

# 有事の際に外食企業が とるべき行動について

経済学部 経営学科

A9EB1112 嵯峨 駿佑

## 目次

### 第一章 はじめに

### 第二章 理論編

- 2-1 CSR（企業の社会的責任）とは
- 2-2 Value Chain（価値連鎖）とは
- 2-3 啓発された自己利益とは

### 第三章 ケース編

- 3-1 「購買物流」における活動
- 3-2 「製造」における活動
- 3-3 「出荷物流」における活動
- 3-4 「販売・マーケティングおよびサービス」における活動
- 3-5 「人事・労務管理」における活動
- 3-6 「調達活動」における活動
- 3-7 「全般管理（インフラストラクチャ）」における活動

### 第四章 まとめ

- 4-1 価値の積上げについて
- 4-2 相互補完関係について
- 4-3 相乗効果について

### 第五章 おわりに

### 参考文献等

## 第一章 はじめに

「CSR（企業の社会的責任）」という言葉が盛んに語られるようになったのは21世紀に入ってからのことである。20世紀末、国連において「グローバル・コンパクト」すなわち「企業が社会の一員としてよりよい社会の実現に努めるべきだ」という考えが提唱された。これを皮切りとし、CSRについての議論は世界中で盛り上がりを見せた。アメリカのエンロン社やワールドコム社が粉飾会計の発覚により相次いで倒産に追い込まれた出来事も、この動きを加速させる形となった。結果、今日では企業価値を評価する際の指標として、どれほど社会に有益な活動を行っているかがもはや不可欠なものとなっている。

ここ日本においても、大手企業のウェブページを開くと必ずと言っていいほどCSRに関する項目が設けられ、そこでは各社が精力的に行うCSR活動の内容が積極的にPRされている。こういった状況からも分かる通り、現在、多くの企業が社会全体に目を向けた経営に取り組んでいる。

恥ずかしながら私は、大学2年になるまでこの「CSR」という概念についてほとんど無知と言える状態であった。学部での演習科目を選択する際に初めてCSRというものについて考えるに至ったのである。結果的にCSRの専攻を決定した理由として、私が「以前企業に対して抱いていた見方」と「CSRを通して見た企業の姿」との間のギャップが大きかったということがある。すなわち、以前まで企業の役割は「自社の利益を追求すること」であり、社会全体を見て行動するのはむしろ役所・官庁の仕事だと考えていた。しかしCSRという概念に触れたところ、企業の内外へ利益を還元しようとする企業の姿が明らかとなり大変感心した。もっとたくさんを知りたいという向学心が湧く一方で、どうやって「利益」と「社会性」を両立させるのだろうかという疑問も生じた。これらがCSRを学ぶ動機となった。

ここで話は変わるが、近年の日本において企業の動向に大きな影響を与えた出来事のひとつとして「東日本大震災」が挙げられるだろう。2011年3月11日に宮城県沖で発生した東北太平洋沖地震は最大震度7の激しい揺れを引き起こし、それに伴って発生した大津波、そして福島第一原子力発電所事故などの災害は日本社会に大きな打撃を与えた。

これは同時に企業の「社会貢献」の動きを加速させる結果ともなった。社会が非常事態に陥っている中で、その「復旧」および「復興」にどういった形で／どれだけ私企業が寄与できるのか、これらを各社が考え実行することが急務となった。

震災による被害、およびそれに伴う多くの企業の対応を私も実際に目の当たりにした。その中でも特に私にとって印象深かったのが、外食企業の対応である。平時は「いつでも」「どこでも」営業し続けている外食企業が、一転して震災後数日間は軒並み店を閉じている状態であり、そのことが私にとってはとても衝撃的であった。その一方で、被災地に赴き炊き出しを通じて人々を元気づけようとする外食企業の姿がメディア等で盛んに取り上げられたことも強く印象に残っている。これらの経験から、外食企業が震災からの立ち直りのためにどういった行動をとったのかについてもっと詳しく知りたいと感じると同時に、その優れた点および問題点を抽出し、将来同じような事態が発生した際に対応はどうあるべきかを考えてみたいと思ったため、このような題目で論文を書くに至った次第である。

## 第二章 理論編

### 2-1 CSR（企業の社会的責任）とは

CSRとはCorporate Social Responsibilityの略語であり、日本語で「企業の社会的責任」と訳される概念のことである。この言葉が意味するのは、企業は本来的に事業を通じて利潤を追求する存在だが、それと同時に社会に対する責任を果たすことも重要であるという考え方だ。どんな企業であれ社会に対して多かれ少なかれ様々な影響を与えながら営利活動に励んでいるものであって、マイナスの影響を与えてしまった時にはその補償を行い、あるいは他の社会組織と共通の問題に直面した時には協調し解決に乗り出すような姿勢が企業として模範的であると考えられている。

近年、こうした企業活動を取りまく社会の態度、および企業の考え方は変化しつつある。

従来であれば、それらはステークホルダーや取引先を含めた社会全体の要求に応じて行われるものという側面が強かった。彼らからの評判を落とさないようにするため、そして売上を落とさないようにするため、という目的のもと、社会に迷惑をかけないための仕組みづくり、あるいは迷惑を掛けてしまった際の対応などを行ってきた。

「社会貢献活動」というものも以前から多くの企業が好んで行ってきたものである。目的は同様に、「社会をより良く保っていくために」企業が資金を拠出して行う活動である。これは多くの場合企業の事業とはあまり関係が無い。スポーツや文化活動の振興であるとか、あるいは金銭的に恵まれない国の子供たちへの募金活動などというような形で行われる場面を目にする機会は今でも多い。

これらに対し、近年盛んになっている「戦略的CSR」というものは明らかに一線を画していると言えるだろう。これはいわば事業活動と密接に絡み合ったCSRだ。つまり、企業が自らの本業で競争力を生み出し利益を得れば得るほど、それが社会に対しても好影響を与えることができる、という事業のスタイルである。経営戦略にCSRが融合しているケースというのは欧州において浸透している一方で、ここ日本においてはまだ広くは理解されていない形であると言えるだろう。そんな中で、独自性をもってこうした戦略を打ち出していける企業は、これから先もさらなる高みを狙うことができるに違いない。

