



慶應義塾大学ビジネス・スクール

南三陸ホテル観洋

— 東日本大震災と共に価値の創造 —

5

南三陸ホテル観洋

10

ホテルの生き立ち

仙台から車を走らすこと 2 時間弱、国道 45 号線を北上したところの高台に南三陸ホテル観洋はある。南三陸ホテル観洋は、鮮魚仲買業を営む株式会社阿部長商店の関連会社朝日観光株式会社のもと、昭和 47 年 7 月に開業された老舗の観光ホテルである。昭和 52 年に阿部長商店に吸収合併されたあと、幾度かの増改築を重ね、現在は客室数 244 室 1,300 名収容可能な大規模ホテルとなった。また、平成 16 年と平成 18 年に相次いで温泉が開湯し、三陸海岸に面しながら温泉を楽しめるホテルの先駆けとなった。

ホテルが所在する南三陸町は、三陸のリアス式海岸という絶景と水産資源を有するものの、これといった観光スポットは少なくアクセスもあまりよくない。また近くに仙台からのアクセスも良い日本三景の松島があり、宮城県の北部には温泉の東の横綱として名高い鳴子温泉が控えているため、南三陸町の観光業はこれらの地域にくらべ遅れをとっている状況であった。南三陸ホテル観洋も、経営母体の阿部長商店が営む水産業と、南三陸町の豊富な水産資源を生かして、順調に経営を行なってきたとはいえ、宿泊客のほとんどは一泊の短期滞在型である。

阿部憲子女将はつねづね、観光業は地域の連携なくしては成り立たないと考えていた。ホテルで使う食材は三陸の豊かな水産資源から得られるものであるし、ホテルが繁盛することによって地域経済の活性化につながると思っていた。また、ホテルを気に入ってもらい、リピート利用し

15

20

25

本ケースは、東北学院大学教授 佐々木郁子と慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授 村上裕太郎がクラス討議の資料として作成した。なお、このケースは 2012 年 2 月現在の事実にもとづいた記述である。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright © 佐々木郁子、村上裕太郎 (2012 年 3 月作成)

sample

sample

sample

sample

sample

もらうことや短期滞在型から着地（長期滞在）型へと顧客層が変化することは、滞在すればするほど南三陸町を知りたいという顧客の新たなニーズを生み出すので、地域に魅力がなければならない。さらに、ホテルの従業員として地域の若い人たちに雇用の場を創出することによって、過疎化を防止し南三陸町の未来を担う人々を育てられるとも考えている。このような考え方をつねにもちながら、阿部女将はホテルの経営と南三陸町の観光業の活性化を図ってきた。

平成4年には私設託児所を完成させ、家庭を持つ従業員が心置きなく仕事に従事できるよう環境を整えた。それだけでなく、地域の一般の子供達も預かり、若い子育て世代が南三陸町から離れることがないよう努めてきた。

また、着地型の観光商品の開発にも力を注いできた。南三陸町は水産資源には恵まれているものの、小さい町でこれといった観光スポットがない。そのため滞在型の観光客誘致は、つねに女将の頭を悩ませていた。どうすれば松島や鳴子温泉などの観光客を南三陸町に引き止めることができるか。阿部女将は、限られた魅力を最大限に生かすことを考える。その一つの企画が「南三陸キラキラ丼」であった。

この企画は、南三陸町の水産資源を生かしたA級グルメ企画を発案し、南三陸町の飲食店同士が、工夫を凝らし同じ名前でありながらオリジナルな味を楽しめるメニューを提供し競争し合うというものである。

「観光客が南三陸町の新鮮な魚介類が目当てで来るなら、きっと色々楽しみたいに違いない」

ホôtel一軒で売り出しても、話題性に乏しい。そうであれば飲食店と連携し、季節によってメニューを変えるだけでなく、それぞれの食堂がそれぞれの味を提供したら、何十倍の効果が生まれるのではないだろうか、という発想であった。キラキラ丼は1年に4万5,000食を売り上げる大ヒット商品となった。

sample

sample

sample

sample

sample

東日本大震災とホテル

震災発生時

2011年3月11日、そろそろチェックインの宿泊客でロビーが混み合う頃だった。午後2時46分、今までに体験したことのない揺れが東北地方を襲った。1分ほど揺れが続いたあと、いったん収まりかけたかに思えたが、地面をうねるような強い揺れが何度も襲ってきた。余震は続いていたが、チェックインの予定であった宿泊客が20名ほどホテルに駆け込んできた。この時点では、宿

sample

sample

sample

sample

sample

泊客や従業員ら約 180 名がホテルにいたが、南三陸の町を見下ろす頑強な岩盤の上に建つホテルは地震による被害は少なく、幸い全員が無事であった。しかし、ここは津波の被害で有名な三陸である。1896 年の明治三陸地震^[1]、1933 年の昭和三陸地震^[2]、1960 年のチリ地震津波^[3]のときには多くの犠牲者を出した。たとえ海から十数メートルの高さにあるといっても、一刻の猶予もならなかつた。阿部女将は、全員を山側の託児所へ避難させた。津波はほどなく南三陸の町全体を飲み込んでいった。30 分足らずで、町を一飲みにしてしまつた。町の中心部から離れた小高い山から町が飲み込まれていくのを見て、ただただ、町民の無事を祈るしかなかつた。

5

しばらくして、着の身着のままの住民、約 170 名がホテルへ逃げてきた。そこで、阿部女将は事態の重大さを知る。町の中心部だけでなく、山を挟んだ郊外にまで、川伝いに津波が襲つていたのである。ホテルにも津波は来ていた。自慢の大浴場がある 2 階まで津波が押し寄せた。地震発生直後には雪が降り始め、日が沈んでいくにつれて寒さが増してきた。この時点で、観光客、従業員そして住民あわせて 350 名ほどが託児所に逃れていた。

10

皆が動搖するなか、阿部女将はこの状況をどう乗り切るか悩んでいた。ホテルの副社長である夫は、気仙沼にいる。このぶんだと、気仙沼も津波に飲まれているかもしれない。気仙沼の本社をはじめ、他の系列ホテル、事業所だって無事がどうかわからない。今、ここでお客様と従業員を守るのは自分しかいない。

