

# 東北から伝えたい 「3・11」を胸に未来へ

ネクスト・ジャパン最前線

## Scenes of Solution

### 拡大する健康経営と従業員エンゲージメント —2020年度「DBJ健康経営格付」の改訂をめぐって

未来人図鑑

#### 株式会社ビオクラシックス半田

調査のわき道

#### 「創造的復興」と「二つの風」

～東日本大震災から10年を迎えて感じること～

# 福島イノベーション・コースト構想

～震災から10年、世界を視野に入れた、福島の新たな産業振興に向けて～

本編P6でも言及された「福島イノベーション・コースト構想」は、東日本大震災および原子力災害によって失われた浜通り地域等の産業を回復するため、新たな産業基盤の構築を目指す国家プロジェクトです。

DBJは、2020年度から新たにはじまった「Fukushima Tech Create(注)」にサポーターとして参画するなど、本構想の推進に協力しています。

(注) Fukushima Tech Create(福島イノベーション創出プラットフォーム事業): 公益財団法人福島イノベーション・コースト構想推進機構および公益社団法人福島相双復興推進機構が中心となり、福島県浜通り地域等において新たなプレーヤーを呼び込み、起業・創業を目指す優れた事業シードを発掘し、産業集積を図るため、事業化に至るまでの様々な支援を行う取り組み。

## 具体化を進める6つの重点分野の研究拠点・主要プロジェクト



### 廃炉

国内外の英知を結集した技術開発

廃炉作業などに必要な実証試験を実施する「楡葉遠隔技術開発センター」(楡葉町)

「大熊分析・研究センター」(大熊町)

「廃炉環境国際共同研究センター」(富岡町)

### ロボット・ドローン

福島ロボットテストフィールドを中核にロボット産業を集積

福島ロボットテストフィールド等での災害対応や物流・インフラ点検等の分野で活用が期待されるロボットの研究開発・実証実験(南相馬市・浪江町)

都立墨東病院によるドローンでの輸血用血液の輸送実験

### エネルギー・環境・リサイクル

先進的な再生可能エネルギー・リサイクル技術の確立へ

世界最大級の再エネ由来の水素製造実証拠点「福島水素エネルギー研究フィールド」(浪江町)で製造した水素から発電する燃料電池をあづま総合運動公園とJヴィレッジに設置し、両施設へ電気を供給

写真提供: 東芝エネルギーシステムズ(株)

あづま総合運動公園の燃料電池

Jヴィレッジの燃料電池

### 農林水産業

ICTやロボット技術を活用・農林水産業の再生

ICTやロボット技術の開発・実証を進め、これらを取り入れた先進的な農林水産業を全国に先駆けて実施

写真提供: イームズロボティクス(株)

県産水産物の高付加価値化、加工技術の開発、放射性物質対策に取り組む「県水産海洋研究センター」(いわき市)

### 航空宇宙

“空飛ぶクルマ”の実証や関連企業を誘致

福島ロボットテストフィールドに研究室を持つ(株)スカイドライブによる、空飛ぶクルマの開発

県内企業の取引拡大等を目的に開催している製品・技術を紹介する「ロボット・航空宇宙フェスタふくしま2020」(R2.11ビッグパレットふくしま)

### 医療関連

技術開発支援を通じ企業の販路を開拓

がんを中心とした諸疾患の新規治療薬・診断薬等の開発を支援する「医療・産業トランスレーショナルリサーチセンター」(福島市)

医療機器の開発から事業化までを一体的に支援する「ふくしま医療機器開発支援センター」(郡山市)

※福島県新生ふくしま復興推進本部が2020年12月25日に公表した「-ふくしまの現在-復興・再生のあゆみ(第3版)」P9を基にDBJが作成

# ネクスト・ジャパン 最前線

Next Japan

第40回

## 「3.11」を胸に未来へ 東北から伝えたい

**東** 日本大震災から10年。未曾有の災禍を経て、東北では今、産学官民による多様な創造的復興への取り組みが進んでいる。その内容は、新産業の創出・集積、地域産業の競争力強化、サステナブルなまちづくり、循環型経済の構築、防災力の強化、持続性のある人材育成など、実に多岐にわたっている。

目指すゴールは「新しい東北」の創造だ。すなわち、単に東北を震災前の状態に戻すのではなく、震災復興を契機として、人口減少、高齢化、産業の空洞化といった日本全国の地域社会が抱える課題を解決し、我が国や世界のモデルとなる未来社会を創造すること。その目標が震災から10年を迎える東北の原動力となっている。

今号特集では、震災復興に向けた産学官民の取り組み、そして、「新しい東北」の創造に向けてチャレンジする人々の想いを紹介する。

## CONTENTS

## 03 ネクスト・ジャパン最前線

## 東北から伝えたい —「3.11」を胸に未来へ—

- 基本解説 INTERVIEW 復興庁 統括官 開出 英之 氏  
 新しい東北を創る Case1 セルスベクト株式会社 取締役 小出 和弘 氏  
 新しい東北を創る Case2 株式会社白謙蒲鉾店 代表取締役社長 白出 哲弥 氏 / 常務取締役 白出 雄太 氏  
 新しい東北を創る Case3 合同会社巻組 代表社員 渡邊 享子 氏  
 新しい東北を創る Case4 株式会社栄楽館 取締役常務 菅野 豊臣 氏  
 INTERVIEW 東北大学災害科学国際研究所 教授 小野 裕一 氏

## 19 Scenes of Solution

## 拡大する健康経営と従業員エンゲージメント —2020年度「DBJ健康経営格付」の改訂をめぐって—

- INTERVIEW 1 健康経営における従業員エンゲージメントの可能性と課題  
三井化学株式会社 本社健康管理室長 統括産業医 土肥 誠太郎 氏  
 INTERVIEW 2 長期ビジョンの達成、成長戦略の実行に向けて  
—マルハニチロ(株)の健康経営—  
マルハニチロ株式会社  
人事部 部長 若松 功 氏 / 人事部 人財戦略室 室長 山口 俊彦 氏  
人事部 人財戦略室 課長補佐 千葉 洋祐 氏

## 24 未来人図鑑

## 株式会社ビオクラシックス半田

代表取締役 水野 貴之 氏 (八洲建設株式会社 代表取締役) / 執行役員 事業部長 猪飼 幸輝 氏

### 地域資源を地域の未来創造のために

## 27 調査のわき道

## 「創造的復興」と「二つの風」

～東日本大震災から10年を迎えて感じること～

株式会社日本経済研究所 執行役員 地域本部副部長 甲斐 茂利

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

企画・発行 (株)日本政策投資銀行  
取材協力 復興庁  
セルスベクト(株)  
(株)白謙蒲鉾店  
(同)巻組  
(株)栄楽館  
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 (株)グレビス  
写 真 飯島隆

東北大学  
三井化学(株)  
マルハニチロ(株)  
(株)ビオクラシックス半田

※本誌に掲載している所属・役職および数値・年月日については取材時のものです。

# 震災10年の総括と 復興・創生への取り組み

**東** 日本大震災からの復興は、2011～15年度の集中復興期間、2016～20年度の第1期復興・創生期間を経て、2021～25年度までの第2期復興・創生期間を迎える。第2期を前に国が定めた新たな復興の基本方針（2019年12月閣議決定）に基づいて、「新しい東北」の創造に全力をあげて取り組む姿勢だ。基本方針では、引き続き復興事業の司令塔となる復興庁が10年延長され2030年まで設置されると共に、復興庁がこれまで蓄積したノウハウを関係行政機関との間で共有し、活用する機能が加えられた。震災10年の総括、第2期復興・創生期間の課題と対応などについて、復興庁統括官の開出英之氏に聞いた。

## 震災10年の総括

— この10年間の復興施策の全体的な総括について、お聞かせください。

一括りに復興と言えど、被災地の状況も多様

なので、地震・津波被災地域の岩手県、宮城県と原子力災害被災地域の福島県とを分けて考える必要があります。

地震・津波被災地域では、道路や鉄道などインフラの復旧や、災害公営住宅・宅地の整備が概ね完了するなど住まいの再建も着実に進んでいます。2020年度中には仮設住宅の解消も目指しており、復興の総仕上げの段階に入っていると認識しています。ただ、被災者の孤立の防止や心のケア



復興庁  
統括官  
開出 英之氏

1962年生まれ。1986年東京大学法学部卒。  
自治省入省。内閣官房内閣審議官、総務省自治  
税務局長などを経て、2020年7月から現職。

など残された課題もあるので、これらについては引き続き、見守りの支援や新しいコミュニティの形成等いろいろな形でサポートしていかなければなりません。

原子力災害被災地域である福島県では、今まで帰還困難区域とされていた一部について、2020年3月に初めて避難指示の解除が行われるなど、本格的な復興・再生が始まったところです。ただ、被災者の帰還環境の整備、風評の払拭、域外からの移住・定住の促進など、依然として課題は多く残っているので、今後も国が前面に立つて、中長期的な対応を進めていく必要があります。

いずれの地域においても、地元的首長の方々からは、引き続き、それぞれの地域事情の違いをしっかりと見て対応して欲しいという声を頂いています。復興庁のモットーは「現場主義を徹底し、被災者に寄り添う」ことにあるので、各地域の事情に応じたきめ細かな対応をしていきたいと思っています。

— 国の多様な復興事業の中から主な成果事例をご紹介します。

インフラ面では道路、鉄道です。鉄道は2020年の3月に常磐線が全線開通し、道路についても20年度内にはほぼ完成という状況です。また、住まいについても災害公営住宅の建設が着実に進んでおり、2020年度内には仮設住宅での生活も解消される見込みなので、インフラ、住まいの再建については着実に進んでいると言えます。

産業面では、製造品出荷額などを数値で見ると、地元の方々のご努力もあってほぼ震災前の水準に回復していますが、一方で業種によっては厳しい面があります。特に三陸沿岸は水産業が盛んで

すが、気候変動による海洋環境の変化等の影響で、魚が捕れなくなっているということもあります。

農業については、福島県では原子力災害の影響で営農再開が遅れている地域もあります。全体ではかなりの水準に戻っていると思います。我々もいろいろな現場を視察させて頂くのですが、最先端の生産技術の導入や農地の集約・高度利用など、新しい手法を取り入れて頑張っている方もいらつしゃいますので、このようなところもしっかり支援していきたいと考えています。

