

東日本大震災対応記録

# それぞれの 3.11



2011年3月11日に発生した東日本大震災では、数多くの尊い命が失われました。私たちの仲間やその親族も、命を落とされました。まずここに、心よりご冥福をお祈り申し上げます。

この冊子は、東日本大震災が発生してからのおよそ1年間における私たちの取り組みを記録したものです。「想定外」の事態が次々に起こる未曾有の災害だったため、振り返ればあの非常時によくここまでできたと思えることもあれば、企業理念「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」と考える時、もっとできることがあったのではないかと悔やまれることもあります。「なし得たこと」と「なし得なかった」こと。この冊子では、その両者ともに、ありのままに書き記しました。

私たちは、東日本大震災の対応を進める中で、阪神・淡路大震災を始めとする過去の災害発生時の「記憶」に助けられました。もし過去の災害対応の失敗を教訓として思い起こす仲間がいなければ、今回の震災対応においてももっと大きな失敗を繰り返していたはずで、私たちにとって成功と思える事例も、「痛み」とともに思い起こす失敗事例も織り込みながらこの冊子を作成したのは、今回の震災対応を「記憶」でなく「記録」として留めて、ここで得られた教訓を風化させないためです。将来のローソンを担っていく人たちに向けて、この冊子を編集しました。

コミュニケーションステーション

災害対策会議の議事録や関係者へのインタビュー、取材いただいたテレビや新聞、雑誌の報道内容などを基に、時系列を重視し、読みやすいようにストーリー性を加味して構成しました。記事中に登場する役職員は敬称略とさせていただきます。

## 第1章 命をつなぐ

- 2 導入
- 4 東北支社／店舗  
「とにかく店を開け続けよう」
- 6 リスク管理  
自衛隊機でおにぎりを運ぶ
- 8 リスク管理  
日本中から油をかき集める
- 10 被災地店舗の奮闘
- 12 時系列年表

## 第2章 再起する

- 16 建設  
被害状況の把握に動いた先遣隊の初動
- 18 原料調達  
「いくらこぼし」発売の秘話
- 20 物流  
「横持ち」支えた車輛線り
- 21 ベンダー対応  
「我々だって被災者なんです」
- 22 ITシステム  
受発注システムの混乱を乗り切る
- 23 財務 危機時には現金が不可欠  
欠品伝票 現場クルーが支えた欠品伝票処理
- 24 時系列年表
- 26 関東地方オーナーの奮闘

## 第3章 復興する

- 28 導入 若者への恩返し「夢」を応援したい
- 30 CSR  
総力挙げて義援金を集める
- 31 総務・保険 保険請求のために心得るべきこと  
管財 家主・地主に見舞金を手渡し
- 32 FC契約 被災店舗のFC契約は個別対応  
原発事故の不安と戦ったマチ
- 33 時系列年表
- 34 2度目の握手 果たされた約束
- 36 付録 ローソン震災対応報道一覧



# 第1章 命をつなぐ



激しい揺れが、まどろみを破る。3月11日14時46分。深夜の業務を終えて仮眠を取っていたローソン山元町高瀬店(宮城県)のオーナー・松田義重は大きな揺れに飛び起きた。

脳裏に浮かんだのは「崖」のことだった。同店は切り立った崖を背に立っている。数年前の地震で、この崖は土砂崩れを起こして建物の一部を埋めた。これだけの揺れだ。店や駐車場に、また土砂が襲い掛かっているかもしれない。もし万が一お客様や従業員が巻き込まれたら。松田は思った。もうロー

ソンの制服に袖を通すことはできない。生きがいった店を手放さなければならぬだろう。

携帯電話が鳴った。電話機からは店員の悲痛な声が聞こえる。

「崖が崩れました。駐車場が埋まっています！」

松田は店に走った――。

\* \* \*

同時刻、東北支社長の安平尚史は支社のある仙台を離れて、秋田支店で「エリア戦略ミーティング」に参加していた。激しい揺れが支店を襲い、ほどな

く会議室の蛍光灯が消えた。

支社長だけでなく。副支社長、商品部長も同じミーティングに参加しており、支社を留守にしていた。つまりこれは、ローソン東北支社が、指揮命令系統のトップ不在のまま震災対応の指揮を執らざるを得ない状況に追い込まれたことを意味する。

「すぐに帰るぞ！」

だが、まもなく安平はその指示が実行不可能だと知った。交通網、通信網ともに寸断されており、「帰る」のはおろか仙台の状況すら把握できなかった。ラジオなどの情報から震源が太平

洋側であることが伝わると、安平はさらに青ざめた。秋田でこの揺れだ。震源により近い仙台は、一体どうなっているのか。

「まだ電話は繋がらないのか！」

焦りとは別に、時間は無情にも刻一刻と過ぎていく――。

\* \* \*

同時刻、東京・大崎のローソン本社も大きく揺れた。「これは大きい」。CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)としてリスク管理を担当する浅野学は、時計に目を向けた。14時

46分。「震度5強以上の地震が発生したら対策本部を立ち上げる」と災害対策マニュアルにある。浅野はチームの部下たちに指示を出した。

「対策本部を立てるぞ」

召集されるメンバーもマニュアルで決められている。所定の会議室にメンバーたちが駆け足で集まった。浅野はもう一度時計を見る。14時50分。震災発生から5分も経っていない。浅野は出席者に向かって宣言した。

「メンバーが集まったので、対策会議を立ち上げます」

しかし、浅野はこの時点では知らな

い。マニュアル通りに対応できるのは「ここまで」だった。以後、重なる「想定外」に翻弄され、対策会議は無力感を相手に闘い続ける場となる。

\* \* \*

震災発生から数十分後、東北地方の太平洋沿岸に大津波が押し寄せた。激しい揺れにも踏みとどまっていた建物は濁流に飲まれ、押し流された。福島県の原子力発電所にも回復困難な損傷を与えた。

激震は「未曾有の大災害」へと姿を変えていく。





店舗

## 加盟店のモチベーションと支店の孤軍奮闘

支社

# 「とにかく店を開け続けよう」

「崖が崩れました」  
震災発生後、一報を聞いて、松田は山元町高瀬店に駆けつけた。崖の土砂が崩れ、駐車場の一部が埋まっていた。「お客様に怪我は？」  
「大丈夫です。巻き込まれた人はいないようです」  
胸を撫で下ろしながら、松田は数年前の記憶を反芻した。「もう一生に二度とない出来事」だと思っていた土砂崩

れの記憶だ。数年前、崩れた土砂は壁を突き破り、店を半壊させた。店は修復に数カ月間を要し、その間は営業停止を余儀なくされた。そして今、「もう二度とない」はずの土砂崩れがまた店を襲った。二度も土砂崩れに遭うなんて、こんな不幸なコンビニオーナーがどこにいるだろう。松田は自嘲した。  
だが、「不幸」はそれだけでは終わらなかった。しばらくすると津波警報が

鳴った。松田は店を閉めさせ、従業員に高台に逃げるよう指示を出した。  
その高台からは、木々や建物をなぎ倒しながら津波が地を這うように寄せてくるのがよく見えた。「止まってくれ」。祈るような気持ちで、濁流に畑や建物が飲まれていく非現実的な光景を見下ろしていた。結局、津波は数十メートル手前で止まった。  
あまりの出来事に、松田はしばらく

言葉がでなかった。脱力感。だが、やがて思ったのは、数年前の崖崩れの記憶だった。営業停止は数カ月間に及んだ。松田は、その時の「店を開けたくても開けられない」辛さを思い起こす。自分の人生にとって、店に立つことがどれだけ大切なことだったのかを痛感した。今度はどうだろう。土砂崩れはあったが建屋は破損していない。

「私には、店がある。今度はちゃんと店が残っている。であれば、私がやるべきことは1つだ」

24時間営業のコンビニとは言え、自宅にある家財を心配して帰宅することも許されただろう。だが、松田は店を開け続けた。停電は続いたが、夜には自動車のヘッドライトを店に当て、動かないレジの代わりに電卓を弾いた。

客足は途絶えることなく、店頭に並んでいた食品や飲料は飛ぶように売れていく。しかし、本部からの配送車は来ない。店はほどなく空っぽになった。

品物がないなら、売り上げは1円も立たない。それでも翌日以降も松田は店を開け続けた。品物がないと知って、お客様は帰っていく。補給の途絶えた最前線で、松田に残された「仕事」はただ1つ。お客様に元気よく声を掛けることだけだった。

「いらっしゃいませ！」

ただその言葉を繰り返した。

\* \* \*

誰も決めてくれない。俺たちでやるしかない――。

仙台市内のローソン東北支社が入ったビルが激震に揺さぶられた直後、オフィスに居合わせた東北支社経営管理、マネジャーの木村圭一、小林保夫らは思った。



商品供給が途絶え、店の商品棚は空っぽになった

当時、支社長の安平を始めとした支社幹部は全員、秋田にいた。支社長の携帯電話にも、東京の本社にも通話を試みたが繋がらない。停電でテレビも映らず、被害状況も分からない。もちろんパソコン類も全滅。電気が消えた暗いオフィスには、誰も指示してくれる人はいない。

大丈夫だ。訓練を思い出そう。

木村らは新潟中越沖地震の経験を思い起こした。まず情報を整理しなければならない。パソコンの電源が入らないので、ホワイトボードを会議室に持ち込んだ。ここに、明らかになった情報を書き込んでいこう。

テレビの代わりにラジオで情報収集を試みた。放送を聞くだけで、想像を絶する被害が出るのが予想できた。大津波の襲来もラジオで知った。木村らは電池式のラジオをもっと備えておくべきだったと悔やんだ。

支社には衛星電話が備えられていた。国内の通信拠点に依存しない衛星通信であれば災害時にも利用できる。操作法を調べて、青森や秋田などの支店と連絡を取った。ようやく支社長の安平と会話を交わせた。

「怪我はありませんか。いつ戻れます

か」

「大丈夫だ。でも鉄道は止まっている。レンタカーを手配して戻るともりだが、今日は難しいかもしれない」

災害対応は初動が重要と聞く。幹部不在の今、少なくとも明日までは自分たちが東北支社を守り、対応の手を打たなければならない

い。木村たちは覚悟を決めた。まずは安否確認を急ぐ。ローソンは災害時、各人が状況を登録し、安否を集計できる仕組みを導入していた。ところがそもそもこのシステムに安否を登録するための携帯電話やパソコンが使えず、社員が無事かどうか分からない。結局、社員全員の無事が確認できるまでに3日間を要した。

やがて自家発電機が稼動して通電したが、通信を試みても各店舗のストアコンピュータからはほとんど応答がなかった。店舗の被災状況が、まるで見えない。

夜になって、ようやく本社の対策本部と電話が繋がった。支社の周囲の状況は分かっても、日本はどうなっているのか。店はどうな被害を受けているのか。最前線の東北支社で、周囲を見渡すこともできず暗中模索していた木村たちが、ようやく「被災地外の声」を聞いた瞬間だった。

「もしもし、東北支社です」

「浅野です」

孤立していた支店に安堵のため息が漏れた。だが、各店舗で何とか店を開け続けようと孤軍奮闘する松田たちにまでは、救いの手はまだ届かない。

リスク  
管理

## 情報の一元化とコスト度外視の決断

# 自衛隊機で おにぎりを運ぶ

「被害状況はどうだ」

東京の本社会議室「創造」に設置された災害対策本部で、ようやく繋がった電話口に向かって浅野は尋ねた。

「分かりません。店とは連絡が取れないし、社員の安否を確認する手段もありません」

「何とか踏ん張ってくれ」

想定は次々に覆されていく。

東北支社(仙台)と本社(東京)それぞれに対策本部が立てられたが、機能は異なる。ローソンは「支社制」による“地方分権”を進めてきた。前線基地である支社の対策本部が災害震災対応の中心となり、本社の対策本部はそれをサポートするのが役割だ。

