

有事の際の望ましい小売販売とは
～エピクロスの快樂主義を用いて～

A8EB1042 浦川竜司

はじめに

2011年3月11日、東日本大震災が発生した。三度にわたる断層破壊によって発生したM9.0の大地震は、その揺れと津波によって甚大な被害をもたらした。2011年12月7日時点での人的被害は死者15,840名、行方不明者3,529名、建物被害は全壊121,719戸、半壊199,684戸に及ぶ。この被害規模の大きさは、1995年1月17日に発生した阪神淡路大震災の被害規模（死者6,434名、全壊及び半壊249,180棟）と比較しても多大なものであると理解できるだろう。

しかし、そのような大きな被害を受けながらも日本は再生に向かって歩を進めていくほかになく、現地には数多くのボランティアが集まり、復興へと着実に踏み出している。そんなときに私には何ができるかを自問自答し、本論文を書く筆をとった。

本論文のテーマは、「有事の際の望ましい小売販売とは～エピクロスの快樂主義を用いて～」である。このテーマを取り上げるきっかけとなったのは、震災直後に栗原市で起こったガソリン・灯油価格の高騰である。栗原市のガソリンスタンドでは地震前と比べ1L当たり40～55円程度の値上げが起り、市民から「便乗値上げではないか」との批判が出た。私がこの報道を耳にした時、直感的に小売店の倫理観に疑問を抱いた。たしかに、電気がない中での給油作業は重労働であり、人手もかかる。しかし、それが大震災という緊急事態の中で小売価格を上げる十分な根拠になるとは思えなかった。人間は感情のある生き物であり、合理的な根拠があつたとしても受け入れられないことは多々あるだろう。この値上げのケースも同様であり、企業として管理すべき一つのリスクを表しているといえる。そこで、私は本論文で有事における小売販売について考察し、企業としての理想的な行動を提言することで、今後も起こりうる天災に対しての備えを示したい。

また、本論文では食料品やガソリン、生活必需品の販売を対象とするが、特に食料品の販売に注視したいと考える。なぜなら、これから記述もあるが本論文で使用する快樂主義という理論を提唱したエピクロスが「食」というものに非常に重きを置いているからである。これは、かつてエピクロスが語った「すべての善の始まりにして根源であるのは、胃の快樂である」という言葉からも理解することができる。ゆえに、本論文の発端は緊急時の燃料価格の上昇に対する疑問からではあつたが、震災時に生きる上で最も重要性を実感した食料品を対象の中心とし、続いて必要性の高い燃料、生活必需品を含めた小売販売について考察する。

論文構成

はじめに

第一部 理論編

第一章 企業の社会的責任

- 1-1. 企業の社会的責任とは
- 1-2. 震災下での企業の社会的責任とは

第二章 エピクロスの快楽主義

- 2-1. エピクロスの快楽主義とは
- 2-2. 震災下での快楽主義

第二部 分析編

第三章 ケース分析

- 3-1. 栗原市のガソリンスタンドのケース
- 3-2. 出光仙台一番町サービスステーションのケース
- 3-3. SEIYU 汐見台店のケース
- 3-4. ダイエー仙台店のケース
- 3-5. 首都圏・中国での「買いだめ」のケース
- 3-6. ケース分析のまとめ

第三部 提言編

第四章 組織文化

- 4-1. シャインの組織文化論とリーダーシップ
- 4-2. 有事の際の CSR を支える組織文化とは

第五章 行動経済学を活用した小売販売

- 5-1. 行動経済学とナッジ
- 5-2. 有事の小売販売モデルの提案

おわりに

参考文献・参考資料・参考 HP

第一部 理論編

第一章 企業の社会的責任

1-1. 企業の社会的責任とは

現在、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）という言葉も珍しいものではなくなった。企業の不祥事が起こるたびにマスコミに多用され、認知度も高くなり、企業ホームページには CSR のトピックも充実している。また、CSR 報告書や環境報告書を作成する企業も多くなってきており、年を追うごとに注目度が高まっている分野といえるだろう

しかし、CSR という言葉自体は知っているが、その定義を語るができる人間は決して多くはない。そこで、本論文で述べる CSR の定義を以下に記しておく。この定義は 1974 年 8 月に日本経済新聞社が編集出版した『企業の社会責任ハンドブック』に記載されたものを梅田徹が『企業倫理をどう問うか グローバル化時代の CSR』で要約したものである。

「企業の社会的責任」とは「企業が社会的に負っている、あるいは負うべき機能を、責任を持って全うすること」であるとしたうえで、諸説ある中で共通点を引き出すことができるとして、つぎの三つの要素を上げています。第一は、「社会に迷惑をかけないこと」、第二は、「企業の本来の機能を全うすること」、第三は、企業の本来の機能の枠を越えて「社会的な諸問題の解決に参加、協力するなど、広く社会環境の改善、向上に積極的に貢献すること」の三つです。（梅田徹著『企業倫理をどう問うか グローバル化時代の CSR』日本放送出版協会、2006 年、30 頁）

上記の企業の社会的責任の定義は 30 年以上前のものではあるが、時代が変わっても倫理の本質的な部分に大きな変化はないと考え、また私自身の考えと近いこともあり引用させていただいた。CSR の三要素の一つ目である「社会に迷惑をかけないこと」は最も人々がイメージしやすいものであり、端的に言えば企業不祥事を起こさないということである。これは法令遵守や危機管理にあたり、CSR としては消極的なものの部類に入るであろう。しかし、企業を継続していく上で不可欠な CSR といえ、まず企業が果たすべき責任である。二つ目の「企業の本来の機能を全うすること」は法令遵守というよりも危機管理が色濃いものであり、企業が地域市民としてあり続けるための要素ともいえるだろう。これも CSR としては消極的なものではあるが、人々が企業に求める主たる責任ともいえる。三つ目の「社会的な諸問題の解決に参加、協力するなど、広く社会環境の改善、向上に積極的に貢献すること」は三つの要素の中で最も CSR として積極的なものであり、企業が今後の社会