このようにCSRに関する新旧にわたる考え方をまとめたものとして、伊吹英子著の「CSR経営戦略」で述べられている「戦略的CSRの基本フレーム」がある。「守りのCSR」「攻めのCSR」を縦軸に、「事業外領域」「事業内領域」を横軸に並べた4セルのマトリックス図として表現され、その領域ごとに3つのCSR事業タイプに分類される（次ページ図1）。

#### 守りのCSR

企業が社会に存在し企業活動を営むなかで、社会に負の影響を及ぼさないように予防する、もしくは、負の影響を及ぼしてしまったら、その影響をゼロに戻すための取り組み

#### 攻めのCSR

企業が社会に存在し、企業活動を営むなかで、社会に正の影響をもたらすような取り組み

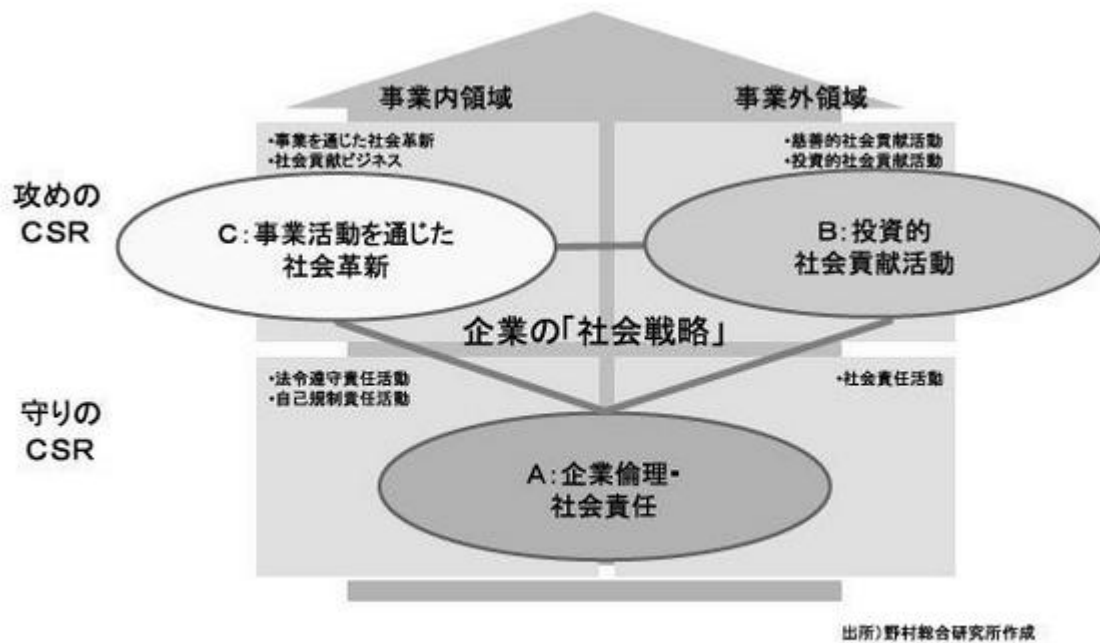


図1 戦略的CSRの基本的フレーム

**A 領域**：企業倫理・社会責任領域

守りの CSR に位置づけられる。事業内のものとしては法令順守責任活動と自己規制責任活動、事業外のものとしては社会貢献活動が該当する。

**B 領域**：投資的 社会貢献活動

攻めの CSR に位置づけられる事業外の取り組みである。これには慈善的 社会貢献活動と投資的 社会貢献活動が該当する。

**C 領域**：事業活動を通じた社会革新

攻めの CSR に位置づけられる事業内の取り組みである。これには事業を通じた社会革新と社会貢献ビジネスが該当する。

さきに述べたような「社会に迷惑を掛けない取り組み」は **A 領域**、「社会貢献活動」は **B 領域** に該当する。そして **C 領域** に該当するのが、事業内容とマッチングした「戦略的 CSR」である。

「社会性」と「利益」とは一見すると両立しえない概念のように思われる。つまり、“社会的な” 企業は自らの社会性を保つために多大な資金を投入してばかりいて、肝心の経営のほうは疎かになっているのではないかと多くの人は思わず考えてしまうだろう。

そんな顧客の認識を抜本的に覆してしまうことが、CSR を戦略に組み込ませるポイントである。CSR 経営戦略に基づき活動することの繰り返しにより、徐々にその取り組みは顧客だけに留まらず社会全体へと認知されていく。以前は「常識はずれ」であった活動を「常識」に近づけていくことで、少しずつ社会を革新する。ここから、「社会性に基づいたビジネスモデル」が完成に近づいていくのである。

## 2-2 Value Chain (価値連鎖) とは

企業は製品やサービスを顧客に提供し、その売価から原価を差し引いた分の利益（マージン）を得て成り立っている組織体である。対して顧客は、製品・サービスの質や量が売価を上回っていると評価した場合に購買行動に及ぶため、企業としては製品・サービスにより安いコストでより多くの価値を上乘せたいと考えている。

Value Chain (価値連鎖) とは、企業が製品やサービスを製造し、輸送し、顧客の手に届けるまでの流れを9つの段階に分け、そのそれぞれにおいて価値やコストが付加されていくことで、最終的な製品やサービスの価値や売価が決まるとする考えのことだ。もともとはハーバード・ビジネススクールのマイケル・E・ポーター (Michael E. Porter) が1985年の著書「Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance」で示した言葉で、企業の競争優位の源泉を明らかにするために、その内部環境を分析するフレームワークとして提唱したものである。