## 震災の記憶と教訓を 伝える

— 近い将来、巨大地震の発生も予想される中で、震災の経験・教訓を今後どう活かしていくかも重要な課題です。具体策をお聞かせください。

震災の記憶と教訓を伝えていくことは非常に重要です。特に、復興庁はいろいろな自治体の経験など幅広く、横断的な知見を有しており、これをいろいろな方々に伝えていくことが求められています。このことは国会においても決議されており、復興庁としてもしっかりと取り組んでいきたいと思っています。

具体的には、今、各地域の経験をまとめたノウハウ集を作成中で、発行後は各関係の行政機関と共有していくことにしています。まさに、これは復興と防災との連携にもつながるもので、南海ト

ラフ地震の発生が予想される中、発生した場合、復興後の姿も視野に入れた対応や取り組みが必要になります。今回の東日本大震災の復興を経て、我々が持っているノウハウを確実に関係行政機関に伝えられるようにしていきたいと思っています。

— いろいろな関係機関との間でノウハウを共有して、それをうまく活かしていく機能は復興庁にしかないのです。その役割に対する期待は非常に大きいと言えますね。

はい。防災に関しては内閣府の防災担当が所掌しているので、復興庁が持っている知識、教訓、ノウハウを両方で共有するというところは、役所間で防災と復興の連携が進むことになり大きな前進です。ノウハウを共有することに加えて、今後は組織的にも両者の連携体制を整備していきたいと思っています。



## (図表) 3.11伝承ロードの主な震災伝承施設

# 311 DENSHO ROAD

「3.11伝承ロード」とは、被災地にある多くの震災遺構と伝承施設をネットワーク化し、東日本大震災の教訓を風化させずに伝えていく取り組みだ。震災遺構や伝承施設を震災の教訓の「学び」の場として国内外から多くの人に訪ねてもらい、地域の防災力を高めると共に、被災地との交流を促し、地域活性化につなげる事が期待されている。

青森県



1 八戸市みなと体験学習館 (八戸市)

岩手県



2 津波遺構たろう観光ホテル (宮古市)



3 釜石折りのパーク (釜石市)



4 東日本大震災津波伝承館 (いわてTSUNAMIメモリアル) (陸前高田市)

宮城県



5 震災遺構仙台市立荒浜小学校 (仙台市)



6 気仙沼市東日本大震災遺構・伝承館 (気仙沼市)



7 東松島市東日本大震災復興祈念公園 (東松島市)

福島県



8 アクアマリンふくしま (いわき市)



9 福島県環境創造センター交流棟「コミュニティ福島」 (田村郡三春町)



10 東日本大震災・原子力災害伝承館 (双葉郡双葉町)

※上記は、3.11伝承ロードに属する施設のうち、各県に整備された代表的な震災の伝承施設(第3分類)(<http://www.thr.mlit.go.jp/sinsaidensyou/sisetsu/index.html>)の一部。

なお、第3分類とは、災害の実情や教訓の伝承等と認められるもので、来訪者が訪問しやすく、かつ、来訪者の理解しやすさに配慮している施設を指す。第3分類に属する施設数は、現在東北4県で46箇所。

※当地図は、2020年9月に公表された復興庁資料「東日本大震災からの復興の状況と取組」(P28)を基にDBJが作成

※監修：(財)3.11伝承ロード推進機構

## 第2期復興・創生期間へ

— 5年間の第1期復興・創生期間が終了しました。今後の復興の基本方針、支援の仕組みについてご紹介ください。

2021～25年度の第2期に向けて2019年末に基本方針が定められました。その中でも、地震・津波被災地域においては、心のケア等の被災者支援を始めとする残された課題に、国と被災自治体が協力して全力で取り組むということ、また、原子力災害被災地域においては、被災者の帰還環境の整備や風評の払拭に中長期的に対応するということがなっています。

それに向けた復興庁の体制としては、2020年6月の復興庁設置法の改正により設置期間を10年間延長することになり、引き続き復興庁が国の司令塔として震災からの復興を牽引していくこととなります。

財源についても、新たな財源フレームが2020年7月に策定され、しつかりとした財源の裏打ちを基に復興事業を推進する体制が整いました。

— 財源の規模は今後5年間で1兆円台半ばと、一見するとこれまでの10年間(32兆円程度)に比べ、かなり減ったという印象があります。

これまでの10年間と今後の5年間で比較すると、たしかに金額的には減った印象を受けますが、インフラの復旧がピークアウトしてきていることによるものであります。今後はソフトを中

心とした対策に全力で取り組んでいくこととなりますが、この財源フレームは地元自治体からの要望を基に組み立てているものなので、規模として心配はないと考えています。

## 「新しい東北」の創造に向けて

— 国が復興の目標に掲げる「新しい東北」の創造とは、どのようなものでしょうか。具体的な取り組みを含めて、ご紹介ください。

「新しい東北」の創造とは、単に東北を震災前の状態に戻すのではなく、より良いものにしていくという取り組みです。東北地方、特に被災3県は、少子高齢化や人口減少、産業の空洞化などの課題を抱え、言わば課題先進地なので、東北がより良い姿になることが日本の地方創生にも資すると考えています。

具体的事例として、福島が中心の施策になりますが、2つご紹介したいと思います。まず、「福島イノベーションコースト構想」です。これは、東日本大震災および原子力災害によって失われた福島県浜通り地域等の産業を回復するため、同地域の新たな産業基盤の構築を目指すものです。

その構想の具体化に向けて、2020年12月18日の復興推進会議で、浜通り地域に国際教育研究拠点を国として新設するという基本方針を定めました。その拠点で創造的復興の実現に不可欠となる研究開発と人材育成を行うことにより、産業集積、魅力ある新産業の創出を目指しています。これが成

い東北」の創造に向けた全体の指揮をとっていかれるわけですが、改めてその決意のほどを、開出様個人の思いを含めてお伺いできればと思います。

復興庁の一番大きな機能は全体の司令塔という点にあるので、役所間の様々な考え方の違いを総合調整していくことが、我々に求められる最大の役割であると思います。また、各自自治体からのワンストップの窓口として、「あそこに相談したら、ちゃんとやってくれる」という安心感が非常に大切だと思うので、この点も引き続き意識して

功すれば、我が国における地方創生のモデルにもなるので力を入れて推進していきたいと思っています。もう1つは、被災者の帰還環境の整備を進め、さらに、他地域から特に若い方に移住して頂くような仕組みをつくっていくことです。そうした取り組みにより、今までの諸課題を解決し、東北が被災前の状態よりもより良い姿になるように努めていきたいと思っています。

## 「3.11伝承ロード」への期待

— 震災の記憶や教訓、経験を将来に伝えていくための追悼施設や伝承施設が被災各県で設置されています。これらの施設を巡る「3.11伝承ロード(図表)」については、どのような意義、期待を感じておられますか。

国として震災の記憶と教訓を後世まで伝えていくことは非常に重要だと考えています。そのため、国営の追悼・祈念施設を被災3県に1か所ずつ、県や市町村の整備する復興祈念公園の中に設けるなどの取り組みを行っており、各自自治体でも様々な伝承施設を造っておられます。

その中で「3.11伝承ロード」は、さらにきめ細かな伝承を可能にする取り組みであり、大きな意義があると思っています。特に、伝承ツーリズムという形で震災遺構や伝承施設を訪れて事実を見る、知ることに加えて、実際に震災を経験された語り部の方のお話を聞くということは、被災地を訪れた人々に、

取り組んでいきたいと思っています。

復興庁の職員は基本的には各省庁からの派遣ですが、私は常々「復興庁職員としてのマインドを持つて取り組んで欲しい」「復興庁は特殊なミッションを担う役所なので、その期待に応えられるよう取り組んでいくように」と言っています。職員も被災地の現状を見て、何とか頑張りたいという気持ちで非常に前向きに取り組んでいると感じるので、引き続き全員一丸となって取り組んでいきたいと思っています。

— 本日は有り難うございました。



セルスペクト株式会社  
取締役

小出 和弘氏

本が必要なのは分かっていたので、創業時からIPO（注2）を視野に入れて事業を進めてきました。その意味で機が熟しつつあると思います。

独自の技術を活かし競争力ある製品を開発

当社のコアの技術が「血漿分離技術」です。一般的な血液検査では、血液を遠心分離し、分離した血液を専用の装置にかけたり試薬に入れる方法で測ります。遠心分離以外の方法でも測ることはできるのですが非常に難しいため、ほとんどのメーカーは遠心分離を応用した製品を作っています。なぜ難しいかというと、大量の液体であれば分離もたやすくできま

すが、血液1滴程度の非常に少ない量ではかなりハイレベルな技術が必要となるからです。

我々の「血漿分離技術」は遠心分離ではない独自の特許技術で、これを利用して1滴、半滴といったごく少量の血液を分離することができ、しかも、多項目を同時に測定することができます。さらに、「クオンパス」のキットには色見本が付いていて、pH試験紙みたいなイメージで色見本と照合すれば、その場で目視で結果を判定できます。これだと、新興国のように装置を動かす電気がないところでも測ることができるようになります。

2020年9月に販売を始めた新型コロナウイルスの抗体検査用キットや新規の診断アイテムとして現在、開発中の抗原検査用キットも、試薬の技術や血液を取り扱う技術を応用しています。

なお、「クオンパス」はもともと海外向けに開発した製品ですが、国内でも1年ほど前から、地元の大手中ドラッグストアチェーン「薬王堂」さんで無料の血液チェックサービスを開始している。2020年12月からは約300ある全店舗に拡大して展開予定です。店頭での測定スポットでお客さま自身で測って頂き、そこで集めた健康データを、匿名性を確保した上で消費財や製薬メーカー、保険会社などに提供し、マーケティングや商品開発に活用してもらう。これも一つのビジネスモデルです。

岩手県には、医療、ライフサイエンスの分野でまだまだ起業する余地があると思います。2014年には県内で「TO-LIC（注3）」というライフサイエンスの事業化に向けた産学官金の連携体が発立され、当社も発起人として加盟しています。そのTO-LICが開催する年4回のカンファレンスには、日本各地から医学部の先生を招き、最新の研究動向などについて語って頂くのですが、そこには専門的に学ぶ意欲のある地元の高校生や大学生など若い世代が多く参加しています。若い世代も起業に関心があることを肌で感じるので、チャレンジできる環境とノウハウが広まれば、起業の芽をどんどん形にすることができると思います。地元の岩手銀行さんはベンチャー育成に注力されており、ファンDなどの金融インフラも整っていますし、製造業から独立し起業されている方もたくさんいらっしゃる。岩手県は起業には有利だと思います。

