

# 大規模災害時のスーパーマーケットの理想的対応

A7EB1157 高木瑞穂

## 目次

はじめに

### 1 理論編

- 1-1 価値連鎖 (Value chainとは)
- 1-2 9つの基本行動
- 1-3 企業内部の連結関係
- 1-4 企業間価値連鎖 (価値システム)
- 1-5 企業間価値連鎖における価値の幅

### 2 ケーススタディー編

- 2-1 ケース紹介
  - 2-1-1 イオングループ
  - 2-1-2 ダイエー
  - 2-1-3 その他スーパーマーケット
- 2-2 ケース考察
  - 2-2-1 被災当日以降の現場状況
  - 2-2-2 人的支援
  - 2-2-3 物流
  - 2-2-4 支援金・支援物資
  - 2-2-5 販売キャンペーン・企画
  - 2-2-6 その他支援

まとめ

## はじめに

2012年3月11日14時43分、日本の観測史上最大のマグニチュード9.0を記録し、東北地方を中心とし関東地方まで及ぶ、未曾有の大地震東日本大震災が起きた。警視庁緊急災害対策警備本部の被災状況広報資料によると、12月22日時点で死傷者15843人、行方不明者3469人、住居においては全壊が127091戸、半壊が230896戸にも及ぶ。

私は宮城県に在住し、その大地震を体験したことにより、さまざまな変化を見聞きした。水道・電気・ガス・通信のライフラインの遮断、それは地域により数日から一ヶ月後の復旧となった。津波の影響で多くの家屋が破壊、それにより避難所や公民館にあふれる人。避難所によっては人を収容しきれなくなるほどであった。食料不足、避難所によっては食料品が不足し、小さな一袋の柿の種というお菓子を家族で共有したという話も聞いた。そして、津波の被害を受けなかった地域では営業再開したスーパーマーケットへの長蛇の列。開店から数日は数時間並ばなければ店に入れないという状況であった。地震直後に人々がもっとも必要とした食料品や衣料品、生活雑貨などを扱うスーパーマーケットの重要性を改めて実感した。また、東日本大震災後にインターネットや新聞などで報じられたように、それぞれの企業がさまざまな対応をした。その中でも、大規模災害時に顧客ともっとも身近になりうる業態としてスーパーマーケットがどう顧客に対応すべきなのかそれを考えていきたいと思う。

この論文を書く目的として、前述したスーパーマーケットの地震直後の理想的な対応を分析するというだけでなく、地震直後の被災地の状況に挫けず、努力したスーパーで働く人々について知ってほしいという想いがある。多くのニュースやインタビュー記事を読み、スーパーの人々は「食料品・日用品のインフラ」という自覚をもち、その社会的使命を果たそうと努力したということがよくわかる。そのため、CSR活動を中心としたスーパーのケースにこの論文の多くの部分が割かれている。

## 1 理論編

スーパーマーケットの理想的な対応を見ていくに当たって、マイケル・E・ポーターの価値連鎖の概念を理論として使用する。以下の文章はマイケル・E・ポーター著、竹内弘高（一橋大学教授）訳、競争戦略論Ⅰ（ダイヤモンド社）の「第3章 情報をいかに競争優位につなげるか」および、Harvard Business Review編集、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部（ダイヤモンド社）のバリューチェーンマネジメントの「第1章 付加価値型から価値創造型企業への変革（リチャード・ノーマン、ラファエル・ラミレス著）」、M. E. ポーター著、土岐坤他訳、競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—（ダイヤモンド社）の「2章価値連鎖と競争優位」を基に記述している。

### 1-1 価値連鎖（Value Chain）とは

価値連鎖とは価値の全てを表すもので、価値を作る活動とマージンからなる。価値連鎖という概念は企業活動をビジネスを進める上で技術的、経済的な意味で複数の活動に分解することができる。その分割されたものを「価値活動」と呼ぶ。企業の生み出す価値は買い手が製品・サービスに対して進んで払おうとする金額によって測定可能である。企業が利益を得ることができるのは、企業が価値活動を実践するための費用を上回る財・サービスなどの価値を生み出すことができるからである。このように、企業が新しい価値を生み出し、他の企業がその価値を購入し新しい価値をまた作るという、価値活動の連鎖を「価値連鎖（Value Chain）」と呼ぶ。この価値連鎖は会社の歴史、戦略、戦略実行の成功を反映してみな違う。また、価値連鎖は企業の競争において、その優位性を測るときに有効である。競合企業に対して優位に立つためには、より低い費用で価値活動を実践する、もしくは差別化によって高価格を可能にする、という2つの方法がある。この価値連鎖を見ることによってその企業が競争優位であるかを測ることができる。

### 1-2 9つの基本的活動

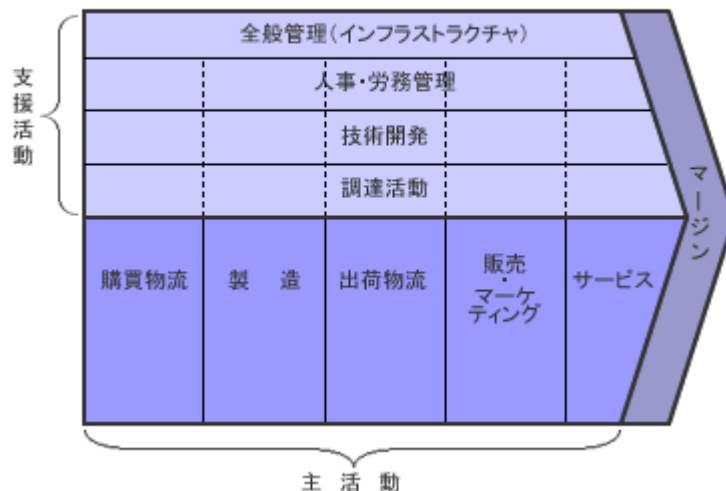
企業の価値活動は9つの価値活動に分類される。（図、バリューチェーンの基本形参照）価値活動はまず大きく主活動（プライマリー）と支援活動（サポート）の2つに分けられ、そこから主活動が5つに、支援活動が4つに分けられる。