9つの活動はさらにその性質によって「主活動」「支援活動」に分けられる。

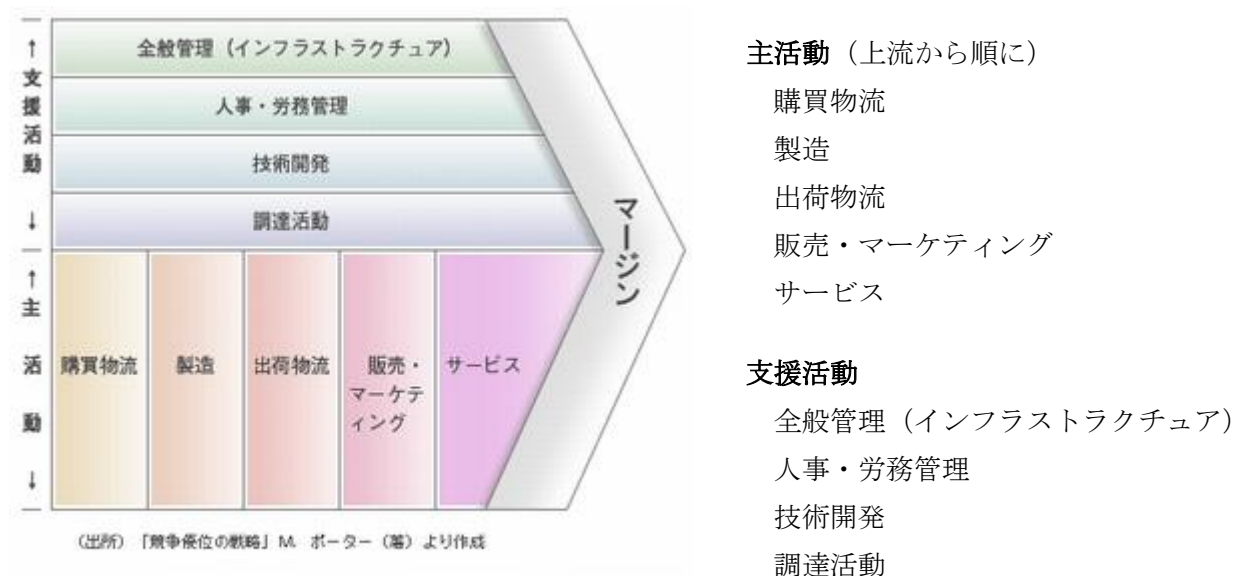


図2 Value Chain (価値連鎖)

この個々の工程が価値を生み出す主体となり、ある工程でのアウトプットが次の工程のインプットとなって製品・サービスの変換が順次行われていく。この相互依存の仕組みが Value Chain である。顧客にとっての価値がそれぞれの工程で積み重なっていくが、同時にヒト・モノ・カネの資源が必要とされ、それらはコストとなって価値と同様に下流へと積み重なっていく。最終的に価値とコストとの差がマージンとなって企業の利潤の源泉となる。

## 2-3 啓発された自己利益とは

ある他者の利益を尊重した行動をとりつづけることにより、その他者からの支持を得ることができ、結果として長期的な利益を確保できるという自利心のことを「啓発された自己利益」という。逆に言えば、長期的に利益を追求するためには、周囲の他者への配慮や思いやりをもった行動をとっていかねなければならないという事実につながる。

こうした行動の主体が企業である場合、思いやりをもって接しなければならない「他者」は以下のように想定される。

### 1. 従業員

企業が支払う給料を受け取る代わりに、企業の動力の担い手となるのが従業員である。従業員の権利を尊重した経営をするのとそうでないのでは、従業員が仕事に向ける意欲がまるで異なるであろう。従業員を尊重した経営方針の一つとして、「従業員への機能付与」があげられる。これは、従業員を企業の歯車の一つとして見るのではなく、収支決算への重要な貢献者として見なし、自らの生産労働に対して多くの統制権を認めることである。このことで従業員は有能感と高いモチベーションをもって職務に従事することができる。企業全体としてこういった従業員を尊重した経営を行うことによって、高い企業実績を実現することができる。

### 2. 株主

株式の保持者で、企業の経営に直接的・間接的に参加している個人・法人のことを株主という。株主が経営者に対して一番に望むことは、企業が多くの利益を獲得することで多くの配当を受け取ることである。そのため、株主に配慮した企業行動とは、いかに利益を最大化するかを考えた行動だといえる。

### 3. 一般社会

ここには顧客や取引先企業なども含まれる。広く社会を考えた経営を行っているという事実が人々に知れ渡ることによって、企業のファンが増え新たに顧客となる可能性が高い。長期的に社会に親しまれる企業であるためには、経営者は企業の経営が社会の多くの顧客の支えがあって成り立っていることを理解し、社会全体の幸福の向上に寄与していく姿勢を見せていかなければならない。そうすることで顧客は高い満足度と忠誠心をもって企業への収益に貢献してくれるはずである。

企業はこれらの利害関係者の存在を無視し、小手先で利益を得ようとするのみでは永らく生き残ることは不可能であろう。

## 第三章 ケース編

震災発生後、外食企業が震災前の状況を取り戻すために行ってきた取り組みを、具体的な企業・組織のケースを挙げながら紹介する。今後また同じような震災が他地域で発生した際、どのような対応をすべきか考察する形でまとめていく。

ケースのまとめ方としては、2-2で紹介した Value Chain（価値連鎖）の枠組みを利用し、取り組みを種類ごとに9つの段階にあてはめていくという方法を採用する。メディア等で震災復興の中心的なものとして取り上げられるのは「物資援助」「店舗復旧」（価値連鎖の下流部にあたるもの）が中心であり、上流部や支援活動にはスポットライトが当たりづらい。しかしながら、そうした陰の部分でも復旧・復興に向けた動きは着実に進んでおり、上下全てひっくり返って見て初めて「震災からの立ち直り」が語られうるのではないかと考えた。以上の理由から、企業の製品・サービスの流れを購買物流から顧客の手に渡るまであまねくカバーする Value Chain の枠組みを使用することに決めた。

