

復興まちづくりへの新たな視角

“震災復興と企業文化”

—地域と企業の新たな関係構築を目指して—

被災者復興支援会議Ⅲ

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

PHYSICS DEPARTMENT

5720 S. UNIVERSITY AVE. CHICAGO, ILL. 60637

D

0

1968

はじめに

被災者復興支援会議は、阪神・淡路大震災で打撃を受けた被災者一人ひとりの生活復興を支援するため、被災者と行政の間に立つ第三者機関として、被災者の生活実態、意見、要望などをつかみ、生活復興に関する支援策や課題の整理方向を被災者、行政に提言、助言することを目的として平成7年7月に発足し、現在は「被災者復興支援会議Ⅲ」（平成13年5月15日～）が活動を続けています。

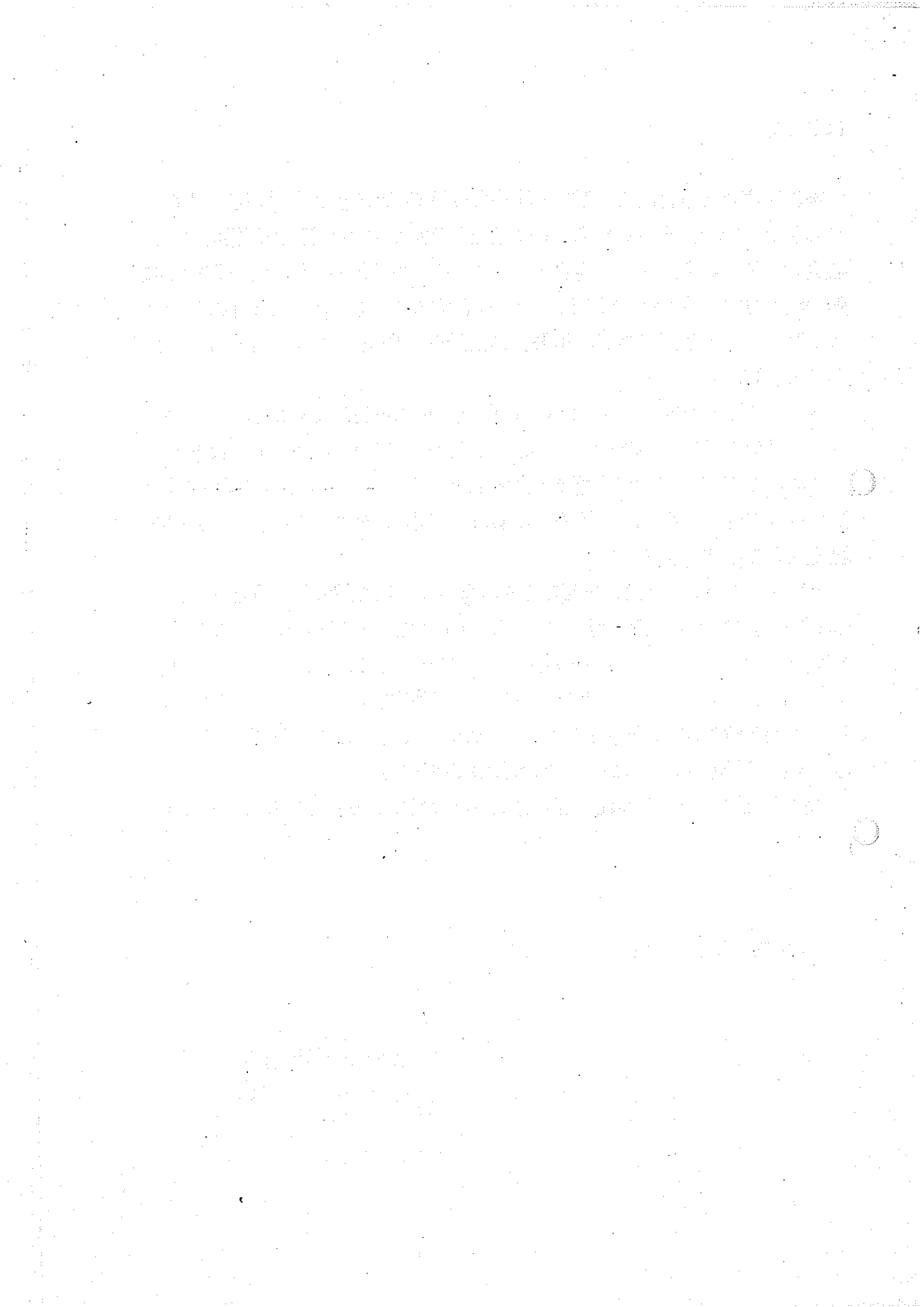
さて、支援会議Ⅲはこれまで4回の提言、助言を行ってきましたが、いずれも被災者や行政向けのものでした。このたび、支援会議Ⅲとしては初めて「企業」に着目し、関係者と意見交換を行ったところ、震災復興の過程で「企業」が「地域」に目を向け始め、「地域」との関係を改めて重視する姿勢を垣間見ることができました。

そこで、このような動きをぜひともみなさんに広く紹介しようと考え、この小冊子を作成した次第です。ここで取り上げた11の事例は特殊なケースではなく、他の多くの企業も地域や社会との新たな関係を模索しつつあります。この冊子が「地域」と「企業」の新しい関係を考えるきっかけとなるなら、これほどの喜びはありません。ご一読いただき、ご意見がございましたら、当会議事務局までお寄せいただければ幸いです。

なお、小冊子の発行に際し、当会議第5回提案に加筆修正を施しています。

平成15年11月

被災者復興支援会議Ⅲ
座長 室崎 益輝



目 次

はじめに

1. 「地域と企業」の新しい関係を考える 1

2. 変わる地域と企業の関係：被災地11の事例から 3

【事例1】地元との「普段」の交流を目指す地域企業

三ツ星ベルト(株) (神戸市長田区) 3

【事例2】まちなみ形成と企業市民

魚崎郷まちなみ委員会 (神戸市東灘区) 5

【事例3】地域社会の繁栄をめざす世界企業

Procter & Gamble Far East, Inc. (神戸市東灘区) 7

【事例4】都市文化の醸成こそが企業の存立基盤

(株)フェリシモ (神戸市中央区) 9

【事例5】「まちの死蔵資源」を発掘・編集する社会起業家

近畿タクシー(株)森崎社長 (神戸市長田区) 12

【事例6】ながた「ぼっかけカレー」からまちづくり

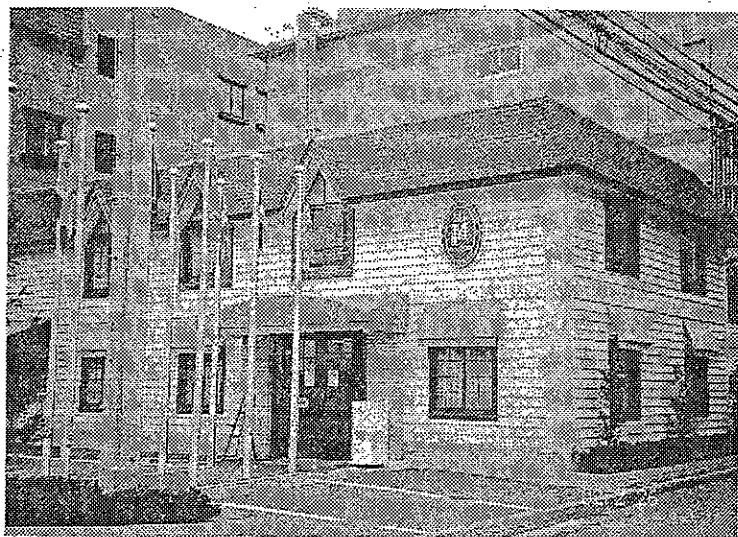
エム・シーシー食品(株) (神戸市東灘区) 15

【事例7】TMOとの連携による地域ビジネス

(株)ひまわり (神戸市中央区) 17

【事例8】「信頼」による新たな中小企業融資の仕組みを作る 日本トラストファンド(株) (神戸市中央区)	19
【事例9】企業が設立したボランティアセンター (地域のよろず相談所) 但陽信用金庫 (加古川市)	23
【事例10】鉄鋼業から地域消費者を意識した事業所経営へ (株)神戸製鋼所の発電事業 (神戸市灘区)	25
【事例11】地縁団体と二人三脚 三菱重工業(株)神戸造船所 (神戸市兵庫区)	27
3. 企業文化と地域社会イノベーション	29
(参 考) 被災者復興支援会議について	31