で求められていくものだといえる。以上、本論文での CSR の定義と三つの要素を確認した上で、次節では震災下での企業の社会的責任について述べていく。

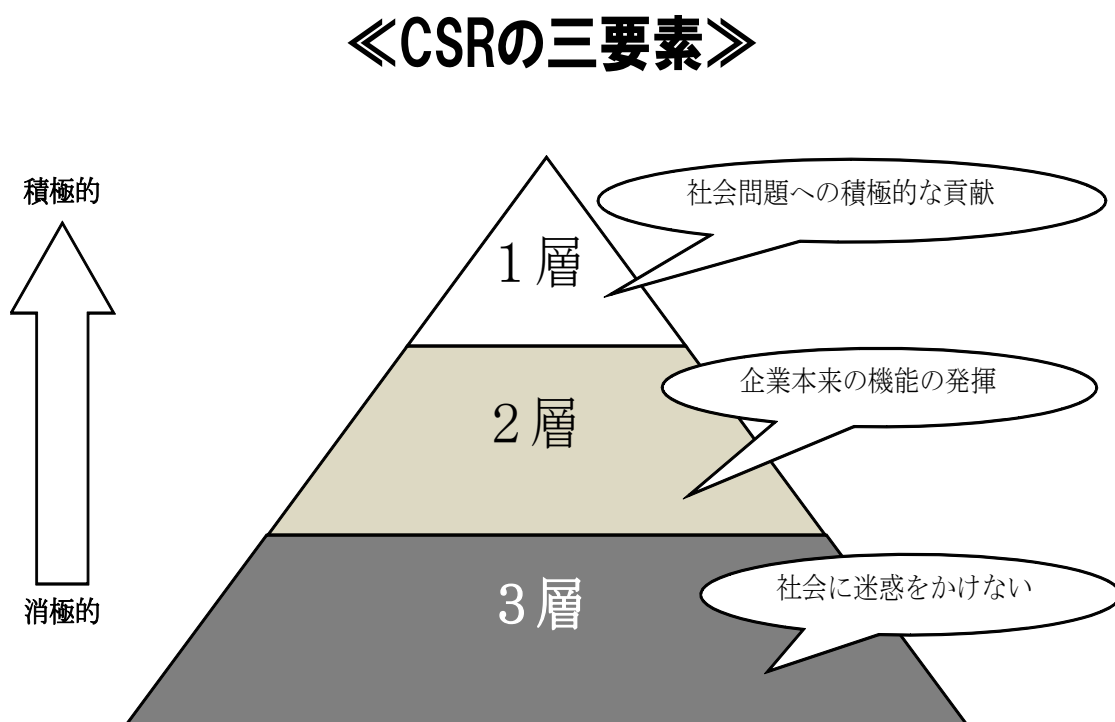


図2:「CSRの三要素」のイメージ図

1-2. 震災下での企業の社会的責任とは

これまでに企業の社会的責任について記述してきたが、震災下において企業に求められる CSR とは何であろうか。

CSR の三要素のうち、一つ目の「社会に迷惑をかけないこと」はもちろん、二つ目の「企業の本来の機能を全うすること」は CSR としては消極的なものの部類に入り、多くの人々が企業として当然のことだと考えるだろう。それを達成することは本来決して難しいことではないが、今回の東日本大震災のような天災下では話が大きく変わる。

東日本大震災による影響を受けた倒産は震災後の約一ヶ月半の間に 66 社、半年で 337 社（うち外食が 15 社、食品販売は 13 社、その他サービスは 21 社）にのぼった。なお、実質倒産状態の企業は他多数あると推測されるが、資金的な問題などから倒産手続きの準備すらできないケースがあると考えられる。また、被災地の倒産は各種支援策で抑制されているものの、今後はこれらの救済措置が終了した後の反動増が懸念されている。

都道府県別・発生件数比較(震災後半年時点)

(単位:件)

地域	都道府県	阪神淡路大震災	東日本大震災	地域	都道府県	阪神淡路大震災	東日本大震災
北海道	北海道	1	28	近畿	滋賀県	1	0
	青森県	0	6		京都府	10	1
	岩手県	0	13		大阪府	23	19
	宮城県	0	12		兵庫県	53	4
東北	秋田県	0	4		奈良県	0	4
	山形県	1	6		和歌山県	5	2
	福島県	0	21	中国	鳥取県	0	1
	茨城県	0	7		島根県	0	0
	栃木県	1	9		岡山県	1	2
	群馬県	0	10		広島県	2	6
関東	埼玉県	0	20		山口県	1	0
	千葉県	0	9		四国	徳島県	0
	東京都	6	62	香川県		1	0
	神奈川県	0	8	愛媛県		1	2
北陸	新潟県	0	15	高知県		2	1
	富山県	0	1	九州	福岡県	5	12
	石川県	0	4		佐賀県	0	2
	福井県	1	0		長崎県	1	0
中部	山梨県	1	3		熊本県	1	4
	長野県	0	7		大分県	1	6
	岐阜県	0	1		宮崎県	2	1
	静岡県	0	7		鹿児島県	0	0
	愛知県	2	14		沖縄県	0	0
	三重県	0	1		合計		123

(出典)帝国データバンク『第10回「東日本大震災関連倒産」の動向調査』のデータから筆者作成

このデータは震災による倒産の原因が直接被害(揺れや津波による設備被害など)と間接被害(消費自粛や仕入先被災など)の両方を含むものであるが、天災を受けながらの企業継続の険しさは容易に想像できるであろう。

CSRの三要素の二つ目、「企業の本来の機能を全うすること」は本来であればCSRとしても、企業の危機管理としても低次のものである。しかし、天災下ではその要素を満たすことは容易ではなく、CSRとしても高次のものとなる。つまり、天災下では本来あるべき企業活動のほとんどが三つ目の要素である「社会的な諸問題の解決に参加、協力するなど、広く社会環境の改善、向上に積極的に貢献すること」につながる状態となる。ゆえに、企業にとっては危機的状況ではあるが、その一挙手一投足が大きな社会貢献、積極的なCSRになるのである。以上のことから、震災下であろうとなかろうと企業がすべきCSRに変わりはなく、ただその難易度が大きく変化するだけだといえる。

第二章 エピクロスの快樂主義

2-1. エピクロスの快樂主義とは

ここで、本論文で有事の際の望ましい小売販売を検討するために用いるエピクロスの快樂主義について紹介しておく。

エピクロスは紀元前 341 年にアテナイ（現在のギリシャ共和国首都アテネ）に生まれた哲学者であり、エピクロス派の始祖である。以下、エピクロスの快樂主義の内容を示す引用である。