岩手県で起業した当社が、革新的な製品開発やIPOなどを通じて、もっと注目される存在となることで、岩手からの起業家が増えていくって欲しいなと思っています。



新型コロナウイルスPCR検査サンプリングキット



新型コロナウイルス抗体検出キット クオリサーチ

（注1）低侵襲化：身体への負担をできるだけ少なくする  
（注2）IPO：Initial Public Offering（略）株式の新規公開・新規上場  
（注3）TO-LIC：Tohoku Life Science Instruments Cluster（略）東北地域の先端工業技術と医学的インテリジェンスを融合し、東北のライフサイエンス機器の集積拠点を岩手県盛岡市を中心に形成することを目指している。

## 岩手発 医療ベンチャー企業が、 海外の成長市場に挑む

セルスペクト株式会社 岩手県盛岡市

新しい  
東北を  
創る

Case 1

セルスペクト（株）（本社・岩手県盛岡市）は、岩手県が「自動車」「半導体」に次ぐものづくり産業の第3の柱として位置付ける「医療機器」産業において、革新的な医療機器を開発しているベンチャー企業だ。2014年の設立以来、次世代型医療診断アイテムに求められる「小型化」「低侵襲化（注1）」「医療の個別化」の3要素に着目して研究・開発を続けてきた。

代表的な製品が、遠心フリーの血液成分分離キットと小型分析装置だ。これは、ヘルスケア分野において近年注目されているPOCT（Point of Care Testing：手軽にかつ迅速に行える臨床検査）の実現を可能とするものであり、大手製薬会社や保険会社、自治体等からのニーズが高まってきている。最近では新型コロナウイルスの抗体検査キットを開発し、2020年9月に販売を開始した。

（株）日本政策投資銀行（DBJ）は、（株）岩手銀行との間で組成した共同ファンドにより、2019年3月、同社への融資を実施。岩手から世界へ先進的な医療機器を展開し、人々の健康増進および医療の高度化・被検者のQOL（Quality of Life）向上を目指す同社の成長を支援した。岩手発ベンチャー企業のグローバルな挑戦は、「新しい東北」の創造にとって確かな追い風となるはずだ。

CELLSPECT



より低侵襲で多くの検査項目も同時に測定可能とした  
同社メイン製品クオンパス

### POCT市場の 伸びに期待して

当社が手がけるのはPOCTと呼ばれる小型臨床検査装置で、特徴は「その場で手軽に測定できる」という点です。POCTの市場は約30年の歴史があり、近年は、より低侵襲で多くの検査項目を同時に測定できることなど高い機能が求められるようになってきました。当社も製品開発においてはこの点を重視して、たとえば、当社のメインの製品である「クオンパス」は、血液1滴以下で3つ（グルコース、総コレステロール、中性脂肪）の検査項目を約5分で測定できるようになっています。

当社は、臨床検査の技術を持つメンバー3人で起業したのですが、起業前から国内、海外で市場調査を行い、今後、伸びる市場だと確信を持ち、POCTの市場でスタートしました。販売先としては、医療インフラが整備された日本よりも海外新興国、特に国土の広い国の方が大きな成長が期待できるのでインドや中東・アフリカ諸国を考慮しています。新型コロナウイルス感染症が流行して以降、「その場で極力接触を避けて検査する」というニーズが高まる一方なので、今後さらに多くの国でPOCTへの需要は伸びると思います。

もともと当社は、このPOCTの市場で勝負するのであれば、特に海外展開や新製品開発にはある程度の資



株式会社白謙蒲鉾店  
常務取締役

白出 雄太氏



株式会社白謙蒲鉾店  
代表取締役社長

白出 哲弥氏



白謙蒲鉾店 本店

新しい  
東北を  
創る

Case 2

# 東日本大震災での 被災を教訓に 全社を挙げて 事業継続活動に取り組む

株式会社白謙蒲鉾店 宮城県石巻市



1912年に鮮魚店として創業して今年で110年目を迎える(株)白謙蒲鉾店(本店・宮城県石巻市)は、笹かまぼこを中心とするかまぼこ製品の製造・販売を行う水産加工事業者だ。素材の品質に徹底してこだわる製品は、県内外で根強い人気を誇り、高い評価を得ている。

東日本大震災では市内3工場が津波被害に遭い、一時休業を余儀なくされたが、翌月には生産を再開するなど高い事業継続力を示すとともに、震災を教訓に自然災害ほかあらゆる緊急事態に対応し得る企業になるための取り組みを重ねている。その代表的事例が、事業継続マネジメントシステムの代表的な国際規格である「ISO22301」2012」の認証取得(2014年)、そして(株)日本政策投資銀行(DBJ)が実施する「DBJ BCM格付」最高ランクの取得(2015年、2016年)だ。

震災後の同社の積極的な事業継続活動への取り組みの内容や成果について、同社代表取締役社長・白出哲弥氏、同社常務取締役・白出雄太氏に聞いた(文中敬称略)。

## 人命の尊重を最優先に

**哲弥** 東日本大震災では、石巻市内3つの製造工場と宮城県内の23店舗がすべて被災。特に、主力製造拠点の門脇工場は6メートルの浸水被害を受けました。本店工場は翌月に復旧し製造を再開。門脇工場も7月上旬には復旧して、何とかお中元の需要に間に合ったという状況でした。やれるかどうかかわからないマイナスからの突貫での復旧でしたが、お客さまなどから「商品をまた食べたい」「頑張れ」など激励のメッセージをいただいたのは本当にありがたかったです。

事業継続活動のきっかけは東日本大震災です。とにかく人命の尊重を

最優先に、また、次に新たな危機が起きた時にもスムーズに事業を継続できるように、2013年6月から全社を挙げて事業継続マネジメントシステム(BCMS)の構築に着手しました。

**雄太** 震災後も台風や豪雨、洪水などいろいろな災害が続き、また、原発事故の放射能の風評被害もあって、社員や取引先の皆さんも非常に不安を感じている状態でした。そうした不安を徹底的に解消するためにもBCMSが有効だと考えたのです。当時はISO9001という品質マネジメントシステムの国際規格を取っていたのですが、平時の品質の追求と有事の実効性向上の両方が強くできれば、地域の食の安全に一層寄与できるという思いもありました。

## 自然災害以外の リスクにも備える

**雄太** 事業継続活動の中で特に役立ったのがワークショップ(演習)です。2019年には126回の演習を実施しました。回を重ねる中で、雨雲レーダーを見て出社の可否を判断したり、台風の進路予想を見ながら時差出勤したり、通勤距離が遠い社員は休日を変更するといった行動を各自が自発的に取ることが当たり前になっていました。今では「人命を最優先する」という思いが皆に共有されて組織のカルチャーになっているように思います。

**哲弥** 防災・危機管理マニュアルも「津波編」「火災編」など災害別に、臨時

スタッフ向け、社員向けなど立場別に応急対応Q&Aを作っています。難しく書いても不安は解消しないので、より理解しやすい見せ方、伝え方を意識し、漫画のように東北弁でわかりやすく翻訳して伝えています。

**雄太** 震災の教訓に基づく対策としては、たとえば、門脇工場に救助用ボートを用意したり、同工場内に新設した管理棟の最上階4階部分に避難所スペースを設けたりしています。津波に被災した門脇工場では50人ほどが取り残されたのですが、社員が釣船を竹の棒で漕いで救出に来てくれて、3日目に全員避難することができました。次に同じような災害に遭った時に備えて、まずは脱出用のボートを事前に準備しました。また、避難所スペースは、東日本大震災を上回る地震が起きた時でも暖かい部屋で待機できる場所を作ろうということに留意しました。

自然災害以外のリスクにも備えています。具体的には食品事故、情報漏洩、感染症などですが、たとえば感染症で言うと、2014年にISO22301を認証取得した際に感染症もリスクとして想定してBCP(事業継続計画)を制定したのですが、その時に新型インフルエンザ対策についても、いざれそうしたパンデミックは起きるだろうから事前に備えておいたほうがいいと考えて検討を進め、2016年に新型インフルエンザ等対策

BCPを新たに制定しました。結果として、それが今回の新型コロナウィルス感染症に対する初動対応においても非常に役に立ちました。

## 次のテーマは健康経営

**雄太** BCMS構築の過程では多くの面でDBJにサポートしていただきました。特に「BCM格付クラブ(注)」に参加してネットワークが築けたことが良かったと思います。年1回の会合には、多くの企業の危機管理の実務担当者や外部の専門家などが集まるので、第一人者の方々とお話しする機会を得るとともに、毎年、各社の事例を見習って、様々な先行的な対策を導入してきました。それが我々の先進的な取り組みにつながったことは確かです。

**哲弥** 足元ではさらに健康経営を意識した取り組みを進めています。これまでも従業員の健康には意識を傾けてきましたが、改めて健康経営としてスタートするにあたり、当社の取り組みレベルを客観的に評価して貰うため、2021年2月に、今度はDBJの健康経営格付を取得しました。雄太常務が中心となって今後の健康経営の在り方を明らかにし、従業員一人ひとりの意識向上を図ってきた点を高く評価して頂いた一方、格付取得のプロセスにおいてはこれまで気づくこと

のできなかった課題も分かり、今後の指針につながりました。

今後も全社員が一丸となって、礼を以てお互いに感謝と思いやりの心を持ち、力を合わせて健康保持・増進に取り組み、生きがい、やりがい、楽しさを追求し、健康で長生きをテーマに取り組んでまいります。



防災訓練時風景



新艇ボート組み立て作業風景



門脇工場管理棟

(注)BCM格付クラブ：DBJのBCM格付を取得したお客さまを対象とし、会社規模、業種、地域の境界を越えた、危機管理の実務担当者をつなぐ日本初のプラットフォーム。