企業が「地域」との新たな関係構築を模索し始めている。震災復興の過程で顕在化した特筆すべき事項のひとつは、企業が「地域」に目を向け始めたことだろう。これまで、地域づくりから「排除」され、どちらかという「無関心」でもあった企業が、どのような形で地域社会との関係を持ちつつあるのだろうか。



三ツ星ベルト(株)が長田真野地区に開設したコミュニティ・レストラン「エムエムコート」

こうした新たなまちづくりの主体の登場によってコミュニティ形成にどのような変化をもたらされているのだろうか。今後のまちづくりを考えるうえで大変重要な変化である。グローバル化の潮流のなかで、企業が地域との関係を改めて重視する姿勢は近年多様な側面から着目されている。阪神・淡路大震災からの復興は、こうした動きをより加速化したとって過言ではない。

ところで、「企業文化」が都市・地域経済の再生と関連してその重要性・課題が議論されたのは、1980年代の民活全盛期であった。例えば英国における都市開発公社やエンタープライズ・ゾーンといった企業活力に大きく期待した政策では、民間企業を主体とする都市再生事業がもたらす功罪を「企業文化」という観点から論じていた。もともと「企業文化」という概念は、経営学における組織全体の外部環境適応にかかわるキーワードのひとつとして1970年代に登場したものである。どちらかと

いうと企業の内部構造のあり方にかかわる議論として位置づけられてきた「企業文化」は、現下における社会経済システムにおける評価のありかた（コーポレート・ガバナンス）にかかわる議論の展開ともあいまって、企業と外部環境、より具体的には都市や地域との相互的關係のなかでとらえ直す必要があるだろう。例えば、従来、企業内部で行ってきたR&D（研究開発）も、企業外部の様々な主体との情報共有を行いつつイノベーションの突破口を切り開くことを指向する地域イノベーション・システム構築に向かいつつあることは周知の通りである。さらに、こうしたことと関連して地域社会における直接的には企業ビジネスとかかわりを持たないようにも見える主体や活動との相互的学習（collective learning）は、企業と地域コミュニティが連動して地域内部に「社会イノベーション」を創出する可能性を示唆していると考えてよい。

以下、被災者復興支援会議Ⅲ「地域と企業」ワーキンググループが実施した11カ所の企業・事業所へのヒヤリング調査結果を整理しておくことにした。いずれの企業・事業所もこれまでにないユニークな地域との関係形成を実践している。本ワーキンググループはかかるユニークな試みを紹介することに主眼を置くことにした。地域に根ざした企業が自律的かつ多彩な地域との関係を蓄積し活動の情報を共有することは、地域内部での多様な主体が相互に学習しながらイノベーティブな地域づくりを行ううえで極めて重要と考えるからである。

【事例1】 地元との「普段」の交流を目指す地域企業

三ツ星ベルト(株) (神戸市長田区)

社員ボランティアによる地域イベントを絶えず行うなど、地元住民との「普段」の交流を目指している。

従業員約1,200人を擁する三ツ星ベルト(株)は、国内外13カ所に工場を持つ屈指の産業用ベルトメーカーである。神戸本社及び事業所が立地する真野地区は、長田区南東部に位置し、住民によるまちづくりへの取り組み



三ツ星ベルト(株)での移動いどばた会議の様子

を全国的に先駆けて試みてきたところでもある。真野地区は、阪神・淡路大震災において大きな被害を受けた地区のひとつであるが、震災直後に発生した地区内の火災に対し、同事業所の自衛消防隊がいち早くこれを消火し地域内での延焼を防いだことはよく知られている。

1980年以降、同社では総務部長が「真野地区まちづくり推進会」役員として参加。いわば企業市民としてまちづくり活動の一翼を担ってきた。一時ハーバーランドへ移転していた本社を、震災後真野に戻すことを契機に、地域住民にも開放したコミュニティ・レストラン「エムエムコー

ト」を開設している。昼食時には、同社社員と地域住民と一緒に食事をする光景が見られるという。さらに、新築された本社玄関ホールを使ったクリスマスコンサートや「たなばたまつり」の開催など、地域と連携したイベントが絶えず行われている。

また、同社は「人を想い、地球を想う」というスローガンのもと、神戸市が小中学校で進める「ビオトープ計画（緑を植え、池を掘り、生き物と親しむ環境を創る活動）」に、池に設置する遮水シート「ミズシート」の無償提供とボランティア社員による施工協力で支援し、神戸市を中心に80を超す学校や施設でビオトープの池を造成している。

同社は、はやくからまちづくりに対し大変協力的な姿勢を持ち続けてきた。震災時には、同社の自衛消防隊が地域の火災を食い止めると同時に、それは自社への被害をも食い止めたことも意味している。「企業と地域の普段の交流こそが重要」との同社幹部の指摘は、地域の防災や安全を考えるうえで大変示唆的である。いまひとつ印象的なことは、地域イベントやビオトープ設置は、同社社員のボランティアによってすべて運営されていることだろう。社員がこうした活動に参加することに対するインセンティブはないが、参加者の満足度は大変高いという。それは、ボランティア活動自体の満足とともに、例えば同社他部署で勤務している同僚と新たに知り合うきっかけとなるなど、企業内での社員の融和にも貢献していることもあるという。また、社会的責任投資という観点からも、かかる活動が及ぼす地域へのインパクトは大きいし、こうした観点からの地域における企業に対する評価と支援のあり方なども今後重要な課題となろう。

なお、三ツ星ベルト(株)はこうした地域への貢献に対し、国土交通省及び(財)地域活性化センターにより平成14年度「地域活性化貢献大賞」を受賞している。

【事例2】 まちなみ形成と企業市民

魚崎郷まちなみ委員会（神戸市東灘区）

9つの酒造メーカーが、地元自治会、行政と連携し、酒蔵が醸し出す景観を重視したまちなみ形成に取り組んでいる。

阪神・淡路大震災による酒蔵地域への影響は甚大であった。古い木造の酒蔵だけでなく、資料館や記念館のほとんどが倒壊した。現在、こうした記念館はすべて復興し、神戸市内の魚崎郷、御影郷、西郷全体で9カ所の資料館・記念館がオープンしている。

近世後期から急速な成長を見せた酒造業であるが、その後幾多の変化に直面してきた。とりわけ、第二次世界大戦において酒蔵の7割を失ったことは、その後の酒蔵地域のあり方に大きな影響を与えた。さらに、四季醸造と呼ばれる酒作りの技術革新は、これまでの伝統産業から近代産業へと衣替えする契機となり、酒蔵地域の景観も黒壁の酒蔵からコンクリート造りの工場へと変化していった。

さらに、1995年の阪神・淡路大震災により、昔ながらの景観はほとんど壊滅的な打撃を被ったとって過言ではない。生産が比較的早く回復したこともあり、震災前からの懸案であった「酒蔵が醸し出す景観」を重視したまちづくりがスタートしたのである。