快樂は第一の生得的な善であるからといって、われわれは、どんな快樂でも選択する、というわけではない。むしろ、快樂の結果として、より大きな煩悩がわれわれに生じる場合には、われわれは時として多数の快樂を無視する。また、長期にわたって苦痛を耐え忍ぶことによって、より大きな快樂がわれわれに生じる場合には、我々は多数の苦痛の方を、快樂よりもより善いものとみなす。（A・A・ロング著、金山弥平訳『ヘレニズム哲学 ストア派、エピクロス派、懷疑派』京都大学学術出版会、2003 年、95 頁）

上記から、エピクロスの快樂主義では人生の究極の目的として快樂の追求を擁護するが、それは謹厳で節度あるものでなければならないことが分かるだろう。これはエピクロスの「すべての始源であり、しかも最大の善であるのは、思慮である」（D・スチュアート著；企業倫理研究グループ訳『企業倫理』白桃書房、2001 年、125 頁）という言葉にも表れている。また、エピクロスが述べる快樂は決して豪華なものでない。欲望に①自然的かつ必要な欲望、②自然的だが必要でない欲望、③自然的でも必要でもない欲望の三つがあるとすると、エピクロスの述べる快樂は①の自然的で必要な欲望に他ならない。それは非常に簡素なもので、苦痛のない心の静けさを指すものだといえる。

さらに、快樂主義では目先の利益や快樂に囚われるのではなく、長期的な目線で物事をとらえる重要性を示唆している。これは、苦痛は悪いものではあるが、必ずしも回避されるべきものでもなく、時に良いものを悪いものとして、悪いものを良いものとして取り扱うというエピクロスの考え方を示している。

以上、エピクロスの快樂主義について述べてきたが、概括すると快樂主義は究極的に快樂を追求するが、それは簡素かつ長期的な目線にたったものであり、また思慮分別は何事においても欠かすことができないものだと言表できる。

2-2. 震災下での快樂主義

東日本大震災では物資の供給が寸断され、自然的かつ必要な欲望でさえ満たすことが困難な状況に陥った。ゆえに、現代とエピクロスの時代とでは日常生活に大きな差があったものの、結果として二つの時代の快樂に大きな差はなくなった。以下、エピクロスの述べる快樂が簡素さをよしとする考えを示す引用である。

われわれはまた、自足を大きな善とみなすが、しかしそれは、われわれがあらゆる場合に、ほんのわずかのものでも済ますためではなく、むしろ、贅沢から最大の快樂を引き出すのは、贅沢を必要とすることが最も少ない人たちであること、また、すべての自然的なものは手に入れやすく、空しいものは手に入れにくいものであることを本当に確信することによって、多くのものを所有していないときに、わずかなもので満ち足りるためである。

(A・A・ロング著、金山弥平訳『ヘレニズム哲学 ストア派、エピクロス派、懷疑派』京都大学学術出版会、2003年、109頁)

震災下での簡素さは決して求めたものではなかったが、結果として人々が簡素に過ごすことで助け合うことができた。そこには、エピクロスが最も重要だとする思慮分別も間違いなくあったことだろう。

では、企業についてはどうだったのであろうか。企業とは本来、生産・営利を目的とし、継続的に事業を営む主体であるはずだ。しかし、震災下においては営利どころか企業を継続させることも危うい状況に陥った。そのような中で、企業にとっての快樂とは何なのであろうか、企業にとっての思慮分別とは何なのであろうか。

まず、震災下での企業の快樂は企業をなくさないことに尽きるだろう。「営利」ではなく「存続」である。これ以上に簡素な目的はないだろうが、東日本大震災のような天災下においては困難な目的に変容する。そして、震災下での企業の思慮分別とは、企業の継続性を確保した上での支援や販売だと考える。もちろん、企業の被災状況や経営規模によって差異はあるだろうが、国難の中で企業が可能な範囲で社会に貢献することが思慮分別であり、社会的責任を果たすということだと考える。これはまさに、CSRの三要素の三つ目である「社会的な諸問題の解決に参加、協力するなど、広く社会環境の改善、向上に積極的に貢献すること」に他ならず、震災下で求められる企業の社会的責任といえる。

第二部 分析編

第3章 ケース分析

本章では震災後に起きた5つの事例を取り上げ、エピクロスの快樂主義を用いたケース分析を行う。この分析は有事の際の小売販売を検証するだけでなく、有事の際の企業の社会的責任の在り方を問うものでもある。

また、この分析において論じる震災下での企業の快樂や思慮分別は前章で述べた内容とする。つまり、エピクロスの快樂主義における究極的な目的である快樂は、震災下では企業の存続となり、最大の善である思慮分別は企業の継続性を確保したうえでの被災者支援となる。以上を踏まえ、5つの事例についての分析を始める。

3-1. 栗原市のガソリンスタンドのケース

このケースは私が本論文に取り組むにあたってきっかけとなったものであり、概要は以下の通りである。

栗原市内の複数のガソリンスタンドは東日本大震災後、ガソリンや灯油の小売価格を大幅に引き上げた。あるスタンドでは地震翌日の12日、レギュラー、ハイオクとも価格を1リットル200円まで引き上げ、地震前と比較すると40～55円程度の値上げとなった。また、1人20リットルまでの給油制限を設け、5リットル単位で販売した。灯油（18リットル）に関しては、約1600円から2500円の値上げとなった。

利用者からはガソリンスタンドに対して、倫理観に疑問を抱く声や説明不足への非難が集まった。それらの批判に対してガソリンスタンド側は、手動による給油や交通整理で通常以上に人手とコストがかかったこと、釣り銭がなく切りがいいことを根拠に説明をした。

本ケースにおいて、震災下での快樂である企業の継続性は確保されているであろうか。地震による停電から給油にかかる人材コストは増大し、普段は必要のない交通整理にも人員を割かなければならない。しかし、そのコストをガソリン価格に転嫁することによって収支バランスを保ち、企業の継続性を確保することができているといえる。

それでは、エピクロスがもっとも大切にしている思慮はあったのであろうか。本ケースでは、ガソリンスタンドは大震災という厳しい状況下でありながらも営業を再開している。また、燃料価格に値上げがあったものの停電等の合理的な根拠があり、値上げによって人々に燃料を供給する環境を整えることができたとも捉えられる。