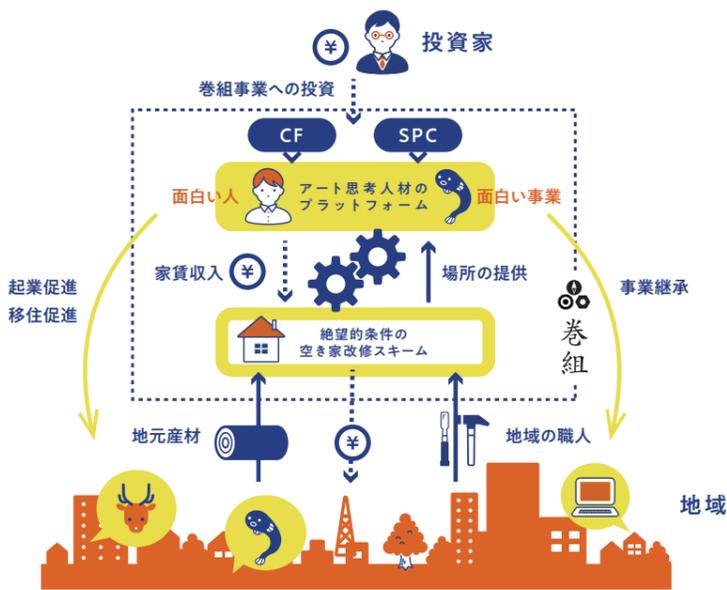


合同会社巻組  
代表社員  
渡邊 享子氏

を重ねる中で、悪条件の空き家のポテンシャルが、クリエイターの人たちには喜ばれることに気づいたんですね。悪条件をポジティブに転換して面白いことを始める人たちが、業態が何であれ「クリエイター」だと思っただすよ。こうした「自分自身の課題意識に沿って、何かを始めてみよう」というクリエイティブな感覚を世の中に定着させていくことが非常に重要だと思っようになりました。

まずは「住む人がいる」ということが地域にとって大きい力になると思います。住む人、事業をやる人がいることで、巻組のニーズが生まれ、空き家が活用される大家さんも凄く助かり、自由な発想で場所を活用できるクリエイターの方にも喜ばれる。また、空き家の改修に地元の職人さん

同社のビジネスの仕組み



空き家リノベーション例



ゲストハウス「OGAWAYA」

# 大量生産・大量消費の 価値観を変える — 小さな挑戦の先に見据える 大きな目標



合同会社巻組 宮城県石巻市

## 巻組

2015年3月設立の合同会社巻組は、宮城県石巻市を拠点に、古くて立地条件が悪い空き家をリノベーションし、クリエイティブな生き方を実践する人たちへ賃貸住宅として提供する事業を行っている。0から1を生み出すクリエイティブ人材を石巻に集め、支援することで、既存概念にとられない面白い事業を連鎖的に生み出す。それによって地域に新たなマネーの流れを作り、持続的な地域経済につなげることが狙いだ。

始まりは東日本大震災。当時、大学院在学中だった代表社員の渡邊享子氏が、仲間と共に石巻市でのボランティア活動に参加したこと。やがて、まちづくりにも関わるようになり移住を決意。復旧支援活動にあたる若者たちに活動拠点を提供したいと、現在の事業を立ち上げた。これまでのリノベーション実績は35件、長期定住者は100名以上にのぼる。そのビジネスモデルが評価されて、2019年には(株)日本政策投資銀行(DBJ)主催の「第7回DBJ女性新ビジネスプランコンペティション」で最高位の「DBJ女性起業大賞」を受賞した。

「地方の遊休不動産の流動化を促す仕組みづくりを通して、大量生産・大量消費の価値観をひっくり返したい」。そう語る渡邊氏が、石巻で始めた小さな挑戦の先に見据えるものは何なのかについて聞いた。

### 震災復興の教訓を 今後に活かす

震災後の石巻市では全壊家屋が2万2000戸、ボランティアの数は被災後1年間で約28万人にのぼりました。その中には石巻の人々に惚れ込み、起業を目指す人たちもいました。震災後2〜3年間は住宅不足が続き、住む場所もない有様でした。そうした状況を前にして、私は、高い志のある方々が「家がない」という理由で石巻から離れてしまうのは残念だと思い、資産価値の低い、絶望的条件の空き家を探し、リノベーションして運用する仕事を始めたんです。

### 世の中を変えることが 私の中で一番大事

この10年、悔しい点がたくさん残ったと感じています。自分たちが空き家活用に取り組んでいる一方、石巻全体では空き家が増加したわけで、私たちが挑戦したことの成果はまだまだだったと認めざるを得ません。ですから、次の10年ではデベロッパさんや大手の不動産企業さんが、いわゆるサーキュラーエコノミー(循環型経済)を使ったほうが儲かると考えるような社会にするために、私たちに何が

### 「住む人がいる」ことが 地域の力になる

もともと、巻組の仕事は家がないという問題から始まったのですが、やがて、住む人がいないことの方が前面に出てきて、特に条件不利の空き家のリユースは困難でした。でも、思案

や地元産材を活用することで地域経済にも貢献できるわけですから。この事業モデルを他の地域へも展開したいです。さらに、石巻で空き家をひたすら買い上げて運用するというより、クリエイティブな人材のプラットフォームを強化・拡大して、各地の不動産につなげられるような仕組みづくりを考えていきたいですね。また、不動産を使う側の消費者の価値観を変えることもコミットしていくとともに、リユースや持続可能性を実現するクリエイティブな事業を多方面で展開していきたいと思っています。

### 世の中を変えることが 私の中で一番大事

この10年、悔しい点がたくさん残ったと感じています。自分たちが空き家活用に取り組んでいる一方、石巻全体では空き家が増加したわけで、私たちが挑戦したことの成果はまだまだだったと認めざるを得ません。ですから、次の10年ではデベロッパさんや大手の不動産企業さんが、いわゆるサーキュラーエコノミー(循環型経済)を使ったほうが儲かると考えるような社会にするために、私たちに何が

きるかなと思います。また、事業の規模感を出していくことも重要なことだと思います。

小さい会社でありながら、「様々な人を巻き込んで、世界を驚かすものを作りたい」「大量生産、大量消費の価値観をひっくり返そう」といった大きなことを言っている。結構、豪語しているように聞こえるかもしれないが、でも私の中では本当に世の中を変えることが一番大事だと思っ



株式会社栄楽館  
取締役常務  
菅野 豊臣氏

湯・食など地域の宝を通じて  
磐梯熱海全体を盛り上げる

今後は、当社だけでなく磐梯熱海温泉全体で、アクセスの良さも活かしながら、もっと地域の魅力をPRしていかねばならないと思います。今、このエリアにある旅館は全部で19軒。大規模なコンベンションやスポーツ大会が開催される場合には、当社の4館のみならず磐梯熱海温泉地区全域の旅館で分宿という形での受け入れができ

旅館を日本文化の  
伝承の場にしたい

それから、私自身は旅館を日本文化の伝承の場にしていきたいと考えています。常々、子供たちから日本人



地域連携で生まれた華カレー



華の湯自慢の庭園露天風呂の一つ「ひのき樽風呂」

(注)MICE：Meeting(会議・研修・セミナー)、Incentive tour(報奨・招待旅行)、ConventionまたはConference(大会・学会・国際会議)、Exhibition(展示会)の頭文字をとった造語で、ビジネスラベルの一形態。

レストランなどでは当たり前な生産性向上の取り組みが、旅館業ではなかなか進んでいないのが現状です。ですが、当社では「学び且つ行う者は必ず成功する」という考えのもと、IT活用による顧客情報管理の一元化や高度化、オペレーションの効率化、現場レベルでは業務のマルチタスク化などを積極的に進めています。

さらに、旅館業の特徴として女性の従業員が多いので、2015年には企業内保育園を設置しました。経験のあるOGの方々が日中の現場に戻ってくることで、日帰りのお客さま対応や若手の教育などに大変効果を発揮して頑張ってくれています。

### お客さまと向き合い、 どんなニーズにも応える

こうした取り組みの原点にあるのが当社の社是「不易流行」です。これは、昔のやり方を大切にしながら、それぞれの時代に合った商品を整備していくということです。「ホテル華の湯」も当初は団体旅館でしたが、インターネット予約や個人のお客さまが増えてくるのに合わせて、個人の方向けのサービスも拡充しました。たとえば、客室も様々なタイプを揃え、食事のスタイルもビュッフェもあれば一品出しもあり、パーティもできるように整備してきています。そういう意味では、本当にお客さまのことを考えて、時勢に合わせて、どんなニーズにも対応できる商品整備を行ってきたことが、今、当館の強みになっているわけです。

ます。そうすることで磐梯熱海全体の価値も上がっていくと思います。

温泉は宝です。郡山市ではこれらみんなで分け合うために、昭和50年代から集中管理方式にしました。地域全体で湯を守り、これが磐梯熱海温泉の豊かさの土台となっています。食材の地産地消もそうですが、地域とにもあゆむ、徹底的に地域のものからこだわるといふ気持ちで、震災があつてから特に強くなりました。2013年から6次産業化支援にも力を入れており、福島県産の食材を使い、周辺地域の業者さんとコラボしてカレーやドレッシングなどを商品化しています。

しさが失われていると感じています。その原因は、今、子供たちが日本文化を学べる場所がない、子供たちに日本文化を教える人がいないからです。しかし、旅館では温泉、畳、着物、浴衣、お膳料理など日本文化を体感することができる。まさに、旅館は日本文化の伝承者だと思ふんです。

観光地には必ず旅館があり、学区内には小中学校があります。だから、旅館の経営者や旅館に携わる者が授業を受け持つ、子供たちに地域の歴史や日本の文化を教えたい。私はそれが今後の旅館業の役割だとも思っているんですね。お金儲けのためではなく、子供たちが日本人として知っておくべきことをきちんと学ぶ仕組みを作っていきたい。それは、必ず日本の観光業のためになると信じています。

## 「不易流行」の精神で、 地域の宝を見つめ続ける

株式会社栄楽館 福島県郡山市

新しい  
東北を  
創る

Case 4

栄楽館グループ(本社・福島県郡山市)は、福島県内の代表的な温泉地である磐梯熱海温泉で、コンセプトの異なる4つのホテル旅館(「萩姫の湯 栄楽館」「ホテル華の湯」「湯のやど 楽山」「浅香荘」)を経営する。東日本大震災では、震災直後から避難者および復旧人員の積極的な受け入れを実施するなど、被災地の復旧・復興に大きく貢献。その後も、変化する市場環境に対応すべく、商品の整備、業務の効率化・IT化、働き方改革を意欲的に実行し、福島県の主要産業の1つである観光産業の復興と成長に向け、地域の一番館として全力を挙げて取り組んできた。