また、震災が起こった際に外食企業が行った取り組みは、2-1で触れた「戦略的 CSR の基本フレーム」の3つの領域のいずれかに必ず属すると考えられる。

**A 領域**：震災によって停滞した物流インフラなど、損なわれた機能を復旧させるための活動

**B 領域**：震災で被害を受けた地域への資金や衣食住に関わる支援

**C 領域**：長期的に被災地の復興に貢献し、支えていくビジネスプラン

それぞれの取り組みがどの領域に属するのかについても、各ケースの中で触れていこうと思う。

以降、主活動・支援活動の順に、主活動については上流から下流へと追ってケースを当てはめていく。

### 3-1 「購買物流」における活動

主活動の最も上流部に位置し、企業が製品・サービスを生産するための原材料を管理し物流を動かしていく活動が「購買物流」である。ここでは、被災地の食事情を考慮し使用する食材を配分する必要性について、とある飲食店が行った取り組みを例に挙げて考える。

#### Le'space du vin 筵

東京都千代田区の麹町・半蔵門界隈にあるフランス料理店。フランス語で「ワインのための空間ーむしろ」という意味の店名で、フランス料理をベースに和のテイストを入れた“日仏折衷”の料理を提供するレストランである。キャッチフレーズは「お箸で食べるフランス料理」。

このレストランでは、震災後の3月22日より特別コースメニューの「Menu Solidalite」を提供。Solidalite はフランス語で「連帯」を意味する。内容としては、魚介類・有機野菜・果物など生鮮食品で構成したコースメニューとなる。こうしたメニューを提供する目的について、レストランの女将が自身のブログ「酒好きおかみの独り言」で以下のように述べている。



>これは、無事である私達が積極的に生鮮食品から消費していき、今後被災地に届けられる可能性のある保存食品を出来るだけ消費しないでおくことが目的です。

>肉類に関しては、野菜類や魚介類に比較すると保存がきくこと、同時に冷凍耐性が比較的高いことなどから、やはり今後被災地に届けられる可能性が、野菜や魚介類よりも高いと考えます。

>今回のコースは、有機野菜、果物、魚介類のみで構成し、保存のきく加工食材や冷凍食材、パスタ類などの乾麺類や缶詰食材などの食品は使用致しません。

ここで着目したいのは「日持ちの長さ・短さを考慮して食材を分配する」という考え方である。広大な流通網をもつ外食チェーンは、復旧までの期間は被災地とそれ以外とでメニューを若干変更するなどして日持ちが短い生鮮食品は被災地へ送らず、それ以外の地区で消費してしまう必要がある。逆に日持ちのする食材は積極的に被災地へ分配し、店舗営業や炊き出しに役立てることが求められてくる。

食材を無駄にせず多くを被災地へ届け、かつ、少しでも長く営業時間を確保するという狙いがあるため、戦略的 CSR の **A 領域** に属する。

### 3-2 「製造」における活動

「購買物流」で仕入れた原材料を製造工場加工する工程が「製造」である。外食産業では店舗で調理する工程が含まれるが、本論文では「調理」をより下流の店舗機能の一部として扱う。ここでは、株式会社壺番屋の取り組みを紹介する。

#### 株式会社壺番屋

2012年11月末現在、「カレーハウス CoCo 壺番屋」を中心に国内外に計1,335店舗（うち被災県<sup>1</sup>に98店舗）をチェーン展開。国内に構える直営店267店舗に対し加盟（フランチャイズ）店が973店舗と多く、「ブルームシステム」と呼ばれるのれん分け制度に代表されるような、社員の独立開業を支援する仕組みが整っている。

東日本大震災により、壺番屋のカレーソースを生産する栃木工場（栃木県矢板市）が被災した。生産設備に直接的な被害は無かったものの、電気や物流機能などインフラ面が停止もしくは不安定な状況であったことから、生産を一時的に停止せざるを得なくなっていた。

震災発生から6日後の3月17日、まだ電力供給が不安定な状況ではあったが操業を開始した。しばらくはポークカレーのみに品目を絞って生産。これは工場の一部ラインのみに限って稼働させることで、電力使用量を抑制し再び生産を停止させてしまうリスクを抑える効果を狙ったものである。栃木工場が停止している間に発生したロスおよび操業開始後のポークカレー以外の品目については、佐賀工場（佐

<sup>1</sup> 東日本大震災で10名以上の死者を記録する大きな被害を受け、かつ、物流網の停止等によって一時的に経済活動に支障を来した岩手・宮城・福島・茨城・千葉の5県について記述する。以下の事例においても同様に扱う。

賀県三養基郡) で増産体制を敷いて対応した。

この取り組みは戦略的 CSR の **A 領域** に属する。外食企業は営業することそれ自体によってその地域の人々の胃袋を満たし、生活を成り立たせる助けとなる「社会インフラ」のひとつと呼べる。また売上が損なわれることは、株主や従業員にとっても好都合なことではない。そういった意味で、少しでも営業休止店舗を減らす努力、また営業休止期間を短くする努力が社会のために必要なものとなる。

比較的上流にある「製造」のラインが停止してしまうと、より下流で営業に差し支えが無い場合でも店舗の営業を停止せざるを得なくなる。壺番屋のケースでは、営業休止店舗が最も多い日で 108 店舗にまで上ってしまったものの、生産の拠点を変更したり品目の絞り込みを行ったりすることでいち早く店舗での営業再開を実現したことが評価できる。

### 3-3 「出荷物流」における活動

「製造」で加工された食材を各店舗へ配送する物流が「出荷物流」である。ここでは、株式会社ゼンショーが物流センターの再開にいち早くこぎ着けたケースを紹介する。

#### 株式会社ゼンショー

牛丼チェーン「すき家」「なか卯」、ファミリーレストラン「ココス」「ビッグボーイ」、回転寿司「はま寿司」など数多くのチェーンを展開。外食産業では売上高日本一を誇る。グループ店舗数は国内と中国に 2012 年 10 月末現在で計 4,464 店舗（うち被災県に 639 店舗）。“安全でおいしい「食」を 24 時間 365 日提供し続ける社会インフラ”を標榜し、国内外への展開を続けている。