15

南三陸町は壊滅状態、道は寸断されていた。内陸部まで津波が押し寄せているとするならば、いつ自分たちが救助されるか見当もつかない。そこで、まずは調理部に現在ある食材をチェックさせ、とりあえず 350 名が 1 週間過ごすことを想定して献立をたてた。それと同時に、阿部女将は従業員に、

20

「緊急事態です。道も寸断されていて、救助の手が届くまでどれだけかかるか分かりません。どうぞ覚悟してください。物がなければおにぎりを半分にして渡しますので協力してほしい。ゆづり合いの精神で頑張りぬきましょう」

25

そして宿泊客にも次のように宣言する。

[1] 明治三陸地震は、地震動（揺れ）はあまり大きくなく、最大でも震度 4 程度であったにもかかわらず、津波高さは最大で 38.2 m（岩手県三陸町綾里）にも達し、津波による犠牲者が我が国最大の約 22,000 人にものぼった。なお、この津波高さ 38.2 m は、明治以降に日本付近で記録された中では最大といわれている。

30

[2] 昭和三陸地震は、明治三陸地震より地震動（揺れ）が強く、太平洋の沿岸地域を中心に震度 5 が観測され、津波高さは明治三陸地震と同じ地点で 23.0 m に達した。この地震による死者および行方不明者は、約 3,000 人にのぼった。

[3] チリ地震は、南米のチリ沖で発生した地震で、地震の規模はモーメントマグニチュード 9.5、世界最大級の地震であった。この地震による津波は、チリの海岸だけにとどまらず、広く太平洋全域に伝播し、日本でも大きな被害が生じた。日本へ津波が押し寄せたのは地震から約 22 時間後で、太平洋岸のほとんど全域で津波が観測された。津波の高さは 1～4 m であったが、太平洋沿岸の各地で大きな被害が発生し、全国で死者および行方不明者は 142 人にのぼった。

「私たちは精一杯のサービスを致します。しかしながらライフラインが絶たれましたので何卒ご理解くださいますようお願ひ致します」

5 外界と遮断されていたため、ラジオが唯一の情報源であったが、電池がなくなるにつれて、決まった時間だけラジオをつけてわずかな情報を手に入れるしかなかった。すると、首都圏からのツアーカー客 20 数名が隣町の道の駅に取り残されているという情報が入った。従業員を向かわせ、不安で混乱しているお客様の対応をして救助を待ってもらった。たとえホテルに到着していなくとも、自分たちのお客様である。お客様を救わなければならぬ、という気持ちだった。

10 宿泊客と従業員の安否や物資の不足は、若い社員がツイッターを使って知らせた。宿泊客 60 名を見送ったのは、震災発生後 5 日目の朝であった。ツイッターやブログを使うことで、救助の手も入り始めたが、時折、物資を送ってもらうのがやっとであり、帰る家もなくなってしまった一般の町民や従業員のために、ホテルは避難所として働き続けた。

15 営業再開

地震発生から 43 日後の 4 月 23 日、阿部女将はホテルに併設するレストランの営業を再開する。壊滅的な被害を受けた町の中心部は、アメリカ軍や自衛隊の支援部隊が入り、がれき撤去がおこなわれているものの、町としての機能は失われている。電気は 4 月 15 日に通ったが、断水は相変わらず、多くの住民が避難所生活を送っている状況での営業再開であった。営業再開には、従業員からも異論があがった。

「水も通っていないのに、なぜ今営業を再開しなければならないのですか」

25 阿部女将は、「今だからこそ、始めなければならない」と考えていた。このままでは南三陸町はなくなってしまう。私たちが店を再開することで、取引先にも収入が生まれる。経済が動く、人が動くと。

30 「避難所にいる人たちも、支援に入っている人たちも、毎日、残酷な現実を目の当たりにしているの。せめてレストランで温かい食事を食べて、それもひとりぼっちではなくて、そのレストランに来た人たち同士で話をできたら、心が安らぐのではないかしら」

限られた食材であっても心のこもった食事を提供し、集う場を設けることは、今できる最大限の「おもてなし」であった。断水が続いていたために、レストランで使用する食器は紙皿・紙コップ、メニューはカレーライスやおにぎりなどに限られたが、レストランの再開は、取引先が事業を再開するきっかけとなった。店は津波でなくしたもの、食材を調達させてほしいという取引先が少しずつ出てきた。

5

避難所としての役割

レストランの再開とほぼ同じ時期に、南三陸町では点在する避難所を一括する集団2次避難を始めた。南三陸ホテル観洋も2次避難先に指定され、約600名を受け入れた。2次避難先には、受け入れ1人当たり5,000円が支払われる。大きな施設の運営・管理には1人当たり5,000円は決して十分な額ではないが、ホテルとしての営業再開の見通しが立たない状態で従業員の雇用維持のためには効果がある。

阿部女将は、2次避難所となる条件として、受け入れ対象者に条件を付けている。出来るだけ「南三陸町の学校に通う子供を持つ家庭」または「経営者」である。なぜそのような条件を付けたのか。

「子供はね、いったんどこかに転校してしまうと、新しいところの方が居心地が良くなってしまうの。そうしたら、今度は南三陸町に帰ってこなくなってしまうのよ。だから、南三陸町にとどまってほしいの。いつか、何年先になるか分からなければ、将来の担い手をみすみす外に出してはいけないって思ったの」

南三陸町の子供たちを地域で守り、育てる。この考えは、震災前から行なっていた託児所の運営とも相通ずるところがある。子供を守り若い人を町の担い手として育てる、そのことが南三陸町の活性化につながると考えている。同じように、経営者を引き止めることで、人口流出に歯止めをかけ、雇用を生み、生活の利便性を戻し南三陸町の復興を早めるという考え方から、あえて受け入れ条件をつけたのである。