また、2018年に増設したMICE(注)ニーズにも応えられるコンベンションホールや、磐梯熱海地区に集中するスポーツ施設などの充実したインフラに加えて、豊富な温泉資源、地元の食材、歴史など地域の宝を大切にし、それらを発信し続けることで独自の魅力づくりに努めている。

この10年間、地域の中心産業である観光業は東日本大震災、新型コロナウイルス感染症という2つの危機に直面した。これに対し、(株)日本政策投資銀行(DBJ)はファイナンスとナレッジの両面から観光産業への支援を行い、地域経済の持続的発展に向けた様々な取り組みを重ねている。

東日本大震災から10年間の改革の軌跡と、その原点にある考え方、今後の課題について、同社取締役常務の菅野豊臣氏に聞いた。



MICEニーズに応えるホテル華の湯  
コンベンションホール



コンベンションホール 風の杜

### 不断の改革で 時代が求める旅館へ

東日本大震災では郡山市も震度6弱の地震に見舞われましたが、この磐梯熱海地区は地盤が強く、全てのライフラインが無事でした。ただ、営業的には原発事故後、一気にキャンセルが出るなど大きな影響がありました。一方で、周辺被災地のインフラ復旧にあたる支援部隊から「ホテル華の湯」を拠点に活動したいとの申し出があり、3月後半から8月まで毎日400〜500人の宿泊、さらに、4月以降はこの地区の旅館も福島県から第2次避難所に指定され、当館でも富岡町と川内村の被災者約80人を受け入れました。

震災直後、こうした形でお役に立てたのには理由があります。実は、震災の前年に当館ではビュッフェ会場を新設しており、その設備と運営ノウハウのお陰で、毎日3食、400〜500人分の食事を提供することができたのです。もともと、当社では個人、団体、会議のお客さまの多様なニーズに対応できる旅館づくりを進めており、震災後も、業務、商品、働き方など様々な面での改革に取り組んできています。特に2020年からは新型コロナウイルス感染症が拡大する中で、お客さまの旅行スタイルが大きく変わり、私たちにも変革が求められています。たとえば、ファミリー

INTERVIEW

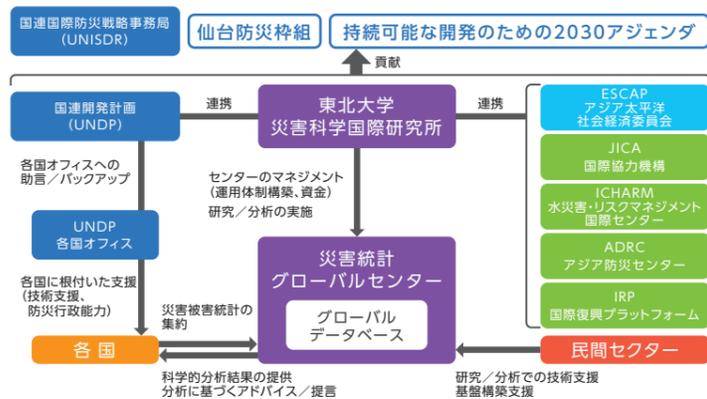
東北大学災害科学国際研究所  
教授

小野 裕一氏

1967年生まれ。地理学博士。専門は気候学、国際防災政策。2001年、米国オハイオ州立ケント大大学院地理学博士課程を修了。世界気象機関、国連国際防災戦略事務局、国連アジア太平洋経済社会委員会国際防災政策立案に従事。2012年11月より現職。災害統計グローバルセンター長を兼務。2017年11月に仙台で開催の「第1回世界防災フォーラム」の事務局長を務める。2018年に一般財団法人「世界防災フォーラム」を設立し、代表理事に就任。



災害統計グローバルセンター仕組み図



国際機関での  
豊富な経験を活かす

——小野先生は、どのような経緯で災害研に着任されたのですか。

災害研の前は3つの国際機関に勤めていました。世界気象機関(WMO)、国連国際防災戦略事務局(UNISDR)、国連アジア太平洋経済社会委員会(ESCAP)です。

もともと私は米国で竜巻のメカニ

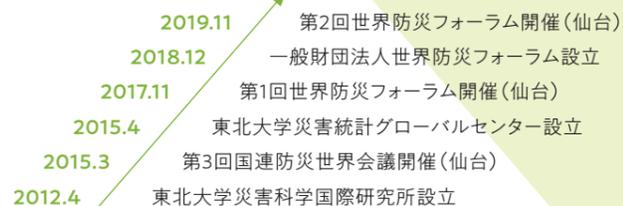
防災力強化に向けて  
災害科学と世界をつなぐ

**東** 日本大震災以降、国際的な防災力強化に向けた取り組みが活発だ。2012年には東北大学に、災害科学の進化と実践的防災学の構築を目指す「災害科学国際研究所」が設立された。2015年には「第3回国連防災世界会議」が仙台で開催され、成果文書として「仙台防災枠組」が採択された。また、同年には仙台防災枠組の達成状況のモニタリング支援を目的として災害科学国際研究所内に「災害統計グローバルセンター」が設置された。さらに、2017年には仙台防災枠組を推進することを目的に市民参加型の「第1回世界防災フォーラム」が、2019年にはその第2回目が開催された。

長年、国際防災政策の立案に携わり、これら東北の一連の動きの中でも大きな役割を果たした東北大学災害科学国際研究所教授の小野裕一氏に、それぞれの取り組みの狙いや意義、日本の防災力強化の課題などについて聞いた。

※DJJは世界防災フォーラムの国際諮問委員会、国内実行委員会に参加しています。

《年表》東日本大震災後の仙台発・防災への取り組み



震災復興や  
防災の役に立ちたい

——災害科学国際研究所の設立経緯・目的からお聞かせください。

歴史的に宮城県沖では約38年周期で大地震が起きることが分かっています。それに対し東北大学では1990年に「災害制御研究センター」を設立し、地震、津波の専門家

だけでなく、歴史学、医学など複数の学問的立場の人を集めて、低頻度の大地震や津波にいかに対応するかという研究を行っていました。

ところが2011年3月、未曾有の東日本大震災が起きてしまった。この大震災は、地震・津波被害を超えて社会の隅々にまで多大な影響を与えたということで、これでは従来の学問領域では対応し切れない。これからの復興を進めるにあたり、さらに多様

な学問領域の人たちを集めて実践的な防災研究所を作ろうということになり、2012年4月に災害科学国際研究所(以下、「災害研」)が設立されました。設立に際して、文系、理系、医学系など37分野の研究者が集まりました。目指したのは、様々な研究分野を融合することから生まれる新しい防災の知見を学際的に体系化して社会に発信していくことです。

災害研の研究成果と  
社会・国際間をつなぐ

——災害研で小野先生が所属されている社会連携オフィスとは、どのような役割を果たしているのですか。

震災復興や防災の知見を世界中に伝えていくために、災害研の研究者はその成果を学術誌に発表するのですが、それだと学者しか読みません。問題はそれをどうやって広く国内外に伝えていくかです。

たとえば研究者が自分の知見を国際会議で発表するときには、きちんと戦略を立てて臨まないと、ただ1回のプレゼンで全て伝わるなどということはありません。あるいは何か決める事をする会議でも、それをリードする力がある研究者は少ない。議論を望ましい方向へ誘導し、一番重要なことを最終文書に入れて、さらに大きなステップにつなげていくといった大局観を持って手を打つということ、研究者はあまり考えないのです。そこで災害研の成果と社会、国際間をつないでいく、言わば「つなぎ役」が私の仕事となるわけです。

仙台からの防災発信に  
大きな役割を果たす

——災害研ではどのようなことに取り組まれたのでしょうか。

災害研では主に3つの成果があったと思います。最初の仕事は、第3回国連防災世界会議の誘致と実行の企画でした。2005年の第2回国連会議では「兵庫行動枠組」という世界防災の指針が採択されており、これを受けて第3回国連会議で何を決めていくべきか関係者間で知恵を出し合い、意見を取りまとめるのです。新しい指針は各国の防災行政に使われるので非常に重要な意味を持ちます。そこで会議の1年ぐらい前からUNISDRの防災専門家と本音の議論を重ねました。

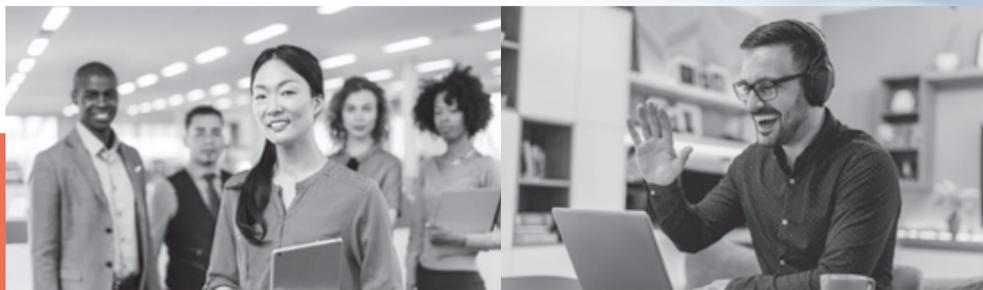
その中で私が強く主張したのが目標設定の重要性です。それまで行動の枠組みはあっても目標がなかったので、今回は目標を明確に設定すべきであると。単純なもので良いので死者数と経済的被害、この2つの数値を削減する目標を設定しようと訴えました。時に「今、この目標も掲げられないようでは、この事務局の価値はありませんよ」と語気を強めた記憶もあります(笑)。でも結果的には数値目標は設定できませんでした。ただ形容詞として「大幅に削減する」と入ったので、まずはそれが大きな前進だったと思っています。

第3回国連防災世界会議で採択された仙台防災枠組では、先ほどの2つの

# SCENES OF SOLUTION

## 拡大する健康経営と 従業員エンゲージメント

— 2020年度「DBJ健康経営格付」の改訂をめぐって



健康経営とは、企業が従業員の健康増進・健康管理を経営課題として捉え、それを実践することで、経営面でも生産性向上や医療費節減などの成果を期待する経営手法だ。国も成長戦略の中で健康経営を位置づけており、実施企業も増加している。

(株)日本政策投資銀行(DBJ)は、2012年に企業の健康経営への取り組みを評価する「DBJ健康経営格付」融資を開始した。同融資は、DBJが開発した独自の評価システムにより、従業員への健康配慮の取り組みが優れた企業を評価・選定し融資するという、「健康経営格付」の専門手法を導入した世界初の融資メニューで、2019年度までの累計は210件・2,611億円に達している。