まず、主活動について。主活動はどんな会社においても5つの一般項目に分類できる。その5つの主活動はそれぞれ業界の違い、会社の戦略の違いによって、たくさん別個の活動に分かれる。5つについてそれぞれ見ていく。1つ目は購買物流。製品の原材料を外部から受領し、貯蔵し、配分する活動であって、たとえば、原材料の計量、保管、在庫統制、輸送計画、供給業者への返品など。2つ目は製造。原材料を最終製品の形に変換させる活動であって、機会の操作、放送、アセンブリー、機器のメンテナンス、テスト、印刷、設備の整備など。3つ目は出荷物流。製品を集荷し、保管し、買い手に届けるまでの活動であって、最終商品の保管、荷造り、輸送、受注処理、出荷計画など。4つ目は販売・マーケティング。買い手が製品を買える手段を提供し、買い手が買いたくなるように仕向ける活動であって、広告、プロモーション、セールス舞台、相場操作、流通チャネルの選択、チャネルの説得、価格政策など。最後に5つ目はサービス。製品の価値を高めたり維持するサービス活動であって、添え付け工事、修理技術者訓練、部品供給、製品整備など。これらの5つの活動の重みは業界によって違う。輸送を専門としている企業は1つ目の購買物流が重要であるだろうし、

携帯電話の販売代理店では5つ目のサービスがより重要となってくるだろう。しかし、どのような会社でもこの5つの活動を程度の差はありながらも確実にやっている。

次に、支援活動について。4つに分かれる支援活動も主活動と同じく、特定業界では特定多数の価値活動に分かれる。支援活動4つを順番に説明していく。1つ目は資材調達。会社の価値連鎖に用いられる購買物の機能のこと。購買物は原材料のような品目の印象が強いが、臨時の労働力や食事や宿泊、戦略コンサルティング会社など内容は多岐に渡る。また、この例からわかるように、購買活動を行うのは資材購買部だけでなく、人事や営業、経営トップ層など全社に広がる人々が行う。また、購買活動は主活動においてだけでなく、事務用品や人事部など支援活動においても同様に行われている。調達活動そのもののコストは総コストにたいしてさほど大きなものではないが、差別化という視点から見ると大きな役割を果たしている。2つ目は技術開発。技術開発は製品の品質を上げる活動と生産工程を向上させる活動がある。技術開発は文書作成から品質管理までさまざまな部門で幅広く行われており、無数の価値活動を支援する。ただし、製品と製品の特に技術に関する開発は価値連鎖全体を支援し、それ以外の技術開発は特定の主活動や支援活動に結びつく。3つ目は人事・労務管理。社内で働くすべての社員を募集し、採用し、訓練し、教育し、給与を支払うといった一連の流れに関する仕事である。これは、個々の価値活動に要する人手を供給するという形で支援するとともに、労働組合との交渉など価値連鎖全体の支援も行う。この人事・労務管理は各価値活動において分散して起こるために、人事管理ポリシーが統一されない恐れがある。また、同じ人事・労務管理の枠内のことであっても給与額と離職率の悪さからおこる募集や訓練にかかる費用などのように一本化されず比較されにくいものもある。しかし、よい社員を育成し管理することは企業においてとても重要だといえる。最後の4つ目は会社の全般管理（インフラストラクチャー）である。これは、本社経営、企画、財務、経理、法務、対政府関連業務、品質管理など多数の活動の集合である。この全般管理業務は個々の価値活動を支援するのではなく、価値連鎖全体を支援する。会社が多角化しているかどうかによって、この業務は一元化されているか、事業部や親会社・子会社単位で分かれているかとなる。しかし、分かれている場合も、多くの場合においてこの業務は本社と子会社の両方で行われている。

バリューチェーン(価値連鎖)の基本形



出典：「競争優位の戦略」M.E. ポーター著 ダイアモンド社（1985）より

### 1-3 価値連鎖内部の連結関係

価値連鎖は価値活動の独立した個々の集まりではなく、相互に依存しあっている。つまり、価値活動は価値連鎖内部でつながっている。このつながりを連結関係といい、ひとつの価値活動の実績と、他の活動のコストまたは成果との間の関係である。この連結関係は最適化(オペティマイゼーション)と調整(コーディネーション)の2つの方法により価値連鎖を最適な状況に導く。連結関係があるということは活動を調整し最適化する必要があるという証明である。この連結関係を確認するためには価値連鎖内の情報の流れを必要とする。そのために、情報システムをしっかりと配置することが重要である。

### 1-4 企業間価値連鎖(価値システム)

今までは、ひとつの企業内部の価値連鎖を見てきた。これから、複数の企業間の連結関係から生まれる価値連鎖、価値システムについて見ていく。

企業間の価値連鎖はほとんど、企業内部の価値連鎖と同じである。ある企業の価値活動を買手となる企業が評価し、購入する。個々の間に連結関係が生まれ、その日程、価格、納入の仕方などによって、その連結関係を最適化し、調整するのである。この企業間の価値連鎖のことを価値システムと表現することもある。企業間の連結関係を2つにわけて見ていく。

まず、垂直の連結関係。これは、自社の価値連鎖と、供給業者や流通チャネルの価値連鎖である。この関係を垂直連結と呼ぶ。その連結関係、つまり供給業者や流通チャネルの活動のやり方によって会社の活動のコストや成果が換わる。また、自社の活動のやり方によって、供給業者や流通業者の成果が変わるとも言える。これは供給業者と会社の双方の活動が調整されたり、最適化し、便益をもたらすことにもなる。