だが、東日本大震災ではこの仕組みが想定する規模を超えていた。ただですら交通網と通信網が寸断されている上に、被災地の範囲がきわめて広域であり、東北支社が独力でその全域の被災地状況を確認することが困難だった。発生直後は、「前線」である支社よりも、むしろ本社の方がテレビ報道などで全域の被災状況を把握しやすいという逆転現象すら起こった。

身動きが取れずにいる支社に、今必要なのは「目」と「足」だった。通信網が途絶えた今、被災状況は現認、目視で確認するしかないが、その「目」が足り

ない。社用車が限られている上に、東北支社は立体駐車場が破損してクルマを出せなかった。「足」も足りない。

浅野らは、店舗の破損状況を確認する「目」になる建設チームのメンバーなどを、「足」となる車両と一緒に「先遣隊」として本社から出すことに決めた。

打ち手のない焦燥感に苛まれながら、何人もの社員が本社、支社それぞれで夜を徹した。3月12日午前6時30分時点でも、東北支社管内と茨城支社管内806店舗のうち720店舗のストアコンピューターは、通信を試みたが応答がない。

先遣隊は、木村らが求めた食料や水、

バイクを積み込んで4台のトラックに分乗し、同日17時に東京を出発した。東北道を北上し、翌日13日の午前3時には東北支社に到着している(→16ページ)。店舗復旧を始めるにしても、本社・支社の対策本部はこの先遣隊の「目」を通じた報告を待つしかない。

### 「コストはいくらかかってもいい」

震災発生後、社長の新浪剛史は大きく2つの方針を決めた。

1つは、「商売」と「震災対応」を切り分けること。人情として、従業員の安否情報が刻一刻と更新される対策本部のすぐ横で、「からあげクン」をいくつ

売るかという議論はできない。だが、被災していない店舗の営業を守るのも本部の役割だ。そこで、通常の営業や商品に関する機能を近畿支社に移転し、副社長の玉塚元一に指揮を委ねた。

もう1つは、震災対応における情報の一元化だ。

「ローソンの力が試されている。全力以上の力を出そう」。新浪は社員に向かって檄を飛ばした上で、こう付け加えた。「情報はすべて浅野さんに集約すること。それだけは守ってほしい」。

新浪が恐れたのは情報の分散だ。1分1秒を争う非常時に、自分とリスク管理のトップである浅野、それぞれに情報が集まって二元化してはムダが起ころ事故に繋がりがかねない。

震災対応に関する全ての情報は、3月11日以降、浅野が議長を務める「対策会議」に集約するルールとした。1日3回開催され、あらゆる情報を「見える化」し、最終的な意思決定は浅野が下す。ここで決定された事項は会議に参加していない幹部にも詳細な議事録として届けられた。テレビ会議システムが復旧すると、東北支社の対策本部と共同開催になった。

震災発生直後、このミーティングで話し合われた優先課題は2つあった。

第1に、お客様や従業員の安否確認と安全確保。浅野らは祈るような気持ちで支社・支店からの情報を待った。

もう1つは、救援物資をいち早く、なるべく大量に被災地に運ぶこと。これまでも震災発生時には、発生の翌朝には食品や飲料を被災地に運び込んで無償で提供して来た。だが、東北支社全域が被災し交通網が麻痺しているこの現状では、他の支社管内から物資を運び込まねばならない。本社の対策本部



対策会議の議長を務めた浅野学

が指揮するしかないだろう。

新浪の方針は明快だった。「コストはいくらかかってもいい。考えられる手を全力で考えよう」。この大方針を履行させるのが浅野の役割だ。

状況は厳しかった。本来、隣接する関東地方から物資を運び込めばいいはずだ。ところが関東地方でも激しい揺れでバンダの生産設備が損傷を受けており、生産を再開できずにいた。とても東北に商品を出す余力はない。

関西地区から運ぶしか手がなかった。だが、おにぎりなどの食品は消費期限が短い。道路事情は極めて悪く、関西から運んでいては期限を過ぎてしまうことが予想された。打つ手がない。議論を聞いていた新浪は一喝した。

「考えがまだ甘いんじゃないか。あらゆる手を使え。道路がダメなら飛行機を飛ばせばいいじゃないか!」

新浪の「コストはいくらかかってもいい」という発言の「本気度」が、幹部たちの腹に落ちた瞬間だ。いくら何でも、1個百数十円で売られるおにぎりを、しかも1円の売り上げにもならないそれをわざわざ航空機で運ぶなんて

ばかげている。しかし新浪は本気だった。「ばかげている」くらいの発想がなければ、この危機を乗り越えることはできないと考えたからだ。

ある幹部は、すぐに航空会社に電話を入れた。別の幹部は、関西の工場に増産対応が可能かどうか確認するために走った。官庁や国会議員などとの交渉は新浪が担った。浅野はそれらの動きを把握しつつ、駒を一步一步進めた。

### 3日後にはおにぎりを空輸

申し出を快諾したのは日本航空だった。3月14日、伊丹空港発青森空港行き日本航空2151便には京都の工場で製造したおにぎり1450個が、同じく羽田空港行き104便にはおにぎり1万8550個、パン1万個が積み込まれた。それぞれ空港から陸路で被災地に運び込まれ、被災者に振る舞われた。

その2日後、16日21時30分。内閣府から「自衛隊機で支援物資を運んでもよい」との連絡を受け、おにぎりとパンの準備を急いだ。18日、2回に渡って輸送機C-130が、小牧基地から福島空港までローソンの救援物資を輸送した。

トラックなどで運んだものも含め、ローソンが被災地に運んだ救援物資は、おにぎり10万個、パン5万4000個、水(2リットル)1万944本、カップラーメン4万個。合計20万4944点に及んだ。

だが、救援物資をどれだけ運んでも、その食品や飲料は店舗には並ばない。非常時対応は何とか乗り切った。次は、店舗を修復し、店舗に並ぶ商品の配送を再開させなければならない。「カンフル剤」のような無償の救援物資でなく、「好きなものを選んで自分のお金で買える」という「日常」を取り戻すことなくして、マチの復興は始まらない。



対策ミーティングに震災対応に関するあらゆる情報を集約した。震災発生直後は1日3回開催した

リスク  
管理

## リスク要因の切り分けと資源の確保

# 日本中から 油をかき集めろ

東北支社の支社長、安平は震災の翌日、何とか手配したレンタカーで秋田を発ち、雪道を仙台に向かった。到着したのは15時前後。ようやく支社・対策本部に司令塔が戻った。

安平は新浪の電話を受けた。要約すればメッセージは一言。

「任せた」

ローソンの前身の1つであるサンチェーン出身の安平は、小売業で働いて30年以上になる。培った経験のすべてを使ってこの難事に取り組もうと

思った。やるしかない。

問題は山積していた。津波の直撃を受け再開の目処が立たない店舗を除けば、多くの店舗は営業できる状態だった。鉄筋の店舗は揺れによく耐えた。だが、店舗の「箱」はあっても肝心の「商品」が足りない。メーカーの物流センターや工場が被災して飲料や加工食品、菓子、日用品は供給が途絶えたと、オリジナル商品であるおにぎりや弁当もベンダー工場が操業を停止して生産再開できずにいる。

ただ、東北支社にとって幸福だったのは「手作りおにぎり」の存在だ。

ローソンでは以前から地方支社への権限委譲を進めており、各支社に商品部を置いて独自商品を開発してきた。東北支社では、安平の指揮の下、店内でおにぎりを調理して並べる独自の試みを2010年5月から始めていた。

商品の配送が途絶えた後も、原料や調味料などさえあれば店内で調理して店頭で並べられた。多くの場合、指定銘柄のコメは入手できなかったが、現場で問題ないと判断した材料は使った。店長が米穀店と交渉して入手したケースもあった。1日1000個のおにぎりを売った店も出た。

安平は、物流センターやベンダーが被災すると、そのカバーするエリアの

店舗が軒並み機能を停止してしまうという物流の「一極集中」の危うさと、災害時に強みを発揮する「分散化」の威力を知った。

### 事業復興を拒むのは「油不足」

震災発生から数日間の混乱を経て、事業復興を阻む障壁の姿が見え始めた。「燃料」の不足だ。

商品を運ぶ配送車を走らせる軽油や、従業員が店舗や工場に自家用車などで通勤するためのガソリンが不足していた。青森のペーカリー工場では燃料が切れてパンを焼けなかった。

石油精製工場の被災や、物流網の寸断が原因だった。不安心理から来る関東地方などでの「買占め」も需給逼迫に拍車を掛けた。被災地で事業復旧を急ぐ多くの事業者が、血眼になって燃料を探し回り始めていた。

「あらゆる方法を考えて、燃料をかき集めてほしい」

新浪が燃料獲得の「特命」を下したが、上級執行役員・西口則一だった。西口は、店舗開発の畑が長く、全国の不動産事情に精通していた。その情報網を通じて、どこで誰が「油」を握っているか各地の「顔役」に電話を掛けて情報を収集できるだろう。加えて新浪が期待したのは「しつこさ」。命じられた



全国的に燃料の需給が逼迫。タンクローリーやその運転手も取り合いになった

ミッションは、這ってでも達成する粘りを買っていた。

「任せた」。新浪が信頼を置く社員にミッションを与える時、伝えるのはいつもこの3文字だ。

交渉は困難を極めた。通常のルートでは、どこにも油がない。値上げを見越して売り控えているケースもあれば、政府や企業が抑えてしまっているケースもあった。ようやく油の所在が確認できてもタンクローリーがない。ローリーを探すと、貸してくれるところはあっても運転手がいなかった。「燃料」と「タンクローリー」と「運転手」。この3つの有無が、時と場所を変えながら切り替わっていく。首尾よく3つが組み合わないと油を被災地に運べない。

さらに、何とか燃料を被災地まで運べたとしても、現地に貯蔵タンクがな

ければ油を自動車などに給油できない。ローリーから直接、給油することは法的に認められていないからだ。

震災から数日後には、被災地にある工場の損傷が激しく復旧に時間がかかることが分かったため、福島県郡山市の工場から「横持ち」でおにぎりなどの食品を運び始めていた。油が切れればこの作戦も中止せざるを得ない。

そんな中、被災地から遠く離れた京都府のオーナーからうれしい申し出があった。

「ローリーならうちが出します」

申し出たのは京都の峰山町新町店オーナー・峰山石油社長の森達也。同店はガソリンスタンドを併設する珍しい形態の店舗だ。

原発事故の影響も未知数で、被災地に入ることを恐れるドライバーも多

かったが、森は名乗り出た。理由は「うちにはタンクローリーがあるから。困っている人がおられるなら、やりましょう」それだけだ。

ローソンの社員1名が同乗し、2人で京都を発った。途中、被災地の道路事情を考えると地図よりもGPSで位置情報を捕捉できるカーナビゲーションが必要と判断し、家電量販店に飛び込んで購入しその場で取り付けた。不眠不休でハンドルを握り、千葉県へ。西口らが調達した軽油を積み込み、東北まで一路タンクローリーを走らせた。

いくつかの幸運に助けられながら「油切れ」を回避する中で、3月後半から、燃料の供給が戻り始めた。滞っていた血液が再び流れ、行き渡り、商品を店舗に配送するサプライチェーンは生気を取り戻し始めた。

東北支社を牽引した安平尚史支社長。社員や加盟店の士気向上に努めた

## 巨理山元店

# お客様と2階へ避難 店は津波で泥だらけに

オーナー代行  
遊佐宗之



地震後、レジに立っていると「津波だ!」という声が聞こえました。外を見ると、もこもこ黒いものがせり上がって来るのが見えました。家の屋根やクルマも見えました。慌てているお客様を引っ張るようにして、店舗の2階と一緒に逃げました。瞬間、濁流が店に流れ込みました。