2次避難先としての活動が始まったものの、断水の長期化はその運営に大きな障害となった。ホテルは1日あたり80トンの給水を受けていたが、実際に必要な水の使用量は1日あたり300トンで、はるかに及ばなかった。そのため、使用できるトイレを制限したり、仮設トイレの利用、入浴も週2回に限ったりしたが、衛生面での問題は頭を悩ませた。震災から3ヵ月目の6月に入っ

10

15

20

25

30

ても事態は変わらなかった。これから先、夏を迎えると、トイレの問題だけでなく、洗濯と風呂、冷房の問題も頭を悩ませた。洗濯も風呂も大量の水を使用しなければならない。館内の冷房には水が不可欠となる。洗濯は、仙台の洗濯ボランティア団体に頼むことができたが、悪路を何時間もかけて仙台まで持っていかなければならなかつた。

あるとき若い社員が、海水淡水化装置があることをインターネットで見つけた。阿部女将は早速、この装置を扱っている民間企業へ働きかけをおこなう。電話での交渉は、事態の深刻さを理解してもらうには難しかつた。何度も粘り強く交渉した。

「とにかく現地を見ていただきたい」

女将の熱心な働きかけによって、その民間企業の社員がホテルで悲惨な現状を目の当たりにしたこと、すぐに無償で淡水浄化装置を取り付けることができた。6月下旬のことであった。

「お風呂が使えるようになってね、町民全員を招待したんです。すごく喜ばれました」

完全とは言えないまでも十分な水を使用できるようになったことは、非常に大きな一歩であった。

未来を守る

震災発生から2ヵ月後の5月中旬、南三陸町の学校は授業を再開した。例年より約2ヵ月近く遅れての授業再開である。避難所や仮設住宅で生活する子供たちにとって、学校の再開は何よりもうれしいことであったが、同時に授業の遅れの問題と、避難所や仮設住宅での学習スペースの問題が残つた。

阿部女将は、知人からいくつかのボランティア団体が子供達の学生サポートをおこなっていることを聞く。ボランティア団体の活動の場は体育館や駐車場など、落ち着いて勉強できる場所ではなかつた。そこで、断水も解消されるめどが立つた6月中旬、ホテルの部屋を子供達の学習の場として提供を始めた。

“TERACO”という名の現代版「寺子屋」である。東京の学生ボランティア団体「グランドランズ」が運営しており、団体客を受け入れる大部屋に段ボールで仕切った自習机を置いている。

夕方5時～6時は小学生、7時～11時は中高校生が利用する。慶應大学や早稲田大学など首都圏からの学生ボランティアが寝泊まりをして、子供達の勉強をみる。ホテルは、ボランティア団

体の事務局と子供達の自習室の2室を無償で提供している。団体客向けの部屋であり、向きも良くない言いながら、2室を無償で提供するのはなかなか大変なことである。もちろん、ボランティア学生からは宿泊費をもらっていないため、実質、大部屋2室分がホテルの持ち出しである。

「ここに来ている子達は、家族を失ったり、家を失ったりして、少なからず心に傷を負っているんですよ。家に帰っても親は仕事でいなかったり寂しいんです。今まで大きな家に親子三代で住んでた子がね、小さい仮設にぽつんと居るんですよ。でもね、ここにくれば、お兄さん、お姉さん、友達と会うことができる。現実を忘れることができる。がんばろうって気になれるんです」

TERACOの壁には子供達の将来の夢が書いてある。阿部女将はこの子供達を南三陸の将来の担い手として育て、守りたいと考えている。

「いつか大人になったときにね、ここで学んだんだって帰っててくれるんじゃないかな」

託児所のときもそうだった。親子二代で託児所にお世話になる家族もいる。子供を守るということは、将来を守ることなのだと考えている。だから、かけがえのない宝だと思っている。

コミュニティの再生

7月上旬、念願の水道が全面復旧した。それに伴い、順次、日帰り入浴とホテルの一般営業を再開した。避難所としての役割が徐々に減っていく中で、復興支援の宿泊客が増えていった。8月31日には、ほとんどの避難者がホテルを去った。

避難所としての役割がなくなり、9月1日には一般のお客様を受け入れができるようになった一方で、阿部女将は一つ気がかりなことがあった。「地域コミュニティの崩壊」ということであった。

避難所で住民達が過ごしている間は、皆が南三陸町の一員として過ごすことができた。しかし、仮設住宅への移動が始まると、必ずしも南三陸町の人同士が同じ仮設住宅地区へ移動できないため、これまでのコミュニティが崩壊してしまう。子供達は、学校やTERACOを通してつながりを維持できるが、取り残された老人達、南三陸町しか知らない人たちはどうなるのか。町の復興に規制がかかって事業を再開できない個人事業者達はほかの場所に移転してしまって戻らないのではないか。ホテルとしてできることは何か。

そこで、避難所としての役割も一段落した9月1日から1ヶ月は65歳以上の町民に温泉を無

料開放し、65歳未満の町民も一般より安い価格で利用できるようにした。また、仮設住宅に無料の循環バスを運行して、一人でも多くの町民に来てもらい、大きな浴槽で足を伸ばして温泉を楽しんでもらうことを企画した。

この企画は、仮設住宅での孤独な生活を送るお年寄り達を元気づけるだけでなく、てんてばら
5 ばらになった町民達が、偶然再会し昔話に花を咲かせるだけでなく、苦しい状況を吐露し慰め合うことで心の傷を癒す場として多いに役立った。そして、当初1か月の予定であったが、10月以降は60歳以上無料温泉入浴の日として仮設住宅巡回バスとともに定期的に行なっている。南三陸町の町民達はこの日を楽しみにしている。

10 「行政で町の復興に網がかけられている中で、地域コミュニティを守るには、こんなことでも必要なんです。一度失ってしまったコミュニティを取り戻すのは大変なんです。だから、町民が南三陸町に足を向けるように、色々なことをしなければならない、続けなければならないんです」

ホテルには、ブックオフ等から提供を受けた本を貸し出す図書館のブースも設けられていた。
15 また、復興支援のイベントをしたい、という申し出があれば積極的に場所の提供を申し出た。図書館やイベントを目当てに来る町民の集いの場として使ってほしいと思った。何度もホテルに足を運んでもらう、南三陸町に足を運んでもらうことが、コミュニティ再生につながると考えていた。また、町のほとんどのお店が営業を再開できない中で、自分たちのホテルだけでも営業し、お客様に使ってもらうことが、店舗をなくした取引先の事業継続につながるし、町の産業の復活
20 に役立つと考えていた。