次に、買手の連結関係。会社の製品は買手の連鎖にとっては購買仕入れ品である。この連結関係については垂直連結と同じだが、買手の価値連鎖は、工業、商業、公共機関などの買手は会社と類似しているから、直感的に理解しやすい。しかし、一般世帯の価値連鎖は直感的に把握しにくいということが言える。しかし、競争優位になるために重要であることは間違いない。すべての家庭について網羅することは不可能だが、代表的な世帯の連鎖は差別化分析には大切な手段であるといえる。

### 1-5 企業間価値連鎖における価値の幅

企業間価値連鎖を見る上で、どの価値活動をどの企業が行うかという線引きを価値の幅という。その必要性について説明していく。

数十年前のように組み立てラインをもち、一定の顧客との付き合いをすればいいという世の中ではなくなった。グローバル化により、顧客が世界中に広がり、今までは考えもしなかったニーズやマーケティング動向が現れることもある。それだけでなく、その時代に起こった大きな事件・ニュースによって人々の思考が変わることにも対応する必要性もある。また、グローバルな競争、変化する市場、新しい技術、などさまざまな要因によって新しい価値創造の道が開けたからである。つまり、ニーズの多様化や変異に 대응することが必要で、それに対応する方法は経済革命によりありとあらゆる手段で仕立て上げることができる世の中になった。

企業・顧客・サプライヤーにとって選ぶる選択肢の幅は広がる一方、その分不確実性やリスクも大きくなっていった。今までのように未来を予測しても、その信頼性は低下してきた。インターネットの出現により、一夜にして商売のやり方を変えてしまったりすること

も可能になってきた。そこで、成功する企業は単に価値連鎖において、価値を付加するだけでなく、再生産することを行ってきた。最適な企業間の価値連鎖の形態の見直しに入った。今までは、小売店はただものを仕入れ、売っていただけかもしれない。しかし、単に売るだけではなく、自社ブランドを作り価格追求を行わなければいけなくなったかもしれない。このように、今までは自分の企業の立ち位置の川上・川下に存在すると思われていた価値創造や、まったく関係ないと思う位置にある価値創造を自分の手でするようになってきたのだ。それは有形の商品と無形のサービスの間の境界の撤廃にもつながる。この境界の撤廃などの変化を価値の幅の変化といい、それによって、顧客は今までとはまったく違ったサービスを受けられることになった。

この新しい種類の価値を簡単に言うと、価値の「密度が濃くなった」といえる。ここでの密度とは、ある経済的な関係者が自分自身の価値創造活動を行う際に有している情報や知識、その他の資源を測る尺度と考える。ある特定の提供作品の中に価値活動の気化器がより多ければ多いほど価値の密度は濃くなる、これは、企業が顧客のために価値あるものを作ったり価値あるサービスを提供するというよりは、価値の密度の濃さを生かして「自分たちで価値を創造するように仕掛けることだ。そして、時には社会的・政治的提携も考えなければいけない。

## 2 ケーススタディ編

東日本大震災発生後、様々なスーパーマーケットが様々な活動をしたが、ナショナルチェーンの対応は共通するものがみられたため、大手ナショナルチェーンの中ではイオングループ、ダイエーの2つを取り上げる。そして、そのほかのナショナルチェーンや地域チェーンの独自の対応について言及する。最後に、それぞれのケースから読み取れる、スーパーの理想的対応について分析していく。

### 2-1 イオングループ

イオングループを例として選んだ理由は2つある。1つ目は全国を代表するナショナルチェーンであることから、様々な地震への対応およびCSR活動がみられると考えたため。2つ目は今回甚大な被害を被った、石巻市に巨大なショッピングセンターを有しており、そこは広域避難所として指定されていたのでそこでの様々な対応が見られると考えたためである。

これから、イオングループの対応を見ていくが、イオングループ岡田社長のインタビューによると、グループの強みである、①全国に店舗網を持つナショナルチェーンであること、②自社で全体をほぼコントロールできるサプライチェーンを持つこと、③世界に広くグローバルソーシング力を有すること、④トップバリュという国内最大のプライベートブランドを持っていること。これらの強みを再確認・発揮する場となったという。

#### <被災当日以降の店舗状況>

震災の15分後には事前の訓練通りに幕張本社に災害対策本部が立ち上がり、震災の2時間後の5時過ぎには立ち入り可能になった東北カンパニーの仙台の事務所に現地対策本部を立ち上げた。震災発生後マニュアルに従い、①お客様、従業員の安否確認、②建物の安全確認、③物流体制の再構築と営業再開、を進める。

東北地方にイオングループは38社450店を展開、2万人の従業員が働いている。65%の店舗が営業休止。ひどい津波の被害の店舗もあったが、お客様も従業員も1人も亡くならなかった。そのうちの一つの店舗である気仙沼店では、店長の適切な判断で230人のお客様を迅速に屋上へ誘導した。

震災翌日は余震、津波、停電などで営業休止したが3日目から店頭販売、部分営業を再開。21日には仙台幸町店が食品売り場中心に営業再開したときは開店4時間前から300人の客様が並ぶ。営業再開時に通常の品ぞろえに近い売り場を実現。売り場を満杯にすることによって安心感を醸成した。商品部の別働隊を東北地方に派遣し日々変わっていくニーズに対応して何が必要なのか把握して商品を届けるようにした。

#### <人的支援>

店舗の安全確認も含めて、震災当日深夜に建設部門を中心に被災所状況の確認などのために12人現地に出発させた。そして、3月15日には東北エリア以外のスタッフ約350名程度を早期復旧及び販売応援の目的で派遣。派遣エリアは宮城県を中心に配置した。その後グループ会社も含め2000人を超える従業員を東北地区へ配置した。