神戸市内に所在する三郷のそれぞれでまちづくり委員会や協議会が設置され活動が行われつつある。例えば、魚崎郷は「居住・生産・商業機能が調和し酒造りを代表とする地区の伝統を引き継いだ個性あるまち」を目標として、1998年に魚崎郷まちなみ委員会が設置された。同地域において興味深いのは、こうした委員会に魚崎郷に所在する9つの酒造メーカーすべてがメンバーとして参加している点である。

従来、こうした活動には事業所が積極的に関与するということはまれ

である。言うまでも無く、景観上の課題が酒造メーカーの遊休地での新規事業にともなって発生するという事情は大きい。景観のコントロールが場合によっては地主である企業にとって必ずしもメリットばかりではないであろう。こうした事情にもかかわらず、酒造メーカーが地元自治会さらに神戸市と連携をとりつつ、町並みを保存し新たなまちなみ形成を誘導しようとする試みは興味深い。

もともと、灘の酒造家は地域との結びつきが強く、彼らの文化活動はよく知られている。報徳学園や甲陽学院や灘中・高校の設立、さらには白鶴美術館や辰馬考古資料館などもその例としてあげることができる。灘の酒造メーカー各社が、地域文化の担い手であるとの伝統が、震災復興のなかで地域の景観保全への取り組みを促しているのかもしれない。

【事例3】 地域社会の繁栄をめざす世界企業

Procter & Gamble Far East, Inc. (神戸市東灘区)

まちづくり活動への助成をはじめ、ビルの一角を市民ギャラリーとして開放するなど地域コミュニティの一員として積極的に活動している。

全世界に従業員 10 万人近くを擁する巨大企業 P&G は、神戸市東灘区六甲アイランドに日本本社・テクニカルセンターを有している。本社だけでも 1,500 人を超える従業員がここで勤務しており、このうち外国人は 250 名にのぼる。なぜ、P&G は六甲アイランドを拠点として選んだのか。交通のアクセシビリティの高さ、良好な住環境、神戸の「イメージ」といったことが指摘されている。

P&G の企業方針声明書は「私たちは、世界の消費者の生活を向上させる、すぐれた品質と価値をもつ P&G ブランドの製品とサービスを提供します。その結果、消費者は私たちにトップクラスの売上と利益、価値の創造をもたらし、ひいては社員、株主、そして私たちがそこに住み働いている地域社会も繁栄することを可能にします。」と声明している。

実際、1996 年に P&G 日本本社は、「神戸まちづくり六甲アイランド基金」を積水ハウス(株)と共同で設立した。当初、両社からの 1 億 7 千万円の信託財産でスタートしたが、その後両社の追加信託やその他の寄付で現在では 7 億 2,700 万円の基金を有するまでになった。この基金からは、毎年まちづくり活動への貢献に対し助成が行われ、例えば「コミュニティ・ライブラリー」などへの支援が行われている。

この他、同社のビルの一角を市民ギャラリーとして開放したり、カナディアン・アカデミーへの支援なども行っている。また、震災を契機に自治会、企業、学校など六甲アイランド内の活動主体で作られている「地域振興会」にも参加し、地域コミュニティの一員として積極的な活動を

行っていることは注目される。

ビジネスが加速度的にフット・ルース化（移動性が高まる）し、地域がますます slippery（つるりとすべる）になるのに対し、企業が魅力を感じる sticky（粘り気のある）な地域づくりは喫緊の課題と言わなければならない。

21世紀の都市ビジネス環境は、情報化とグローバリゼーションの裏側にある社会環境のあり方に大きく依拠することになる。個性的で比較・競争優位を有する社会環境の形成は、世界的な競争に入りつつある現下の状況において極めて重要と言わなければならない、それは企業と地域の協働による成果ということになるのだろう。

【事例4】 都市文化の醸成こそが企業の存立基盤

（株）フェリシモ（神戸市中央区）

顧客からの義援金による「KOBE HYOGO 2005 夢基金プロジェクト」を行政、研究者など地域の多様な主体とのパートナーシップによって推進している。

「まちの『気配（文化）』の醸成こそが、フェリシモの存立基盤です。」矢崎社長は震災後の企業としての歩みを振り返りながらこう指摘している。カタログ通販大手のフェリシモは、1965年創業。現在、海外の事業所を含め従業員1,000名余を擁する。



（株）フェリシモでの移動いどばた会議の様子

震災直前の1994年末に本社を神戸朝日ビルに移転することを決定していた。その時の神戸のイメージは、「古いものと未来的なものが自然に溶け合っていて、東洋でも西洋でもない文化・雰囲気」であり、フェリシモが目指す「人生や生活を提案して販売する」という企業理念に合致するものと感じていたという。95年の大震災で迷いもあったが、神戸に移転した。神戸の価値を作り出しているのは、生活文化の主役である女性であり若者である。しかし、震災後はその復興の過程で神戸固有の文化が薄らいでいるのではとの危機感もある。

フェリシモの企業哲学は、「事業性」「社会性」「独創性」が融合した部分に企業としての存立基盤があるとの認識である。早くから地球規模の

社会貢献活動の実績がある。例えば、国内外に150万本の植樹実績のある「フェリシモ森基金（1990年から）」、NGOなどとの共同でルワンダ難民緊急食料支援などを行っている「フェリシモ地球村の基金（1993年から）」、さらに2003年からは「チャレンジド・クリエイティブ・プロジェクト」に取り組んでいる。これは、社会福祉法人プロップ・ステーション、兵庫県、神戸市との連携のもと、小規模作業所や授産施設の製品や企画を、フェリシモの「プロの目」で厳選・支援しながら販路確保をしようとするものである。

震災前から行ってきた同社の社会貢献活動は、こうした地域社会と大きな接点を現在持ちつつあるように見える。こうした活動は、震災復興過程でのフェリシモの姿勢とかかわっているのだろうか。

震災後、フェリシモの顧客からの義援金（例えば、8千円の商品購入者から1万円送金があり、2千円は復興に役立ててほしいといったケースなど）が約4千万円になり、これに企業として同額の寄付金を加え、日本赤十字社から神戸市に寄付したことが最初である。その後、長期的な視点での復興支援という視点から、通販利用者と連携した義援金「毎月100円義援金」、ニュースレター「もっと、ずっと、きっと」の発行などを続けた。

現在、この「毎月100円義援金」による4億円の寄付のうち、被災地やボランティアへの支援の残余额7千万円を充て、「KOBE HYOGO 2005 夢基金プロジェクト」をスタートした。「公益性・公共性の高い生活者主導による神戸スタイルの生活文化創造を促す」ことを目的としたこの事業は、都市文化の醸成こそがフェリシモの存立基盤とする企業理念と次世代都市経済のあり方が巧みに呼応することで、行政・研究者など地域の多様な主体とのパートナーシップによって推進されている。

戦略的フィランソロピーは、現代企業の行動を読み解く重要な概念である。社会的目標と経済的目標に同時に取り組み、企業の有する独自の資産や能力を提供することで、企業と社会の双方がメリットを得る。フ

エリシモの地域への姿勢は、こうした視点から理解すべきなのであろう。
フェリシモの戦略的フィランソロピーが、震災からの復興途上にある神
戸の都市イノベーションと連動することに期待したい。

【事例5】「まちの死蔵資源」を発掘・編集する社会起業家

近畿タクシー(株) 森崎社長 (神戸市長田区)

「被災のまち」長田への修学旅行の誘致、「ほっかけカレー」の発掘、商品化などに森崎社長が奔走し、まちの死蔵資源の発掘を行い、まちの活性化に貢献している。

近畿タクシー(株)社長森崎氏は企業家として、また、まちづくりプロデューサーとして神戸長田にこだわっている。きっかけは、1999年に長田区内の商店街が企画した復興大バザールへの関与である。このときに㈱神戸ながたティ・エム・オー (以下「長田TMO」という) の存在を知り、まちの再生がタクシー事業の成否に直結することに気付き、長田TMOへの出資さらにその活動への参加に至った。震災後、まちづくりの主体はボランティアという構図から、経済的に自立性の高いアプローチが必要との思いも強かったこともある。