ゼンショーは全国各地に計 25 か所の物流センターを構えるが、そのうち東北物流センター（宮城県名取市）と北関東物流センター（茨城県土浦市）の 2 か所が東日本大震災で被災した。「製造」と同様、この「出荷物流」が復旧しないことには下流にある店舗へ食材が行き渡らず、店舗の営業再開には至らない。「社会インフラ」としての機能を果たすために欠かせない部位となる。そのためゼンショーでは店舗の軽微な補修などと並んで、急ピッチで物流センターの復旧に注力した。結果として、震災から 5 日後の 3 月 16 日に東北物流センターが、翌日の 17 日には北関東物流センターがそれぞれ復旧し、平常通り食材を店舗へ届けることができるようになった。

このスピード復旧による影響は大きかった。3 月 15 日時点での営業休止店舗数は 311 店舗であったが、16 日には前日比 12 店舗減の 299 店舗（全店舗中 7.5%）、17 日には 67 店舗減の 232 店舗（全店舗中 5.8%）にまで減少した。配送センターの再開が店舗の営業再開ラッシュに拍車をかける形となったのが見て取れる。

営業休止期間および営業休止店舗を少しでも減らす努力という意味では、3-2 で述べた製造工場での復旧と変わりはない。よって戦略的 CSR の **A 領域** に属する取り組みである。

### 3-4 「販売・マーケティング」「サービス」における活動

調理や接客など、店頭で行う活動は「販売・マーケティング」、アフターサービスなど販売活動の外縁でより多くの利用を促進する活動は「サービス」に分類される。外食企業の震災支援をみたところ、この2つの分類において明確な境界線が引かれえないと考えたため、ひとまとまりのフェーズとして扱うことにした。

ここでは3つの企業・団体の取り組み例を紹介していく。

はじめに、被災地支援に熱心な活動を行ってきた仙台市内のラーメン店の例を挙げる。

#### 五福星（ウーフーシン）

仙台市泉区に位置するラーメン店。震災以前から地域では有名な人気ラーメン店であったが、震災直後から様々な復旧・復興支援活動を行ってきたことが話題になると、より広い範囲から支持されるようになった。日清食品「行列のできる店のラーメン」シリーズでこの五福星の「みそ」がカップ麺として発売された出来事もブームの火付け役となった。

五福星が行った復旧・復興に関する活動は数多い。

#### 1. 被災地での炊き出し

家屋が流される、物流網の寸断、などの被害により食料が確保できなくなった地域において、食事を無償で提供する活動である。多くの外食チェーンや社会組織が被災地へ震災直後に赴いたが、五福星も同様に各地で被災者へラーメンを提供した。被災者が栄養を蓄えることができるよう、肉と野菜がふんだんに取り入れられた豚汁風の「みそ」を炊き出し用に開発。この活動は戦略的 CSR の **B 領域** に属する。外食企業の場合は自社の強みを利用しているものの、目的自体は「被災者への物資支援」であり、そのことが社会の革新やその先にある企業価値の向上に結びつく活動とはならない。

#### 2. 被災地での炊き出しの記録を店内に展示

1.の炊き出しの様子を収めた写真や、支援先の人々のメッセージなどの震災の記録が所狭しと展示されており、店内はさながら小さな博物館のようである。実際に私が店舗へ足を運び店員に伺ったところ、その目的は「店を訪れた人々が、震災で確かに起こった出来事をいつまでも忘れないため」とのこと。実際に大きな被害を受けなかった私たちの中では、震災で見聞きした出来事が時間と共に少しずつ色あせているような感触があるが、五福星の姿勢は私たちの現状に警鐘を鳴らしてくれる。戦略的 CSR の **B 領域** に属するといえるだろう。

#### 3. 被災地の障害者施設と提携

宮城県七ヶ浜町にある障害者就労支援施設「みお七ヶ浜」と提携し、施設で作られている豆腐を使用したメニューの提供、五福星で提供しているラーメンの施設へのメニュー提供、施設で作られたキャンドル等のグッズ販売などを行っている。「みお七ヶ浜」では、施設に入所している方の数人の家が津波に流される被害を受け、生活に支障が出ている状況とのことで、少しでもその支援につながればという目

的で支援を始めたとのことである。こうした支援活動により、施設の活動を広い人々に知ってもらうのみならず、施設で作られた豆腐をメニューに取り入れることで施設にお金が落ちる、豆腐を食べてもらいおいしさを知ってもらうことで繰り返し買ってくれる顧客を増やす、などの効果があげられる。この活動は戦略的 CSR の **C領域** に属する。

大手外食チェーンに比べアイデアを即座に行動に移しやすい等の長所がある一方で、そこまで広く社会の認識を改める影響を与えることはできないという短所もある。五福星では規模の小さい障害者施設と提携し活動を行っていたが、日清食品のように大手企業がこういった店舗と提携し、その取り組みを伸ばす役割を果たすことで震災復興に大きな追い風を吹かせることができるのではないだろうか。

次に、複数の店舗が合同で被災地食材を使用する方針を立てた飲食店組合の例を紹介する。

### 西麻布太陽会

西麻布商店街に立地する 40 店舗以上のオーナーが集まる組織。毎年 11 月 3 日に「西麻布太陽祭」を開催し、昼間からスペシャルメニューの提供やイベントの主催などの活動をしている。

西麻布太陽会では「C-EN プロジェクト」というものを行っている。これは、参加している各飲食店で東日本の特産物を使用したメニューや土地ならではの料理を提供していきこうというプロジェクトである。2011 年 4 月 1 日から開始し 2012 年 12 月までで計 6 回を数える。

目的は、被災地からは縁遠い都市部に暮らす人々に食を通して被災地の魅力を知ってもらい、その後長きにわたって被災地の食品を消費してもらおうというものである。例えば C-EN プロジェクトに加盟している Bar&Lounge 73 というお店では、一の蔵酒造（宮城県大崎市）で生産された「すず音」「掌（たなごころ）」という銘柄の日本酒を目玉商品として取り扱ってきた。