#### <物流>

イオンは東北RDCという自社物流会社を東北地区には持つ。商品の落下・破損など東北RDCも多大な被害を受けた。しかし、その自社物流を有することによって、グループ全体としての人材の配置など、素早い対応が可能だったように見える。

まず、電力復帰までは応援部隊による人海戦術の仕分け、発送体制を構築した。3月には通常に近い物流体制を構築した。また、中部や関西の物流拠点から東北の店舗へと直接届ける形に切り替えることに成功。また、イオングループ内にガソリンスタンドを経営するメガペトロを有しており、物流燃料の維持も可能に。海外からはフランス、カナダなどからミネラルウォーター130万本タイからはツナ缶2600万個などを緊急輸入。牛乳は本来九州で生産・販売していたトップバリュをトラックで関東地区に北海道のトップバリュを東北地区に届けた。

#### <支援金・支援物資>

3月19日 岩手県とイオン株式会社が締結した地域活性化包括協定に基づき、岩手県から要請を受けた物資の調達が完了、そして配達。内容は防寒アウター、スニーカー、長靴、手袋、肌着、パジャマなど合計18.3万点。宮城県との同協定により宮城県仙台市、多賀城市、塩釜市、気仙沼市、名取市からカップめん、毛布、衛生用品等の物資要請があり物資が集まり次第届ける。合計約23.4万点に及ぶ。

3月31日 「食物アレルギーの子を持つ親の会」からの要請を受け、食品会社等7社に協力をうけ、福島県内4か所の保育園にアレルギー対応食品の乾麺、レトルトカレー、お菓子などを寄贈。

4月1日 電子マネー「WAON」のポイントでの募金可能とともに、その利用金額の0.1%を東北太平洋地震の復興に役立たせる取り組みを発表。また、岩手、福島、茨城の3県の被災した子供たちにランドセル約1万2千個のランドセルを進呈することを発表。

4月11日 福島県、岩手県、宮城県、茨城県、千葉県、栃木県、青森県の合計7つの各県災害対策本部へ総額40億円超を寄贈。内訳としては災害復興支援金と物資寄贈の2つで、災害復興支援金は約36億円で約11億円がお客様からの募金、約25億円がイオングループ企業・イオン1%クラブからの拠出。そして物資寄贈は約5億円に上り、各県へ届けた物資の合計金額が約2.5億円、ランドセル総額が約2.5億円となっている。

4月21日 被災地大船渡にて食料品・日用品などの移動販売を実施。また大船渡市、釜石市、陸前高だし、岩手県などの仮設住宅への生活用品供給を発表。

7月8日 従業員とその家族のボランティア活動の支援を発表。7～8月に4回実施され被災地域の状況に応じ12月まで実施。家族も含め費用の一部をイオンが補助する。

#### 「イオンの包括提携協定」

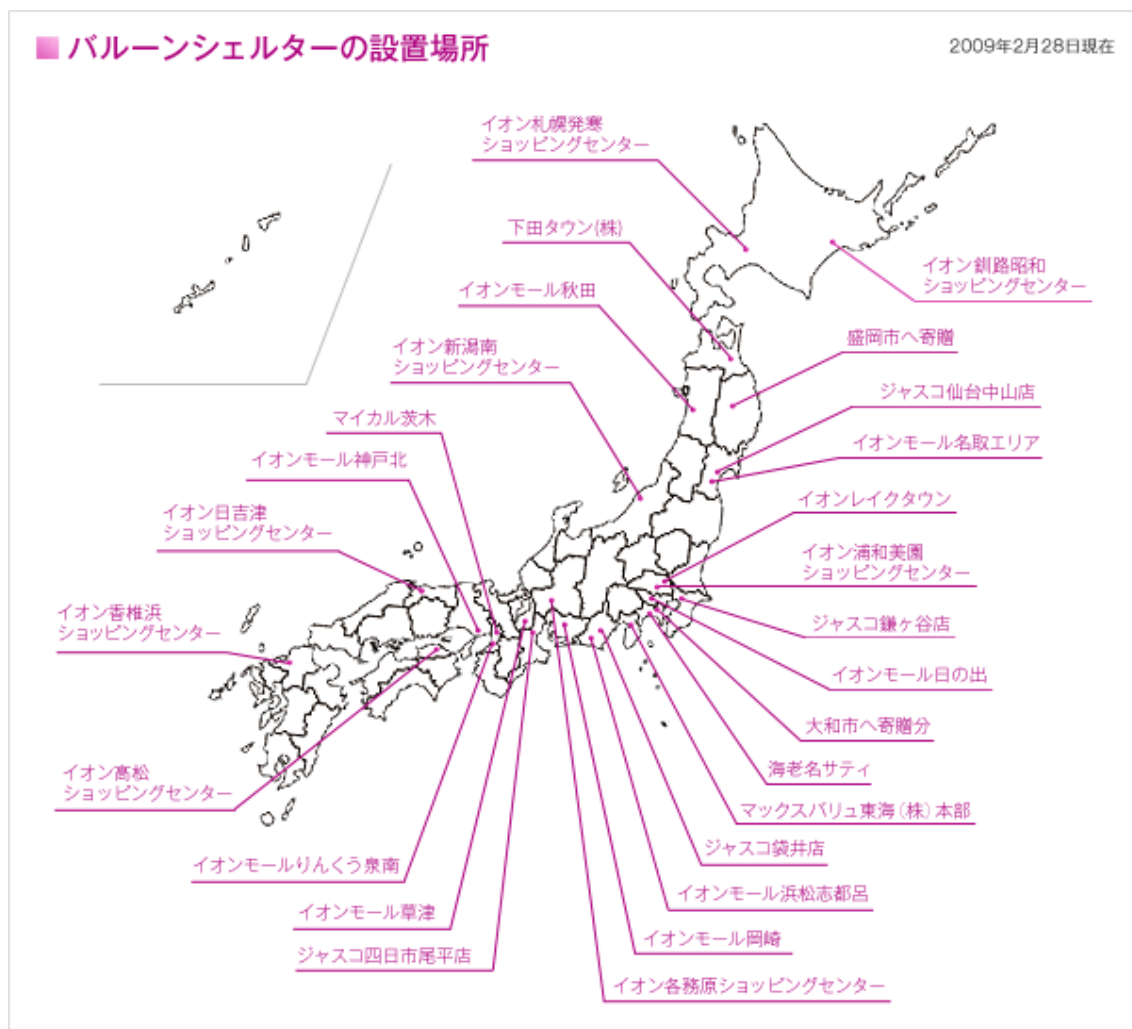
上記にも何度か出ているようにイオン株式会社は日本の様々な県と包括提携協定を締結している。包括提携協定とは全国活地との地域行政と協働し、防災・福祉・環境保全の推進や「ご当地WAON」などを活用した商業・観光の振興など様々な分野で双方が持つ資源を有効に活用するための協定である。その中の「地域防災への協力」に当たる部分により、今回の物資提供につながった。防災協定については災害が発生時に、救援物資の供給、避難所としての駐車場の提供、防災訓練の共同実施などが含まれる。また、被災者の避難スペースとして利用できる緊急避難用大型テント「バルーンシェルター」の配備を進めている。地震