2000年、長田TMOが通商産業省(当時)の支援で行った「高齢者に優しい商店街づくり事業」での「買いもん楽ちんバス(無料)」(期間限定実験)の運行は、高齢化し商店街に買い物に来ることも困難になってきた住民に、病院なども含む生活に密着した移動手段を提供しようとするもので、長田住民ニーズを感じることができた。まちの移動を支えるビジネスの必要性を感じるという意味で手応えはあった。

長田を単なる「被災のまち」からこれをしたたかに活用する「観光のまち・食のまち」への転換も提案し実行に移した。アスタきらめき会(新長田駅南地区商店街地域を中心にイベント、勉強会などを通したまち全体の活性化を目的に結成した会)観光部長として、修学旅行の誘致に奔走。当初、商店主の一部に戸惑いがあったものの説得して実施してみると、商店主は実体験を真剣に聞く生徒たちに驚き、当初50店ほどの参加

が今では200店ほどが参加している。経済効果もかなりあるという。

また、現在では全国ブランドになってしまった「ぼっかけ」は、「そばめし」と並ぶ下町の味を象徴するもののひとつだったが、これを発掘し地元のエム・シーシー食品㈱と「ぼっかけカレー」を商品化したのも森崎氏である。商品化した製品を、今度は長田の食品会社「伍魚福」に協力を依頼し、販売ルートの確保も行った。地域に死蔵された経験や生活のノウハウをもう一度再評価して市場化することで、まちの活気醸成が加速される効果は大きかったという。それまでは誰も耳を傾けなかった震災体験をまちの資源として発掘したり、中小企業のまちで「発明」された食品を地域の協力をつなぎながら製品化する。

森崎氏の「活躍」は、地域のなかに死蔵された資源を、これまで関係をもたなかった多様な人たちにつなぎ、これを編集をしていくことで新たなビジネスを興し、まちを活性化させることに貢献しているといえるだろう。

タクシー会社の経営という点でも、森崎氏の力量はいかんとなく発揮されている。次世代型タクシー会社として、タクシー運営と介護・警備を連動させる構想を示している。拠点から半径2kmが重点的なタクシー営業地域であることを活用。運転手は長田TMO圏域については、細い路地まで熟知している。また、毎日ここを走ることでまちの変化や状況にも通曉している。

こうしたまちの情報の蓄積を活用するためには、本来ならばかなりのコストを支払わなければならないはずである。タクシー乗務員はいながらにしてこの情報を有している。介護支援のなかでの買い物や病院への移動需要は、高齢者が多い長田にあっては大変大きい。これまで、まさしく「死蔵」され顕在化しなかった需要といえるかもしれない。

さらに、地域を熟知する50余台のタクシーは、地域の安全の番人としての役割を果たすことも可能となる。ここにも、ビジネスチャンスはある。タクシー経営は、こうした地域情報の蓄積・地域の人々との信頼と

いった資源を核に、巧みに「範囲の経済」を醸成しながらまちづくりと企業経営を融合していくことになる。単なる移動手段であったタクシーは、広義の地域メンテナンスビジネスを指向する次世代タクシーへ変身を遂げるかもしれない。

社会起業家の定義は必ずしも明確ではないが、「医療、福祉、教育、環境、文化などの社会サービスを事業として行う人たち（町田洋次『社会起業家』）」ということではあろう。ただ、この定義に森崎社長のように企業家としての嗅覚を生かしながらまちのなかで死蔵された需要を掘り起こし、硬直化した「関係」を再編成しながら起業をたくらむダイナミックな地域イノベーションのプロデューサーを位置付ける必要があるだろう。

なお、近畿タクシー(株)は、1952年設立。現在、従業員80名で、バス・タクシー事業、指定訪問介護事業、警備事業など地域サービス企業として従来のタクシー会社のイメージとは異なるユニークな経営を行っている。

【事例6】 ながた「ぼっかけカレー」からまちづくり

エム・シーシー食品(株) (神戸市東灘区)

異業種交流会での出会いがきっかけで商品化された「ぼっかけカレー」が新長田の新たな名物として地区の活性化に貢献している。



エム・シーシー食品(株)での移動いどばた会議の様子

従業員 350 人を擁するエム・シーシー食品(株)は、東京、名古屋、大阪、広島、福岡にも支店や営業所を開設している調理食品専門メーカーである。同社の創業地である長田区荻藻通（現在は同社神戸工場）は、くしくも先程紹介した三ツ星ベルト(株)の西隣にあたる。このことは何かの因縁なのだろうか。

同社創業以来今日までの 80 年間、神戸市内に本社を構え、素材缶詰の時代にミートソース、ドライカレーなどの調理缶詰を、素材冷凍食品の時代にクリームコロッケなどの調理冷凍食品を商品化してきており、主に業務用マーケットを独自に築いてきた。最近では、業務用商品で培ったプロの技を取り込んだスパゲティソースやカレー、スープなどの家庭用商品を提供しており、2002 年 8 月には、今や神戸・新長田の新しい名物と言っても過言ではない「ぼっかけカレー」や「ぼっかけカレーラーメン」を発売した。（※「ぼっかけ」とは、牛すじとコンニャクを甘辛く煮たもの）

この「ぼっかけ」シリーズの誕生した経緯が、これからの地域と企業
の関係を考える一つのヒントを提示していると言える。同社の商品企画
部長と、長田 TMO に出資している近畿タクシー(株)社長が異業種交流会
で出会ったことから交流が深まり、近畿タクシー(株)社長から東灘区と長
田区の商店街のつくったカレーのおいしさを競うテレビ番組の話を知り、
同社の商品企画部長は、「ぼっかけ」を使うことを思い付き、カレー対
決の協力を快諾する。その背景には、同社の創業が長田区であること、
また、部長が長田区生まれの長田区育ちであることと無関係ではあるま
い。

カレー対決への協力快諾の 3 日後に「ぼっかけカレー」の試作品を持
ち込んだところ、長田 TMO 関係者はその早さに驚いたという。その後、
長田 TMO 関係者の店主らと 50 回程度もの協議を経て、試作品の改良
を重ねていった。その間の協議の動きを新聞報道され、いつ販売するの
かとの問い合わせが同社に殺到したことから商品化を決定した。現在は、
長田区内の商店街やキオスクで販売しており売れ行きは好調で、開発を
担当した社員は自分の仕事に誇りをもつようになったとのことである。

異業種交流会での出会いが、地域に根付いた調理食品専用専門メーカ
ーと TMO との共同商品開発につながり、開発・発売した「ぼっかけカ
レー」が今や神戸・新長田の「新名物」とも言われるぐらいになるほど
新長田地区の活性化に貢献した。また、共同商品開発を通じて、同社は
長田 TMO に出資したとのことであり、ますます地域との関係を深めて
いる。

このことは、被災地のみならず全国各地で、地域に根付いた企業と商
店街や NPO、あるいはまちづくり協議会などとのコラボレーションに
よる地域の実情に応じた活性化は可能であることを示していると言える
のではないだろうか。ただし、我々が忘れてはならないのは、その地域
への愛着や感謝の念などがないと、地域の活性化にまでつながらない
ということである。

【事例7】 TMOとの連携による地域ビジネス

(株) ひまわり (神戸市中央区)

TMOとの連携により、地域ビジネスを発掘し、地域住民の就労機会の増大と福祉サービスの拡充を目指している。

従業員 48 名を擁する(株)ひまわりは、福祉用具のレンタル及び販売、高齢者用住宅の改修をその事業内容としている。設立は 2002 年 7 月だが、それ以前には同社の前身である(株)アディアが、小野市内の病院の売店で介護用品を販売しており、介護保険創設に伴い、福