1階は腰のあたりまで浸水しました。犬が溺れていたの、潜って必死で助けたりもしました。

水が引いたあとは、辺り一面壊滅状態でした。その時思ったのは阪神・淡路大震災のことでした。その時、ラジオで「ローソンの明かりがずっと灯っていたことが心の支えだった」と

いうお客様の声を聞いたんです。感動しました。これがコンビニの使命なんです。だから今回、とにかく「店を開けなくちゃ」と思いました。

幸い建物の構造自体に損傷はなかった。でも店の中はめちゃくちゃです。水が引いても店の中は泥だらけ。道路は寸断され、電話も通じないので誰とも連絡が取れません。それでも店を開けていると「ありがとう」と感謝してもらえる。「商売の原点だね」と女房と話しながら、毎日少しずつ店を片付けました。

クルーが戻ってきてくれて少し楽になりました。本部からも応援が来てくれて、連日、泥をかき出したりゴミを撤去したりと力仕事をしてくれた。本当に助かりました。

被災地店舗  
の奮闘

# マチの明かりを灯し続ける

## 松島磯崎店

# 他店が閉店しても 店を開け続ける

店長  
花見美和



地震の時、私は休憩中で昼食を取っていました。クルーの携帯電話から緊急地震速報が鳴ったので、すぐにお店に出て扉を開きました。その直後に激しい揺れに襲われました。

お客様と従業員が店を出ているのを確認して、私も何とか外に。駐車場ではみなしゃがみ込み、立つこともできませんでした。お店の什器が倒れ、商品はほとんど棚からこぼれ落ちてしまいました。これは、大変なことが起こっている。そう思いました。

停電や断水が起こったので、少し経つと生活必需品などを買い求めるお客様が次々に来店されました。飲料、即席めん、乾電池、懐中電灯、携帯電話の充電器など1人で3カゴも

買って行かれるお客様も。加えて、他チェーンのお店が16時前後に閉店してしまったので、さらにお客様は増えました。停電のためレジが使えず、電卓を叩いて必死で対応を続けましたが、列が途切れることはありませんでした。後になって、この時、津波がすぐそこまで来ていたことを知りました。それくらい必死でした。

自宅や家族の無事を確かめるため帰宅させていたクルーたちが戻ってきてくれたことは嬉しかった。本部がガソリンの確保に奔走してくれたことも、とても助かりました。クルマがなければ、お店と自宅を行き来できません。底をつきかけていたので、本当にありがたかったです。

松島磯崎店

巨理山元店

新地運動公園前店

いわき上遠野店



応援隊の活躍で泥をかき出し、営業を再開した巨理山元店。「みんなガンバレ」と書いて張り出した

## 新地運動公園前店

# 津波で自宅を失い 避難所からの再起

オーナー  
加藤悦子



福島県相馬市や新地町などに4店舗を営んでいました。

私の自宅は港の近くに建っていて、震災発生時、母が1人で留守番をしていました。津波は柱一本すらも残すことなく自宅を押し流して、母は亡くなりました。私も避難所生活を送るようになりました。正直言ってお店どころではなく、しばらく泣いて暮らしていました。

本部のスーパーバイザーは何度も避難所に足を運んでくださいました。避難所ではよく眠れないだろうからと、本部が用意してくれた宿泊施設を利用するようにも言ってくださいました。ありがたいとは思いましたが、私だけがホテルに泊まるわけにはいかないとはい

ました。クルーたちも同じように避難所で寝泊りしていましたから。

でも、しばらくして、避難所で泣いてばかりいるとどんどん気持ちが沈んでいくことに気づいたんです。このままここにいたら、立ち直れなくなるかもしれない。「お店を再開したい」と伝えると、本部の方や、クルーの皆さんが喜び、励ましてくださいました。

福島第1原発から45kmほどの距離なので、本部が特に応援してくださって、優先的に商品を回してくださいました。首都圏でも品不足の折に、たくさん商品を並べさせていただきました。お客様にもとても喜んでいただけたと思います。

## いわき上遠野店

# 原発事故で一時閉店 店を開けたかった

店長  
鈴木基寛



震災発生の瞬間、私は外出中でした。急いでお店に戻ると、棚はすべて倒れ、商品が散乱していました。お客様はそ中で買い物をされ、クルーはその対応と片付けに追われていました。お客様が食品を買い求めにどんどん来店され、商品はあっという間になりました。

原発事故によって、いわき市の一部が「屋内退避地域」に指定されました。店が立地する上遠野はそのエリアには入っていませんでしたが、安全性と商品の物量などを考え、本部の指示で一旦お店を閉めることになりました。状況が判明して、営業を再開した時は嬉しかったですね。みな放射能は心配でしたが、とにかく「ここ(いわき)は大丈夫だ!」っていうことを、

お店を開けることで示したかったんです。

必要最小限の商品が揃うのは早く「ローソンってすごいな」と思いました。それでも、震災から1か月くらいは入荷する商品が少なく、お客様に「何もなくて申し訳ないです」とお伝えすることもありました。でも逆に「開けてくれてありがとう」と励ましていただくこともありました。

この辺りは、いわき市内でも特にお店の少ないエリアなんです。私たちが店を開けてしまえば、活気は失われてしまうかもしれない。ローソンの灯りがマチを元気にする小さなきっかけになればいいと思って頑張っています。

3月11日14時46分。その瞬間から日常は断ち切られた。初動に当たる9日間は、安否確認、救援物資の運搬など「命をつなぐ」ことに経営資源を集中投下した

## 2011年3月11日 14:46 東日本大震災発生

14:50 15:50 19:02 12日 8:00 10:00 16:00 13日 4:00 10:00 16:30 14日 8:10

日本航空の協力により空路で青森に救援物資としておにぎりを輸送 **CSR**

「先遣隊」が被災地店舗の被災状況を確認開始 **建設**

夕刻より節電のため、店舗看板の消灯開始 **CSR**

広報ブログにて震災対応情報の発信を開始

Pontaのポイント利用による募金受付を開始 **CSR**

被災地に向け緊急物資を載せたトラック5台が発発 **リスク管理**

先遣隊が東北支社に到着 **建設**

先遣隊は東北道を北上し、仙台支社に到着。食料や水を支社に届ける。以後、これらの食料などを元に支社で炊き出しが始まる。

店舗現認のため、3チームの「先遣隊」が東京を出発 **建設**

店舗建物の破損状況などを視認して判断するために、建設チームなどを中心とした先遣隊を派遣。スクーターや食料とともに都内から仙台に向かった(↓18ページ)

義援金募金を開始 **CSR**

東北地方の被害が広域にわたって甚大なことが判明したため、義援金募金のエリアから外すことを決定した(↓30ページ)

被災地での宿泊先を確保 **人事**

どこも満室だったが、震災被害で休業中のホテルに直談判した。人事担当者は、自宅が流されたオーナーなどのために東北地方で宿泊施設を手配。

応援隊が利用する携帯電話の手配 **人事**

東北支社を「対策本部」とする **リスク管理**

仙台支社を「対策本部」とし、本社に設置された対策本部はこれの後方支援に徹した。ローソンが導入する「支社制度」の思想に基づいた震災対応のかたちだ

復旧支援のための「応援隊」100人の選定開始 **人事**

対策本部での議論を受け、人事ステーションは、各部署から人を集め、被災地に入って店舗復旧を支援する「応援隊」を組織するための人選を開始した

被災地の各支社で安否確認、店舗状況の確認を開始 **店舗**

各支社とも大震災当日はほぼ動けず、翌日12日から店舗状況の確認などを開始。ただし道路網の寸断、車両やガソリンの不足に阻まれ思うように進まなかった

本社、1日3回の対策会議を開始 **リスク管理**

対策ミーティングは、浅野学COOを議長として実施。各セクションからの代表者が出席し、あらゆる震災対応の情報を集約した。テレビ会議システムの復旧以後は、東北支店も遠隔参加した

全国各地の工場から東北地方へ商品を優先的に供給する方針を確定 **商品**

東京電力・福島第一原子力発電所で異常発生。政府が緊急事態宣言

巨大津波が被災地に襲来

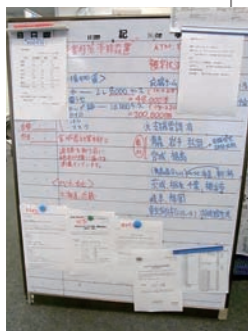
安否確認開始 **人事** **リスク管理**

オーナー、店長、クルーに分け、各県の支店ごとに不明者数を集計。対策会議を通じて全社で共有した。当初は、安否を確認するためのシステムも稼働せず、通信網も寸断されたため混乱を極めた。

本社、支社ともに対策本部を立ち上げる **リスク管理**

「震度5以上の地震が発生すると対策本部を立てる」というルールに則って、本社・東北支社それぞれに立ち上げ(↓2ページ)

三陸沖でマグニチュード9の激震(東日本大震災)が発生



対策本部は地震発生から5分以内に立ち上がった



本社会議室で、1日3回情報共有のための会議が実施された



ミーティングの詳細な議事録が作成され、出席していない幹部にも配られた



テレビ会議システムで、本社・支社の対策本部が結ばれ情報共有を図った



被災地に運ばれた救援物資は延べ20万個に

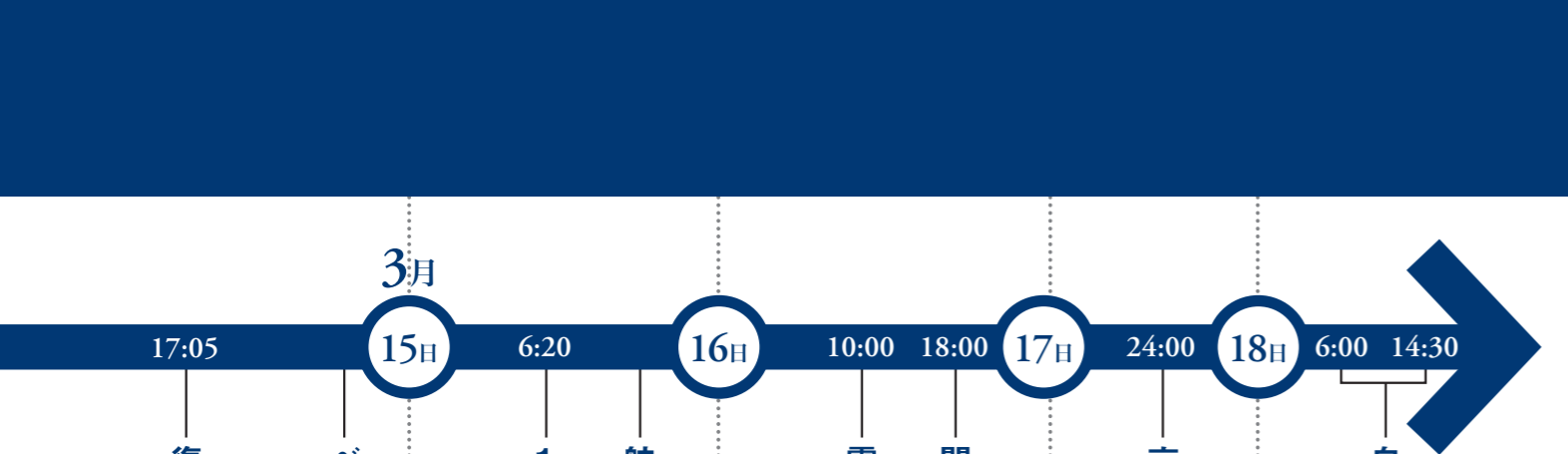


全国の店舗で看板などの照明を落として節電に協力した



先遣隊は被災状況に応じて店舗をA~Dランクに分けた





**ベンダー工場や支店で燃料の逼迫が深刻化** **総務**

製油所の被災や買占めなどによって燃料不足が深刻化。工場を稼働させるための重油、配送車のための軽油、従業員が通勤に使うクルマのガソリンなど、あらゆる燃料が不足した。