以前2011年2月時点では1府10県と協定を締結していたが、地震後、石川県・青森県など新たに1府1道13県3市と提携を結んだ。



バルーンシェルター 参考：イオン公式ホームページ



バルーンシェルターの設置場所（2009年2月29日時点） 参考：イオン公式ホームページ

「幸せの黄色いレシートキャンペーン」

買い物の精算時に必ずもらうレシートを、投函BOXへ入れる。BOXは地域のボランティア

イオン団体ごとに仕切られ、活動の内容が記されている。団体ごとに集計されたレシートは剛毅金額の1%相当の希望の品物を該当団体に贈呈される。イオンを使用してもらうことで、被災地支援に間接的に協力できる企画ということ。4月8日から12日までの「がんばろう日本！復興応援特別セール期間中」には震災復興支援BOXのみの設置となっていた。

#### <販売キャンペーン・企画>

「がんばろう東北」ギフトを特集して展開、「夏ギフト」カタログでは全9ページ60品目に渡り東北の名産品を紹介。

「がんばろう東北 いまこそ値下げの5日間」など、幾度にも渡り、東北6県の名産品を発売を行う。

#### 「東日本エールプロジェクト」

全国の「イオン」「マックスバリュ」「イオンスーパーセンター」など1150店舗にてP&G（プロクター・アンド・ギャンブル株式会社）の実施する被災者支援プロジェクトに賛同し行われたプロジェクト。直営売り場でP&Gの対象商品を購入すると売り上げの0.1%が同社が実施する被災地・避難所で行われているお洗濯支援活動等の支被災地支援プロジェクトの支援資金となる。

#### <その他支援>

##### 「イオンクレジット」

会員に緊急特別ローンとして“応援ローン”として10万円を限度に1年間無利息の融資を行った。

## 2-2 ダイエー

阪神大震災の経験から、店舗は生活のライフラインという考えを強く持ち、店舗の開店だけでなく、品不足にならないように商品供給を続けたナショナルチェーンのダイエーについて次は見えていく。

#### <震災当日以降の店舗状況>

震災から40分後の15時25分に本社に対策支援本部が設置される。本部長の桑原道夫社長以下、本社が約40人、被災地の仙台店を管轄する関東営業本部の約20人構成で、この日は北海道、関東、近畿、九州の4営業本部の営業部長会議を開いていたことからいち早い全社対応が可能となった。

11日は仙台店を含む関東の24店舗が営業中止。翌12日は関東以北の94店中、92店は営業を再開（一部は部分営業）し、仙台店は停電によりまた横浜西口店は周辺道路の被害により営業中止した。

商品としては最初はすぐ飲食できるパン屋カップラーメン、缶詰、水など。日用雑貨では軍手や懐中電灯、電池などで、12日の夕方、10t車10台が仙台に向けて出発。警察に緊急車両認定を受け東北自動車道の通行が可能としてあった。13日からは仙台店は通電していたため、9時30分から営業再開。地下2階の食品、地下1階の日曜消耗品、1回の医薬品、化粧品、衣料雑貨の3フロアでの部分営業。関東からのトラック便は開店前に届き従

業員が手作業で荷台から降ろし、図書はエレベータが動かなかったため会談を上り下りして店内に運び、陳列する人海戦術であった。営業は震災後2日目から再開。何の告知もなかったが1000人が開店時には店頭に並んだ。初日は16時30分まで営業。営業2日目は9時30分の開店前の行列が3500人に膨らむ。近隣には総合スーパーなどがなく、コンビニなどもしまっていたので“ダイエーには必要な商品がある”という話が広まり、石巻など遠方から来る人もいた。第一弾の商品はすぐ食べられるものを多くしたが、その後はガスコンロやガスボンベ、肌着、ドライシャンプーなど消費者の要望に沿った商品に切り替えた。ガスボンベは1人3本セット1個の購入制限を設け、より多くのお客様にいきわたるようにした。