DBJでは企業の健康経営の取り組みに対する支援を強化すべく、毎年、「DBJ健康経営格付」の改訂作業を行っている。2020年度は、従来の2つの評価分野(「心身の健康」「柔軟・多様な働き方」)に、近年、注目を集める「エンゲージメント(注)」を加え、一段とその内容を充実させた。

以下では、まず、三井化学(株)本社健康管理室長・統括産業医で、「DBJ健康経営格付」の外部アドバイザーの1人でもある土肥誠太郎氏に、拡大する健康経営の現状と今後の展望、健康経営におけるエンゲージメントの可能性と課題について聞く。続いて、2020年度の「DBJ健康経営格付」改訂後の第1号融資事例となったマルハニチロ(株)の人事部部長・若松功氏、同部人財戦略室室長・山口俊彦氏および課長補佐・千葉洋祐氏に、同社の積極的な健康経営への取り組みについて聞く。

(注)エンゲージメント：企業が目指す姿や方向性を従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を持つこと。従業員と企業が選び合い、持続的に高め合う双方向的な関係構築に向けて重要となる概念の一つ。



目標に5つの目標が加えられて合計7つのグローバルターゲットが設定され、それをモニタリングしていくことが決まりました。これが第1の成果です。

第2の成果は「災害統計グローバルセンター」の設置です。グローバルターゲットを達成するにはモニタリングが不可欠ですが、各国の状況を確認すると、基盤となる災害被害統計システムの構築が不十分であることが分かりました。そこで国連の関係者も呼んで、災害被害統計が各国に整備されていないと、どこでどういう災害で何人亡くなっているのかの被害が出たかを把握できず防災政策も立てられないので、その仕組みを作ろうと話しました。

その結果、第3回国連防災世界会議から1ヶ月後の2015年4月に災害研内に災害統計グローバルセンターを設立するに至りました。

3つ目は「世界防災フォーラム」の開催です。第3回国連防災世界会議に延べ15万人に来てもらって「仙台」の名を冠した仙台防災枠組ができましたが、それだけで終わっては非常にもったいない、次世代につながる何かを

被災地に残そうということでも世界防災フォーラムを考えたのです。その目的は、多様な防災関係者や市民、メディアが集まって多くの知恵を集約・共有し、仙台防災枠組の実施を促進するプラットフォームとすることでした。1回目は2017年、2回目を2019年に開催して、本会議の参加者はそれぞれ約1000人。いずれも20〜30%が海外からの参加者でした。

なおフォーラムの提案者は私だったので、第1回目は東北大学が運営にあたりましたが、2回目からは独立し、2018年に一般財団法人化して「世界防災フォーラム」を設立。第2回目以降の事務局として運営にあたることになりました。このフォーラムが、多くの知恵を集め、新たな連携や活動の「始まりの場」となることを目指したいと思っています。

### 防災の議論の場に 新しい風を

— 2021年は震災から10年の節目の年ですが、東北からの発信という点において、何かお考えでしょうか。

もともと2021年11月、第3回目の世界防災フォーラムの開催を予定していましたが、コロナ禍で海外からの参加が難しいため、残念ですが1年延期することになりました。ただ2021年は節目の年でもあるので、何らかのたちで現在の東北の姿を発信したいと思いました。コロナ対策を万全にして、福島県いわき市から青森県八戸市までの太平洋沿岸を歩きながら、復興に貢献された人や団体の活動を世界と共有するイベント「World Bosai Walk Tohoku+10」を9〜10月に実施します。「+10」は10年後という意味で、東北で頑張っている方の活動を準リアルタイムでご覧頂き、少しでも多くの方に知ってもらい、応援していただきたいと思っています。

— 総合的な観点で防災力強化のための課題と対策についてお聞かせください。

課題は2つあります。1つは不確定な事象、何百年に1回の低頻度大規模災害に対して、我々は本当に備えをきなか、備えるならどこまで備えれば良いかという問題です。今後、首都直下型地震や南海トラフ地震が高い確率で起きると言われていますが、いつ起きるか分からない不確定なことに對していかに備えるかという対策は、実は今、あまりできていません。またスロースリップ現象(注)のように震源域で何らかの異常があると分かっても、それを発表したときに人々は動くのか。こういったことに対する準備も不十分です。これが1つの課題です。

もう1つは危機管理の視点からで、「絶対に安全」は存在しない、だからこそ、システムは必ずおかしくなる、という前提で防災対策を講じる必要があることです。では具体的にどう

(注)スロースリップ現象：岩盤の滑り(スリップ)が、普通の地震よりも極めて遅い速度で発生する滑り現象。

# 健康経営における 従業員エンゲージメントの可能性と課題

## 健康経営の定義と発展段階

——そもそも、健康経営の定義とは何でしょうか。

健康経営の定義は2つの視点、すなわち企業経営と社会制度の視点から定義されるべきと考えています。

まず企業経営の視点からは、社員の健康を重視する経営自体が健康経営であり、それが基本的なステップだと思います。つまり、企業全体に健全な影響が生まれることを期待して社員の健康を重視する経営を行うことであり、決して社員の健康から生まれる副次的な効果を目的とする経営ではないということです。その意味で、「社員の健康を重視した上で、会社が健康になろうとする経営」が企業経営から見た定義です。

では、会社の健康とは何か。組織が生き生きしていること、労働生産性が向上すること、会社のイメージが良くなることなどいろいろありますが、実は、その定義の仕方によっても健康経営の見え方や目的が変わってきます。もちろん、社員が健康になろうとする経営を行えば経済的メリットが出てくることは当然なので、そこは目的ではなく副次的な効果として考えるべきです。

次に社会制度の視点から見ると、健康経営は社会のサステナビリティを保持するものだと思います。

その理由は、健康寿命を延ばし高齢者の方々が自立して社会的責任を果たしていくためのベースになるのが、働く時期の健康を保持増進していくことだからです。その意味で、健康経営とは社会を守るための社会的制度とも言えるのです。

——今、健康経営は多くの企業で実践されており、発展のフェーズも普及から効果の検証段階に入ったとも言われています。

健康経営の定義が曖昧だったため、その目的も非常に多様な状態で、発展段階の捉え方も、企業が何のために健康経営を推進してきたかによって様々だと思います。

そもそも、なぜ企業が健康経営を行うのかと言うと、一番は労働力そのものの減少および定年延長にともなう健全な労働力の確保に対応するため、企業の経済的効果を持続するための手法としてです。2つめはSDGsやESG経営という、昔でいうCSRの一環という考え方の取り組みです。そしてもう1つ、あまり語られない健康経営の効果として、ソーシャルキャピタルの強化や安全・安心な組織の醸成という目的が、副次的に労働生産性の向上につながるという意味で非常に大きいのではないかと思います。

つまり、導入の目的が様々だった分、効果も曖昧な状況にあるわけです。まずは、経営者が健康経営

営をどういう意味で語っているのか。その点を解き明かしていくことが、今の足元の状況を理解する上で非常に重要だと思います。

## 健康経営における エンゲージメントの視点

——近年、健康経営におけるエンゲージメントの概念が注目されています。DBJも2020年度の「健康経営格付」改訂においてエンゲージメントの視点を取り入れました。

健康経営の定義は多様でも、まずはベーシックな心身の健康があり、ダイバーシティ（柔軟・多様な働き方）があつてエンゲージメントがある（図表）。心身の健康とダイバーシティまでは明らかにベーシックな健康経営の一部ですが、エンゲージメントはそこからもう一歩進んだ、元気で前向きな健康経営の在り方だと思います。これは非常に合理的な考え方です。特に昔と比べて働くことの価値観が多様化してきた現在では、企業として社員のエンゲージメントを高めていくという考えが一層必要となつているのだと思います。

——企業が社員のエンゲージメントを高めていくにあたってどういったところに留意すれば良いでしょうか。

すべての人に健康に対して前向きな感覚を持つてもらい、その結果、組織風土も良くなっていくというポトムアップ型のものがベーシックな健康経営です。エンゲージメントには現在の状態をさらに

## 国の社会制度としての健康経営

——健康経営をサステナブルなものとしていくための課題の1つが、健康経営の指標が企業の業績につながっているエビデンスが十分でないことです。その点はどう解決していけばいいでしょうか。

まずは、今の社会医学的研究が現象論の追随になつていくことが問題だと思います。現象論とは「健康経営に取り組んでいる企業は業績が良い」というものですが、これは十分な科学的エビデンスとは言えません。

実は、日本は社会実験や行政施策の効果を纏めるのがあまり得意ではありません。医学でもそうで、しっかりと治療や研究基盤があるのに、国全体としての疾病や健康に関する現象のレジストリ制度がきちんとできていません。ですから、大学もしくは官学として、健康経営の効果をきちんと検証していく仕組みが必要で、それが信頼できるものであれば、やはり健康経営に取り組むことが良いと明確になると思います。しかし、健康経営が企業のためという限り、そうした効果検証の仕組み作りは困難だと思います。

健康経営は社会のサステナビリティに不可欠であり、社会全体で取り組むことが必要との前提に立ち、健康経営が拡大する中で社会制度として健康経営をどう位置付けるのかという形で話が進んでいくと、一挙に健康経営の裾野が広がり、明確な指標の創出とともにエビデンスが出てきて健康経営の効果が分かりやすくなつていくと思います。

——どうも有り難うございました。

「DBJ健康経営格付」は、企業にとって非常にインセンティブになる取り組みだと思います。この仕組みがもっと幅広く認知され、使われていくこと。さらに、仕組み自体がブラッシュアップされて、健康経営の評価の標準として使われるようになることを強く期待しています。

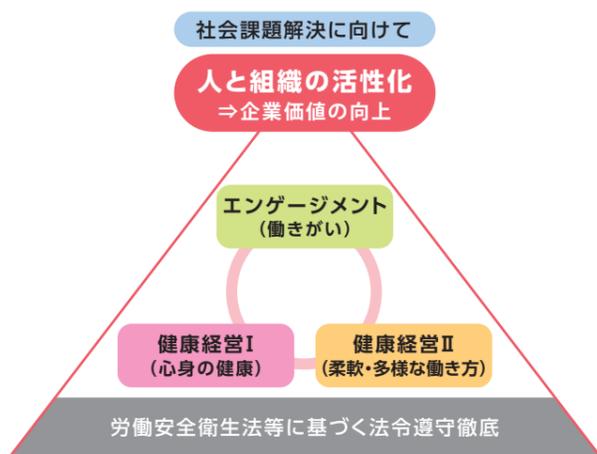


三井化学株式会社  
本社健康管理室長  
統括産業医

土肥 誠太郎氏

1984年産業医科大学医学部卒。1990年門司労災病院、1991年三井化学(株)岩国大竹工場専属産業医を経て、2001年より現職。医学博士。労働衛生コンサルタント。日本産業衛生学会指導医。「DBJ健康経営格付」外部アドバイザー。