地域経済の再生

25 コミュニティだけでなく産業・経済が復興していかないと、地域は再生しない。地域経済の復興に対する国・地方自治体の取り組みとして、被災した中小企業の復旧・復興のための低利融資や仮設店舗建設など複数の支援策が打ち出された。その中でも多くの中小企業が注目したのが「中小企業グループ施設復旧整備事業（グループ補助金）である。グループ補助金は、サプライチェーンや地域の雇用を支えていることなどを要件に、中小企業グループや事業協同組合などが各県に復興事業計画を提出し、認定されると計画に必要な施設や設備の復旧経費のうち、国が2分の1、
30 県が4分の1を補助するというものである。2012年2月現在、すでに3次にわたり約2,300社に対して補助金の交付決定を行っているが、阿部女将はこの制度について疑問を感じていた。

sample

sample

sample

sample

sample

「家族の安否確認もできていない状況で、グループを組んで事業計画をつくるのがどれだけ非現実的か。被害の程度が小さく、内陸部の商店街には補助金が出て、被害状況がひどい沿岸部の商店街が今だに補助の対象にならない。現地に来て見てもらいたい」

この制度の問題点は、読売新聞（2011年12月30日）でも掲載されている。

5

企業復興届かぬ支援厳しい条件申請もできずグループ補助金

被災地で再建を目指す中小企業に公的な支援が届かない。返済の必要がなく、事業者に最も有利な「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」（グループ補助金）（3次）は27日に交付先が決まったが、交付を受けられる事業者は6割程度。条件が実情に合っていないため、申請さえできない事業者もいる。

福島県浪江町の「鈴木酒造店」は11月下旬、山形県長井市に移って酒造りを再開した。福島県内では一時的な再建場所を見つけられず、「いつかは浪江で」との決意を胸に、長井市の酒蔵を買い取ることにした。しかし、グループ補助金を受けられるのは、県内で再建する事業者だけ。結局、銀行から融資を受けるしかなかった。

10

15

宮城県南三陸町で自動車板金塗装業を営む牧野さんは、津波で失った作業場をグループ補助金で復旧しようとしたが、申請を断念した。作業場前の国道はかさ上げ工事が予定されているが、道路の高さが決まらないと、工場用地の広さを決められない。しかし、グループ補助金を受けるには、来年3月末までに復旧が完了することが原則で、牧野さんは「土地をどこまで使えるか分からないのに、計画を出せと言われても無理」と憤る。

20

岩手県は、工場などの施設を修繕する事業者に上限2000万円を補助する制度を設けた。しかし、全壊や流失の事業者は対象外だ。県は「被害の小さい事業者の方が、復旧が早いと考えて優先した。全壊した事業者の再建は自治体の復興計画が策定された後だと思っていた」と説明する。

sample

sample

sample

sample

sample

地域の再生 —町と共に生きる—

あと1か月足らずで震災から約1年が経つ。南三陸町の中心地区は瓦礫の撤去は進んだものの、いまだ手つかずの状態で町の再生がいつになるかは分からぬ。復興計画が見えない状態で、南三陸町はどう再生するのか。

sample

sample

sample

sample

sample

阿部女将は、震災で壊れてしまった町を全国の人に見てもらいたいと思っている。復興支援ももちろんありがたいが、多くの人が南三陸の町を見に来てもらいたいというのが切なる願いである。

「私ね、生かされた者の使命だと思っているんです。このまま南三陸町が消えてしまっては、亡くなつた人が浮かばれない……。」

5 悲惨な状況だから、観光はちょっと控えたい、というのではなく、悲惨な状況だからこそ、実際に足を運んで目で見てもらいたいと言う。そして、地元の経済を立て直すための支援をしてほしいと願っている。

10 「花1本でもいいんです。実際にこの町に来てもらって、お金を使ってもらう。それがこの町の再生につながるんです。」

15 ホテルでは、営業再開してから、ぽつりぽつりと増えてきた一般の人たちを町まで連れて行く被災地ガイドを始めた。被災地を一目見たいと訪れても、申し訳なくてガイドを頼めない、という声に応えたものだった。南三陸町観光協会や商店街も生き残った町民を「語り部ガイド」とした被災地見学ツアーを始めた。

「町の人たちの、生の声を聞いてほしいんです。話を聞き、どんなに辛い体験をしたかを聞いてもらうだけで、それぞれの自責の念を和らげ、生きる希望につながるんです。」

20 2月下旬には、南三陸町合同庁舎の裏手にコンテナ型の「志津川福興名店街」が開設する^[4]。阿部女将が手がけた「南三陸キラキラ丼」も福興名店街の食堂がオリジナルのレシピで復活し、南三陸町の復興の足がかりにする。町を訪ねてきた観光客を震災前と変わらずもてなしたいと願う。そして、商店街の復活と南三陸の海の幸でのおもてなしは、消えかけた南三陸町の産業の再生にきっと役立つと考えている。

25 ホテルは、稼働率を震災前の8割まで戻している。不思議なことに、リピート客が増えリピートの速度も早くなっているという。南三陸町にもう一度来たいという気持ちがそうさせているのだろう。

30 「私、人前で話すのは本当に苦手だったんです。でも、今回のこの津波のあと分かったんです。津波の体験を語り継ぎ、この町を再生することが私達の使命だと思っているんです」