**復旧支援のための「応援隊」第1弾、32人が出発** **人事**

津波で泥だらけになった店の清掃などを手伝うための応援隊が発発。各地の店舗でいち早い復旧を目指しはば手作業で店舗の清掃や修理を手伝った。

**航空便と船で救援物資を北海道から岩手・福島へ輸送** **CSR**

**157店舗が計画停電の影響を受ける** **店舗**

いわゆる「計画停電」が東京電力管内で開始され、計画停電エリアに含まれた157店舗で実際に停電した。保冷パックなどに商品を入れるなどして対策を講じたが、一部商品は融解するなど損害が出た。

**震災関連費用について特別科目を設置** **経理**

多岐に渡る震災関連の支出について、特別損失計上に備えてその総額を把握しやすくしておく必要性を考え、特別な勘定科目を設置。

**関東支社の安否確認完了、全員の無事が判明** **人事**

**京都のオーナーがタンクローリーを運転して燃料を東北へ輸送** **総務**

燃油不足解消のために、京都でガソリンスタンド併設店を経営するオーナーがタンクローリーを提供。被災地まで燃油を運んだ。

**自衛隊輸送機C-130にて救援物資を小牧から福島に搬送** **CSR**

海上自衛隊の輸送機C-130で、ロソンのおにぎりやパンなど緊急支援物資を2回運搬。福島空港から陸路で各地に運ばれた(↓6ページ)



応援隊は泥だらけの店舗の清掃などに協力した



オーナーのローリーは京都から東京経由で東北へ向かった



# 第2章 再起する



建設

## 被災地を駆け回ったスクーター 被害状況の把握に 動いた先遣隊の初動

震災発生の翌日、3月12日夜。漆黒の東北道。自動車のヘッドライトが映し出す光景に、「先遣隊」の1人、江口啓司は息を呑んだ。

「郡山でこの状態とすれば、仙台や三陸沿岸はどうなっているのか…」

路面は至るところで陥没し、路肩が崩れ、亀裂が走っていた。震災に伴う停電の影響で、高速道路の街灯も消えている。亀裂や陥没をよけつつ、江口を乗せた車はヘッドライトを頼りに北へ向かった。暗闇の向こうに広がる世界を見つめながら。

支社サポート本部・建設企画部シニアマネジャー(当時)の江口は、今回の東日本大震災で店舗の現状把握に尽力した1人である。江

口らが現場で視認した店舗の状況は損害の程度に応じてランク付けされ、震災対策会議の基礎資料として最大限に活用された。

ローソンが店舗の被災状況を把握するのにかかった時間はおよそ2週間。これまでの震災では考えられないくらいの長時間を要したとも言えるが、実際のところ、津波の被害が広範囲に広がった今回の震災で全店舗の被災状況を確認することは極めて困難だった。わずか2週間でそれを成し遂げた背景には先遣隊の尽力があった。

震災当日、江口は東京・大崎の本社にいた。激しい揺れの最中、向かいのビルの屋上の貯水タンクから水がこぼれるのを見た。その時、今回の大震災



からうじて原形をとどめていた気仙沼東八幡前店。左は先遣隊として店舗の被災状況を見て回った江口啓司

が1995年の阪神・淡路大震災を上回る大地震になると確信した。

「自分は何をすべきか」

江口は、建設企画としての自分のミッションを思った。被害状況の確認だ。東京にいてもそれはできない。であれば現地に入るしかない。必要な物資の手配に動いた。

阪神・淡路大震災の時に最も役に立ったのはスクーターだった。それを思い出した江口は、電話帳を片手に借りられるところを片っ端から調べた。電話をかけては断られることの繰り返し。11日の深夜、ようやく宅配ピザ用のスクーターであれば貸し出してくれるという店にたどり着いた。

ほかのメンバーが確保したトラックにスクーターや救援物資、ガソリンなどを搭載し、12日16時に東京を出発。東北道を北上した。インターチェンジでは警察に止められたが、物資を見せて説明すると、何も言わずに通してくれた。

阪神・淡路大震災では、本部と取引先が別々に状況把握に乗り出したため、状況が錯綜して混乱した。その反省を受けて、今回は江口ら先遣隊が大きな状況を把握した後に、抜本的な対策を打つことに決まった。本部が判断を誤らない、正確な「目」であることが求められていた。

仙台市内の東北支社に着いたのは13日午前4時過ぎ。支社のメンバーは次々に集まる情報を整理するため支社に待機すべきと判断し、江口ら先遣部隊が店舗確認に回った。

その際に、以下のルールを決めた。



三陸沿岸に足を踏み入れると、光景は一変していた。下は江口が乗ったワゴン車。

そのまま開業できる店舗を「A」、少しの改修で再開できそうな店舗は「B」、大きな改装が必要な店舗は「C」。あえて大まかに分類したのは、その方がそれぞれの基準がぶれず、判断しやすくなると思ったためだ。後に、津波に流されて跡形もなくなった店舗のために「D」というランクを設けたが、概ねこの基準で分類された。

対策本部はこの基準をベースに「A」や「B」など比較的被害の小さな店舗の復旧を優先する方針を固めた。

### 震災直後の被災地に行く

昼前に、スクーター部隊は仙台市内の店舗確認。ワゴン車に乗り込んだ江口と建設企画部長(当時)の宇都慎一郎は一路、三陸沿岸を目指した。

江口は「仙台市内は思った以上に被害は目立ちませんでした」と振り返る。だが、自動車を少し走らせると、目の前の光景が一変した。

岩手県一関市から宮城県気仙沼市に抜ける気仙沼街道を走り、気仙沼の手前のトンネルを抜けると、天を朱色に染める炎と黒煙が見えた。気仙沼沿岸部は燃えていた。

そのまま町に入ると、気仙沼東八幡

前店に向かった。幸いなことに、店舗は原型をとどめていたが、集まってきていた人々の表情には緊迫感があった。

クルーとともにATMの電源を切り、店の奥に移動させると、ガソリンや物資を置いて陸前高田と大船渡に向かった。すでに、日は落ちている。「残念だが、海沿いの店はあきらめよう」。惨状を目の当たりにした江口はそう判断を下した。自衛隊車両が障害物を除きつつ道を開く作業が続いていた。その自衛隊車両の後について、江口らは大船渡に向かった。

大船渡に着いたのは午後9時。これ以上の進軍は危険と判断した先遣隊はバイパスの路肩に泊まり、仮眠を取った。翌日、大船渡の店舗を巡回中に、ガソリン残量が心細くなってきた。帰路の燃料を考えれば、ここで引き返すしかない。仙台の東北支社に戻ったのは翌日の夜。その後も状況把握を続け、1週間で宮城県と岩手県の店舗確認を終えた。

それが役割とはいっても、震災2日という危険な時期に被災地に入り、寸暇を惜しんで状況把握に努めた建設企画部。彼らがもたらした「生の情報」が、対策本部の意思決定に活かされた。



三陸沿岸は特に津波の被害が被害が甚大だった

危機発生時には、初動がすべてを左右する。これは誰もが知っている危機管理の鉄則だが、誰もができるわけではない。この困難な原理原則を、あの大災害の最中に実践した仲間がいた。原材料仕入部のシニアマネジャー(当時)平山勝也だ。

震災発生時、平山は札幌に出張中だった。本部のメンバーと電話で話していたその時、大きな揺れを感じた。受話器の向こうに広がる動揺。「ちょっと普通じゃないので、後で折り返します」。メンバーはそう叫ぶと電話を切った。その後、何

度かけても電話が通じることはなかった。

列車に飛び乗り、千歳空港に向かった平山。だが、羽田空港が閉鎖された影響ですべてのフライトがキャンセルされている。その日の帰京をあきらめると、テレビの前で悶々とした夜を過ごした。

翌日、昼の便で東京に戻った平山は状況の把握と「見える化」に努めた。食材とベンダーはつながっているか。どのベンダーに荷が届いていないのか。食材が届いていないベンダーには日本海側から食材を送れないか。この段階では、既存の枠組みの中での対応を模索していたと言っていいだろう。

だが、状況把握をしようにも、どこにも電話が繋がらない。手元に集まった断片情報を分析した平山は「従来のサプライチェーンでは原料調達に困難」と判断。その日のうちに、既存の枠組みで解決を目指すという思考を捨て去り、「既存ルートでは必要な食材が手に入らない」という前提でものを考え始めた。

「私は阪神・淡路大震災や東海村の臨海事故、中越沖地震などにも直接的に関わりましたが、その時の経験と比

較しても、今回の震災は影響が遥かに大きいと確信しました」

頭を切り換えた後の平山の行動は迅速だった。それは、おにぎりの基幹食材であるわかめといくらの調達に如実に現れた。

### 国産わかめは入手困難

ローソンの「わかめごはんおにぎり」は同社の看板商品。だが、国産わかめは三陸沿岸が80%のシェアを占めている。その状況下、国産わかめを手に入れることは、もはや現実的ではない。「中国産以外にあり得ない」。そう考えた平山は中国産わかめを扱う取引先に連絡を取り、年間の必要量を買付けた。原料確保と並行して、これまで取引の実績がない九州の製造工場の生産ラインも確保した。

既存の調達ルートを断念し、新しい道を模索したのはいくらかも同様だ。

いくらの場合は原料が北海道産、加工工場は東北地方の沿岸部にあった。北海道は津波の被害が少なく、原料の調達は可能と思われたが、東北地方の加工工場は大打撃を受けているに違いない。平山は既存の取引先や友人、知人を当たり、加工工場の手配を進めた。

その際に心がけたのは徹底した情報管理だ。手当たり次第に電話をかけて、「ローソンが原材料確保に動いている」と市場に伝わると、相場が高騰してしまう。それを防ぐために、信頼できる筋にピンポイントで連絡を取り、交渉は水面下で進めた。

「若い時なら、電話をかけまくっていたかもしれませんね」と語る平山。その後、いくらの価格は高騰したが、その前に原料の手当を終えていた。

2011年4月26日に、新商品のおにぎ



水産工場の倉庫は津波の被害を大きく受け、いくらわかめなどの原料調達が困難になった

り「いくらこぼし」が店頭に並んだ。

北海道産いくらを贅沢に使用したこのおにぎり、企画自体は震災前に上がっていた。だが、津波の被害で、東北地方の工場に保管していた1年分のいくらが消失してしまい、企画の実現は不可能と思われていた。だが、平山らの奔走でいくらは入手できた。

「他社が入手しあぐねている今だからこそ、お客様に美味しいいくらがたっぷり入ったおにぎりを食べていただこう」

経営陣は、4月26日の商品投入を決断した。

わかめに関しても、同業他社が中国産わかめや生産工場の確保に動き始めたのは、3月末以降と、平山らに比べて半月~1カ月は遅れた。

「結果を見れば、自分の対応に間違いはなかったと思う」

震災の混乱期に、競合他社と「取り合い」になる食材をいち早く確保できたのは、平山らの初動の判断が的確だったためだろう。「諦め」と「切り替え」の早さが、土壇場の調達力を決定付けた。