図3 西麻布C-ENプロジェクト

このプロジェクトで特に着目したいのは、「多くの店舗合同で行っている」という点である。魅力的であるゆえんは、第一に一つの店舗の意向で行うのに比べて効果が大きいこと、そして第二に、取り扱う商品も、業種も、対象となる顧客も異なる様々な店舗がそれぞれのやり方で被災地の名産品を提供することで、より幅広い層の人々に魅力を伝えることができるということ、の二点である。プロジェクトのリーダーを持ち回りにすることで誰か一人が疲弊するということがなく、より長期的にプロジェクトの運営を続け、被災地支援を終わらせない努力ができるという点もよい（実際に持ち回りで行われているかどうかは定かでない）。

大手チェーンとしても、複数のブランドで共通の復興キャンペーンを行うことで一般消費者への認知度を高めたり、幅広い顧客層に PR したりすることが可能になるであろう。売り方に一工夫加えることで

消費者の消費意欲を高めていくという意味で、この活動は戦略的 CSR の **C 領域** に属する。

3 つ目に、復興のため訪れたボランティアに株式会社壺番屋がカレーを無償提供した事例を紹介する。

株式会社壺番屋についての説明は「3-2 製造における活動」を参照されたい。自身が展開するカレーハウス CoCo 壺番屋の岩手・宮城・福島の 3 県すべての店舗で、ボランティアに対し 1,000 円以内のメニューを無償提供するという措置をとった。期間は 2011 年 4 月 16 日から 5 月 10 日まで。

このことがボランティアを数多く被災地へ集める誘因となる、とまでは言えないが、現地に赴いたボランティアの士気・精力の向上や、それによる作業能率の向上などが期待できる。社会貢献活動を促進させたという意味で、戦略的 CSR の **B 領域** に属する。

さて、今回のこの活動を被災者から見たらどうだろうか。この無料キャンペーンはボランティアにのみ適用され、被災者は通常通りお金を払ってカレーを食べに行かなくてはならないという状況であった。飲食店はこの系列店以外にも数多くあり、必ずしも全ての被災者がボランティアの隣で有料のカレーを食べる状況になるとは限らないのだが、ボランティアに援助される立場の被災者に比較的冷たい対応をするというのはいささか本末転倒な感じがする。無料措置を被災者にも拡大するか、それが財政的に厳しいのであれば半額等で抑える、などの対応も考えられたはずである。被災地でもこの対応には賛否両論あったのではないだろうかと思う。

ただ、震災復興への援助という名目ではユニークな取り組みであったためこの件を取り上げた。将来社会が似たような事態に陥った際には、今回の成果なども鑑みてより有効な手立てをとってほしい。

### 3-5 「人事・労務管理」における活動

ここからは「支援活動」に分類される活動となる。企業の原動力となる人材を、どのような形で雇用するか、あるいはどのような場所で活躍させるかを決定する、企業の根幹にあたる活動がここにあたる。

具体的な活動として、はじめに株式会社ゼンショーが被災地支援チームを結成し被災店舗の復旧にあたったケースを紹介する。

株式会社ゼンショーの具体的な説明に関しては 3-3 「出荷活動に関する活動」を参照されたい。ゼンショーが保持する「すき家」「なか卯」「ココス」「ビッグボーイ」4 つのブランドそれぞれについて、震災発生当日の 3 月 11 日より本社から計 73 名を派遣し、被災した店舗の復旧活動および現地での炊き出しにあたった。

この人員派遣によって店舗の復旧が早まり、顧客により多くのサービスの提供が可能になったことは言うまでもない。それに加えて、震災からの復旧活動を経験した従業員が得た教訓は多いと考える。被災地へ派遣されてその被害状況を目の当たりにするところから、復旧していく過程およびそのための手

立て、そして復旧が完了するまでを実際に体感することによって、従業員は、自らの手で復旧を達成したという有能感や、再び似たような災害が発生した際に自らが活躍できるという自信を持つことができたと言えるのではないだろうか。

震災直後は各部署ともに多忙となり、被災地へ派遣する人員を捻出することはいささか困難なことと思うが、多くの人員を被災地へ派遣することは長期的に見て会社にとって決してマイナスにはならないであろう。これらの活動は戦略的 CSR の **A 領域** に属する。

### 3-6 「調達活動」における活動

「調達活動」には、モノやサービスを社外から調達・購入する活動が該当する。ここでは、株式会社日本サブウェイが「震災復興野菜」の使用に踏み切ったケースを紹介する。

#### 株式会社日本サブウェイ

2012年12月8日現在、日本全国に計414店舗（うち被災県に47店舗）を構えるファーストフード店。サブマリンサンドイッチと呼ばれる長楕円形のサンドイッチがメインメニューで、客はパンの焼き加減や味付け等を選択できる。さらに「毎日に野菜をはさもう」というキャッチコピーに象徴される通り、野菜を多く使用したメニューを提供しており、特に女性からの支持が根強い。

株式会社日本サブウェイは2012年8月2日、震災による津波で甚大な被害を受けた岩手県陸前高田市にある「グランパファーム陸前高田」で収穫されたレタスを使用することを発表した。同年8月6日からスタートし、東北地区にある全ての店舗で使用されるレタスのうち5%をこの施設で生産された分でまかなう。今後この比率を引き上げていくことを検討しているという。

#### グランパファーム陸前高田

神奈川県に本社を置く株式会社グランパが所有するドームハウス型植物工場。グランパの植物工場はこの他に神奈川県内に2か所ある。室温が一定に保たれるため一年通して安定して植物を生産することが可能。また、純粹に植物を生産するだけでなく、学生に対して農業体験の機会を提供したり、農業研修を通じ農業への新規参入を希望する者の育成を行ったりといった形で幅広く事業を行っている。

この取り組みは戦略的 CSR の **C 領域** に属する。被災地では第一次産業が盛んな地域が多く、今後長らく安定的に被災地の野菜を使用し続けることは長期的な「復興」への大きな支えになるであろう。またこの「グランパファーム陸前高田」が、農業研修の実施など将来の農業を盛り上げる活動に熱心なこともあり、そこに利益を授けることで相乗的に陸前高田地域の農業の再興に貢献できることも大いに評価できる点である。