^[4] 「志津川福興名店街」はいまだにグループ補助金を受けられていない。

阿部女将は、南三陸町に足を運んでもらうよう、南三陸町の語り部として、日々、外部の方へ語っている。

経済的価値と社会的価値の両立

5

ここではポーター・クラマー（2011）が提唱する共通価値の理論を紹介する。南三陸ホテル観洋のケースを議論するときの参考にしてほしい。

共通価値とは何か

10

一般的に、経済効率と社会的価値の創造とのあいだには、トレード・オフが存在していると考えられている。このトレード・オフは新古典派の経済理論にもとづいている。新古典派経済学によれば、外部性（市場を介さずにある経済主体の行動が別の経済主体に影響を及ぼす）が存在する場合、企業がそのまま利潤最大化行動をとっていたのでは、社会的最適を実現できないと考える。環境汚染などを考えれば、ある企業が生み出す環境汚染は他の企業のコストを増加させているにもかかわらず、他企業へのコストは利潤最大化問題のコストとしては織り込まないため、環境汚染は社会的に最適な水準よりも悪化してしまう。そこで政府がこの外部性を「内部化する」ように企業に対して規制や税金、罰則を科すのである。

15

しかし彼らは、共通価値（Shared Value）の創造こそが、経済的価値と社会的価値を両立させる解決策であると主張する。共通価値とは、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行と定義している。すなわちこれは、社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチである。ビジネスの世界において、「価値創造」という考え方を受け入れられているが、価値という視点で社会的問題に取り組むことは稀であった。一方、政府部门に関しては、民間企業のような価値創造の視点は欠如していると言っても過言ではない。民間および政府部门が社会的な価値を意識することにより、さまざまなコラボレーションが実現していく可能性がある。

20

共通価値のルーツは、まさに企業と地域社会との相互依存性であった。企業競争力の源泉は、企業を取り巻く地域社会の健全性と切り離せない。なぜならば、製品の需要を生み出し、重要なインフラ等の環境を提供してくれるからである。一方、地域社会にとっても、地域住民に対して雇用と富を創造してくれる健全な企業が必要である。企業が利益を上げることによって、雇用、賃金、投資、税金に貢献することで社会貢献するというのが、通常の資本主義觀である。ところが、

25

30

そのようにして企業を自己完結的な存在としてとらえたことが、企業の利益が増えているにもかかわらず、高い失業率、地元産業の低迷、社会奉仕活動への予算制限といったような問題につながっている。

共通価値の創造

共通価値を創造するためには、次の3つの方法がある。

- ①製品と市場を見直す
- 10 ②バリューチェーンの生産性を再定義する
- ③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる

まず①についてであるが、先進国では、社会的ニーズに対応した製品やサービスへの需要が拡大している。たとえば、食品メーカーは、「味」から「健康に良い」というニーズに立ち返っている。インテルとIBMはデジタル技術を活用して省電力を提案している。GEでは「エコマジネーション」（環境と経済を両立させ、持続可能な社会を実現するプログラム）関連の売上が180億ドル（2009年）に達しており、今後さらに売上が拡大していくと予測している。

また、貧困地域や開発途上国の社会的ニーズをいち早く汲み取ることも共通価値の創造において重要である。ケニアでは、ボーダフォンのJVが3年間で1,000万人の顧客を獲得し、インドでは、トムソン・ロイターが農民向けに天候や穀物価格に関する情報提供をし、アドバイスをするサービスを始め、このサービスを利用している農民は推定200万人にのぼるといわれている。このように、社会的ニーズをつねに探し求めることで、既存市場において差別化とリポジショニングのチャンスを見出し、これまで見逃していた新市場の可能性に気づくことができる。

次に②について説明する。企業のバリューチェーンは、天然資源、水利、安全衛生、労働条件など、さまざまな環境に影響を及ぼし、また逆にこれらの影響を受けるという相互依存性が存在する。そして、社会の進歩とバリューチェーンの生産性はこれまで考えられてきた以上にシナジーが高い可能性がある。

たとえば、ウォルマートは2009年、包装を減らすとともにトラックの配送ルートの見直しによって、納入数量が増えたにもかかわらず、2億ドルのコスト削減を実現した。また、イギリスの小売企業マックス・アンド・スペンサーは、サプライチェーンを大々的に見直すことで、30 2016年度には年1億7,500万ポンドのコストおよび大幅なCO₂排出量を削減する見込みである。流通システムの見直しによって共通価値を創造することも可能である。たとえば、ヒンドウス

タン・ユニリーバは、インドの人口 2,000 人足らずの集落に訪問販売システムを導入した。この流通システムは、「プロジェクト・シャクティ」と呼ばれ、販売員となっているのは経済的に恵まれていない女性起業家たちである。彼女たちは、同社が用意したマイクロファイナンスを利用したり、研修を受けたりすることができる。これまで 4 万 5,000 人以上の女性起業家たちが、15 の州で約 10 万の村々をカバーしてきた。このプロジェクトは、女性たちの所得を増加させるだけでなく、衛生製品を普及させ感染症の拡大を抑止しており、地域社会に大いに貢献している。プロジェクト・シャクティはいまや、同社のインドにおける総売上高の 5% を占めており、大きな経済的価値もたらしているのである。5

従業員の福利厚生を手厚くすることによって、共通価値を生み出す事例もある。従来、多くの企業が、従業員の健康保険料は高くつくとして、これを最低限に抑えたり、廃止しようとさえしてきた。一方で、従業員の健康こそが生産性の源泉と考え、福利厚生に積極的に取り組んでいる企業もある。J&J は従業員の禁煙支援（15 年で喫煙率が三分の一に減少）をはじめ、さまざまな健康増進プログラムを実施した結果、医療費を 2 億 5,000 万ドル削減することに成功した。これは、健康関連支出 1 ドルにつき 2 ドル 71 セントのリターンがあった計算である。10

ロケーションについては、市場がグローバル化した現在、事業にとって重要でないという意見もある。とにかくコストが安い場所で生産をすればよい、という考え方である。しかし最近になって、このような考え方を疑問視し、ロケーションを見直している企業もある。カシューナッツの大手生産者オーラム・インターナショナルは、従来アフリカからアジアに運び、生産性の高いアジア人労働者に加工を委ねていたが、タンザニア、モザンビーク等の原産国に工場を建設し、現地の労働者を教育した。その結果、加工と輸送にかかるコストを 25% 削減し、CO₂ 排出量も大幅に減少させた。これと並行し、オーラムは地元農家とも良好な関係を築き、1 万 7,000 人の直接雇用、ほぼ同数の間接雇用を生み出している。15