しかし、やはり今回の東日本大震災のような緊急時において、人々はモノ・サービスの大幅な値上げに対しては直感的に憤りを感じる。過去にも日本では阪神淡路大震災、海外ではアメリカ合衆国のハリケーン・チャーリーなど天災からの大幅値上げが非難的となった事例は少なくない。たとえ、その値上げに合理的な根拠があろうとも、人々にとって有事の際の大幅な値上げを受け入れる十分な理由にはならないのである。ゆえに、本ケースのガソリンスタンドの行動は災害時に営業を再開した点は評価に値するが、それに伴った大幅な値上げに関しては思慮に欠けていたといえる。また、第二章でも述べたが、エピクロスの快樂主義では時には良いものを悪いものに、悪いものを良いものに取り扱うことがある。そして、今回のケースも震災下で営業を再開し、収支のバランスを考慮したという本来であれば良い行動とも捉えられるものが、結果的に悪いものとなってしまったケースといえる。

さらに、CSRの三要素についても言及すると、ガソリンスタンドは二つ目の「企業の本来の機能を全うすること」という責任は果たすことはできている。しかし、三つ目の「社会的な諸問題の解決に参加、協力するなど、広く社会環境の改善、向上に積極的に貢献すること」という責任については、その果たし方に思慮が欠けていたといえる。

3-2. 出光仙台一番町サービスステーションのケース

出光仙台一番町サービスステーションは仙台市内では震災翌日から営業した数少ないガソリンスタンドであり、私が震災後にはじめて給油できた場所でもある。ケース概要は以下の通りである。

仙台市内で震災翌日から営業している数少ないガソリンスタンド、青葉区の出光仙台一番町サービスステーションには12日午前から100台以上の車が給油の列をつくった。

2010年夏に災害用発電機を整備していたこともあり、停電時にも給油できる環境が整っていた。営業時には緊急車両を優先しつつ、一般車にも2000円分を上限に給油した。レギュラー価格は1リットル160円と震災前よりも15円前後値上がりしたものの、利用者からは給油できて助かるなど感謝の言葉が漏れた。

本ケースにおいても栗原市のガソリンスタンドと同様、自動車の長蛇の列のための交通整理や釣り銭対策などから値上げが行われている。ゆえに、企業の継続性という震災下での快樂は追求されていると判断する。

それでは、出光仙台一番町SSの思慮についてはどうであろうか。出光仙台一番町SSでは栗原市のガソリンスタンドと同様に小売価格の引き上げを実行している。しかし、その値上げ幅は1リットル当たり15円前後と小幅であり、人々からの批判の少なさからも震災を理由に受け入れられる許容範囲内であったと考えられる。その小幅な値上げに抑えられ

た理由としては、災害用発電機を整備していたことなどが挙げられる。

以上のことから、本ケースの出光仙台一番町 SS の企業行動はエピクロスの快楽主義に適ったものであったといえる。また、大震災という状況下で快楽主義に適った販売を行うためには、本ケースの災害用発電機のような物的準備の必要性が認められる。

さらに、CSR の三要素についても言及すると、ガソリンスタンドは二つ目の「企業の本来の機能を全うすること」という責任はもちろん、三つ目の「社会的な諸問題の解決に参加、協力するなど、広く社会環境の改善、向上に積極的に貢献すること」という責任も果たしていると考える。それは、出光仙台一番町 SS が可能な範囲内で営業を行っており、それを支える災害用発電機等の設備を整えていたことから判断した。

3-3. SEIYU 汐見台店のケース

SEIYU 汐見台店が位置する七ヶ浜町は、津波による被害が大きかった地域の一つである。七ヶ浜町は人口 20,855 名、世帯数 6,568 と小さな町ではあるが、11 月 2 日時点での東日本大震災による被害は死者 70 名、行方不明者 5 名、住宅・建物被害（全壊＋半壊）は 1189 棟におよぶ。そのような状況で震災直後から営業を始めた SEIYU 汐見台店のケース概要は以下の通りである。

SEIYU 汐見台店は津波による被害は決して小さくなかったが、翌日 12 日から 5 日間にわたって市民に食料品などの無償提供を行った。3 月 11 日の震災当日、店長の長岡謙二さんは休みで仙台市の自宅にいたが、震災発生後に自転車で店に向かった。店内は津波で 10 センチの泥が堆積し、天井の一部も落ちていた。長岡さんはその日は店に泊まり、12 日の朝、明るくなると同時に食料などを求める住民たちを出迎えた。

長岡さんは「いちいち買い上げ額を計算しては、商品提供に時間がかかる」と本部に相談せず、独断で無償提供を決めた。大阪府出身の長岡さんは阪神淡路大震災の経験から、被災直後に住民が食料調達に苦勞することを認識していた。食品から生活用品まで在庫が尽きる 16 日まで提供し、並行して近くの避難所にも食料品を無償配布した。3 月 18 日には本部に掛け合って調達した 2 リットルのペットボトル入りの水 1800 本とカップ麺などを店頭で配布した。その際におにぎりが一部余り、当初の危機は去ったと判断した長岡さんは本格再開のため一時閉店することを決めた。一時閉店を告げた張り紙はその後、住民の感謝のメッセージで埋まった。「ご恩は一生忘れない」、「素晴らしい対応だった」、「1 日でも早く営業再開を」などの声に支えられて、長岡さんとスタッフ 37 人は再開を急いだ。営業再開した 30 日、店には震災前と同じように十分な商品がそろった。長岡さんはスタッフの朝礼で「お客さまの期待を裏切らないようなサービスを続けよう」と誓い、再び笑顔で買い物客を出迎えた。

本ケースにおいて、エピクロスのいう快樂の追求は達成できているだろうか。SEIYU 汐見台店の場合、無償提供によって被災者支援を行っていることから企業として利益を得ることはできていない。しかし、3月12日からの5日間という限定的な無償支援であったこと、そして店舗の本格再開のために一時閉店を行っていることから、企業の継続性は保たれていると考える。

それでは、震災による被害が比較的大きい地域に位置する小売店として思慮のある企業行動はとれたのだろうか。SEIYU 汐見台店は地震や津波の被害を大きく受け、土砂が10センチ近く堆積するほどだったことから、一時閉店も考えられる状況であったといえる。しかし、店長である長岡謙二さんが阪神淡路大震災を経験しており、震災時の小売店の重要性を強く認識していたことが今回の精力的な被災者支援につながった。そしてこの行動には、店舗自体の危機をかえりみず被災者のために思う思慮があったと判断できる。また、震災直後の迅速な支援のために本部に掛け合うステップを踏まなかった点、近隣の避難所まで赴いて無償配布を行っている点、本部に自ら掛け合って大量の支援物資を調達した点などにも思慮がうかがえる。