### 3-7 全般管理（インフラストラクチャ）に関する活動

全般管理は、企業のバリューチェーンを広く見渡しその監督と運用を行う活動を指す。ここでは、「築地銀だこ」などを経営する株式会社ホットランドが、本社を被災地である宮城県石巻市に移転した件について取り上げる。

#### 株式会社ホットランド

たこ焼きチェーン「築地銀だこ」や「薄皮たい焼 銀のあん」などを展開。国内外に計 480 店舗（うち被災県に 78 店舗）を構える。震災発生後、本社機能を被災地の宮城県石巻市に移転したことがメディア等で大きく取り上げられ話題となった。

株式会社ホットランドは、元々は本社を群馬県桐生市に置いていた。震災後の 2011 年 12 月 5 日に本社を移転したが、こうした行動に踏み切った理由について、「石巻に本社を移すことで、落ち着いて長期的に雇用を増やすこともできるし、利益が出れば納税することで、復興のお役にも立てる」と佐瀬守男社長はメディアのインタビューに答えていた。

石巻の新本社では業態開発や人材開発などの業務を行うほか、新たにタコ加工工場の建設も検討している。長年水産加工業に携わっていた被災者の“ワザ”を活かしてもらおうという考えだとのこと。

ボランティアや物資支援などは震災直後に盛んになるが、時間が経過すると共にその存在感は徐々に薄まり始める。しかし、支援の需要は時間が経過してもたやすく薄まるものではなく、むしろ長い間にわたって継続するものである。企業自らが被災地へ出向き雇用を生み出すということはすなわち、被災者に賃金が行き渡り生活が再建され、また消費が震災前と変わらないレベルまで戻ることで、被災地全体の活気を呼び戻す起爆剤になりうるということだ。こうしたホットランドの取り組みは長期的に被災地に対する支えとなっていくに違いない。戦略的 CSR の **C 領域** に分類される。

一方で、元々本社のあった群馬県桐生市には物流や工場などの主幹となる機能が残されるということで、こちらの雇用が大幅に失われてしまうという心配はなさそうだ。

本社の移転もさることながら、ホットランドの姿勢には復興を願ってやまないとする気概が感じられる。本社移転以前の 7 月にはトレーラーハウスを使って商店街を営む会社「ホット横丁」の設立の大部分を担い、その半月後に「ホット横丁石巻」を開設し雇用を生み出していた。またホットランドが「東北の会社」になるという目的のもと、石巻発祥のブランド「Rock'N Roll's」を立ち上げた。名称は石巻の市名にちなみ、原材料の大部分を宮城県産食材でまかなったホットドッグを販売する。

これまでバリューチェーンを用いて各フェーズについて分析してきたが、その多くのフェーズで被災地に貢献し、企業が行う震災復興活動という概念にパラダイムシフトを起こし得た模範的な企業のひとつとしてホットランドを挙げるができるだろう。

「全般管理」についてももう少しだけ言及しておく。企業のバリューチェーンの各部位で行われている

活動は、たとえ震災直後に従業員の独断で行われた行動であっても「企業行動」のもとに置かれるわけなので、企業としては適切な処遇を行って「管理」しておく必要がある。

そうした「管理」の意味合いも込めて震災後に企業が行う重要な活動として、ニュースリリース等を通した震災関連活動の報告がある。震災で企業に起こった問題やその解決への道筋、さらに復興のために行った活動などを企業のホームページなどを通しステークホルダーに伝えている。こうした「アピール」によってはじめて、企業の復興への努力は世に広く知られるところとなる。戦略的 CSR の考えでいくと、こうした「アピール」の活動は3領域のいずれかに属するというよりは、他のすべての活動の価値を引き出す役割を果たす存在であると言ったほうがいいかもしれない。

※「技術開発」については該当する活動が見当たらなかったため、取り扱っていません。



## 第四章 まとめ

### 4-1 価値の積上げについて

2-2 で提示し、第三章のケース編で使用した「バリューチェーン」の考え方は、企業から顧客へ製品やサービスと共に各フェーズで「価値」が付加されていくことを前提としている。本論文で取り上げている外食企業の震災を通じた活動に関しても、当然ながら企業から社会全体へ積上げられる価値があるはずである。この節では特に、「外食企業」から「被災地」への価値の積上げに着目したいと思う。

#### ・「購買物流」での活動

傷みの早い生鮮食品と保存のきく食品の区別をし、保存用食品をより多く出荷する

#### ・「製造」での活動

工場の早期稼働再開にむけ努力し、いち早く店舗の営業再開にこぎ着ける  
(店舗の営業再開により被災地での食事情改善)

#### ・「出荷物流」での活動

物流センターの早期稼働再開にむけ努力し、いち早く店舗の営業再開にこぎ着ける

#### ・「販売・マーケティング」「サービス」での活動

炊き出しを行い食料に乏しい被災地を支援する  
震災の記録を被災者以外に PR する  
被災地で活動する組織を支援し、産業の復興に貢献する  
被災県産の食材や郷土料理などを提供し、被災者以外に魅力を伝える  
ボランティアに対し無料で料理を提供し、復興支援を促す

以上のような活動を行うことによって、外食企業は被災地域の復旧活動および復興活動に外食企業ならではのスタンスで貢献していく。被災地域の復旧・復興が進むだけでなく、こうした活動が世に知られることで被災地域から応援される企業になっていくという効果もあるだろう。このように、ある顧客の役に立つ企業行動を行うことで彼らからの支持を得られるという考え方は、第二章 2-3 の「啓発された自己利益」に詳しく記述がある。

### 4-2 相互補完の関係について

第三章ケース編においてバリューチェーンの各段階に該当する活動を紹介してきたが、震災である特定のフェーズが被害を受け機能しなくなってしまった場合、ここで挙げた活動を実行できない状況に陥ってしまうことが考えられる。その場合に、機能しなくなったフェーズの活動を他のフェーズで代行することが可能である。