(株)ひまわりでの移動いどばた会議の様子

祉用具のレンタル分野に進出し、今日にいたっている。現在、兵庫県下の姫路市、加古川市、滝野町、神戸市長田区及び東灘区にショールームや介護ショップを開設するとともに、利用者のレンタル料を少しでも低額にするために大量発注した在宅介護用ベッドなどを保管する管理倉庫を神戸市内の 3 ヲ所に設けている。

長田地域への出店に際し、「地域住民に顔が見えて福祉のことなら何でも相談できるショップ」とのコンセプトを固めていた同社は、長田 TMO の存在を知るようになった。そして、長田 TMO の趣旨や事業内容に賛同した同社は、長田 TMO の活動地区内に「アスタ新長田店」をオープンした。オープン後は長田 TMO と連携し、例えば、長田 TMO 所

有の高齢者向け電動スクーターを同社が借り上げ、これに介護保険を適用することによって利用者に非常に安価な価格で貸し出しできる仕組みをつくったり、地域住民に対するホームヘルパー養成講座を開講することによって資格取得を促すとともに、地域住民が地域住民を支えていくことによる就労機会の増大と福祉サービスの拡充を目指しているという。また、空き店舗などを改修して、地域住民が気楽に集まり、コミュニティ機能も果たすことのできるようなデイサービスセンターの開設に向けても長田 TMO と協議を続けている。

このような連携や協議を通じて、(株)ひまわりと協力すれば地域住民にきめ細かなサービスを提供できると考えるようになった長田 TMO は同社に出資を要請した。一方、地域に密着した事業を展開するアピールになると考えた(株)ひまわりは長田 TMO へ出資し、地域との結びつきをさらに強固なものにしている。

なお、TMO が民間企業の出資を受けて事業を強化する例は珍しいという。しかしながら、民間企業と TMO の連携による地域ビジネスの発掘は、当該地域の活性化や住みやすい環境づくりなどに大いに貢献することだろう。そして、地域ビジネスに従事することのできる地域住民にとっては、新たなしごとづくりや生きがいつくりにも発展する可能性をも秘めていると言えるのではないだろうか。

【事例8】「信頼」による新たな中小企業融資の仕組みを作る

日本トラストファンド(株)(神戸市中央区)

日本で初めて、地域の中小企業が連携し、「信頼」をベースにした新たな資金調達の仕組みを作っている。

2001年11月、日本で初めて中小企業が連携し「信頼」をベースにした新しい資金調達の仕組みである「神戸コミュニティ・クレジット」が誕生した。この仕組みの母体が「日本トラストファンド」で、同社を含む15社の企業グループが拠出する信託財産に対して、



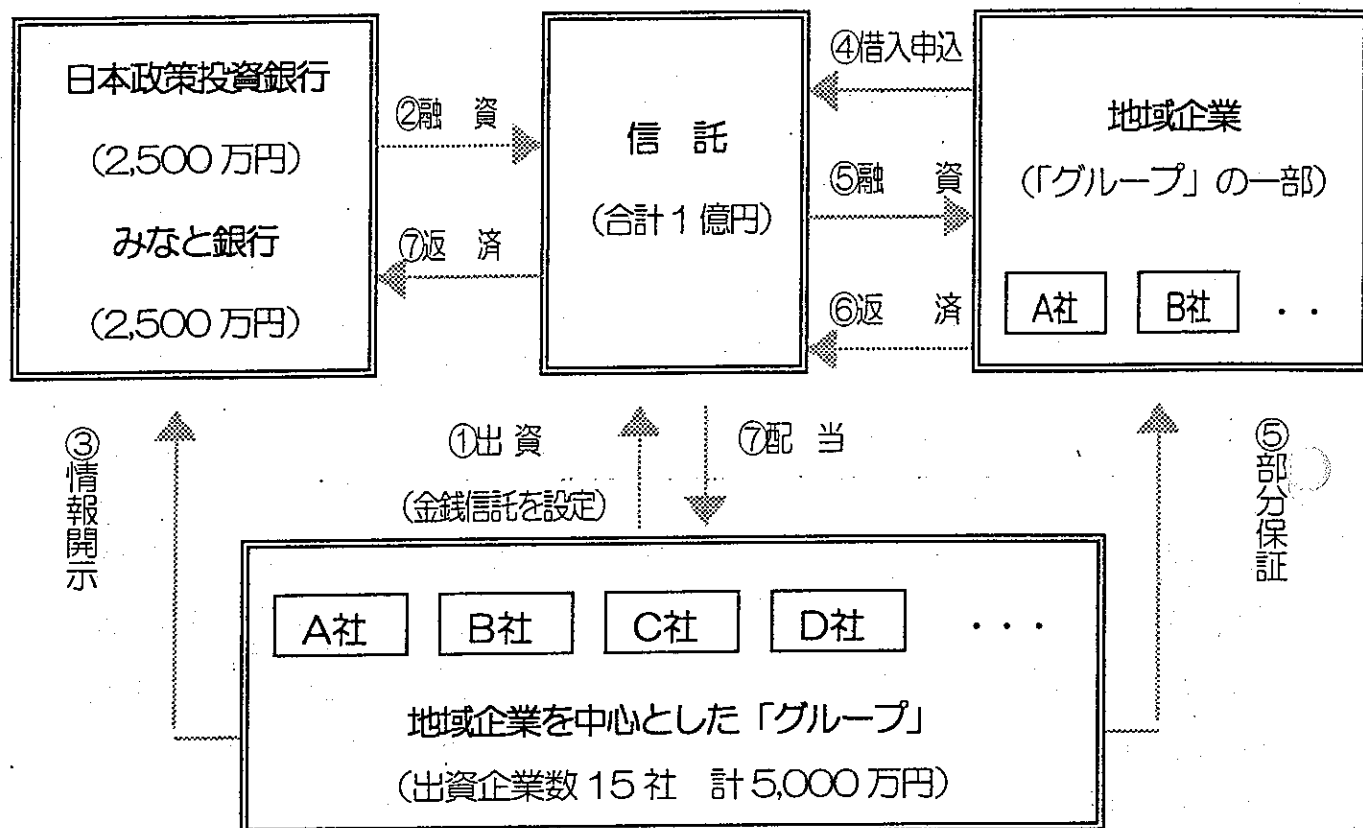
日本トラストファンド(株)での移動いどばた会議の様子

みなと銀行・日本政策投資銀行がほぼ同額融資を行い、参加企業がその信託財産から資金を調達することによって新規事業にチャレンジするというものである。

もともと、日本トラストファンドの設立は、企業同士の結束によって難局を打開しようという目的はあったが、こうした地域金融の仕組みを発案したものではない。日本トラストファンドの設立を知った日本政策投資銀行から、かかる仕組みの実施について提案を受けたことからスタートしたものである。

以下、まず神戸コミュニティ・クレジットの仕組みについて示しておく。

神戸コミュニティ・クレジットの仕組み



- ① 相互に信頼関係を有する地域企業（「グループ」）が信託に金銭を信託する。
- ② 信託は銀行から必要な資金を借り入れる。
- ③ 参加企業は、銀行に経営情報を開示する。
- ④ 「グループ」内で、新規事業等を実施するために資金を必要とする企業は信託に借入を申し込む。
- ⑤ 借入申込した企業は、他の参加企業に新規事業等の内容をプレゼンテーションし、参加企業全員から貸付の同意を取り付ける。借入を行わない参加企業（複数）が貸付の部分保証をした後、信託は貸付を実行する。
- ⑥ 信託は借入企業から期限に貸付金を回収する。
- ⑦ 信託が貸付金をすべて回収し、銀行融資を完済する。信託財産が「グループ」に交付された時点で終了する。（今回の予定期間は2年間。2003年11月終了予定）