(図表) DBJ健康経営格付のアプローチ(2020年度以降)



これらの取組みの結果、重症化リスクの高い社員の数が減ってきています。



DHA入りリサラーサーゼージをはじめとした機能性食品

その後、当社の産業保健スタッフ、健康保険組合のスタッフとも連携し、まずは基本的なところから取り組み、徐々に活動を強化していった結果、2018年から3年連続で健康経営優良法人「ホワイト500」(注1)を取得することができました。

当社健康経営の特徴は、戦略的に取り組むべく、まず健康経営に対するミッション、ビジョン、バリューを定義し、課題をフレームワーク化していることです。抜け漏れがないように網羅的に自社の課題を整理し、すぐに対応できる部分からどんどんブレイクダウンしていくスタイルで取り組みを進めてきました。

アプローチの仕方としては、大きく3つに分けられます。1つめは、最も基本的な課題である、重症化リスクの高い人、不健康自慢をしているような人が病気になるためにできることは何かというハイスコアアプローチ(注2)を徹底的にやること。

2つめは、社員の健康に対する意識を向上させるということ。具体的には、生活習慣病を予防する取り組みを、指導、啓発を含めて進めてきました。

3つめは、健康保険組合とのコラボレーションです。会社だけではなく、健康保険組合からリソースを提供してもらい、社員が健康になるための取り組みを進めてきました。特に重症化予防については、我々人事部の人員に加え、産業医と人事部長からも対象者に話をもらうようにし、健康への関心を高めることで、各対象者が産業医と真剣に話すようになりました。

### 社員を想う3つの取り組み



**千葉** 3つの具体的な施策をご紹介します。1つめの「DHAチャレンジ」は、まさに当社の健康経営を体現していると言えるもので、当社の強みである水産資源を社員の健康維持増進に直接役立てようという狙いで行っています。DHA(注3)を含む当社商品を社員に2ヶ月ほど食べてもらい、その結果を測定する取り組みです。2020年度で2回目の取り組みとなりますが、いずれも100名以上の参加者のうち、半数以上で中性脂肪値が下がるといふ結果が得られました。参加者の中性脂肪値は、2019年度は平均15%、2020年度は平均11%低下しました。

2つめは「Women's Fest」です。これは健康経営とダイバーシティ推進が連動した施策であり、女性特有の健康課題である骨密度測定や更年期障害などをテーマに、期間1ヶ月にわたって各種イベントを開催しました。本社の社員140名程度が参加し、振り返りでは7割以上から「知識が深まった、健康意識が高まった」などの評価を得ることができました。

3つめは2018年度から開始した「健活セミナー」です。従来はハイスコアアプローチを重視し重症化予防などに取り組んできたのですが、生活習慣病予防などにも対象を広げていこうと、これまで計4回ほど開催しています。参加者は毎回50名以上ですが、こちらもアンケート結果を見ると好評です。2020年度の場合、参加者のうちの7割以上が、実施4ヶ月後でも生活習慣病予防を習慣化できているとのことでした。

### 自然環境とともにあるサステナビリティ



**若松** 当社は140年ほどにわたり、水産資源を中心とする「食」の提供を通じて、企業として成長してきました。自然の恵みを享受することで成長できた当社にとって、自然環境を守っていくことは言わずもなであり、サステナビリティに配慮した経営を行うことも自明と言えるのです。

また、世界的な魚食ブームで水産資源の獲得競争が激化し、その枯渇が危惧されていることから、2018年に海洋管理のために水産事業を推進する国際組織「SeaBOS」が結成されました。当社はその立ち上げに深く関わるとともに、初代会長に当社伊藤会長(就任当時は当社社長)が就任し、グローバルな視点と大きな枠組みの下で積極的に水産資源を守ることにチャレンジしているところです。

### 健康経営実践の経緯と特徴



**山口** 健康経営へ本格的に取り組んだのは2014年からです。当時の当社は健康経営を自慢できるような会社ではなく、逆に社員が不健康を自慢するような風土でした。そんな中で、様々なセミナーなどで勉強するうち、不健康自慢をしているような会社は労働生産性が低いということに気づき、何とかしなければと思いました。そこで、経営陣に健康経営を真剣に進めていきたいと具申したところ、積極的に進めていくべきだと背中を押して頂き、2018年3月に健康経営宣言を出すに至りました。

### エンゲージメントの重要性

**千葉** もともと「グループ理念研修」という役員自らが講師となる研修があり、当社の過去の歴史を振り返りながら、自分たちは今後、会社をどうしていきたいのか、会社としてあるべき姿は何なのか、といった問題を話し合ってきました。

さらに、2020年からエンゲージメントの向上に向けた新しい取り組みとして、社長と社員の意見交換会を実施しました。2020年2月に就任した池見社長の、「トップと社員がお互いのことを知って会社を良くしていくことが大事だ」という考えによるものです。このコロナ禍では、オンラインとなりましたが、全11回ほど開催し、13部署から55名が参加しました。皆さん、画面越しでも笑顔があふれており、社長とのざっくばらんな会話を通じ、「なかなかない経験で、会社への理解も深まった」という声がよせられました。

他にも、全グループを対象にしたエンゲージメント調査を実施しています。今後、この調査の内容を人事部でさらに精査し、次の施策を考えていくことと準備を進めています。

**若松** 会社と社員との関係性は、今までの常識で考えていたら間違えてしまうといます。やはり、社員が生きていき、楽しく、しつかり生産性と創造性を高めて働けるように何が重要かという視点で、健康経営を考え続けていくことが非常に大切だと思えます。

(注1) ホワイト500：経済産業省が主催する「健康経営優良法人認定制度」において、特に優良な健康経営を実践している企業として認定される健康経営優良法人(大規模法人部門)のうち上位500法人。  
(注2) ハイスコアアプローチ：様々な疾患や問題行動に関して、高いリスクを保持したヘリスコアを減らすように支援していくこと。  
(注3) DHA：DHA・EPA・コサキサン酸(魚由来の油の成分で、中性脂肪を下げるなどの効果がある)。



## 長期ビジョンの達成、成長戦略の実行に向けて

— マルハニチロ(株)の健康経営



マルハニチロ株式会社 人事部 人財戦略室 室長 <b>山口 俊彦氏</b>	マルハニチロ株式会社 人事部 部長 <b>若松 功氏</b>	マルハニチロ株式会社 人事部 人財戦略室 課長補佐 <b>千葉 洋祐氏</b>
--	---	--

2020年10月30日、(株)日本政策投資銀行(DBJ)はマルハニチロ(株)(本社・東京都江東区)に対し、2年連続となる「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」(以下「健康経営格付」)に基づく融資を実施した。今回の融資は、2020年度の健康経営格付改訂後では初の事例であるとともに、同社に対しては2年連続で最高ランクの健康経営格付評価となる。同社はグローバルに展開する水産・総合食品企業であり、健康経営を「サステナビリティ長期ビジョン」の達成および成長戦略の実行に不可欠な取り組みとして位置付け、健康経営を実践するための諸活動を会社、健康保険組合、社員が一体となり推進している。



株式会社バイオクラシックス半田  
執行役員 事業部長

猪飼 幸輝氏



八洲建設株式会社 代表取締役  
株式会社バイオクラシックス半田 代表取締役

水野 貴之氏

1964年、八洲建設(株)創業者・水野八洲男氏の長男として生まれる。1989年東京理科大学卒業。1994年八洲建設(株)入社。2008年同社専務取締役、2012年同社代表取締役。2017年2月(株)バイオクラシックス半田代表取締役に就任。社外でも知多半田駅前の再開発事業や半田商工会議所等、知多半島の経済団体・外郭団体に要職を務める。

一方で、新しい地域農業を興そうと2013年に「(株)にじまち」を設立し、ミニトマトのハウス栽培を始めました。人口減少や少子高齢化の中で街を活性化させていくために、若手就農者を増やし、稼げる農業を展開していきたいとの思いからです。

計画では、地域のバイオマス資源を受け入れ、メタン発酵技術でバイオガス(メタンガス)を作り出し、これを発電エネルギーに使用します。発電施設で生み出される電気、排熱(蒸気)、CO<sub>2</sub>などのエネルギーを併設の「(株)にじまち」の植物工場を利用して自社



バイオぐるファクトリーHANDAおよび(株)にじまち半田農場イメージ図

— どのような経緯でバイオガス発電事業に取り組まれたのでしょうか。  
水野 東日本大震災の翌年7月に施行された「電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法(FIT法)」を機に、我々は太陽光発電事業を始めました。ただ、太陽光発電は非常にシンプルな事業で、電気を作って売っただけで地域への還元や循環が見えにくい。そこで、もっと地域の資源を使って地域の人を巻き込みながら好循環を生むような再生可能エネルギー事業ができないか。それが街づくりを担う建設業としての新たなあるべき姿ではないかと考えたのです。バイオガス発電は地域のバイオマス資源を電気に換える過程で出る排熱や排ガス(CO<sub>2</sub>)、発酵消化液などの副産物すべてをもう一度社会に還元して循環させることができる。そんなバイオガス発電事業を何とかこの地域で実現したいと考えて検討を開始しました。

ただ、その際に課題となっていたのが生産コスト、とりわけハウス栽培の暖房用の重油コストが非常にかかることでした。そこで、発電だけではなく熱利用も行えるバイオマスと植物工場を組み合わせた事業に着目し、地域のバイオマス資源を原料とした再生可能エネルギーと副産物である熱とCO<sub>2</sub>を利用すれば、生産性の高い新しい農業ができるのではないかと考え、その事業計画を半田市にも相談したのです。すると、行政も地域の農業振興や担い手確保、ゴミ減量化、畜産臭気低減などの課題を抱えており、ぜひ一緒に取り組むたいと、国の7府省が推進するバイオマス産業都市(注1)構想に共同で申請することになり、2016年、半田市がバイオマス産業都市として認定されたことを受けて、翌2017年2月に事業目的会社として(株)バイオクラシックス半田を設立したのです。