例えば、「購買物流」が物流網の停止によって行えなくなってしまう場合、「出荷物流」において物流センターに貯蔵してあるストック食材を臨時で流通させることによってその機能を補うことができる。「出荷物流」が停止した場合も同様に、「販売・マーケティング」において店舗内のストック食材を臨時で使用することで営業時間数を少しでも長く保っておくことが可能になる。また、店舗の破損により「販売・マーケティング」が不可能となった場合には、支援活動の「人事・労務管理」において人員を派遣し、店舗修復や仮設店舗の設置などによって補うことができる。

このように、主活動の上・下流間に加え、主活動・支援活動間で相互に補完し合うことで、一刻も早く営業を再開し、一刻も早く震災で非常事態に陥った社会に貢献する活動を開始することができる。

#### 4-3 相乗効果について

短期的に見て相互補完関係が働くことで操業を早める効果があげられると考えられるが、長期的に見るとフェーズ間の相乗効果の関係もバリューチェーンに見ることができる。

例として、3-4の「販売・マーケティング」「サービス」における活動で取り上げた「西麻布太陽会」で複数の店舗が合同で被災県のメニューを提供した件に言及する。この活動が大きな成功を収め、以後被災地外の消費者が盛んに被災県産の食材や被災県の郷土料理に触れる機会をもつようになると、被災県産の食事が以前に比べ全国的にたくさん行われるようになる。すると、以前に増して「調達活動」の中で被災県からの食材調達が行われなければならない。必然的に「調達活動」における被災地への貢献度合いが引き上げられることとなる。販売フェーズと調達フェーズの結びつきは、同じく3-4で取り上げた五福星とみお七ヶ浜との提携によりメニュー提供を行ったケースについても同様にみられる。

このように、あるフェーズでの活動が他のフェーズによる貢献活動の誘因となることで、企業が着手する復興活動の幅を拡げることができる。この「結びつき」を積極的に生み出すようなプランを復興に向け立てていくことで、より価値の高い企業活動を被災地に向けて行っていくことが可能となるだろう。

## 第五章 おわりに

この論文を仕上げるにあたって、私は実に数多くの企業によって震災復興に向けた様々な取り組みが行われてきた事実を知ることとなった。炊き出しや募金の情報は自然とメディアから流れてくるものだが、少し突っ込んで深く調べてみるだけで外食企業が行える支援の幅広さを伺うことができた。

どの企業を見た時にも共通して感じたことは、深く根をはった「企業使命」に従って行動が起こされているということである。外食企業の基本的な使命は、「24 時間 365 日、安定して安全な食事を人々に提供する」というようなものであると私は捉えている。そうした使命があるからこそ、製造ラインや物流インフラをいち早く復旧させ、一秒でも早く店舗で食事を提供させるために奔走するのである。また、3-7 で取り上げた株式会社ホットランドについては、震災による津波で従業員の家族の尊い命が奪われてしまった件に社長が心を動かされ、ここで果たすべき企業の使命について考えた結果、本社を移転するなどの大々的な被災地支援を行うに至ったとのことである。

来年から私もひとりの社会人として働き始めることとなるが、自分の使命とは何か、自分が社会のためにどういった形で役に立てるのか、どう役に立つべきなのか、ということのを常に考えて有意義な社会人生活を送っていきたいと考える。

他方で、震災から 2 年が経過しようとしている今、震災復興に向けた動きが減速している実感もある。震災が発生して間もない 2011 年内の活動はメディア等でも大々的に取り上げられ、「復興活動に力を入れている企業」として取り扱われていたが、2012 年になっても継続的に被災地支援を行っている企業が果たしてどれだけあるのだろうか。

そうした意味で、やはり「企業活動と直結した CSR」というものの重要性を感じる。被災県産食材を安定的に調達する、事業所を移転し安定的に人材を雇用する、などの“システムを転換する活動”は一過性のものとはならず、それ無しでは企業活動が回らないというところまで企業に社会に貢献する、大きな歯車のひとつとなる。戦略的 CSR の C 領域に属する「社会を変革させる CSR」というものが近年重要視されているゆえんはここにある。

表向きでは復旧活動にも一区切りが付き、震災支援もある程度の落ち着きを見せているように感じるが、現実では日の目を見ず震災被害に苦しんでいる地域・人々というのがまだまだ残っているという話も耳にする。我々は社会の一員として、どういった形で継続して支援にあたることができるのか、震災から時間が経った今だからこそ再度考えてみる必要があると感じた。

本論文を仕上げるにあたり、ご指導・ご鞭撻いただいた高浦先生、意見交換等で協力していただいた高浦ゼミの皆様には心から感謝いたします。ありがとうございました。

#### 参考文献等

参考になった文献やお世話になった web サイトの一覧です。

企業倫理 D・スチュアート著

企業の社会的責任（CSR）の徹底研究 デービッド・ボーゲル著

CSR 経営戦略 伊吹英子著

日本経済新聞電子版 2011年9月5日 「『築地銀だこ』石巻に本社移転 100人雇用 新工場も」

IT 情報マネジメント用語辞典 <http://www.atmarket.co.jp/im/terminology/>

ITC サンシャイン・ブレインズ <http://www.itc-sb.com/index.html>

株式会社日本サブウェイ <http://www.subway.co.jp/>

株式会社グランパ <http://granpa.co.jp/index.html>

株式会社壺番屋 <http://www.ichibanya.co.jp/comp/>

ネタサガシ.com <http://www.netasagashi.com>

酒好きおかみの独り言 <http://vin-en.cocolog-nifty.com/blog/>

五福星 <http://www10.ocn.ne.jp/~uufuu/> （取材協力）

みお七ヶ浜 <http://mio.kinugoshi.net>

西麻布太陽会 <http://taiyohsai.com/>

Bar&Lounge 73 <http://www.seven-three.com/>

株式会社ホットランド <http://www.hotland.co.jp/>

J-CAST テレビウォッチ <http://www.j-cast.com/tv/>

鈴茂器工 <http://www.suzumo.co.jp/>