実際に借入れを希望する企業の審査においては、銀行は参加せず出資 15 社で行っている。借入れ企業は、事業の進捗状況などについて絶えず報告があり、15 社は監視すると同時に事業の課題や悩みについて提案・アドバイスをを行っている。部分保証を行っていることもあり、チェックは厳重かつ真剣である。銀行は担保主義で貸し出した後は冷淡だが、この仕組みではその後を全力投球で面倒をみることになるということだろう。

ただ、この仕組みをそのまま一般化することは困難という。15 社の「信頼」がベースになっており、これを醸成することが先決ということであった。神戸コミュニティ・クレジットの場合、ここに 1 年半を費やしている。日本トラスト・ファンドは、「神戸駅前大学」と称して中小企業経営のあり方を勉強してきた。こうした基本的な経営のあり方、地域企業のあり方に関する考え方を共有しようとする姿勢とともに、自ら出資すること、自ら運営に参加することの 3 条件が不可欠であるとのことであった。出資している企業群はいずれも中小零細規模であるが、それぞれ独自の経営哲学と技術を持っており、こうした「クラブ」による信頼がこれまでにない融資モデルをつくりあげた。

近年、わが国における地域金融は大きな困難に直面している。金融機関サイドからみると「借り手」の情報が少なく融資額も少額であるため、高度な与信ノウハウが必要となる。従来の担保主義から抜けきれていない。一方、地域の中小零細事業所サイドは情報開示が不足・欠落し、金融機関とのコミュニケーションも必ずしもスムーズではない。こうした需給双方の問題から、地域に資金が回らないのが実情である。こうした事態は、その要因に差異があるが、わが国に限ったことではない。例えば、米国ではマイノリティへの差別を背景とするこうした状況に対して、CRA (Community Reinvestment Act) を整備し、監督当局による格付けを行い店舗新設や合併時における評価項目として使用される。その他、負担者自治を実施する BID (Business Improvement District) などがあげ

られるし、わが国においても「市民株式」「グリーンファンド」「コミュニティ・ボンド」といった試みもある。

地域金融の問題は今後とも極めて重要な課題である。神戸コミュニティ・クレジットの設立は、地域における企業間の信頼や共有する地域企業のあり方といった「ソーシャル・キャピタル」をベースにしている。今後地域産業活性化においてかかる視点も配慮していく必要があるだろう。

CRA・・・アメリカの地域再投資法。1977年に作られた連邦法で、銀行など金融機関が一定割合の融資等を地域に義務づけるものである。

BID・・・州政府の法律や自治体の条例を根拠として、地域を限定のうえ、その地域内の不動産所有者や小売業者がNPOを組織し、事業者の規模に応じて負担金を出し合い、清掃や警備、イベント等を自分たちで賄う。

【事例9】 企業が設立したボランティアセンター（地域のよろず相談所）

但陽信用金庫（加古川市）

企業内にNPO法人を設立し、ボランティア活動を行い、地域のよろず相談所として住民の信頼を形成している。

加古川市に本社を置く但陽信用金庫は、創業が1926年、従業員数558名、加古川・播磨地域を中心に29店舗を持つ中堅地方金融機関である。この但陽信用金庫は、全国でも珍しい企業内にNPO法人を持っている。NPO法人但陽ボランティアセンターである。ここでは、加古川市社会福祉協議会のふれあい移送サービスと連携してチェアキャブ2台による車いすのまま送迎する移送サービス活動を行っている（会員178名、サービスは実費負担）。また、「ベルボックス」によるケア活動も同時に行っている。一人暮らしの高齢者や身体障害者を対象に、困ったとき、寂しいときにボタン押すだけで24時間職員が常駐するケアセンターにつながる仕組みである。夜間は病院と提携している。日中は、ケアセンター職員が定期的に各戸に電話し健康状態の確認をしたり話し相手になっている（会員25名、サービスは無料）。

こうした活動のきっかけは、阪神・淡路大震災でのボランティア活動にある。グリーンピア三木での救援物資仕分けには毎日職員10名を派遣。その後、仮設住宅でもボランティア活動を続けた。こうしたボランティア活動の経験は、企業人としての従業員教育・研修として重要との理事長の考えから地域共生課を設置し、職員研修の一貫としてボランティアセンターの運営を行っている。職員は2名配置している。NPO法人を取得した理由は、信用金庫は地域金融機関としてだけではなく、地域の人たちの「よろず相談所」として機能しなければならないとの理事長の信念から、企業の「もうひとつの顔」の社会的認知の必要性からであっ

たという。理事長は、こうした活動に他の企業も巻き込みたいという。

職員研修としての位置付けは、企業が行う「ごくあたりまえ」の地域活動との認識を職員に伝えるためでもある。現在では但陽信用金庫の企業哲学として職員は理解していると考えているとのことである。たとえば、土曜・日曜に催される地域の祭りなどのボランティアを募集すると40名程度は常に集まるとのこと。こうした活動は、継続していくことが最も重要との認識も職員研修としての位置付けになっている一因なのだろう。信用金庫の顧客からは、「ここのボランティア活動がなくなった時は、この信用金庫が危ない時だ」と言われている。

信用金庫は地域の人々や中小企業のきめ細かなニーズへの対応がその存立基盤である。その意味で、こうした但陽信用金庫の取り組みは本来の地域金融機関の姿なのかもしれない。理事長の名刺には「よろず相談信用金庫」と書かれている。地域の人々との交流は、必然的に「信頼」を形成する。職員が地域に出向くことは、地域の多様な情報を人々と共有することに他ならない。金融機関としての「顔」も、こうした地域の信頼形成の過程で大きなプラスになっていると思われる。

【事例10】 鉄鋼業から地域消費者を意識した事業所経営へ

(株) 神戸製鋼所の発電事業 (神戸市灘区)

震災後、発電所建設とともに、余剰エネルギーを活用した地域開放型施設の建設・運営等を行っている。

2002年、神戸製鋼所は神戸製鉄所遊休地に出力70万キロワットの石炭火力発電所を稼働させた。2004年にはさらに70万キロワットの発電機を稼働させて合計140万キロワット(神戸市のピーク時電力需要の約70%)の出力になる予定である。石炭調達や自家発電技術などこれまでの技術蓄積を巧みに活用した展開であるが、環境共生・多様な地域開放型施設の建設・運営をも同時に行っており、都市型重厚長大産業のひとつの方向を示唆している。

神戸製鋼所が卸電力事業に着手する直接の契機は阪神・淡路大震災からの復興にある。神戸製鋼所の震災による被害は甚大で、その損失は総額1,310億円で製造業1社としては最大の規模であった。1997年7月、神戸製鋼所は神戸製鉄所を核とする震災復興事業として「神戸灘浜エナジー&コミュニティ計画」を申請し、政府による「復興特定事業」として選定された。それは、卸電力事業(神戸製鉄所における発電所建設)、余剰エネルギー供給事業(地元企業に対する余剰エネルギー供給)、地域貢献事業(余剰エネルギーを活用した地域開放型施設建設)の3事業から構成されている。

現在、熱供給事業と3つの地域交流施設を計画・建設している。熱供給事業は、発電所の排熱を有効利用して月桂冠、沢の鶴など近隣の4酒造会社に蒸気供給している。各社が個別にボイラーを持たないことで、地域全体としての省エネルギー化を実現している。地域交流施設としては、発電所排熱利用による温浴施設「灘浜ガーデンバーデン」、神戸製鋼

所のグラウンドを拡充・整備し、市民開放している「灘浜スポーツゾーン」、製鉄、発電、エネルギー、環境をテーマにした「灘浜サイエンススクエア（2004年オープン予定）」がある。

震災直後に社長が神戸での企業再生を宣言したことがこうした事業展開につながっているようだ。もともと製鉄業としての操業は煤煙など周辺に迷惑をかける存在であったため、企業として地域社会貢献は当然との認識を持っていた。また、地域の人々に企業をよく知ってもらうことが重要と考えており、神戸製鋼グループの地域コミュニケーション誌として「ばるたうん」を2カ月に1度発行している。また、学校の事業所見学も積極的に受け入れており、今後は灘浜サイエンススクエアといった施設も併せ十分活用して欲しいとのことであった。