本ケースの企業行動は短期的にみれば損失を生むものである。しかし、多くの消費者の感謝の言葉などから、長期的にみれば地域のライフラインとしての信用や忠誠心の強い顧客を得られたと考えられる。これはまさに、時には長期的な快樂のために短期的な悪をも受容すべきというエピクロスの考えに合致するものである。

さらに、CSRの三要素についても言及すると、SEIYU 汐見台店は二つ目の「企業の本来の機能を全うすること」という責任はもちろん、三つ目の「社会的な諸問題の解決に参加、協力するなど、広く社会環境の改善、向上に積極的に貢献すること」という責任も果たしていると考えられる。それは、店舗自体の被害が大きいにもかかわらず、地域のライフラインとして精力的な被災者支援を行った点から当然の見解だといえる。

3-4. ダイエー仙台店のケース

被災した仙台市民の暮らしを大きく支えたスーパーとって一番に名前が挙がるのは、仙台市のちょうど中心街に位置するダイエー仙台店であろう。全国に211店舗を有する株式会社ダイエー（以下ダイエー）において東北地方唯一の支店である仙台店は、震災直後から物流が回復するまで仙台市民の生活に大きく貢献した。ケース概要は以下の通りである。

ダイエー仙台店は震災2日後から営業を再開し、被災者の生活支援に大きく貢献した。すみやかに営業を再開できた背景には、兵庫県内の全店舗が被災した阪神淡路大震災での経験があった。13日の朝に店頭に並んだ水や紙おむつ、缶詰などは12日の夕方に関東を出發したものであり、その対応の迅速さは過去の経験を生かした賜物であった。

同店は JR 仙台駅前であり、周辺に大型スーパーがないことから消費者が殺到することが予想された。そこで、地震発生から 40 分後に本社で設置された災害対策本部では商品の発注、バスやトラックの手配、緊急用車両の届けなどをはじめ、阪神淡路大震災を知る管理職を中心に 60 人の社員を派遣することなどが決定された。また、仙台への商品搬入は通常、業務提携相手のイオンが担当しているが、今回においてはダイエー単独で千葉県内にある配送センターから 10t トラック 15 台分もの商品を搬出した。

営業再開の 13 日開店前には約 1000 人、翌日には 3500 人が列を作り、夕方には品薄で閉店せざるを得ない日々が続いた。しかし、他の同事業者と比較しても商品は豊富であり、購入できる品数にも大きな制限がないことから多くの人々が足を運んだ。また、営業と並行してミネラルウォーターやパックご飯などを仙台市に無償提供するなどの支援も精力的に行った。

本ケースのダイエーは全国に店舗展開する大企業であり、東北地方には店舗が 1 店舗のみであること、そして仙台店の建物被害はほとんどなかったことから快楽となる企業の継続性は確保されていると考える。

それでは、ダイエー仙台店の震災時における思慮についてはどうであろうか。関西発祥の総合スーパーであるダイエーは、1995 年 1 月 17 日に発生した阪神淡路大震災で甚大な被害を受けた。その中で被災地・神戸にあった 7 店舗のうち 4 店舗が全壊したが、被災者のために食料品や生活用品の安定供給に努めたという過去がある。その経験が今回の東日本大震災の対応にも生かされ、迅速な災害対策本部の設置、柔軟な商品搬送などにつながった。これらの企業行動はダイエーが掲げる「小売業は地域の皆様のライフライン」という使命感をバックボーンとした、被災地の人々に対して思慮のあるものだと考える。

さらに、CSR の三要素についても言及すると、ダイエー仙台点は二つ目の「企業の本来の機能を全うすること」という責任はもちろん、三つ目の「社会的な諸問題の解決に参加、協力するなど、広く社会環境の改善、向上に積極的に貢献すること」という責任も果たしていると考えられる。それは、全国に拠点を有する総合スーパーとしての強みを生かし、大量の食品や生活用品を被災地に届けることで地域のライフラインとして尽力した点などから判断できる。

3-5. 首都圏・中国での「買いだめ」のケース

東日本大震災の発生以降、被災地域だけではなく日本全国、さらには海外においても生活物資の不足が見受けられた。その原因の一つが「買いだめ」である。ケース概要は以下の通りである。

震災発生後の 3 月 13~14 日にかけて、首都圏のある大手スーパーからの発注量は水が通

常の10倍、納豆が2~3倍、豆腐が1.7倍、牛乳が1.5倍に跳ね上がった。売上額だと鶏肉が9倍、缶詰が3倍、大型ペットボトル飲料が1.8倍、米が1.6倍にまでになり、食料品以外でもガスコンロの売り上げは6倍、自転車が3倍、マスクが2.5倍に上った。他のスーパーもおおむね同じ傾向にあり、一部の商品が品切れにならなければ、さらに膨らんでいた可能性が高いとのことだ。

中国でも17日に各地で食塩や粉ミルク、紙おむつなどの買い占めが起こり、多くのスーパーで品切れが相次いだ。現地では、「震災の影響で海水が汚染され、塩が不足する」、「ヨード入り塩は放射線の影響を受ける」といった噂が拡大し、買いだめに発展した。また、高い品質から人気を集めている日本メーカーの粉ミルクや紙おむつも震災による品切れが起こるのではという不安感も買い占めが行われた原因の一つだと考えられる。

本ケースでは、ケース対象が首都圏と海外の中国であり、震災時の快樂は企業の継続性に加えて利益も追加される。それは、本来企業というものが生産・営利を目的とし、継続的に事業を経営するものであることから当然のことだと考える。

それでは、本ケースで取り上げた小売店は快樂の追求を達成することはできたのだろうか。まず、それぞれの店舗が首都圏と海外の中国であることから震災による物理的な被害はほとんどない。また、震災後は結果的に商品への需要が増大していることから利益が生まれており、快樂の追求は達成されていると考える。

では、他の地域で震災が発生したという状況下において、小売業として思慮のある企業行動がとれていたのだろうか。たしかに、消費者の需要に応えることは企業にとって当然のことであり、責任でもあるだろう。そのために、商品の発注が増えることも自然な流れだと考える。しかし、今回の首都圏のケースはその増加幅が過剰であり、被災地に対して思慮に欠けた行動であったと考える。エピクロスは快樂の追求を生きる上での目的だと述べているが、その快樂とは自然的かつ必要な欲望を満たすものであることは第二章でも記述した。ゆえに、首都圏のケースは人々の自然的ではない欲望や必要ではない欲望を満たす行動を小売業が助長するものであると考える。