最後に③について述べる。自己完結できる企業など存在せずに、いかなる企業もインフラや支援企業に依存している。生産性やイノベーションは、特定分野の企業が地理的に集積した地域、「クラスター」（シリコンバレーの IT、ケニアの切り花など）に大きく影響される。企業は、自社の生産性を高めるためにクラスターを形成し、かつクラスターを構成する条件の欠陥やギャップを解消することで、共通価値を創造できるのである。たとえば、ネスレもクラスター形成に取り組んでいる。同社は、現地の生産効率と品質を向上させるため、コーヒーの栽培地に、農業、技術、金融、およびロジスティクス関連の企業やプロジェクトを立ち上げた。20

資本主義の次なる進化

共通価値によって、企業の目は「正しい種類の利益」、すなわち社会的便益を減らすのではなく創造する利益に向くようになる。短期的な利益は長続きせず、大きなチャンスを逃すはめに
5 なる。

進化した資本主義、すなわち社会的目的にあった資本主義が必要とされているが、その目的は、慈善からではなく、競争や経済的価値の創造に関する深い理解から生まれてくるべきである。すなわち、共通価値の創造は、けっしてフィランソロピーではなく、社会的価値を創造することで経済的価値を創造するという利己的な行為である。あらゆる企業がそれぞれに事業と密接
10 に関係する共通価値を追求すれば、社会全体の利益にかなうことだろう。

【参考文献】

マイケル E. ポーター・マーク R. クラマー「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月。

株式会社 阿部長商店ホームページ

『震災下の企業経営 一東北の観光業と自動車産業の危機管理と復興への途一』講演録

(2011年10月1日. 於: 東北学院大学)

河北新報 2011年3月 7日付記事 「宿泊客・避難住民もてなしの心で守る」

20 河北新報 2011年4月 23日付記事 「復興願い商売再開」

河北新報 2011年4月 24日付記事 「ホテル2次避難先に」

朝日新聞 2011年6月 2日付記事 「水なき生活 今も」

河北新報 2011年6月 28日付記事 「水不足に救いの手」

朝日新聞 2011年6月 30日付記事 「一万冊寄付され臨時図書館開設」

25 河北新報 2011年7月 14日付記事 「大学生先生 学び支援」

日本経済新聞地方経済面 2011年 9月 2日記事 「65歳以上町民に温泉を無料開放」

日本経済新聞地方経済面 2011年 12月 14日記事 「不屈の東北人」

【付属資料1：震災発生時の南三陸町（南三陸町ウェブサイトより）】



【南三陸町役場前の八幡川から南東方向を撮影】

津波が押し寄せる直前の写真です。この数分後、巨大な津波が押し寄せてきます。



【南三陸町役場防災対策庁舎屋上から北東方向を撮影】

津波が寄せ、八幡川が氾濫しています。



【南三陸町役場防災対策庁舎屋上から南東方向を撮影】

水位は上昇を続け、津波の強大な力で倒された家屋とガレキが八幡川を駆け上っています。

※家屋が倒される際に発生するものなのでしょうか、砂煙のようなものが立ち上っています。

※手前の大きな建物は、南三陸町役場の本庁舎（2階建て）です。



【南三陸町役場防災対策庁舎屋上から北東方向を撮影】※二つ前の写真と同アングル

すでに、橋の姿は見えなくなりました。大量のガレキが流れています。



【南三陸町役場防災対策庁舎屋上から北東方向を撮影】※前の写真と同アングル

水位はどんどん上昇し、町並みは消えました。



【南三陸町役場防災対策庁舎屋上から南東方向を撮影】

津波は、防災対策庁舎（3階建て）の屋上を超えてきました。屋上と海面が同じ高さになった瞬間です。

※このあとも水位は上昇し、この場所での最高水位は、ここから2メートルほど上まで到達したと思われます。

※左上に見える島は「荒島」という島です。目の前に建っていた建物は、すべて無くなり、さらに津波が押し寄せています。

【付属資料 2：2012 年 2 月現在の南三陸町とホテル観洋】



南三陸町の中心部
ほとんどの建物は流され、コンクリートの基礎だけが残る痛々しい姿に



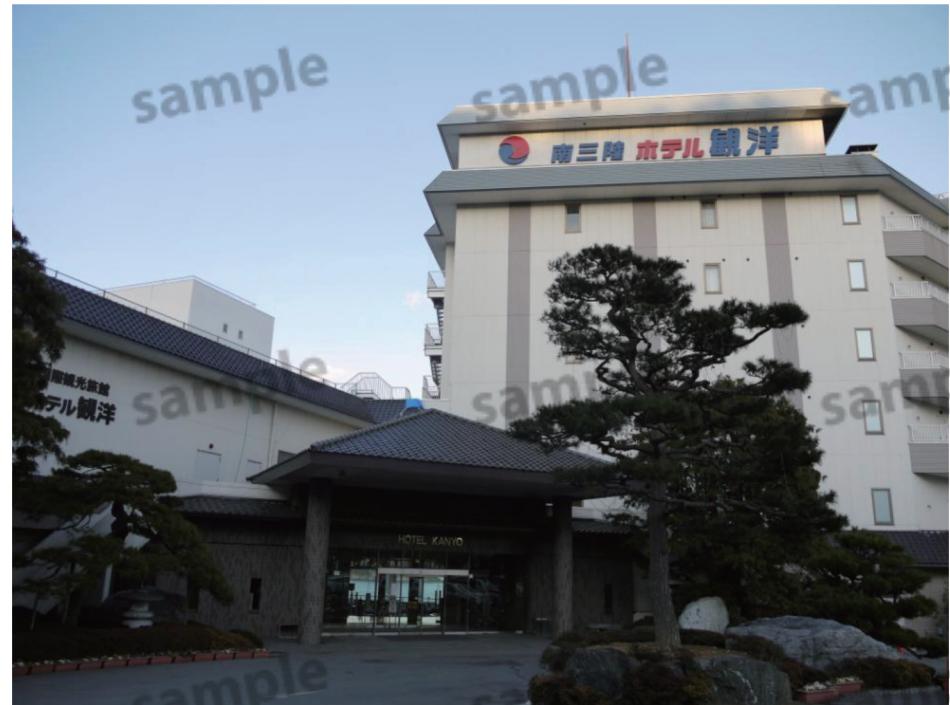
サケの遡上で有名なハ幡川
震災の影響が心配されたが、2011 年 11 月サケは元気に戻ってきた