#### <人的支援>

仙台店は通電されれば営業再開できることから、対策本部ではまず仙台に本社から応援スタッフの派遣を決定。本社と関東営業本部の管理職を中心に第一陣約60人を選出。応援スタッフは大型バスを2台チャーターして13日の9時に出発、16時ごろに店舗に到着。連日10台以上の配送が続けられ、毎朝仙台店の従業員と応援スタッフが手分けして行く。市内のホテルはほとんど稼動していないので応援スタッフは社員食堂の床にダンボールを指揮、毛布、布団をかけて寝る状態。ガスはとおっていないので風呂はなし。応援スタッフは2泊三日の交代制で、第二弾、第三弾まで続き3月28日時点で述べ400人を派遣。

#### <物流>

平時はイオンの東北RDCを活用していたが、被災の為ダイエーの関東配送センター（千葉県八千代市）からの配送に切り替えた。営業再開の2週間の商品搬入の物量は仙台店1店に10tトラック換算で150台であった。

#### <販売キャンペーン・企画>

岩手、宮城、福島の名産品、各県産原材料を使用した商品を系20品目取り揃え、「がんばろう日本！東北三県物産展」を開催。また8月までの毎月11日と1週間の「ダイエーの被災地復興支援週間」中の原則2日間に物産展を催しその売り上げの5%を寄付。

## 2-3 その他スーパーマーケット

### コープこうべ

被災地にあるスーパーだけでなく、他の地域の活動も言及したい。様々なスーパーが積極的な支援活動を行う中でも特に目立ったのが生活協同組合コープこうべ（兵庫県神戸市）である。

#### <人的支援・支援物資>

震災翌日に震災支援対策会議を発足。13日には被災地の宮城県に先遣隊を派遣した。14日早朝には現地対策本部が置かれているみやぎ生協（仙台市）に到着し、現状を聞き取り後にコープこうべに報告。15日には現地支援チームが必要物資と職員を伴って出発。支援を開始。4月中旬までに約190人の支援担当が現地へと向かう。日本生協連とは別にコープこうべが独自の支援活動を展開したのは、95年の阪神大震災の経験から。先遣隊の任務

は現地対策本部とコープこうべ館の連絡窓口の明確化と情報の統制と決め、その後現状に見合った物資の調達と人員の派遣を行えるように調整を実施。次に現地の被害状況と必要な物資についての聞き取りを行い、必要な物資は①空腹を満たす食料、②寒さをしのぐ暖房器具への燃料とわかった。しかし、通信手段が使えないため日本生協連から派遣された支援チームから衛星電話を借り、途切れ途切れの通話ながらも情報を伝え、15日に神戸から出発する現地支援チームの第一陣へとつなげた。16日、第一陣第2グループである共同購入センター職員12人が現地の生活支援物資を携えてみやぎ生協に到着。物資は神戸市・六甲アイランド章句イン工場からパン1万個のほかバナナ、牛乳申請時の粉ミルク等を配送用1、5tトラック5台とミニタンクローリーの経由4000Lと一緒に届けました。ここからコープこうべの支援活動が本格化する。17日にはタンクローリーの岩手県南支部への配送依頼があり2人の職員が出発。一方、営業を再開している店舗の桜ヶ丘店の応援も実施。開店は10時であったが早朝5時から並ぶお客の姿が見られ、8000人を超える行列ができ、入場規制もしつつ1人10点の買い物制限を設けざるを得なかった。宮城県内にある世帯の7割近くがみやぎ生協の組合員。県民の安否を気遣う宅配ルートを使い職員や支援部隊が組合員を訪問し物資を届けるお見舞い活動が行われた。

### ヨークベニマル

#### <販売キャンペーン・企画>

「東北産の食材」にこだわった企画ということで、米・肉・野菜・魚・果物と各食材が提案された。企画内の提案食材で十分に食卓の準備ができるバリエーション。『日常生活の第一歩はどまんなか得の一』という企画もあり、宮城県内の被災地の人々は日常生活がままならないということで少しでも安く商品を提供したいという想いが伝わる。

#### <その他支援>

休業店舗がある間は休業店舗と営業店舗を結ぶシャトルバスを運行していた。

### イトーヨーカ堂

#### <震災当日以降の店舗状況>

莫大な被害を受ける。500kmにわたる被災地では宮城県から茨城まで170店舗が存在し、ほとんどの店が被災した。当日は25店舗、翌日には65店舗が営業を再開。5月4日までには福島県第一原子力発電所の20km圏内の5店舗音石巻の湊鹿妻店、中浦店が立ち入り禁止地域になり営業が出来ない以外163店舗の営業を再開した。

石巻市の湊鹿妻店には、最初に50cm、40分後には6mの津波が襲った。しかし、店長は店内にいたお客様、従業員の400人を屋上に避難させ無事であった。その後周辺の住民、工場の方々なども合わせて500人が4日間、店舗の屋上の駐車場、食堂、気化器室で店内の濡れた米、缶詰、水などで過ごした。5日目にやっと災害本部の通報があって自衛隊に救助された。湊鹿妻店、そして他の店でも、店内の食品を皆さんに提供するなどの判断を店長が「自立と自己責任」の精神で行ったことが救助に繋がったといえる。店舗の復旧に関しては店舗現場のスタッフ以外に、新規開拓の準備で5店舗分の進展メンバーの正社員20余人が開店の準備で控えていた。本部などの幹部、スタッフとその正社員たちが4週間本当に不眠不休で1店1店手作業で泥だらけになって開店をしていった。

#### <支援金・支援物資>

地震直後の物資提供について。地震当初に、宮城県知事から宮城の食料品インフラの確保協力の要請を受け、集配センター周辺の搬出用道路の確保を宮城県に申し出た。その結果地震翌日には集配センター周辺の道路を自衛隊などが開通させ、4 t車は入れるようになり、センター内に合った22万個の食品を避難所に配送した。また、在宅の避難者への物資提供も行った。福島県郡山市の富久山店では店長の判断で震災時に来店した周辺住民のお客様にバナナや水を無料で配布。翌日も店を開けられないという時は、周辺の住民のために無料ですぐ食べれる商品を配布していた。