— バイオガス発電事業は地域への貢献度が高い分、投資規模も大きく、投資判断も難しかったと思います。  
水野 これほどの投資規模は今回が初。

地域循環型農業の振興、  
未来に誇れる  
街づくりへの第一歩へ



ブランド農作物「金赤トマト」を生産します。さらに、バイオガスを取り出して残ったメタン発酵消化液もバイオ液肥として近隣の農業者へ供給する。こうした地域循環型の農業を行っていくとしています。この取り組みはグループが目指す「未来に誇れる街づくり」にもつながるもので、まずは2021年の発電施設の完成に向けて今、一生懸命活動をしているところです。



株式会社バイオクラシックス半田

地域資源を

地域の未来創造のために



八洲建設グループは、経営理念に「もっと人へ。もっと多様に。未来に誇れる街づくり」を掲げ、愛知県半田市を中心とする知多地域において、住宅・不動産・生活支援・食・教育・再生可能エネルギーと多様な事業を展開する。グループの核となるのが総合建設業の八洲建設(株)(本社・愛知県半田市)で、創業以来75年間、地元の公共事業や民間建設工事を通じて街づくりに貢献。近年では、名古屋市および近隣都市でも実績を積んでいる。グループを率いる同社代表取締役の水野貴之氏は、2012年の就任以来、建設業の社会的役割の変化を予感し、地域の未来につながる事業に次々と挑戦し続けている。とりわけ、2017年に半田市と連携してスタートしたバイオガス発電事業(事業会社は「(株)バイオクラシックス半田」)は、地域の行政課題の解決と、農業を通じた地域循環型社会の実現に貢献するとともに、グループの新たなコア事業としての成長が期待されている。



# 「創造的復興」と「二つの風」

～東日本大震災から10年を迎えて感じること～

株式会社日本経済研究所  
執行役員  
地域本部副本部長  
執筆 甲斐 茂利



被災というピンチを事業モデルチェンジの好機と捉えて果敢に挑戦し成功が見られます。グループ補助金活用等により、同業者がかつての「競合」から「協働」し相乗効果を発揮する事例も珍しくありません。阪神淡路大震災以降、災害ボランティアの裾野が広がるとともに、支援者とのネットワークを戦略的に活用し異業種連携など新商品・サービス開発や販路開拓、企業ブランディングに上手く取り組んだ事例も多く挙げられます。少子高齢化をはじめ課題先進地ともいえる地方ですが、これを逆手に、高齢者と若者の交流による生きがいづくり、外部人材が地域に溶け込みコミュニティの活性化

**2** 021年に入ってもコロナ禍で厳しい世の中ですが、この3月11日で東日本大震災から10年の節目を迎えます。その日、政投銀の東北支店に出勤していた私は、ビル窓ガラス越しに眼下の揺れるビル群や仙台駅前に続々避難する人々を見ながら、まさか、後にこれ程の大惨事になるとは想像もしていませんでした。

**震** 災以降、被災したお取引先の復旧に向けた金融支援や、産学官連携による被災地での「人材育成道場」の取り組みなどを通じて、被災地の復興の足取りを自分なりに見つめてきました。その後九州に転任した際には熊本地震や豪雨水害等にも遭遇し、災害の怖さを再認識させられました。

**さ** て、今私は、復興庁関連の仕事の一環で、「新しい東北」の創造に向け企業やNPOなどで活躍する様々な方々とお話しする機会に恵まれました。そこで私なりに感じたことを、ここで幾つか雑感としてご紹介したいと思います。

**被** 災というピンチを事業モデルチェンジの好機と捉えて果敢に挑戦し成功が見られます。グループ補助金活用等により、同業者がかつての「競合」から「協働」し相乗効果を発揮する事例も珍しくありません。阪神淡路大震災以降、災害ボランティアの裾野が広がるとともに、支援者とのネットワークを戦略的に活用し異業種連携など新商品・サービス開発や販路開拓、企業ブランディングに上手く取り組んだ事例も多く挙げられます。少子高齢化をはじめ課題先進地ともいえる地方ですが、これを逆手に、高齢者と若者の交流による生きがいづくり、外部人材が地域に溶け込みコミュニティの活性化

**日** 本は地震や台風、最近ですと「観測史上初」というフレーズをよく耳にする大雨被害も各地で頻発しています。そこで、被災地同士が災害の教訓などの情報の共有と相互交流を図る活動も地道に行われています。「防災ソリューション産業の創出」を目指す宮城のある会社は、高栄養価で長期常温保存可能な、高齢者や幼児等でも水なしで食べ易い災害備蓄食を開発し、大変な反響を呼んでいます。災害(非常)時と平時を同じビジネス市場と捉え、災害大国日本本防炎ノウハウを武器にして、宮城から世界に打って出ようとしています。BCM(事業継続マネジメント)に普段からしっかり取り組む企業の強みは本特集号でも紹介された通りで、このコロナ禍も見事に乗り切っています。

を語る「新しい共助」など面白い取り組みも見られます。地域課題を掘り起こすことがスモールビジネスにもつながっているようです。

**S** DGSを意識した取り組みも特徴的です。たとえば、サメの水揚げ量日本一で有名な気仙沼では、フカヒレスープとして高級食材利用はもちろん、骨や皮など全部も飲食や衣料用材料として有効利用され始めています。南三陸町がASC®認証(注1)とFSC®認証(注2)両方の国際認証を取得した世界初の自治体となったのは象徴的です。

**震** 災を機に地元に戻り活躍するUターン者だけでなく、地域おこし協力隊として地域に入り込み、課題解決に地元有志と協働する中で移住し地域を牽引する若者もたくさん活動しています。経済的な待遇よりも、求められる存在に生きがいを実感することに重きを置く人々が明らかに増えている気がします。



震災の教訓を伝える「海見える命の森」(宮城県南三陸町)【執筆撮影】

(注1) ASC®認証は、国際機関であるASC(Aquaculture Stewardship Council)・水産養殖管理協議会により、自然や資源保護に配慮しつつ、安全で持続可能な養殖事業を営んでいることを認める国際認証制度です。

(注2) FSC®認証は、国際機関であるFSC(Forest Stewardship Council)・森林管理協議会により木材を生産する世界の森林と、その森林から切り出された木材の流通や加工のプロセスを認める国際認証制度です。

**二** つした創造的復興の動きが着実に東の各地で展開される一方、時間の経過による「風化」と、特に原発被害による福島「風評問題」の二つの風も感じざるを得ません。被災地では震災遺構をはじめ伝承施設の整備がかなり進んできました。被災体験を伝える語り部ガイドの高齢化が課題となる一方、若者が伝承の役割を担う力強い動きも見られます。引き続き、二つの風を意識しながら、今後も東北の創造的復興を応援団として見守りつつあの日から10年の3・11を迎えるつもりです。



建設中のバイオぐるファクトリーHANDA



まさに社運を賭ける事業であり、正直迷いはありました。しかし、我々がこの地域で存在価値を持つには、これまで75年間この地域に育てていただいたことへの感謝を形に変えて、未来を創造していく事業をやらなくてはいけない。これからの持続可能な循環型社会を形成していく上で、この施設は間違いなく一つのプラットフォームになるだろう。それは雇用、バイオマス資源、農業、お金など何でも循環させるスイッチとなり得るだろう。そうした想いが構想・計画を進めていく中で非常に深まってきたので、最終的に「これは、もうやるしかない」と(笑)。

行政との共同事業とは言え、バイオクラシックス半田は創業間もない企業であり、社会的な信用力という点では脆弱な面を持っていきます。そうした中で増資に際してDBJに優先株式を引受・取得していただいたことでノウハウの提供も得られ、また期待されている事業であると後押しになり、企業としての存在価値や事業成立の蓋然性が高まりました。

同時に我々のモチベーションや事業化に向けたスピードも上がり、非常に良い相乗効果が生まれています。

働き方改革、SDGsで企業の社会的価値を高める

— 貴社グループでは働き方改革やSDGsにも非常に意欲的に取り組んでいるとお伺いしています。

**水野** 建設業は人材がすべてであり、若い人が入ってこない会社にはありません。そこで、3年前から働き方改革に取り組みの工程表を前提にお施主様や協力業者とも調整しながら工程管理を見直した結果、年間休日105日が120日になりました。竣工間際などはどうしても残業を重ねることも多かったのですが、社員の意識が変化し作業工程の効率化が起きました。ただ、働き方改革はあくまでも1つの手段。真の目的は社員のエンゲージメント(注2)であり、醸成できる制度整備や環境整備を行い、満足度を上げることで生産性を高め、その結果として社会の中で企業価値を高めていくことにあります。

SDGsの取り組みは2年前から行っています。バイオガス事業を始めることになり、企業としてSDGsを標榜しないと社会に必要とされる存在にはなれないと考えました。今、グループの社員の中から自薦でプロジェクトチームを作り、17項目達成のためのアクションプランと目指すゴールを策定

地域社会に不可欠な存在になつていきたい

— 地方創生に向けてもっとも必要とされていることは何だとお考えですか。

**水野** 私は地元の商工会議所で副会頭をさせて頂いているのですが、やはり強く感じるのは、官民がまちづくりの理念(目的)とビジョン(将来像)を共有し、連携協力することが大事だということです。ビジョンを実現するための地域資源を活かした戦略・戦術と役割分担、スケジュールを作成し実施する。一番の地域資源とは、そこに住む「人」と、地域に拠点を置き、活動する「事業者・団体」です。企業だけではなく、個人をも含めた本当の意味での市民協働みたいな動きができていかないと、良い未来は拓けないと思います。

八洲建設では2年前に経営企画部の中に産官学連携事務局を新設しました。八洲建設グループとして、行政、教育・研究機関と連携して、社会に新しい価値、可能性を創造したり、社会課題解決をビジネスチャンスと捉えて事業化し、また事業を根付かせたりすることにより、地域社会に不可欠な存在になつていきたいと考えています。

(注1) バイオマス産業都市：経済性が確保された一貫システムを構築し、地域の特色を活かしたバイオマス産業を軸とした環境にやさしく災害に強いまちづくりを目指す地域として、政府に認定された都市。  
(注2) エンゲージメント：企業が目指す姿や方向性を従業員が理解・共感し、自発的に貢献しようというポジティブな意識を持つこと。