加えて、平山が備えていたのは冷静さだ。妙な期待や予断を持たずに、断片情報を客観的に判断した。価格高騰を警戒

して情報管理を徹底したのも、修羅場の中であっても冷静に物ごとを見ていたからだろう。

震災直後、原材料が逼迫するさなかに「いくらこぼし」が世に出た裏側には、平山ら原料調達のプロたちの仕事があった。



「いくら」が市場で不足している時に「いくらこぼし」を投入できた

原料調達

## 危機時の期待と予断が行動を遅らせる

# 「いくらこぼし」 発売の秘話

物流

## 「横持ち」支えた車輛繰り

被災地で、おにぎり、弁当を製造する主力ベンダーが損害を受けたことによって、他エリアで製造した商品を東北や関東の店舗に配送する必要が生じた。この「横持ち」を影で支えたのが、マネジャーの富岡誠率いるロジスティクス部だった。

他の例に漏れず、震災直後は仙台CDC(物流センター)の状況把握やドライバーの安否確認に奔走した。岩手県宮古を走っていたドライバーの安否確認には1日以上もかかっている。その後、米飯類を製造するベンダーや仙台CDC、の被災が明らかになると、今度は横持ちのための車輛確保に走り回った。

近いところでは長野県松本市、遠くは大阪府伊丹市や愛知県小牧市などのベンダーで作られた商品を市川CDCに送り込んだ。正規ルートとは異なる路線にトラックを走らせるため混乱が生じた。富岡らは、市川CDC近隣のホテルに泊まり込み、24時間体制で対応した。ローソンの物流が正規ルートに回復したのは5月中旬。それまで、毎日のように車輛の手配に忙殺された。

緊急物資の運送も富岡チームの働きに支えられた。3月18日、小牧基地を発った自衛隊の輸送機が福島空港に緊急物資を輸送した(→7ページ)。福島空港に運ばれた物資を、被災各県へ配送するロジスティクスを組んだのは富岡とその部下だった。

ローソン幹部は震災発生直後から内



仙台CDCが被災したため、他地域のベンダーから商品を配送する必要性が生じた

閣府に自衛隊機での物資輸送を打診していたが、多忙のためか返答が届かず、16日の21時に突如「明後日、運ぶ」との連絡を受けた。準備のための時間はほぼ丸一日しかなかった。

「急な話だったので大変でしたが、自分の仕事が形になったという達成感がありました」

### 「何とかお願いします」

物流網を陰で支えた富岡たち。ただ、その奮闘とは裏腹に、組織の課題も浮き彫りになった。

どこのベンダーで何をどれだけ作るか、それが決まらなければ車輛の手配はできない。だが、震災後の混乱もあり、担当の部署からなかなか指示が下りてこない。いきおい、前日に配車依頼が来ることも少なくなかった。

「なにを言ってるんだ。今日の明日で手配などできるわけがないだろう」

「それでも何とかお願いします」

運送会社の担当者に罵声を浴びせられながらも、平身低頭、ひたすら電話口で頼み込んだ。「基本的に、(配車の)依頼はすべて対応しました。配達ミスもなく、やれることはやれたと思っています」と富岡は振り返るが、緊急時のスムーズな情報伝達は今後の課題だろう。

さらに、1つの物流センターの担う地域が広すぎたのではないかと、という反省材料もある。競合チェーンはドミナント戦略を採るため、配送センターの数が多く、カバー範囲は狭い。それに対して、ローソンは1つのCDCが広い範囲をカバーしている。平時は効率的だが、今回のようにセンターが使えなくなると、影響が広範囲に及んでしまう。震災は物流のあり方にも一石を投じ、すでに新しい物流体制の構築に向けた検討を開始している。

ベンダー  
対応

## 「我々だって被災者なんです」

今回の震災対応で最もつらい立場に立たされたのは、被災したベンダーとの調整に当たった関東商品部かもしれない。

関東甲信越に弁当や麺類を供給している大型ベンダー2工場が被災した。八千代市に立地するA工場は3日で復旧したが、船橋市沿岸部のB工場は被害が大きかった。

中部地方や近畿地方などのベンダーが製造した商品を送るにしても、全量をカバーすることはできない。店舗や顧客のために商品を供給したいのはやまやまだが、被災している工場を無理に動かすわけにもいかない。

関東商品部のマーチャンダイザー(MD)堤洋平は、3月11日、上司とともに埼玉県草加市のベンダーと商談していた。すぐに、東京・大崎の本社に戻ろうと車を走らせたが、道路は既に大渋滞。本社に戻ったのは、午後11時過ぎだった。

移動中に情報収集を試みたが、電話もインターネットもつながらない。2工場が被災したとの情報が流れたが、被害の詳細は分からない。翌日、堤は被災状況を実際に確認するため、自分のバイクを千葉県に走らせた。A工場の被害はそれほどでもなかったが、B工場は建物が傾き、泥まみれになっていた。

この状況で作れるわけがない——。そう思いながらも、無理を承知で早期の操業再開をB工場に求めた。それが

堤の役割だった。

### 3重苦にあえぐベンダー

B工場は、液状化の影響か地盤自体が傾いたことで大きな損傷を受けていた。加えて、工場で働いていた従業員が被災しており、人手の確保が難しかった。計画停電によって安定的な操業も不可能な状態になっていた。いわば「3重苦」にあえていた。

一方で、競合チェーンの棚には商品が並びつつあったこともあり、棚に商品が不足している現状に加盟店からは不満の声が上がり始めていた。

意を決して、堤は告げた。

「4月3日におにぎりや弁当の一部生産を始めて欲しい」

担当者の言葉は、悲痛なものだった。「無理を言わないでください。我々も被災者なんです」



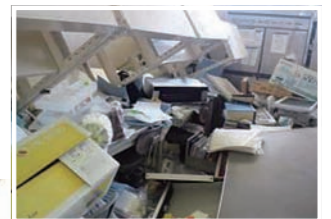
船橋市のB工場は液状化の影響で大きな損傷を受けた

だが、誠意を込めて交渉を進めると、最後には条件を飲んでくれた。

「分かった。私たちも社会的責任を果たすために全力で取り組みます」B工場は、突貫で生産再開に取り組んでくれた。

堤は「ベンダーの気持ちもわかるだけに、とてもつらかった。いろいろぶつかったけど、お互いの距離は確実に縮まったんじゃないでしょうか」と振り返る。

商品を出したいという思いは本社もベンダーも同じ。苦境を通じて、お互いが腹を割って話し合う。そんな土壤が生まれたのは、危機の中で得た収穫だった。



## 受発注システムの混乱を乗り切る

今回の震災ではローソンの受発注システム自体に大きな被害はなかった。

だが、システムが稼働し続けたことによって、受発注システムなどの物流系システムを担当していた野村博史（CVCシステムマネジャー）は逆に想定外の困難に直面した。

震災による商品の破損や流出、「買占め」による需要拡大などのため、東日本の店舗の多くは棚から商品がなくなった。各店舗は新店オープン時並みの商品発注をかけた。

ところが、注文を受けるべき物流センターやベンダーは震災によって混乱を極め、注文を受けられる状態にない。東北地方の物流センターはすべて機能停止。関東地方のベンダー、弁当製造の数工場も被災した（→21ページ）。

発注データは、雪だるま式に増えていく。すべての商品を供給するのは不可能との本部判断のもと、野村は震災発生の日後、3月16日に東日本店舗の発注を全品ストップさせ、一時的に発注データが発生しないようにした。爆発的に増加する発注データの累積を抑えることはできた。

この措置は時間稼ぎに過ぎない。積み上がった発注データを少しでもさばかなくては、いつまでも新たな発注を受けられない。だが、平時の商品供給が期待できない以上、発注データの「山」を減らす方法は2つしかない。

### システム書き換えは危険と判断

1つは、受注したが仕入れられない商品は諦めて「代替品」を店舗に送るという手段。商品部は震災直後、とにかく手に入るモノをかき集めるべく奔走しており、通常商品の在庫はなくても代替品であれば発送できる、ということは少なくなかった。

ただ、この手法を取る際の課題は、こうした代替品はローソンで普段取り扱っていないものが多く、商品バーコードが店舗レジに登録されていないという点。受発注システムに手作業で登録しなければならない。この作業は野村が担当した。本来商品部の仕事だが、商品部

時と状況に応じて、手作業で対応すべきかプログラムを走らせるべきか判断した

には商品調達に集中してもらった方がいいという判断だった。

もう1つの方法が「欠品」処理だ。注文したのに商品が供給されないという状態が続くと、ベンダーや卸などの取引先に対する架空の債務が店舗に発生する。この債務を消すためには「欠品により納品されなかったため発注を抹消する」という処理が必要になる。

欠品処理は平時であれば例外的な処理だ。同時に大量の欠品処理が集中することを想定していなかった。「紙」の欠品伝票300万枚が積み上げられた。やむなく臨時の派遣社員も投入して、人海戦術で膨大な伝票と格闘を続けた（→23ページ）。

発注を取り消すことができる機能をシステムに追加することも考えた。だが、動作検証が十分にできない中でシステムに手を加えると、二次災害を引き起こす可能性がある。先が見えない時期には、システムに手を入れずに人力でカバーすべきと野村は判断した。

やがて商品供給が元に戻り始めた頃、野村は取引を打ち消すプログラムの制作に取りかかった。すべての取引を消すのに、8月までかかったという。

野村は得られた教訓を次のように話す。「有事にシステムを変更するにはリスクが伴います。平時に、この状況を想定してシステムを組んでおけばあそこまで発注が積み上がることはなかった。平時に仕組みを作っておくことの重要性を知りました」。

## 危機時には現金が不可欠

ガソリン不足やベンダーの被災など、東日本大震災では“想定外”の出来事がいくつも起きた。その中でも忘れてはならないのは多額の現金が必要になったという事実だろう。

震災時には停電でATMやクレジットカードが使えなくなるため、被災地に派遣する応援隊には現金を持たせる必要がある。本社で救援物資を買う場合も有事の際には現金取引が中心だ。

ところが、安全面と資本効率性を考えて、本社の財務経理ステーションは必要最小限の現金しか持っていなかった。そのため、同ステーション・ディレ

クター補佐の佐藤健司は多額の現金を調達する必要性に駆られた。

震災直後が土日だったため、近隣の支店に協力してもらい、店舗より現金をかき集めた。それでも足りない分は週が明けた後に、銀行預金を引き出している。「総額で1000万円以上用意しましたね。ここまで現金が必要になるとは思いませんでしたよ」と佐藤。

リスク管理を考えれば、日頃から多額の現金を持つことはできない。ただ、有事の際の現金調達については、あらかじめルールとマニュアルを作っておくべきだったと痛感した。



現金調達に奔走した佐藤健司ディレクター補佐

「震災が起きた時に忘れないで欲しいのは領収証。無理なら、メモ書きでもいいから残しておいてほしい」と佐藤は言う。緊急時にそれどころではないというのが現場の本音だろうが、ローソンは株式を上場する社会の公器。適切に経理処理をする義務がある。

## 現場クルーが支えた欠品伝票処理

22ページ（ITシステム）でも触れたが、ベンダーの被災によって、発注しているのに商品が店舗に入らないという状況が続いた。この欠品を処理するためには、手書きの欠品伝票を本社に送り、取引そのものを取り消す必要が



山積みとなった欠品伝票

ある。だが、各店舗が大量の発注をかけていたため、膨大な量の欠品伝票が管理センター（KC）に寄せられた。

こういった欠品伝票を処理している東関東KCや西関東KCには、1日あたり4~5万枚の手書き伝票が送られてきた。「普段は200~300枚」（東関東KCマネジャーの松井幸広）。当然、通常の体制で対応できる量ではない。

東関東KCでは急遽、20人の派遣社員とグループ会社から30人の応援を投入、端末への入力事項を簡素化するなど作業効率を改善して対応に当たった。イベントや公演の中止に伴うチ