また、避難所でビタミンCが接種できないという栄養の問題も重視されたことから、ある飲料メーカーの社長に依頼し、野菜ジュースを600箱、10 t車2台で送ったこともある。

5月3、4日被災エリア店舗でオーストラリア直送高級マグロを無償提供。

#### <その他支援>

##### 「シャトルバス」

富久山店では店長の判断で近隣の観光バス会社に依頼し、1日4000円のガソリン代だけで周辺の住宅街を循環するバスを走らせた。1回目は在宅のお客様を中心に25人を運んだ。このバスが好例となり、南相馬市の原町西点でも避難所となっている小学校を中心に回るシャトルバスを運行させた。

##### 「新店舗の開店」

新鮮なものが手に入らない地域で新店舗をと福島県伊達市に保原店を5月26日に開店。新鮮なものを被災地の人に食べてほしいという想いから、低めの価格設定で利益は後でもよいから新鮮な野菜、魚をより安い価格で提供するようにしている。

#### <販売キャンペーン・企画>

東北の食材を集めた企画と、生活応援セールとの2本立てで構成。また、被災地&農家応援というふれこみで、北関東圏の農家の野菜を販売し、その売り上げの10%を被災地へ募金するという内容。「生産地にパワーを」というフレーズがあるが、作ったものが売れなければ次を作ることはできない。地産地消も大切なことだが、ナショナルチェーンのスーパーマーケットがこのような企画を行うことで被災地への間接的な支援の輪を広げる。4月6～10日東北エリアを生産地とするコメ、野菜、果物、魚、牛肉等を中心に全国140店舗で「がんばろう東北フェア」なども開催。

#### **原信ナルスホールディングス**

ここで、ユニークな対応をした新潟県に本社のあるスーパーマーケットについて言及する。

#### <支援金>

##### 「まごころの1円」プログラム

原信ナルスホールディングス（新潟県長岡市）では4月1日より「まごころの1円プログラム」を開始。同社のプライベートブランド商品1個お買い上げにつき、1円を義捐金として寄付するもの。

「1995年の7・11水害、2004年の新潟県中越沖地震、そして2007年の新潟県中越沖地震と3つの災害を経験し、本当に多くの高型にご支援をいただいた。その恩返し

のつもりで今回の取り組みをスタートさせた」と同社社長原和彦社長は語る。

プログラムの注目すべきポイントは2つある。1つ目は、「普段の生活の中でお金が集まる仕組み」を作り上げたことである。無用の自粛ムードで経済がシュリンクしていた3月、そこで普段の生活をしようという人々が増えていた。しかし、普段の生活を取り戻そうとすればするほど人は被災者の痛みを徐々に忘れていってしまうというのが実情で、その中で普段の生活の延長の中で被災者の痛みを忘れずに支援できる仕組みを作りたかったようだ。2つ目は対象をプライベートブランドに限定したことである。スーパーマーケット業界の慣習として、こういった支援を行う場合、よくあるのが取引先のメーカーやベンダーに支援金の部分を負担してもらい、スーパーマーケット自体は懐が痛まないようにしていることがある。しかし、今回はその負担をスーパーマーケットがかぶるようにした。しかしこの点においては、消費者が他のメーカーの商品を買うところからこの支援のためにプライベートブランドに移行することも考えられるのでその分同社の売り上げの上昇も見られることであろう。

## 2-2 ケース考察

それぞれの企業の活動を6つに分類する。それぞれの分類において生み出される付加価値をみていく。

### 2-2-1 被災当日以降の現場状況

現場で、社内で行われることは大きくわけて、1 被災当時お客様がいた現場ではお客様を避難させること、2 避難所として駐車場などを提供すること、3 食料品や日用品のインフラ的企業としてお客様に商品の無償物資提供もしくは販売を迅速に行うことである。

1、2は現場とお客様のつながりの中に生まれ、企業間の価値連鎖に含まれる。お客様は企業ではないが、商品が原材料からお客様の下へ届く価値連鎖の中の最終段階であり、一企業内部の活動ではない。企業内の5つの主活動の5つ目のサービスからお客様にいたる連結である。その中で、価値の幅を考えると1はお客様が買い物を行う上で安全な環境を提供することは必要条件といえる。今にも倒壊しそうな建物では顧客イメージはあがらない。そして2は必要不可欠ではないが同じく主活動の5つ目のサービスの部分で、1と同じイメージを与えられる。3は主活動の4つ目の販売・マーケティングに属し5つ目のサービスを支える。食料品や日用品のインフラという意識はスーパーマーケット経営者がそれぞれ認識しており、販売・提供というサービスをお客様へ与える最終段階であるとともに、迅速化するために品不足の中の資源調達、臨時に人を配置する人事・労務、そして緊急事態への対応をする全般管理などの支援活動のサポートを存分に受けている。緊急時に活躍するスーパーマーケットとなることによって人々の心に大きく印象を残したであろう。

### 2-2-2 人的支援

人的支援として行われることは早期復旧および販売応援のための人材の派遣である。人材の派遣により、復旧が早くなり、卸業者から小売スーパーへのやり取りも、スーパーから消費者への販売も迅速化され、付加価値が生まれる。また、これは一企業の中で見ると、支援活動における人事・労務にあたり、そこが迅速に行うことにより、全体が活性化される。

### 2-2-3 物流

物流の分野で行われたことは緊急事態発生により崩れた物流体制の迅速な設立である。

東北地区内で成立していた物流を関西からや北海道から取り寄せることで迅速に商品が補充された。これによって、卸業者と小売スーパーの間で商品を適切にいきわたらせることができた。また、これは一企業の中でみると、もちろん主活動における物流にあたる。この流れを止めないことで販売・マーケティングへとつなげることができる。