また、中国でのケースも同様に、噂などに過剰な反応をみせる消費者の購買をコントロールしていない、もしくはできていない小売販売は被災地に対して思慮に欠けた小売販売だと考える。

CSRの三要素についても言及すると、首都圏・中国のケースはともに二つ目の「企業の本来の機能を全うすること」という責任は果たせている。しかし、三つ目の「社会的な諸問題の解決に参加、協力するなど、広く社会環境の改善、向上に積極的に貢献すること」という責任については、被災地に対して思慮に欠けた小売販売を行ってしまったことから十分に果たせていないと考えられる。

3-6. ケース分析のまとめ

5つのケースをエピクロスの快樂主義を用いて分析してみたが、いずれのケースにおいても共通して感じたことが2つある。

1つは、有事における経営理念や企業方針など企業の精神的な部分の重要性である。3-3. SEIYU 汐見台店のケースや3-4. ダイエー仙台店のケースでは、有事に対する心構えが組織の精神や文化に浸透しており、それが迅速な震災対応や被災地支援につながったと考えられる。被災地支援には大きな費用が伴い、有事のための備えに関しては起こるかもわからない事象に費用をかけることになる。しかし、有事に対する心構えを組織文化に根付かせることで、その備えが組織にとって自然なものとなる。備えに要する短期的な損失を受容することにより長期的な快樂、つまり企業としての繁栄につながると考える。事実、震災後のダイエー仙台店の売上げは前年比を上回っており、下向き傾向にあった総合スーパー業界でも輝きを取り戻しつつある。また、これはエピクロスの長期的な目線で快樂を追求する考えに通ずるものであり、備えや支援はエピクロスが最も大切にしている思慮に相当すると考えられる。

そしてケース分析で感じたことの2つ目は、有事の際の小売販売をモデル化するべきではないかということである。東日本大震災をはじめとする有事においては連絡手段を断たれ、フランチャイズ経営などの小売店舗ではその対応は経営者の判断に委ねられる。もちろん、震災マニュアルなどを作成している企業も数多くあるだろうが、モデル化を行うことで個人経営の小売店舗などにも標準的な有事の小売販売モデルを提示することができる。さらに、今回は東北地方や関東地方での被害であったが、今後は日本のどこで、世界のどこで大きな天災に見舞われるか分からない。ゆえに有事の小売販売のモデル化を行うことで、世界中の天災対策につながれると考える。そしてなにより、東日本大震災で得た教訓をなんらかの形にすべきだという思いから有事の小売販売のモデル化を検討したい。

第三部 提言編

第四章 組織文化

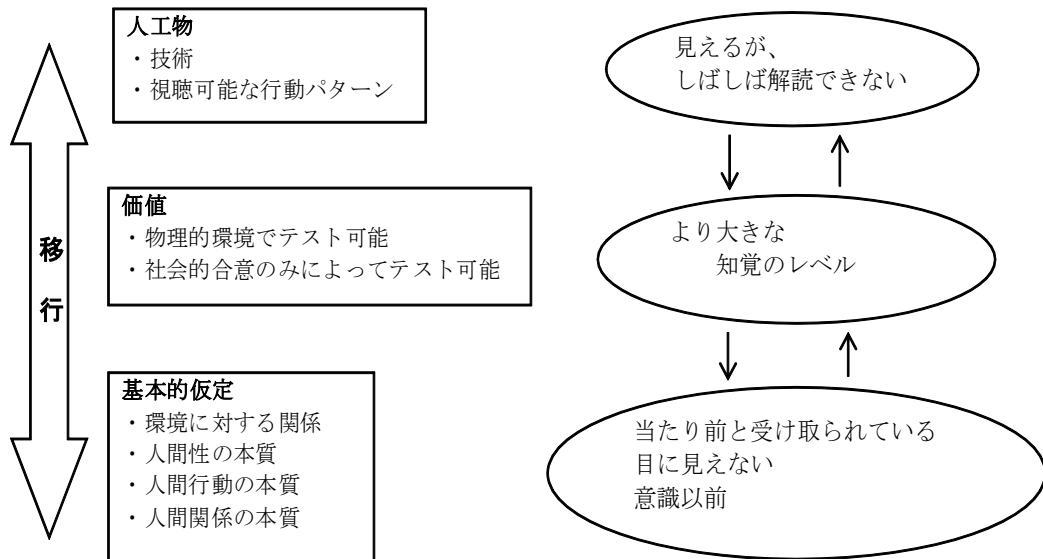
有事の際に小売店が社会的責任を果たすためには、企業の精神的な部分から準備をする必要があるという指摘を前章で行った。そして、この章ではシャインの組織文化論を端緒に、有事の際の CSR を支える組織文化の形成について提言する。

4-1. シャインの組織文化論とリーダーシップ

文化とは組織の構成員によって共有され、無意識のうちに機能する基本的仮定だと E.H. シャインは述べている。シャインの組織文化論では文化を三つのレベルに階層化しており、文化の成熟度によってレベルが移行する。

レベル1の「人工物」は、文化が最もよく見える状態であり、創り出された物理的・社会環境的なものといえる。これはいわば形式上の文化であり、しばしば組織の構成員に理解されていない。レベル2の「価値」は組織の何者かが認める価値であり、もちろん批判されることもある。しかし、価値によっては組織の中で良い結果を生み出すことで認知的変容の過程を開始し、一つの信念となり、究極的に一つの仮定となる場合もある。また、テスト不可能な審美的事柄などは社会的な合意などによって認知的変容の過程をたどる。レベル3の「基本的仮定」は、ある問題に対する解決策が繰り返し機能し、それが当たり前と考えられるようになった段階である。仮説だったものが、徐々に一つの現実として取り扱われ、他の前提に立った行動など想像もできない状態となる。このレベル3がシャインの述べる文化であり、レベル1やレベル2は文化として成り立つまでの過渡期ともいえる。

図2: 文化のレベルとその相互作用



(出典)E.Hシャイン『組織文化とリーダーシップ』1989年 p19 から著者作成

文化の役割は大きく分けて二つあるとシャインは述べる。一つは、外的環境の中での生き残りと適応。そして、もう一つは生き残り、適応し続ける能力を確保するための内部プロセスの統合である。このうち前者の役割が、有事の際に企業が社会的責任を果たす上で求められるものだと考える。もちろん、シャインのいう外的環境とは市場の変化などを示すものであるが、有事の際のCSRを支える組織文化づくりにおいても大きなヒントを与えてくれる。