防災対策庁舎
津波により多くの犠牲者を出した



開店直前の志津川福興名店街



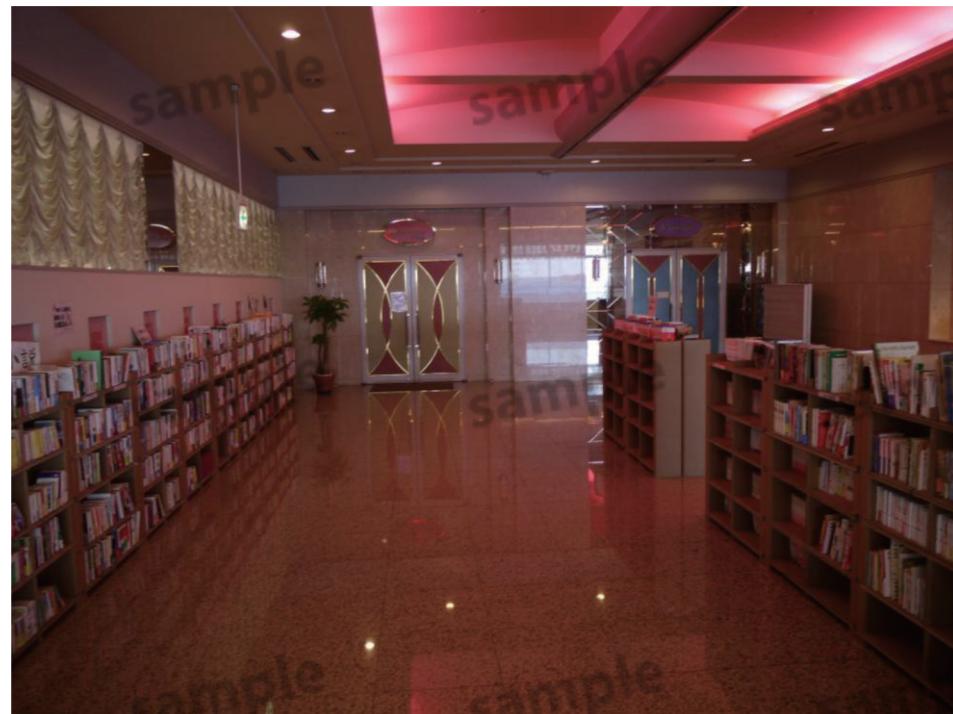
南三陸ホテル観洋

丈夫な岩盤の上に建っており、震災の傷跡は少なかった



南三陸名物「南三陸キラキラ丼」

大粒のいくら、サーモン、アワビがのった贅沢な丼である



キラキラ図書コーナー



南三陸ホテル観洋の阿部憲子女将



TERACO



大浴場

太平洋を一望できる露天風呂はこのホテルの売りである。このフロア（2F）にまで津波が押し寄せた

【付属資料 3：株式会社阿部長商店の経営理念】

果てしない可能性を秘めた、大自然の力。

私たちは「人」と「海」とを結ぶお手伝いを致します。

海は生命の源、すべての生物の母と言われるように、果てしないエネルギーと可能性を秘めています。

私共、株式会社阿部長商店は、昭和36年創業以来、三陸の雄大な海の恩恵を受けながら、当地域の基幹産業でもある魚の水産業と観光業を軸に、さまざまな事業開発を進めてまいりました。

リアス式海岸の複雑な海岸線が織り成す自然の造形美と天然の良港、沿岸の山々から注ぎこむ川や沖合の潮流がもたらす栄養豊富で多様な海洋生命。三陸は正に世界に誇れる水産・観光資源の宝庫です。「海の恵を美味しいままに、食品の安全と安心を食卓へお届けする」「人と海とのふれあい、くつろぎをご提供する」をモットーに、海の恵みを最大限に活かした高品質の商品・サービスをご提供し、日本全国および世界の人々の心と体の健康に貢献することが私共の願いであり 使命です。そのためには、資源の適切な管理・保護、有効利用による廃棄物の低減など、永続的利用のための視点が欠かせません。

海の恵を活かすという意味においては、水産も観光も根は同じものであり、両事業の連携が三陸の地域資源を活かす道であると考えます。これからも、地域に根ざし、地域とともに歩んでまいります。