ケットの払い戻しも大量に発生したため、その対応にも追われた。

「KC業務がクルーの存在で成り立っていることを改めて感じた」と松井マネジャー。大量の伝票入力や払い戻しチケットの処理に追われてゴールが見えない中、現場のモチベーション維持に心を砕いた。

今回の欠品伝票の大量発生は、オンライン発注を止めるのに時間がかかったことが最大の要因。現場クルーの奮闘でカバーできたが、「今回の経験を生かして業務効率化やシステム化につなげる」と、松井は心に刻む。

# 再起する 3月22日～4月23日

救援物資運搬などの「カンフル剤」でなく、コンビニ事業を通じて、継続的にマチに貢献する。およそ1か月、それを目指して事業再興に全力を注いだ

3月

22日

福島第一原発事故で休業していた相馬・いわき地区の13店舗が営業再開

店舗

福島第一原発事故の影響で一時休業していた、いわき市内11店舗、相馬市内1店舗、相馬郡新地町内1店舗の合計13店舗が営業を再開



開店を待ちわびたお客様が行列を作った

23日

東北地方でソフトドリンクやレトルト食品、カップ麺などの販売が一部再開

店舗 物流



3月末になると、徐々に商品が並び始めた(写真は宮城県内のローソンストア100)

26日

東北地方で弁当やパスタの販売が一部再開

店舗

27日

東北地方でサンドイッチの販売が一部再開

店舗



31日

義援金募金の合計が5億円を超える

CSR

温かいご支援をいただき、店頭募金の総額は3月31日時点で5億288万8633円。Pontaポイント募金は3109万8806ポイントに



義援金はローソン、ローソンストア100、HMVの店頭などで募った

4月

4日

船橋のベンダー工場が生産開始

店舗 物流

千葉県船橋市の臨海部に立地するため、液状化現象などの影響で大きな被害を受けていたが、懸命の復旧作業で立ち上がった(↓21ページ)



相次ぐ余震が被災地の復興を遅らせた

5日

福島第一原発、濃度基準100倍の低レベル汚染水の放出開始

7日

宮城県沖でM7.4の余震が起きる

12日

福島第一原発事故、深刻度をレベル7に引き上げ

13日

近畿支社の移動販売車が岩手県に向けて出発

店舗

1トンコンテナ車を改造した移動販売車「モバイルローソン号」は、イベント用として2008年に導入されていた



モバイルローソン号は、冷蔵ケースのほか、揚げ物調理設備などを備えていたため、できたての揚げ物などを提供できた

14日

「元気になるうー!日本」プロジェクトがスタート

CSR

事業やCSR活動を通じて被災地の地域活性化を支援するプロジェクト。仮設店舗、移動販売車、被災地産品の販売強化など



16日

宮城県内の「ローソンストア100」全店営業再開

店舗

震災の影響で進学が困難になっている学生を対象に「夢を応援基金」を設立

CSR

岩手・宮城・福島の高校生など1097名が社会に出るまでの奨学金として、月3万円、最長7年間支援する基金を設立(↓28～29ページ)

20日

福島県相馬市の小中学校に給食代替弁当を届ける

CSR

相馬市の給食センターが稼動するまで、4月20日～22日までの3日間、1日3459食の弁当などを給食の代替として相馬市に提供



給食センターの復旧が遅れていると聞き、給食代替の弁当を提供することを決定した

21日

岩手県陸前高田市に仮設店舗1号店がオープン

店舗

避難所と仮設住宅が設置されている陸前高田市立第一中学校の近くに仮設店舗を設営。13時に開店して野菜や菓子、飲料などを販売



震災前には、岩手県陸前高田市に6店舗あったが、津波により全ての店舗が営業不能になっていた

22日

岩本町三丁目店

愛川桜台店

関東地方  
オーナーの  
奮闘

# 計画停電と帰宅難民に対応



停電中は懐中電灯で照らしながらPOTの簡易レジ機能を使って対応した



第3章

# 復興する

岩本町三丁目店

## 電車が止まって お客様が殺到



オーナー 小嶋道生

震災の日、電車が止まったこともあって、食品や飲料をお求めになったりトイレをご利用されたりするお客様で店内が溢れ返りました。平常時の4倍以上の客数でした。次々と商品が売り切れて行くので、在庫を多めに持っていたファストフードを作り続けました。レジロールや袋、箸などが不足して買いに走る一幕も。落ち着いたのは午前1時頃だったように思います。

接客をするなか、全員で心がけていたのは、レジを丁寧にこなすこと。そして「気をつけて」のひとことでお見送りすることです。お客様も「そうだね。あなたもね」と少しほっとされているようでした。

驚いたのは、非常時にもかかわらずお客様皆さんとても冷静に行動されていたこと。日本人のモラルの高さを感じました。

愛川桜台店

## 計画停電に 振り回された



オーナー 佐藤 優

2店を経営しています。この2店が、それぞれ異なる計画停電グループに属していました。予告されていた時刻になっても停電にならなかったりするなど、振り回されました。ただ停電中でも、棚卸しなどに使うPOT(ポータブル・オーダー・ターミナル)の簡易レジ機能を使って商品を販売することができました。操作方法はすぐに慣れました。

今後、もし同じようなことが起こるなら、冷蔵商品を保管しておく保冷容器や保冷剤は備えておいた方がよいと思います。それから、懐中電灯を3、4本。日没を過ぎると真っ暗になって、お客様がご自身の財布の中身を確認することもできなくなりますので。

停電から復旧する瞬間は、照明がつき、BGMが鳴り始め、冷蔵庫のモーターが動き出すなど、とても躍動的でパワフルだったのが印象的でした。





2012年2月19日  
イズミティ21

仙台市の「イズミティ21」に  
700名の「夢を応援基金」  
奨学生とその知人、親族など  
が集まった。

## 若者への恩返し 「夢」を応援したい

仙台市泉文化創造センター「イズミティ21」、まだ春遠い2012年2月19日。壇上で、照明を浴びる高校生たちは、大人もたじろぐほど真っ直ぐな視線を観客に向けて「夢」を語った。

マイクを握って、宮城県仙沼市東陵高校の藤本朱子さんは話す。「世界中の、色んな言葉を覚えたい。ツアーコンダクターになって、世界中の人たち

に気仙沼に来てもらいたいと思います」。岩手県立高田高校3年の福田順美さんは、震災をきっかけにして「夢」のかたちを変えた。「震災があって、地元の陸前高田市で働きたいと思うようになりました。勉強して資格を取って、保健師になりたいです」。

「3.11」から、1年間が経とうとしている。だが、日常が取り戻されたとは到底言えない。

この日、会場に集まったのはおよそ700人の高校生、高専生やその知人、親族など。ローソンが運営する「夢を応援基金」の奨学金を受け取っている生徒たちもいる。多くの生徒が、家族や知人など身近な人を震災で失った。い

まだに仮設住宅での生活を余儀なくされている生徒も多い。

それでも、子供たちは思い思いに「夢」を語ってくれた。

この日、社内で手を挙げた社員たちが、会場の設営、案内、軽食の配布などをボランティアとして手伝っていた。遠方からバスで被災地を巡回し、子供たちを連れてきた社員もいた。館内のスピーカーに流れる子供たちの「夢」を語る声を聞いて、会場に入れなかった裏方の社員たちも、胸に熱いものが込み上げるのを感じた。

「本当に、よかった」

子供たちを元気づけたい。そんな思いで、「夢を応援基金」のテーマソング

『道案内』を歌うアーティストの一青窈さん、音楽プロデューサーの小林武史さんのミニライブに無償で招待した。トークセッションでは、社長の新浪、副社長の玉塚も舞台上がって、生徒の代表者と「夢」について語り合った。代理店を通さずに、社内のメンバーたちが自力で作上げた「手作り」のイベントだった。

### 若者たちに「恩返し」したい

ローソンで働くクルーたちの多くは若者たち。また、お客様としても若い生徒たちはローソンに来てくれている。ローソンは、創業以来、その時代の若者たちに支えられてきた。未曾有

の規模の震災で日常が断ち切られた若者たちがいるなら、今こそ「恩返し」をすべきではないか。

いつか世間の関心は薄れていく。だが被害の大きさから言って援助を必要とする期間は相当に長くなる。若者たちが「夢」を掴むまでの間、責任を持って援助し続ける方法はないだろうか。

「夢を応援基金」の奨学金制度は、そんな発想で立ち上がった。せっかくお客様に寄付していただくのであれば、用途が説明できないかたちでなく「ローソンとして、若者を支援したいのでご協力をお願いします」というメッセージを明確に打ち出せるかたちになりたいという思いもあった。

お客様からの募金、取引先からの寄付に、ローソンからの4億円を加えて運営資金とした。岩手・宮城・福島県の生徒から希望者を募ったところ、2400人が応募。外部有識者も参加する委員会で審査して、1097名を支給対象者とすることに決まった。1人月額3万円、社会に出るまで最長7年間支援する。対象にならなかった応募者にも、一時支援金3万円を支給し、店舗で使えるプリペイドカード6千円分を進呈した。

ローソンでアルバイトしながら青春時代を過ごし、「夢」をかなえた若者たちがこれまで何人もいた。被災地の若者たちにも、同じようにあってほしい——。その思いがあったから、仙台市のイベント会場に集まった生徒たちから「夢」を語る言葉が聞けた時、社員たちは心動かされたのだ。

トークセッションを終えてイベントの後半、小林武史さんのピアノに合わせて一青窈さんがマイクを握った。2曲目、照明が落とされた会場に響いたのは、中島みゆきさんの『時代』。カバーする一青窈さんの、譜面を駆け上がるような歌い出しに、会場の空気が驚掴みにされた。

「今はこんなに悲しくて涙もかれ果てて もう二度と笑顔にはなれそうもないけど」

だがこの曲は絶望の曲ではない。小林武史さんのピアノが奏でる穏やかな和音が、この曲が長調であったことを思い起こさせる。

「そんな時代もあったねと いくつか話せる日が来るわ あんな時代もあったねと きっと笑って話せるわ」

生徒だろうか、その親だろうか。会場から、小さな鳴咽が漏れるのが聞こえた。



## 総力挙げて義援金を集める

災害時の「初動」の基本は、人命救助と安全確保。次いで事業復興。だが企業が社会的な存在であろうとすれば、同時に「社会貢献」の視点も持つ必要が生じるはずだ。未曾有の規模だっただけに、東日本大震災ではコンビニチェーンに「社会的な役割」が大きく期待され、それに応えるべく力を割いた。

1つは、救援物資の抛出と運搬(→6~7ページ)。もう1つが、義援金の募集だ。

ローソンでは震度5強以上の地震が発生すると対策本部を立ち上げるルールになっているが、この条件を満たすと、同時に「義援金を募るかどうか」を判断する決まりにもなっている。

未曾有の規模の災害であり、義援金の募金については是非もない。担当する社会共生ステーション・アシスタントマネジャーの伊藤義人は、当日中に、災害の規模を見て「東北地方は義援金どころではない」と判断。募集エリアから東北地方を除外した。「この判断は間違っていなかったと思う」と振り返る。

翌日、12日には広告販促企画部から「Ponta」(ローソンなどが加盟するポイントカード)のポイントを義援金として募金できる仕組みを用意してはどうかとの提案を受け、伊藤は「ぜひ、やりましょう!」と即断。13日には開始している。同時に、グループ会社にも共同募金を呼びかけ、16日からローソンストア100とHMVでも義援金の募