シャインの組織文化論において重要な存在がリーダーである。このリーダーとは創業者の場合もあれば、その意志を継ぐ者や集団の有力者の場合もある。シャインは組織文化が形成される際、そのリーダーによる「一次的植えつけメカニズム」と「二次的明確化と強化のメカニズム」というプロセスの存在を指摘している。「一次的植えつけメカニズム」には5つのメカニズムがあり、

①リーダーが注目し、測定し、統制するもの、②危機的事件または組織の危機に対するリーダーの反応、③リーダーによる、慎重な役割モデリング、教育、指導、④報奨や地位を与える基準、⑤募集、選抜、昇進、退職、免職の基準、である。(E.H.シャイン著 清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年、287頁)

このプロセスではリーダーが組織全体で注意を向ける際に効力を示し、特にリーダー自らの行動が完全に首尾一貫している場合には強力である。しかし、このメカニズムを通じて伝達されるメッセージは往々にして黙示的であり、矛盾や葛藤が生じる。ゆえに、リー

ダーがより明確かつ首尾一貫した行動をとることが組織文化の植えつけに有効といえる。さらに、「二次的明確化と強化のメカニズム」にも5つのメカニズムがあり、

①組織のデザインと機構、②組織のシステムと手続き、③物理的空間や建物の正面や建築物、④重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話、⑤組織の哲学、信条、憲章についての公式表明、などである（E.H.シャイン著 清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、303頁）

このプロセスは、一次的メカニズムに対して矛盾が生じない場合に限り効力を示す。また、一次的メカニズムに比べると効果は弱く、首尾一貫していない場合は組織の構成員に無視されるか、内的葛藤の種となる。しかし、一次的メカニズムの植えつけと連動した場合には組織文化の形成に大きな力を発揮するものである。

4-2. 有事の際の CSR を支える組織文化とは

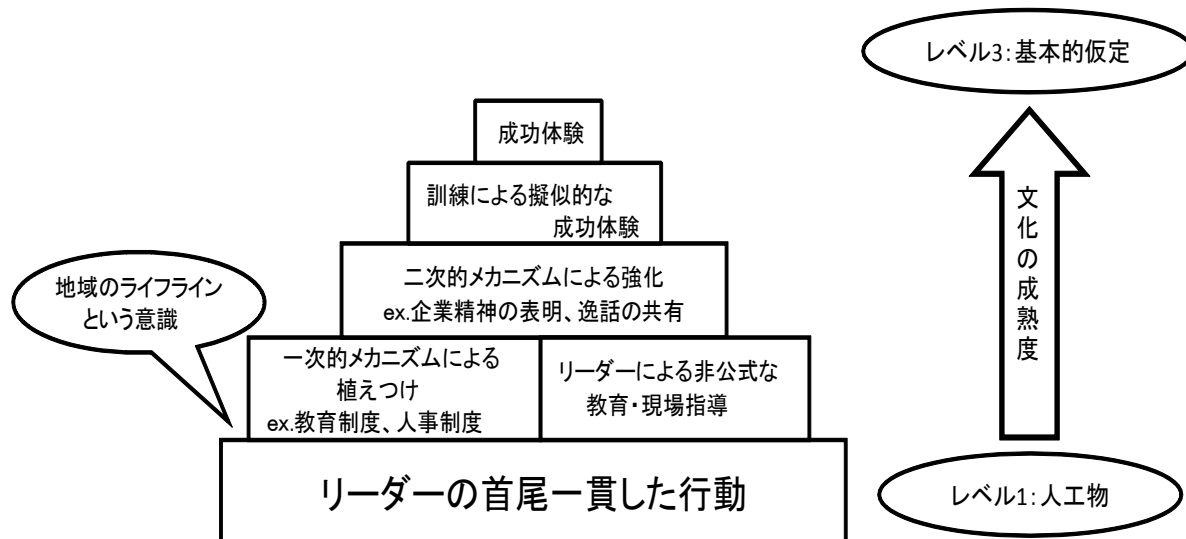
前節でシャインの組織文化論やリーダーシップについて述べたが、本節ではその考えをもとに有事の際の CSR を支える組織文化について提言する。

まず、シャインの主張から文化を形成するにあたって最も重要なのがリーダーの発言や行動だということが分かる。ゆえに、リーダーが首尾一貫した言動をとることが不可欠だといえる。そして、私は小売店が有事の際に社会的責任を果たすためには、地域のライフラインとしての責任をリーダーが示すことが重要だと考える。これは SEIYU 汐見台店やダイエー仙台店の組織文化にも感じとれるメッセージであるが、この意識を組織文化に取り入れることで緊急時においても地域に対して積極的に貢献できる組織を形成できると考える。

組織文化により強く植えつけるために一次的メカニズムの③「リーダーによる、慎重な役割モデリング、教育、指導」を利用し、社員教育にリーダーからのメッセージなどを組み入れる必要がある。さらに、そういった公式的な教育ばかりではなく、日常的にリーダーが現場に足を運び、指導をする非公式な教育を増やすとより組織文化の形成を促進させる。加えて、二次的メカニズムの④「重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話」や⑤「組織の哲学、信条、憲章についての公式表明」を利用することで、より組織文化に浸透させることができる。たとえば、企業精神や信条に地域のライフラインとしての責任を明文化し、過去の緊急時の経験談を組織の構成員に共有させるなどがある。共有の方法については、社内ガイダンスや講演など様々な手段が考えられる。また、ここで重要なことはリーダーの一貫した行動と植えつけの一次的メカニズムがあってはじめて、二次的メカニズムである企業精神や信条の表明が意味を持つということである。さらに、組織文化がレベル3に達するには成功事例が不可欠であるが、有事の際に生きる組織文化で

は試される機会は少ない。そこで、定期的な訓練などで擬似的な成功体験を積み、有事に備えることが必要となる。

図3: 有事の際のCSRを支える文化形成イメージ図



以上、有事の際に小売店が社会的責任を果たすための組織文化形成に対して、シャインの組織文化論を端緒とした私なりの提言である。

第五章 行動経済学を活用した小売販売

前章では有事の際のCSRを支える組織文化について言及したが、本章ではその組織文化を土台に行われる緊急時の小売販売について提言する。

私は緊急時において効果的に効果販売を行うため、行動経済学を活用した小売販売のモデル化を検討したい。なぜなら、行動経済学は人間の本能や習性を対象にした学問であり、有事における小売販売ではより大きな効果を発揮すると考えるからである。今回の東日本大震災のような有事の際、人々は一種の興奮状態に陥り、小売店が社会的責任を果たすには人間の性質を理解した小売販売が求められる。そこで、行動経済学を端緒とし、小売販売のモデル化を図ることで、本論文における一つの提言としたいと考える。