1905年、鈴木商店として脇浜に発足した神戸製鋼所は、その発展の過程で幾多の合併・分離、生産拠点の移転を経て、現在、神戸製鉄所には831名の従業員がいる。神戸製鉄所は、1980年時点で5,750人（岩屋工場を含む）人、90年に2,761人（同工場を含む）と急速な縮小をしている。高炉の廃止など生産機能のほとんどが他工場へとシフトした結果である。こうした空隙を埋める形で展開しているのが、発電所を核とする地域事業といえるだろう。

巨大な世界企業である神戸製鋼所の「第二創業」は、地域住民や地元企業を巻きこむ発電ビジネスであった。これまでの、「迷惑の代償としての地域貢献」は「消費者としての地域住民を意識する連携」へと変わっていくことになるのかもしれない。

【事例11】 地縁団体と二人三脚

三菱重工業(株) 神戸造船所 (神戸市兵庫区)

地域に一自治会としてかかわり、各種行事に参加し、自然で良好な形でまちのなかに組み込まれている。

1905年、三菱合資会社神戸三菱造船所として和田岬に発足した三菱重工業は、川崎重工、神戸製鋼所などとともに、明治期以降における神戸経済を実質的に牽引してきた巨大なエンジンである。1919年には電機製作所(後の三菱電機)を分離独立させ、三原製作所、広島製作所、明石工場、高砂工場と次々その業容を西日本を中心に拡大していった。その意味で、神戸造船所は、エンジンであるとともにインキュベータ(孵化器)としての役割をも果たしていたのである。2002年現在、神戸造船所従業者数は4,990人である。1980年で7,177人、90年で6,233人なので、この20年間に3割以上従業者が減少していることになる。

造船所の周辺地域との関係は、大企業としてではなく一自治会(団体)としてかかわることを基本にして、各種行事や組織への参加を行ってきた。具体的には、和田岬防災福祉コミュニティに加盟している。また、隣接する7つの自治会すべてに加入しており、地元役員との定例懇談会では地域からの苦情などへの対応を行っている。また、近隣自治会にはグラウンドやスポーツセンターを無料開放している。この他、サマーフェスティバル、運動会、進水式など地域の人たちと様々な機会をとらえて交流をはかっている。三菱神戸病院は、外来で約68%、入院で約87%が社員以外の利用で、地域の病院としての機能を果たしている。

1980年代半ばから積極的に工場見学を受け入れている。ものづくりの現場が3K(きつい、汚い、危険)というイメージを払しょくするためでもある。学校からの見学依頼は多いが、時期的に集中するためすべてを受

け入れているわけではない。ただ、兵庫県下の学校からの依頼はすべて応じている。会社として産業観光という視点はまだない。

神戸造船所が和田岬に立地してほぼ100年。この間、地域のひとつの団体として自然で良好な形でまちの中に組み込まれているという印象があった。

企業活動を地域との関係から整理するために、ここで「分業」といういささか古典的な視角から考えてみることにする。実際には、それは「企業内分業」「産業内分業」「社会的分業」という3つのタイプによって整理することができる。企業内分業は企業中枢の意思決定に基づいて権威による資源配分が行われる。実際には、こうした企業による複数事業所の配置・再配置の動きは、いわゆるブランチ型経済の盛衰とダイレクトに結びついており、企業の機能的分化が結果として企業と地域との関係に様々な課題を生み出す契機となったことは否めない。

産業内分業は一産業、一市場内部における分業を、社会的分業は社会全体における複雑に入り組んだ取引連関の総体を指している。都市や地域の経済からみれば、地域内部に形成される稠密な取引連関こそが社会的分業の実態となる。したがって、企業活動発展の過程は、企業内分業の深化が及ぼす産業内分業、社会的分業へインパクトにあるとって過言ではない。

とりわけ、新たな地域産業集積の台頭といった近年における地域経済潮流のなかで、単なる経済関係だけで形成される分業構造だけではなく、地域における社会的関係をも含む広義の社会的分業のあり方を構想することは企業自身にとっても極めて重要な課題となりつつある。グローバル化・情報化の急進は、企業の空間組織自体の再編を加速化しており、このなかで従来のブランチ活動はその存立基盤を大きく変えようとしている。地域と企業の相互的關係を示唆する、より広義の「社会的分業」のあり方こそが重要である。

被災地において見られた「地域と企業」の新たな関係の形成は、今後、より深化すると考えてよい。当会議「地域と企業」ワーキンググループの目的は、こうした先進的かつ野心的な試みを発掘・紹介することにあ

り、その目的は達成されたと考えている。

ただ、こうした事例は一部を除くと被災地内においても知られていないのが実態である。次世代のまちづくりを考える上で、地域の主体としての企業が重要な役割を担うことは論を待たない。そのためには、かかる活動を広く市民に伝えていくことが必要である。こうした点を鑑み、ここでは次の2点を課題として指摘しておくことにしたい。

第1は、県や市、経済団体等の様々な媒体を用いて企業の地域貢献活動を紹介していくことである。ここで取り上げた11の事例は特殊なケースではない。この他にも、多くの企業が地域や社会との新たな関係を模索しつつある。これまで、市民の側からみると、同じ地域におりながら相互の連携が欠落し、場合によっては「不信」の対象であったことは否めない。多様な主体間の情報共有は、今後のまちづくりを考える上で不可避の課題である。

第2に、企業の地域貢献活動に対する顕彰の仕組みづくりの一層の充実も有効であろう。企業の地域貢献活動を広報するという点からも、顕彰制度は有効に機能すると思われる。企業にとっても、戦略的フィランソロピーを機能させるうえでメリットはあると考えられる。

(参 考) 被災者復興支援会議について

1 設立趣旨及び経過

阪神・淡路大震災で打撃を受けた被災者一人ひとりの生活復興を支援するため、被災者と行政の間に立つ第三者機関として、被災者の生活実態、意見、要望などをつかみ、生活復興に関する支援策や課題の整理方向を被災者、行政に提言、助言することを目的として平成7年7月17日に設立。応急対策期における住宅対策を中心とした生活再建に向けた課題に対し、平成11年3月末に終了。

平成11年4月16日、恒久住宅への移行期における新たな課題に対応するため、被災者復興支援会議Ⅱが発足。被災者が恒久住宅に移行した後の生きがいのある、自立した生活を支援するための提案などを行い、平成13年3月末に終了。