金を始めた。特にHMVはこれまで募金箱を設置したことがなかったため、伊藤らが備品の確保や設置場所などについて助言した。

東日本大震災では様々な組織が義援金を募り、総額が巨額になったこと。被害が甚大であり、いち早く救いの手を差し伸べてほしいという声が多かったこと。これらの理由から「多くの方が義援金の『用途』について関心をお持ちでした」と伊藤。そこで、従業員に配布している社内誌「Pa!」には「募金箱から被災地の方々に義援金が届くまで」を詳細に解説。お客様からの疑問に、店頭でお答えできるように情報共有に努めた。

前出の「夢を応援基金」(28~29ページ)も、義援金の「用途」を鮮明にしたという試みの1つだった。

来店客から募るだけでなく、被災地外の加盟店オーナーたちからも「何とか力になりたい」「阪神・淡路大震災の

時にお世話になった恩返しをしたい」などの声が集まった。

### みなし法人ゆえの難しさ

加盟店オーナーたちの互助組織「オーナー福祉会」は、震災発生から週が明けた3月14日、臨時理事会を開催して義援金を募ることを決定。4月15日を締切日としたが、その後も入金が続き、最終的には1億2358万1455円という巨額の義援金が集まった。

ここで苦労したのがFC・総務ステーション、オーナー福祉会担当の渡部浩。義援金を募る準備を進めようとしたところ、会社と福祉会は別組織のため、会社の口座を使うことができないことが分かった。加えて、福祉会は、いわゆる「みなし法人」であるため銀行口座の開設が難しい。それでも何とか開設に漕ぎ着け、3月16日には募金をスタートさせている。

もう1つ、東日本大震災で「社会貢献」として求められたのは、原子力発電所の事故などによる電力不足対策としての「節電」だ。

3月13日には、店頭ライン看板、店外サインを消灯し、店内照明を5割まで落とした。当初は日本全国で実施し、東西日本で電力の周波数帯が異なると判明して以降は、東京電力管内に限定して実施した。



社会共生ステーション・アシスタントマネジャー伊藤義人

## 保険請求のために心得るべきこと

店舗運営のための什器、商品などには保険がかけられている。この保険は、火災、盗難から、果ては航空機の衝突事故まで対象とするが、「地震」が直接の原因となる被害は対象外である。

そこで任意に加入可能な「商品地震補償制度」を別途用意していたが、被災エリアのおよそ800店のうち30店程しか加入していなかった。

FC・総務ステーションの保険部門は、震災発生直後、まずこの加入店舗についての被害状況をまとめ、保険金請求の準備を進めた。被害額の算出は困難を極めた。商品も伝票も流された

ため、推定在庫高等を参考に対応しなければならなかった。

間接的な被害である「営業停止期間中の盗難事故」は保険対象なのだが、「建物の倒壊」「ガラスの破損」等により侵入が容易な場合は補償の対象とならない。盗難防止策を講じた上で外観写真撮影しておく必要もあった。

震災発生後、商品地震補償制度に加入したいという声が集まった。だが、保険会社の引受け制限などにより平等な補償を提供することができなくなり、加入希望の申し出を断らなければならない状況となってしまった。

これらを背景に震災後、議論と交渉を進め、新しい枠組みの補償制度「新・商品地震補償制度」を立ち上げた。現在すでに、ほぼ全店舗が加入している。



地震による破損、津波による流出など大きな被害が出た

## 家主・地主に見舞金を手渡し

お客様、FC加盟店オーナー、従業員、取引先、株主。コンビニチェーンのステークホルダーを挙げよと言われて、一般に、まず想起するのはその辺りだろう。だが、震災発生直後にFC・総務ステーション管財チームの番匠康が

真っ先に考えたのは、そのいずれでもなかった。思ったのは「家主・地主」。管財の役割とは、不動産の賃貸借を通じて契約関係にある家主・地主との問題解決や信頼関係の強化にある。

津波による全半壊、原発事故による制限などにより、営業が継続できない店舗が出るのが震災直後から予想されていた。管財チームは家主・地主と契約解除の交渉などをしなければならぬ可能性も出てくる。コミュニケーションを慎重に進める必要があった。

被災地のおよそ200件の物件について、まず家主・地主の安否を確認した。

「電話の切り出し方には気を使いました」と番匠。訃報を聞かされることも少なくなかった。

その後、被災の程度に応じた慶弔見舞金は「手渡し」することに決めた。支社の管財スタッフは3人。ここに1人を本社から出し4人として、2人1組で被災地を巡回し、見舞金を手渡した。番匠は振り返る。「感謝の言葉を頂くことも多く、その後の交渉がスムーズになりました。家主・地主さんは欠かせないビジネスパートナーです。信頼関係を維持することでチェーンの基盤を支えているという思いを強くしました」。



家主・地主との交渉に当たった管財チームの番匠康

FC契約

## 被災店舗のFC契約は個別対応

先遣隊による店舗の被災状況が明らかになるにつれて、コンビニ経営の根幹に関わる課題が浮上した。それは、被災した店舗のフランチャイズ契約(FC契約)や補填にどう対応するか、という問題だ。

現実をみれば、オーナーが亡くなられたり、行方不明になったり、津波で流されたりした店舗についてはFC契約そのものを見直す必要がある。また、オーナーが無事でも、震災や津波でダメになった商品をどれだけ補填するか、話し合わなければならない。

ただ、FC契約などを担当するFC・総務ステーション(当時)の担当者の多くは阪神大震災の経験がなく、有事の際

のFC契約や補填に関する対応マニュアルも存在しない。オーナーが突然お亡くなりになるという事態は従来のFC契約では想定していない。FC法務の金子訓明は初めての事態に忙殺された。

基本的には、オーナーが亡くなった店舗はクローズという対応を取ったが、引き継ぎたいと家族が申し出た店舗については改めて検討した。店舗を閉じるにしても、誰が相続人なのか、法人であれば他の取締役は存命なのか、1つ1つ個別に対応していった。

さらに、津波で流された店の場合には震災前の帳簿価格で在庫のすべてを買い取る一方、一部で被害を受けた店舗

については棚卸しを実施し、ロス分を本部が補填した。「有事の際の対応を会社としてマニュアル化しておくべき」と反省の弁も口にした金子。ただ、「店舗にかなり配慮しており、オーナー様にはご理解いただけたと思う」と安堵の表情を見せた。このような被害は二度と起こって欲しくない。だが、今回の経験は次の糧になる。



FC法務の金子訓明

## 原発事故の不安と戦ったマチ

原子力発電所の事故が発生し、いわき、相馬など福島県沿岸部に立地する店舗は一時的に営業中止を余儀なくされた。だが、店舗オーナーや店長の

多くは「店を再開したい」と熱望。本部もこれを応援することに決め、3月22日から順次、再開した。

新浪は「今、日本で一番不安に思っている人たちが住むマチだ。ここを最優先に商品供給を考える」と決断。関東、東北ともに商品が不足していたが商品をかき集め「特別便」で、いわき・相馬の店舗に配達した。物品が不足していた地域が、一転、首都圏よりもぎっしりと商品が詰まった店に変わった。

店の再開に、お客様は行

列をなした。中には「もう、お店が閉じたままかと思いました」と涙を流すお客様も。

4月には、津波の被害に加え、原発事故の風評被害にも苦しんでいた福島県相馬市に、幼稚園、小中学校向けの給食の代替となる弁当などを提供した。給食センターの稼働が間に合わず、3日間ほど給食の提供ができなかった「空白の日」ができてしまったのを埋めるためだった。メニューは幼稚園児、小学生、中学生ごとに分け、サンドイッチ、惣菜パン、おにぎり、牛乳、フルーツなどを織り交ぜた。1日およそ3500食、合計1万食以上を提供した。



東北支社長の安平自らが相馬に弁当などを届けた

## 復興する 4月24日～

あまりに甚大な被害をもたらした大震災。社会の関心が薄れても、復興の道のりは険しい。だからこそ支援を「継続」することに意味がある

5月 10日

被災地経済復興のため「MADE in 東北」キャンペーンを実施

店舗やインターネットショッピングサイトで宮城県の銘菓「ずんだ餅」や、宮城産の米、青果、日本酒などを販売

5月 15日

仮設店舗・南三陸エムズ店を開店

エムズ社(横浜市)の南三陸町にある志津川物流センター倉庫を改装した仮設店舗を開店。エムズ社より、南三陸町の復興に貢献したいとの申し出を受け、ローソンが倉庫を借りて仮設店舗を設置した

6月 7日

「おにぎり」の売り上げの一部を「夢を応援基金」に寄付

6月7日(13日)の7日間、東北支社管内でおにぎり全品を20円引きするキャンペーンを実施。お買い上げいただいたおにぎり1個につき10円を「夢を応援基金」に寄付した

7月 7日

仮設店舗・山田町長崎店が開店

避難所 仮設住宅地の町立山田南小学校から約200mの距離にある遊休地にプレハブを設置して開店

7月 19日

仮設店舗・大槌町吉里吉里店が開店

仮設住宅地の町立吉里吉里中学校から約500mの距離にある旧ローソン吉里吉里店敷地内にプレハブを設置して開店

7月 21日

仮設店舗・山田町大沢店が開店

避難所 仮設住宅地の町立大沢小学校から約500mの距離にある旧ローソン山田大沢店敷地内にプレハブを設置して開店

9月 22日

夢を応援基金の奨学生が決定

1000名の募集に対して、2400名の生徒に応募いただき、社外の有識者を含めた選考委員会で厳正な審査を行った結果、1097名に月額3万円の奨学金を支給することが決定した

10月 11日

福島県のご当地メニューを発売

会津ソーサクツ井(460円)となみえ焼そば(330円)を発売。売り上げから20円を「夢を応援基金」に寄付

2月 19日

夢を応援基金スペシャル公演&ライブ2012開催

「夢を応援基金」の奨学生などを招待してライブトークイベントを開催。音楽プロデューサーの小林武史氏、アーティストの青野氏を迎えて



倉庫を改造した店には、連日、お客様が訪れている



仮設住宅近くに店舗を構え、旧ローソン店舗の店員などを雇用している



地元の監修や協力を得て商品化を進めた



生徒たちはトークセッションで各々の夢を語った



## 2度目の握手 果たされた約束

新浪は、2012年2月19日、山元町高瀬店を訪れた。

「わざわざ遠いところをどうもありがとうございます」

オーナーの松田義重は笑顔で出迎えた。10か月ぶりの再会だった。

震災直後、松田は停電と断水の中で店を開け「いらっしやいませ」と声を枯らした(→4ページ)。だが、商品が供給されず店が空っぽになった。いよいよ力を失いかけていた時、2011年3月27日。突然、新浪が激励にやって来

た。松田にとっては忘れられない思い出だ。「申し訳ありません。最大限努力しています。必ず、商品の供給を戻します」。新浪は松田に「約束」し、深々と頭を下げた。

明日には弁当やおにぎりが届くはずだ。自分に言い聞かせて、店に立ち続けていた。運営していたもう1店、山元町笠野店は津波の直撃を受け、鉄筋がむき出しのまま晒されている。松田にはこの店しか残されていない。

信じていなかったわけではない。きっと本部は何とかしてくれる。だが、気を抜けば心は絶望に沈んでいく。原子力発電所事故の報道も重なって、ともすれば「世間から被災地は見捨てられるのではないか」という言い知れぬ焦りと寂しさに駆られもした。そんな折、青いジャンパーに身を包んだ新浪が現れ、松田の手を握った。力が沸いてくる思いがした。

「みなさん、ここに来てくれているのは、ローソンの社長さんですよ。テレビで見たことがあるでしょう！」

松田は、目を潤ませながら店の中で声を張り上げた。心が折れそうなところで受けた激励に、熱くなったせいもある。それより何より、自分のマチで不安を抱えるお客様に、どうしても伝えなかった。「ここは大丈夫なんだ。復興できるんだ」と。