5-1. 行動経済学とナッジ

行動経済学とは、人間の「心」がどのように経済行動に影響を与えるかを分析する学問である。従来の経済学は、「人間は常に合理的な行動をとる」という前提に基づいているが、行動経済学の場合はそのような前提は取り払い、時には矛盾した行動をとる現実の人間を考察する。

私が震災時に有効だと感じた小売販売方法に数量規制というものがある。これは購入できる数量をあらかじめ店舗側が決めておくことで、より多くの人々に品物を提供できるシステムである。しかし、これだけでは消費者の購買を抑えつける面が目立ち、人々にストレスを感じさせる。そこで私が行動経済学の中で小売販売に活かしたいと考えるのがナッジという考え方である。ナッジとは元来ひじで相手の横腹をつつくことを意味し、それと気付かせることなく特定の人々を合理的で好ましい方向に誘導する行為である。震災のような緊急時において人々は時に過剰な購買行動をとってしまうが、ナッジを活かした販売を小売店が行うことでコントロールできる部分があると考えられる。もしもナッジを利用した小売販売をモデル化することができれば、世界中の緊急時に活用することができ、今回の東日本大震災で得た教訓を国際規模で共有することが可能となる。

5-2. 有事の小売販売モデルの提案

私が有事の小売販売モデルの一つとして考える、ナッジを活かした小売販売は、「買い物ガイドの閲覧」である。買い物ガイドの記載事項としては、過去の天災時に要した物流回復までの期間や家族に必要な食料の目安量、人々と分かち合うことの重要性などを想定している。このガイドを購買前に閲覧させることで暗に人々の横腹をつつき、過剰な購買に歯止めをかけ、より平等なモノ・サービスの提供を可能にする。さらに、震災時に情報の錯綜からトイレットペーパーの買いだめなどが起こったが、そういった問題も未然に防ぐことができるだろう。また、このガイドに沿った購買を強制する訳ではないことから、ガイドを参考に消費者自身の意思でもって購買を行わせることができ、ストレスを与えることはない。買い物ガイドは人々に自由裁量の余地を残しつつ、緊急時の合理的な購買を促せられると考える。ガイドの閲覧方法に関しては、店舗の入り口付近に掲示することで並ぶ消費者に閲覧を促す、もしくは事前に配布用のガイドを準備しておくなどの方法も考えられる。

以上の私の提案「緊急時の買い物ガイドの閲覧」は、考えられる有事の際の小売販売モデルのあくまで一例であり、その他にも効果的な手法が多々あるだろう。しかし、私が行動経済学という学問を専門に扱う身ではないことから、本論文では有事の小売販売のモデル化の有用性とそれに活用できる行動経済学の可能性を指摘するところでとどめておきたい。

おわりに

本論文では東日本大震災で抱いた違和感に端を発し、エピクロスの快樂主義を用いて私
なりの解釈を交えながら各ケースについて分析・考察してきた。分析では、震災という状
況下ではエピクロスが最も大切にする思慮が通常以上に求められるということを深く理解
できたと考える。エピクロスの快樂主義は理論としては非常にシンプルなものであり、複
雑となった現代では物足りなさを感じるかもしれない。しかし、今回の震災など緊急時を
対象とした分析においては、そのシンプルさが人間の生きるということや企業が継続する
といった快樂の本質的な部分の追究につながったと考えている。

また、分析によって浮かび上がった緊急時の CSR に必要な要素についても、シャインの組
織文化論や行動経済学を端緒に提言できたと考える。しかし、私自身の力不足で行動経済
学からの提言が可能性を指摘する点にとどまった点、有事の際の適切な小売価格について
詳細な言及ができなかった点については、今後の課題として取り組んでいきたい。

東日本大震災という百年に一度といわれる大震災を体験し、多くの悲しみに触れたが、
そこから得た教訓を卒業論文というもので形に残せたことは嬉しく思う。本論文を最終点
とすることなく、今後も私なりの関わり方で震災復興に携わっていきたいと考える。

《参考文献》

- ・ D・スチュアート著；企業倫理研究グループ訳『企業倫理』白桃書房、2001年
- ・ マイケル・サンデル著、鬼澤忍訳『これからの「正義」の話をしよう 今を生き延びるための哲学』早川書房、2010年
- ・ 梅田徹著『企業倫理をどう問うか グローバル化時代の CSR』日本放送出版協会、2006年
- ・ 田代義範著『企業と経営倫理』ミネルヴァ書房、2000年
- ・ 高巖、瀬尾隆史・久保田政一、辻義信、Scott T.Davis 共著『企業の社会的責任』日本規格協会、2003年
- ・ 杖下隆英、増永洋三、渡辺二郎共著『テキストブック西洋哲学史』有斐閣ブックス、1984年
- ・ エミール・ブレウエ著、渡辺義雄訳『ヘレニズム・ローマの哲学ー哲学の歴史2』筑摩書房、1985年
- ・ A・A・ロング著、金山弥平訳『ヘレニズム哲学 ストア派、エピクロス派、懐疑派』京都大学学術出版会、2003年
- ・ バートランド・ラッセル著 市井三郎訳『西洋哲学史1』みすず書房、1970年
- ・ ダン・アリエリー著 熊谷淳子訳『予想どおりに不合理』早川書房、2010年
- ・ 真壁昭夫『最新行動経済学』朝日新聞出版、2011年
- ・ E.H.シャイン著 清水紀彦、浜田幸雄 訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年
- ・ 新村出編『広辞苑 第六版』岩波書店、2008年

《参考資料・参考 HP》

- ・ 河北新報 掲載日：2011年3月13日、15日、19日
- ・ 神戸新聞 掲載日：2011年3月19日
- ・ 毎日新聞 掲載日：2011年3月29日
- ・ 東京大学地震研究所 http://outreach.eri.u-tokyo.ac.jp/eqvolc/201103_tohoku/
- ・ 気象庁 <http://www.jma.go.jp/jma/index.html>
- ・ 警察庁 <http://www.npa.go.jp/archive/keibi/biki/index.htm>
- ・ 神戸市 <http://www.city.kobe.lg.jp/>
- ・ 宮城県庁 <http://www.pref.miyagi.jp/>
- ・ 仙台市役所 <http://www.city.sendai.jp/>