株式会社 阿部長商店

設立 1968年（創業 1961年）

代表者 阿部 泰浩

所在地 本社 〒988-0025

宮城県気仙沼市内の脇2丁目133番地3

事業内容 水産事業・観光事業・物販事業・飲食事業・不動産事業

売上高 単体：142億円 連結：200億円（H22年現在）

従業員数 730名（H22年現在）

【付属資料 4：会社の沿革】

昭和 36 年 4 月 阿部泰兒（現会長）気仙沼市に鮮魚仲買業を創業

5 昭和 43 年 5 月 株式会社阿部長商店を設立（資本金 500 万円）創業者阿部泰兒代表取締役となる

昭和 46 年 7 月 関連会社朝日観光株式会社設立

12 月 気仙沼工場完成（冷蔵 350t、凍結 10t、加工処理工場）

昭和 47 年 7 月 朝日観光株式会社 南三陸ホテル観洋開業

昭和 51 年 5 月 気仙沼工場凍結設備増設（60t/ 日）

10 11 月 気仙沼工場自動製氷設備完成（10t/ 日、貯水 50t）

昭和 52 年 3 月 朝日観光株式会社南三陸ホテル観洋を吸収合併

昭和 53 年 4 月 気仙沼工場第 2 冷蔵庫 2,000t・南町阿部長マンション完成

昭和 54 年 7 月 南三陸ホテル観洋大宴会場弁天の間及びサロン竜宮完成

昭和 55 年 10 月 気仙沼工場自動製氷装置 20t/ 日増設 貯氷庫レーク装置完成（200t）

15 12 月 資本増資 授権資本 8,000 万円 払込資本 5,000 万円とする

南三陸ホテル観洋新館 64 室増築 収容 86 室 500 名となる

昭和 61 年 4 月 （株）阿部長商店石巻営業所開設

株式会社渡冷開業 阿部泰兒代表取締役に就任

渡冷設備能力 冷蔵 1,500t、凍結 30t 加工処理工場

20 南三陸ホテル観洋新館増築 68 室 大宴会場 365 畝 600 名 計 165 室 1,083
名収容となる

9 月 旅館ニュー黒崎買収 ホテル観洋別館として営業

12 月 渡冷 自動製氷装置 20t/ 日、貯氷庫 100t レーク装置、冷水装置 80m³/ 日完成

昭和 62 年 3 月 志津川工場開業（冷蔵 1,500t、製氷 20t、貯氷庫レーク装置 100t）完成

25 9 月 志津川工場凍結 30t 及びコンピューター選別機 2 基導入

昭和 63 年 3 月 志津川湾観光船株式会社 阿部泰兒代表取締役に就任

4 月 総合結婚式場ホテルサンマリンを継承する

財団法人気仙沼労働福祉会館理事長に阿部泰兒就任

8 月 気仙沼工場コンピューター選別機 2 基導入

30 平成 元年 3 月 志津川工場冷蔵保管庫 3,000t 完成

平成 2 年 12 月 ホテルサンマリン増改築 客室数 67 室 350 名収容 名称をサンマリン気仙沼
ホテル観洋として開業する

sample

sample

sample

sample

sample

- 平成 3年 5月 創業 30周年記念式典挙行
- 8月 有限会社志津川駅売店開業阿部泰兒代表取締役に就任
- 平成 4年 5月 南三陸ホテル観洋私設託児所マリンバル完成
- 南三陸ホテル観洋女子従業員寮完成
- 気仙沼工場食品加工部門マーメイド開業
- 12月 志津川工場凍結 60t 及び従業員休憩室増設
- 平成 7年 3月 志津川工場冷蔵保管庫 2,500t 増設
- 8月 株式会社タカノ鐵工 代表取締役に阿部泰兒就任
- 10月 総合結婚式場ブライダルパレス高野会館を吸収
- 平成 8年 3月 気仙沼魚市場食堂部門を継承
- 平成 9年 2月 マーメイド食品気仙沼水産加工団地に新築移転
- 4月 第3セクター気仙沼産業センター海鮮市場内ホテル観洋 海の市オープン
- 7月 南三陸ホテル観洋増改築グランドオープン 客室数 244室 1,300名収容となる
- 平成 11年 7月 マーメイド食品日本冷凍食品協会確認工場認定取得
- 平成 12年 1月 マーメイド食品米国 FDA 水産食品 HACCP 規則認定取得
- 2月 第26回宮城県水産加工品品評会に於て、マーメイド食品新商品フカチャーシューが水産庁長官賞を受賞
- 平成 13年 2月 第27回宮城県水産加工品品評会に於て、マーメイド食品新商品フカしゃぶしゃぶが農林水産大臣賞を受賞
- 12月 株式会社サンフーズ気仙沼工場完成
- 平成 14年 1月 創業者阿部泰兒社長 取締役会長に就任 代表取締役社長に阿部泰浩就任
- 4月 株式会社阿部長商店創業 40周年記念式典挙行
- 平成 15年 11月 第42回農林水産祭に於いて、マーメイド食品あぶりさんまが天皇杯受賞
- 12月 株式会社阿部長商店 超低温冷蔵庫落成
- 平成 16年 4月 南三陸ホテル観洋 南三陸温泉開湯
- 11月 株式会社阿部長商店取締役会長阿部泰兒 秋の叙勲旭日雙光章受章
- 平成 17年 2月 七十七銀行保証付私募債 3億円発行
- 8月 気仙沼工場 鰹センター落成
- 10月 志津川工場から南三陸工場に名称変更
- 12月 サンマリン気仙沼ホテル観洋 気仙沼温泉開湯
- 平成 18年 3月 七十七銀行保証付私募債 3億円発行

5

10

15

20

25

30

- 5月 本社社屋増築完成
超低温冷蔵庫 横浜税関より保管蔵置場の許可を取得
- 9月 ホテル気仙沼プラザの経営を継承 名称を気仙沼プラザホテルとする
商工中金保証付私募債 3億円発行
- 5 11月 (財)七十七ビジネス振興財団 ビジネス大賞受賞
- 12月 気仙沼市内の脇に従業員寮完成
南三陸ホテル観洋 南三陸温泉 2本目開湯
- 平成19年 5月 気仙沼プラザホテル リニューアルオープン
- 平成20年 11月 南三陸ホテル観洋 「海フードBBQ」オープン
- 10 10月 平成21年 2月 気仙沼市港町 泰興ビル完成
3月 岩手県大船渡港・北部工業用地 4・5ヘクタールを取得
- 5月 香港阿部長有限公司設立
- 6月 農林水産省農林水産物等輸出促進全国協議会 世界が認める輸出有望加工
食品40選にマーメイド食品あぶりさんまが選定
- 15 7月 気仙沼お魚いちばオープン
- 10月 第20回全国水産加工品総合品質審査会に於いてマーメイド食品「気仙沼の
魚屋が作ったさんまの蒲焼」が水産庁長官賞受賞
- 10月 大船渡営業所開設
- 11月 気仙沼プラザホテル 気仙沼温泉開湯
- 20 12月 中国遼寧省大連市に阿部長商貿(大連)有限公司設立
- 平成22年 2月 株式会社泰興商事設立
3月 七十七銀行 社会貢献活動支援私募債3億円発行
- 8月 大船渡食品工場落成
- 12月 ロシア(モスクワ)にサブサン・グループと合弁会社「阿部長ユーロフード」
を設立
- 25 平成23年 7月 気仙沼お魚いちばリニューアルオープン

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2012.4 PDF