その数日後から、少しずつ商品の供給が戻った。弁当やおにぎりは、仙台の工場が復旧するまで郡山の工場から「横持ち」で運び込まれた。遅れていた飲料や日用品も徐々に供給量が増えていった。

それから10か月。新浪は山元町高瀬店の店内を見渡して、破顔した。

「いやあ商品が並んでいますね。すっ

かり棚が元に戻った。ご迷惑をお掛けしましたが、こうしていいお店になっているのを見ると、うれしいですね」

松田は強く頷き、2度目の握手を交わした。約束は、果たされた。

### 「なし得なかった」ことも背負って

「なし得たこと」もあれば、「なし得なかった」こともある。

新浪はいくつかのトップ判断を下した。「緊急支援物資の配送にはコストがいくらかかっても構わない」。「関東が一時的に品薄になっても、東北の復興を最優先せよ」。

全方位に万全の体制で臨むことが望ましいのは疑うべくもない。ただ、経営資源は限られており、「非常時」に合わせて抱えておくことはできない。自ずと「なし得ない」ことが生まれる。ローソンは地域支社への権限委譲を進めており、状況判断の多くは現場に委ねているが、一時的にしろ「なし得ない」と課題を切り捨てることができるのは経営トップだけだ。

経営判断の結果、特に後手に回ったのは、菓子や日用品などのナショナルブランド商品の供給回復だった。新浪は、自社グループや自社専用工場の復旧に経営資源を集中投下するように命じて、おにぎりや弁当の供給回復を急いだ。その半面、菓子などのメーカーへの働きかけが遅れ、他のチェーンよりも商品供給の回復に時間がかかった。

改善すべき課題は少なくない。社内監査が、震災対応の行動について社内で聞き取り調査を実施し、問題点を収集したところ「支社商品部と本社商品



部とで連絡が噛み合わないことがあった」「復旧を急ぐあまり、ベンダーに大きな負荷をかけてしまった」などの点が挙げられた。また、災害時対応について、ベンダーや取引先との間で情報が共有されていなかったという課題も浮かび上がって来た。

これらの教訓を踏まえつつ、「次の有事」への備えを始めている。直すべきところは直す。だが、巨大な危機を前に力を出せた仲間たちのことは誇りたい。「なし得なかった」ことの重さを引き受けながら、新浪は思う。

ローソンの「行動指針」は3つの問いかけという形式を取る。

そこに、みんなを思いやる気持ちはありますか

そこに、今までにない発想や行動へのチャレンジはありますか。

そこに、何としても目標を達成するこだわりはありますか。

——3.11からおよそ1年。仲間たちの取り組みを思う時、新浪には、それぞれの持ち場で力を尽くした顔がいくつも浮かぶ。3つの問いには、それぞれ確かに「あった」と答えられる。

# 震災対応に関する主な報道一覧

震災直後から多くの報道機関に私たちローソンの取り組みを紹介して頂きました。これはコンビニエンスストアが社会のインフラとして期待されていることの証とも言えます。私たちの役割を認識し、社会の公器とっていただけるよう、これからも努力を重ねていきたいと思ひます

## テレビ

2011.3.13	NHK総合	NHKニュース	東北関東大震災・14日から計画停電
2011.3.13	NHK総合	ニュース	東日本大震災
2011.3.14	日本テレビ	ズームインSUPER	被災地への支援・各企業から提供続々
2011.3.15	日本テレビ	スッキリ!!	東日本大地震・発生から5日目・避難所で慢性的な物資不足
2011.3.16	NHK総合	ニュースウォッチ9	東北関東大震災・なぜ不足?ガソリン、救援物資
2011.3.21	NHK総合	あさイチ	早く届けたい・コンビニの試み
2011.3.22	NHK総合	クローズアップ現代	被災地におにぎりを・コンビニ業界の緊急支援
2011.3.24	日本テレビ	ズームインSUPER	被災地のコンビニ・8割で営業可能に
2011.3.24	テレビ東京	ワールドビジネスサテライト	ニッポン復活の道・小売り再生の課題
2011.3.29	テレビ東京	ガイアの夜明け	ライフラインを守れ!
2011.4.14	NHK総合	おはよう日本	夏の節電・企業に広がる
2011.4.14	テレビ朝日	ワイドスクランブル	佐々木正洋の夕刊キャッチアップ:ローソン・東日本大震災被災地へ「モバイルローソン号」を出発へ
2011.4.14	NHK総合	ニュース7	コンビニ2社・25%節電目指す
2011.4.14	テレビ東京	ワールドビジネスサテライト	NEWS SELECTION:LEDで25%節電
2011.4.15	TBSテレビ	ビジネス・クリック	コンビニの節電策・LED照明に切り替え
2011.4.15	テレビ朝日	やじうまテレビ!	ANNニュース:コンビニ大手が節電計画・LED照明や太陽光発電
2011.4.21	NHK総合	震災に負けない・ゆうどきネットワーク	東日本大震災・岩手・被災地にコンビニ仮設店舗
2011.4.21	NHK総合	ニュース7	コンビニ再開・二人三脚で
2011.4.22	日本テレビ	ZIP!	ローソン・岩手・陸前高田市・仮設店舗営業開始
2011.4.22	テレビ朝日	ワイドスクランブル	ANNニュース:岩手県陸前高田市・コンビニがオープン
2011.4.22	日本テレビ	news every.	FLASH:岩手・陸前高田市・仮設コンビニ営業開始
2011.4.22	テレビ朝日	スーパーJチャンネル	コンビニが街に戻った!
2011.4.22	テレビ東京	ワールドビジネスサテライト	日本経済復興に思わぬ壁
2011.4.22	NHK総合	Bizスポ	生活再建に向け・コンビニ新たな取り組み
2011.4.23	日本テレビ	ズームインサタデー	サタイチ:陸前高田市・仮設コンビニオープン
2011.4.27	NHK総合	震災に負けない・ゆうどきネットワーク	被災地からの声・岩手県陸前高田市
2011.4.28	テレビ東京	カンプリア宮殿	カンプリア宮殿が見た震災:ローソン流・実行支援
2011.5.8	テレビ朝日	サンデーフロントライン	街に灯りを!コンビニ復興物語
2011.5.13	NHK総合	ニュース7	節電目標「15%」産業界の対応は
2011.5.15	テレビ東京	ガイアの夜明け	シリーズ「復興への道」:ライフラインを守れ!
2011.5.16	フジテレビ	めざましテレビ	めざまし600NEWS:宮城・南三陸町・仮設店舗コンビニがオープン
2011.5.26	NHK総合	クローズアップ現代	進められる停電対策
2012.7.16	FCT福島中央テレビ	ゴジてれ土曜版	夢を応援基金募集
2011.7.16	福島テレビ	サタふく	夢を応援基金募集
2011.7.21	テレビユー福島	ニュース	夢を応援基金募集
2011.7.23	テレビ岩手	わくわくDokaaaa!	夢を応援基金募集

上記を含め、テレビにて全166件報道(2011年3月~2012年1月)



## 新聞

2011.3.13	朝日新聞	命の物資、流通界提供 飲料水 おにぎり 毛布
2011.3.13	産経新聞	スーパー・コンビニ 食料など提供開始
2011.3.24	日本経済新聞	東北の被災店復旧進む コンビニ8割営業可能 物流網再編で加盟店支援
2011.3.27	毎日新聞	ローソン気仙沼東八幡前店 じいちゃん開店だよ
2011.3.30	日本経済新聞	大震災 企業はどう動いた コンビニ 近隣も被災、広域調達 北海道・関東から融通
2011.3.31	フジサンケイビジネスアイ	震災初動 不眠不休で陣頭指揮 社員鼓舞 経営トップの気概
2011.4.12	産経新聞	東日本大震災 危機管理 トップを試す 東芝 原発に250人派遣/ローソン 5分後に対策本部
2011.4.14	フジサンケイビジネスアイ	移動販売車投入 「走るコンビニ」被災地照らせ
2011.4.14	読売新聞	コンビニが移動販売車
2011.4.15	読売新聞	ローソン LED照明で25%節電
2011.4.15	毎日新聞	コンビニLED化 夏へ25%節電計画
2011.4.15	産経新聞	コンビニ各社が節電自主行動計画
2011.4.15	朝日新聞	コンビニ各社 LED照明導入
2011.4.15	日本経済新聞	LED照明 ローソンも拡大
2011.4.19	産経新聞	東日本大震災 宮城 気仙沼市 街のコンビニ奮闘「つぶすわけには」 両親不明 長女が営業再開
2011.4.20	日経MJ(流通新聞)	夏の電力不足対策 ローソン 今期中に全店LED照明
2011.4.22	日経MJ(流通新聞)	震災後のコンビニ 弁当食材など臨機応変に 店内調理、存在感を発揮 新規顧客開拓にも効果
2011.4.22	日経MJ(流通新聞)	ローソン 被災地に仮設1号店 まず岩手・陸前高田市 移動販売車も営業
2011.4.22	日本経済新聞	東日本大震災 ローソンなど 移動販売車で臨時店舗 被災地復興支える
2011.5.4	朝日新聞	現場から 大震災と経済 仮設店舗で再出発 コンビニ・薬局・スーパー…開店
2011.5.5	日経産業新聞	どうする電力 ローソンの空調・照明最適に 人工知能使い節電 今夏、全店で共有 LEDも導入
2011.5.17	産経新聞	直球緩球=ローソン社長 新浪剛史氏 節電技術高める産業政策を
2011.5.18	日経MJ(流通新聞)	被災地で買い物支援 ローソン 仮設店舗相次ぐ
2011.5.28	フジサンケイビジネスアイ	弱者救済 コンビニ動く 販売車・宅配 高齢者需要に対応 車両改装、燃料費、移動時間…採算性に課題
2011.6.6	日経MJ(流通新聞)	ローソン クールビズ、今月末から 店員 エプロン姿に
2011.6.28	毎日新聞	ローソンが被災高校生支援
2011.6.29	毎日新聞	サポート情報 東日本大震災 28日現在 ボランティア 労働・雇用 奨学金
2011.7.1	日経MJ(流通新聞)	ローソン 被災学生に奨学金 最長7年、毎月3万円
2011.7.6	日経MJ(流通新聞)	小売業調査から(3)=電力不足への対策 「一部消灯」「空調温度上げ」8割超
2011.7.10	日経MJ(流通新聞)	ローソン 仮設店舗を新たに3店
2011.7.19	日本経済新聞	新しい日本へ 負けない基盤を 物資・ボランティア 阪神の経験反映 ものを言う現場の力
2011.7.20	毎日新聞	サポート情報 東日本大震災 19日現在 奨学金 ボランティア 労働・雇用 教育 イベント
2011.8.5	日経MJ(流通新聞)	コンビニ 被災地オーナー奮闘

上記を含め、全国紙にて全240件報道(2011年3月~2012年1月)

## 雑誌

2011.3.28	日経ビジネス	東北大震災・おにぎりを仙台へ
2011.4.25	日経ビジネス	リーダーの研究 ローソン 試された分権経営
2011.6.3	週刊ポスト	南三陸エムズ店
2011.6.4	週刊ダイヤモンド	客層を拡大し潜在力を高めた新浪体制問われる現場の実行力と経営力

上記を含め、経済誌等にて全18件報道(2011年3月~2012年1月)

## ウェブ媒体

新聞通信社・雑誌系ウェブサイト、J-CAST、オリコン、RBB TODAY、ITmedia、サーチナ などに約660件掲載(2011年3月~2012年1月)

# LAWSON



# LAWSON



## 株式会社ローソン

コミュニケーションステーション  
〒141-8643 東京都品川区大崎1丁目11番2号  
ゲートシティ大崎 イーストタワー  
<http://www.lawson.co.jp/>  
発行年月2012年3月