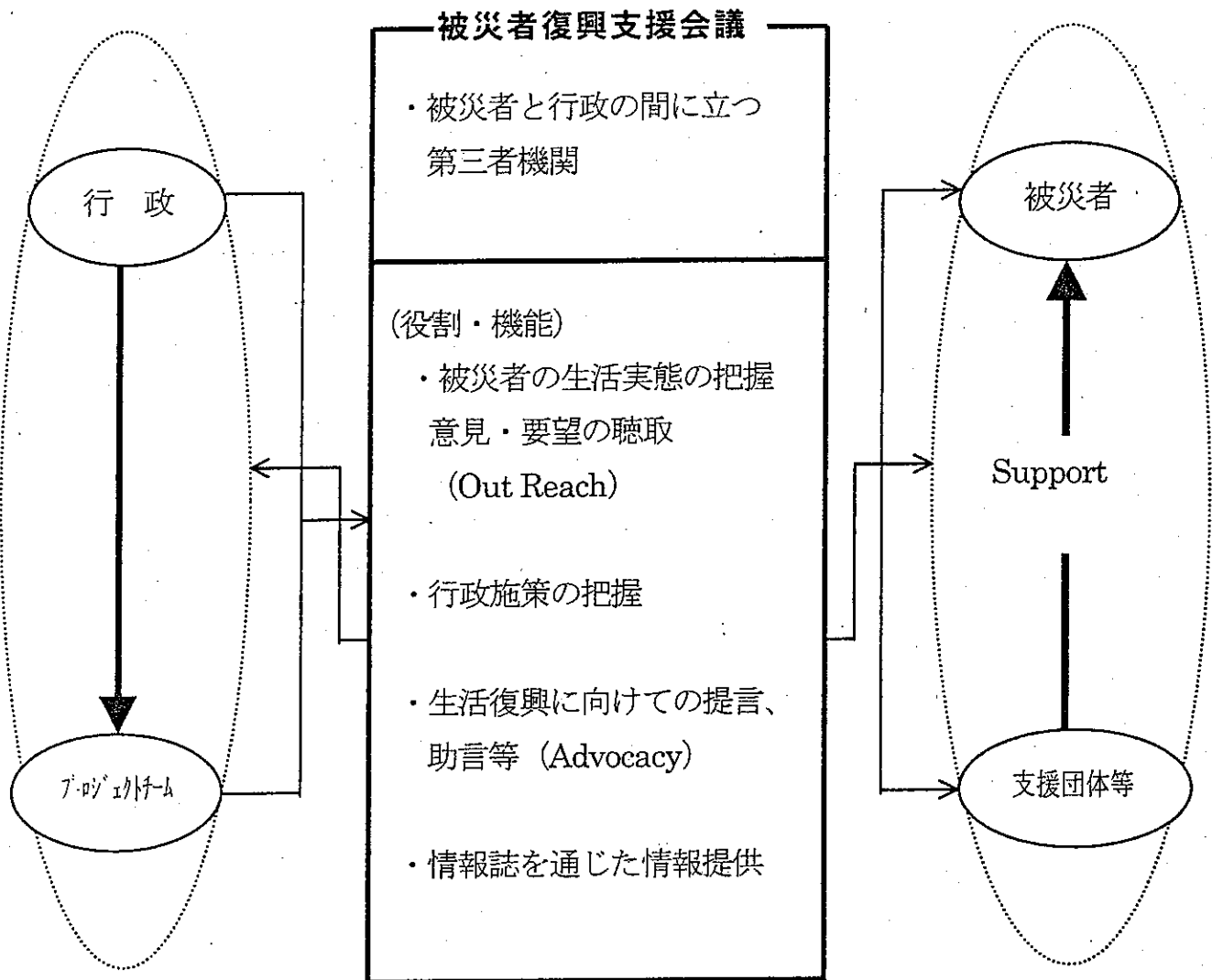
平成13年5月15日、本格的な生活復興期を迎え、個別・多様化した被災者の生活復興支援、市場・商店街の活性化や雇用の創出、安全・安心で魅力的なまちづくりなどの課題に対応するため、被災者復興支援会議Ⅲを発足。

2 メンバー

被災者の生活復興に関連する分野の有識者で構成。(34 ページを参照願います)

3 会議のしくみ

- (1) 「活動する会議」を基本に、移動いどばた会議などを開催し、被災者や支援団体などとの意見交換を通じ、被災者の生活実態や意見、要望等の把握
- (2) 行政内部に設置されたプロジェクトチームなどの協力を得て、行政施策の考え方や取り組み状況などについての調査
- (3) 被災者の視点に立って、生活復興に関する支援策などを検討し、被災者や行政に提言、助言
- (4) 提言、助言をはじめ各種行政情報などを、「復興かわらばん」などを通じて情報を広く提供



4 主な活動内容

(1) 移動いどばた会議

被災者の生活実態や生活復興に向けた課題等を把握するため、支援会議メンバーとプロジェクトチームが被災者の生活の場や支援団体の活動の場を訪ねて意見交換を実施。

(2) フォーラム

被災者や支援団体、行政などを「つなぐ」活動の一つとして、関係者が集い、諸課題の解決策について話し合うフォーラムを開催。

(3) 全体会議

移動いどばた会議などの活動を通じて把握した被災者の生活復興に向けた課題等について、支援会議メンバーとプロジェクトチーム全員による討議を行い、行政や被災者に対しての提言や助言等を取りまと

めていくほか、活動全般についての検討。

(4) ワーキング

支援会議メンバーとプロジェクトチームの中から課題ごとに数名のワーキングチームを編成し、全体会議に先立ち、生活復興に向けた課題の解決方策について検討。

(5) 提言、助言

全体会議での討議を経て、生活復興策などを行政や関係機関に提言するほか、被災者などへの助言を行う。

回	提言年月日	テ マ
第1回	平成13年9月21日	高齢者が安心して暮らせる災害復興公営住宅をめざして
第2回	平成14年1月28日	まちづくりの担い手支援を通して、復興まちづくりの一層の推進を図る
第3回	平成14年9月26日	復興10年に向けて今後取り組むべき課題
第4回	平成15年1月10日	被災者生活再建支援法の見直しに向けて

※ 平成14年7月30日「復興仕上げ3か年実施プログラム」策定作業を行うフォローアップ委員会に対して、「復興10年に向けて今後取り組むべき課題」を意見提出

※ 各提言の詳細をお知りになりたい方は、当会議のホームページをご覧ください。事務局までお問い合わせ下さい。(ホームページアドレス、連絡先は最終ページに記載しています)

(6) 復興かわらばんⅢの発行

被災者復興支援会議Ⅲの活動状況をはじめ、被災者や行政に向けた提案や活動の中で知り得た被災者や支援団体の先進的な取り組み、さらに、被災者の生活復興への支援情報などを掲載し、復興住宅自治会、ボランティア団体、行政をはじめ、広く配布している。

「被災者復興支援会議Ⅲ」メンバー

区分	分野	氏名	所属
座長	住まい・防災	室崎 益輝	神戸大学都市安全研究センター教授
副座長	産 業	加藤 恵正	神戸商科大学商経学部教授
構成員	コミュニティ・ボランティア活動	渥美 公秀	大阪大学人間科学部助教授 (特非) 日本災害救援ボランティアネットワーク理事
	健 康	井伊久美子	県立看護大学助教授
	こども・家庭	岩堂美智子	大阪市立大学生活科学部教授
	法 律	戎 正晴	弁護士 (特非) しみん基金・こうべ理事
	都 市 計 画	小林 郁雄	(株) コー・プラン代表
	し ごと	佐藤 幸一	日本労働組合総連合会兵庫県連合会副事務局長
	生活・こころ	立木 茂雄	同志社大学文学部社会学科教授
	教 育	速水順一郎	兵庫県教育委員 (社) 兵庫県子ども会連合会常務理事兼事務局長
	文化・マスコミ	原口 洋一	NHK神戸放送局長
	し ごと	森 健祐	兵庫県経営者協会常務理事兼事務局長
	医 療	山川 雅義	(社) 兵庫県医師会理事
	福 祉	吉岡 正勝	神戸市老人福祉施設連盟理事長 特別養護老人ホーム「協同の苑六甲アイランド」 苑長
行 政	古西 保信	兵庫県阪神・淡路大震災復興本部 総括部長	

復興まちづくりへの新たな視角

“震災復興と企業文化”

—地域と企業の新たな関係構築を目指して—

発行・編集／被災者復興支援会議Ⅲ

発 行／平成 15 年 11 月

連 絡 先／被災者復興支援会議Ⅲ事務局

〒650-8567 神戸市中央区下山手通 5-10-1

兵庫県阪神・淡路大震災復興本部総括部生活復興課内

TEL 078-362-4218 FAX 078-362-4211

<http://web.pref.hyogo.jp/seifukko/sienkaigi/index.htm>

E-mail:seikatsufukkouka @pref.hyogo.jp



古紙配合率100%再生紙を使用しています

15復P1-015 A5