ができないからこそ我々がやっていかなければならない。産地自らこういう強いビジネスモデルを作るんだという姿を見せたいと思いつながら、今、改革に取り組んでいます。

流通の中間にいるので漁業者とも近くなれるし、自分でモノづくりをすることです消費者にも近い所にいられる。どちらにも手足を伸ばしていけるこのポジションは、改革を進めるうえで重要だと思っています。

——国内需要が伸び悩む中、今後は海外市場を重視されるのでしょうか。

国内はより深く、海外はより広く、という感じで考えています。東北の人は、これまで積極的に出ていることが少なかったのですが、いざ東京に営業に出てみると、自分たちでやれることがいっぱいあると改めて分かりますし、輸出も今は放射能問題があつて止まっていますが、いずれ状況が好転すれば、すでにルートは作っているのでも売ることが出来ます。

震災後は「待ち」の姿勢でしたが、1年が経つて、今後はお客さまや協業者との信頼関係を築き、自立した商売で国内外に多くのファンを作っていきたいと考えています。

——被災地の復興支援に向けて、個人にできることは何でしょうか。

まずは1人でも多くの人に被災地を見に来て欲しい。被災地の復興する姿をじかに見て、それぞれが感じたものを持ち帰って欲しいと思います。気仙沼でも今、人が町を離れています。少しずつ変わっていく被災地を定期的に見に来てもらい、交流人口を増やすことが地域のためになるのです。

——今後の復興への意気込みをお聞かせください。

被災地のことが忘れ去られることは、日本にとって大きな損失であり、我々は復興を必ずやり遂げますが、その中で今後50年、企業として存続できる基礎を作りたいと思っています。もともと個人商店から始めた会社なので、企業的、組織的な事業を展開していくための下地を作ったのです。私にとっては震災からの復興とは、当社の次の50年に向けた経営改革と軌を一にするものだと思います。（2012年2月14日取材）



旅のブックマーク

第7回

ワインに殉じたサムライ

先日、幕末に生きたひとりの薩摩武士の古い手紙と日記が、カリフォルニアで見つかったというニュースが報じられた。

それを聞いて、私は、カリフォルニアのワインカントリーを訪ねた日のことを思い出していた。旅の目的が、まさにそのサムライが残したブドウ畑を継承するワイナリーだったからである。彼の名前、長沢鼎は、サンタローザにある「パラダイスリッジ」というワイナリーの畑の名前、「ナガサワ・ビンヤード」としていまも残り、芳醇なるシャルドネワインを生み出している。

なぜサムライは、カリフォルニアに流れてゆき、ワインと関わったのか。そこには、幕末の歴史をめぐる数奇な物語があった。

彼が日本を旅立ったのは、海外渡航が国禁であった時代のこと。薩摩藩が英国に派遣した留学生、いわゆる「薩摩スチューデント」のひとりだった。一行の最年少、数えの十三歳というから、いまだいうなら小学六年生である。長沢鼎という名前は、国禁を犯すにあたり与えられた変名だった。

留学生たちを手引きしたのは、長崎のグラバー邸で知られるトーマス・グラバーである。渡英後、幼かった長沢は、グラバーの両親に預けられ、同じ



ワイナリーの一角に長沢鼎の遺品が展示してある

学校に通った。維新前夜、何人かは帰国を決意するが、長沢を含め6名の留学生は残留する。だが、彼らは英国で勉強を続けたのではなかった。新大陸アメリカをめざしたのである。

その理由は、やはり留学生の後見人だったローレンス・オリファントという英国人の事情にあった。東洋通の紀行作家にして外交官、下院議員でもあったオリファントだが、この頃、神秘主義者のトマス・レイク・ハリスという人物に傾向し、宗教にのめりこんでいたのである。こうして、留学生たちは、アメリカの五大湖のひとつ、エリー湖畔の共同体で折りと労働の日々を過ごすことになる。

明治維新後、ほかの留学生たちは帰国したが、

長沢だけは、共同体と運命を共にして、さらなる新天地カリフォルニアに向かった。ソノマ郡サンタローザの「ファウンテングローブ」と呼ばれる土地だ。ここでブドウ畑を切り開き、ワイン造りを始めたのである。

長沢は、オリファントとハリスが決裂した後も、そしてハリスが亡くなった後も、この地に留まり、「カリフォルニアの葡萄酒王」と呼ばれるまでに成功した。

その後、禁酒法によってカリフォルニアワインは衰退。長沢の死後は、戦争をはさんで彼の名前も忘れ去られていた。

1994年、たまたま「ファウンテングローブ」があった隣の畑で「パラダイスリッジ」というワイナリーを始めたオーナーが、長沢のことを知った。

数奇な物語に心を打たれ、長沢を記念する小さな展示コーナーを設け、畑に彼の名を冠するようになったという。新発見の資料には、ワインに殉じたサムライのどんな思いが綴られているのだろうか。

旅する作家

山口 由美

神奈川県箱根町生まれ。旅をテーマにエッセイ、ノンフィクションなどを幅広く執筆。主な著書に『箱根富士屋ホテル物語』『帝国ホテルライト館の謎』『旅する理由』『消えた宿泊名簿』などがある。



「パラダイスリッジ・シャルドネ・ナガサワビンヤード」のワイン

パラダイスリッジ・ワイナリー

<http://www.prwinery.com/>