#### 2-2-4 支援金・支援物資

支援金・支援物資においては、企業として義捐金を送ったり、消費者へ募金を募ったり、電子マネーやレシートを使った支援金集めを行うとともに、食料品や日用品などの支援物資を送ることである。支援金を送ることはスーパーの消費者へのイメージアップ、そして消費者を支援に参加させる輪を広げることによって購買意欲をあげるというスーパーと消費者の間の作用も見られる。これは一企業の中のサービスに当たる。

また、支援物資については、「イオンの包括提携協定」を例にとると、企業の価値の幅が問われる。ただ、商品を販売するというだけでなく、安全な街づくりに貢献するなどただのスーパーという枠組みを超えての「生活サービスの提供」が見られる。そこで、スーパーの中で差別化が行われ、消費者との結びつきがより一層強くなる。

#### 2-2-5 販売・キャンペーン企画

販売・キャンペーン企画では、東北の商品の販売によって東北地方を活性化させるという支援や、キャンペーン期間中の売り上げの一部を義捐金とするなどの試みであった。これは、一企業内では販売・マーケティングに分類され、このような販売方法を行うことにより消費者の購買意欲を誘う狙いとなる。

#### 2-2-6 その他支援

その他支援としては、イオンクレジットによる無利息の貸付やシャトルバスの運行がある。この両方において企業の提供する価値の幅を考える機会となる。スーパーがお金の無利息貸付をする必要があるかそして、スーパーへ行くためのアクセスを提供する必要があるか。これらは一見スーパーの範疇外の仕事と見えるが、これを提供することによって更なる差別化が見られる。これらは一企業内では、サービスに分類される。

### まとめ

以上を受けて、スーパーマーケットの大規模災害時の理想的な行動について述べる。大規模災害時にはまず、1 適切な現場対応が必要である。まずお客様や従業員の命の確保が必要である。ここを怠ると一企業として倫理的行動を問われることになるだろう。

そして次に2 早急な災害対策本部の設置が必要だといえる。その上で、物流や人事などのさまざまな活動が指示され物事が進んでいくからだ。そして3 人的支援、物流がそれぞれ対策本部からの指示により早急に指示され行われる。そして、支援金・支援物資が順次集められ、送られていき、4 今後のための販売・マーケティングが行われるべきである。ここで重要なことはこの手順が迅速に行われることである。その迅速化のために、それぞれの価値連鎖が調整・最適化される必要がとてもあるといえるだろう。この活動の中で、現地のニーズを的確につかみ、支援していくことが重要で、阪神・淡路大震災や東日本大震災のような大災害を経てそれぞれの企業が対策や対応を学び改善し続けなければいけない。大災害になってみないとわからないことは往々にしてある。そのため、その時の活動をしっかり把握し反

省すべきである。

また、どうしてこのようなCSR活動が必要なのかについて考えてみたい。

1つ目は、リスクマネジメントとしての企業の倫理的責任だ。生活に密着する企業として、スーパーが一般消費者を気遣わなかった場合、企業イメージが下落する恐れがあるということだ。たとえば、緊急時で食料がないのに、スーパーに在庫を残したままずっと開店しなければ、人々が暴動を起こすかもしれない。このように、企業イメージ維持のためのCSR活動という可能性がある。2つ目は1つ目だけでは説明しきれないことである。たとえばシャトルバスは、お客さんが来れないからといって、近隣の交通会社と交渉してバスを出すということまでする必要はない。それをしなかったからといって企業の印象が急落するわけではない。しかし、人々は善意を持って、その地域のためにCSR活動を行う。また無料で物資提供を行うことも同じだ。大規模震災時はお互い様であるといったような雰囲気からうまれる善意のCSRだ。これらの2つは私は表裏一体だと思う。この二つが合わさることによってこのようなCSR活動は生まれるのである。そうして、支援の輪は広がっていく。東日本大震災を経て、多くの企業が新たに学び、この2つ目の意味も加味した上で小売業に大規模震災に備えて対策してほしいと思う。また、東北経済をはじめさまざまな日本が元気になっていくことをここに祈念いたします。



## 参考資料

- イオングループ公式ウェブサイト <http://www.aeon.info/>
- 小笹俊一、『イオンが巨大避難所になった日ー石巻で2500人はどう命をつないだか』、Bloomberg. co. jp、2011年4月11日  
[http://www.bloomberg.co.jp/apps/news?pid=jp09\\_newsarchive&sid=atjhwW6vmj1k](http://www.bloomberg.co.jp/apps/news?pid=jp09_newsarchive&sid=atjhwW6vmj1k)
- 警察庁緊急災害警備本部、平成23年(2011年)東北地方太平洋沖地震の被害状況と警察措置、2012年12月22日  
<http://www.npa.go.jp/archive/keibi/biki/higaijokyo.pdf>
- ダイエー公式ウェブサイト <http://www.daiei.co.jp/index.php>
- リチャード・ノーマン、ラファエル・ラミレス、「第1章 付加価値型から価値創造型企業への変革」、Harvard Business Review編集、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部、『バリューチェーン・マネジメント』、ダイヤモンド社、2001年所収
- マイケル・E. ポーター著、竹内弘高訳、『競争戦略論 I』、ダイヤモンド社、1999年6月
- M. E. ポーター著、土岐坤他訳、『競争優位の戦略ーいかに高業績を持続させるかー』、ダイヤモンド社、1985年12月
- ヨークベニマル公式ウェブサイト <http://www.yorkbeni.co.jp/>
- 株式会社食品業界出版、『食品商業5月号』～『食品商業7月号』、2011年4月15日発刊