

(研究ノート)

## ワタミの理念と実態

菅野 広 治

---

### キーワード

企業理念      ミーム      チェーンマネジメント      外食産業      ワタミ

---

### はじめに

本稿では、ワタミ株式会社を事例として企業理念の実践・定着の実態をミーム論により考察した。ワタミ株式会社は外食産業を中心に介護、農業、環境と事業を展開する東証1部上場企業である。「100年先から見て美しい仕事をしていますか？」と、従業員へ向けメッセージを発し、「地球上で一番たくさんの“ありがとう”を集めるグループになろう」をスローガンに掲げる。「地球人類の人間性向上のためのよりよい環境をつくり、よりよいきっかけを提供すること」をグループミッションとして、「会社の繁栄、社員の幸福、関連会社・取引業者の繁栄」、「新しき文化の創造、人類社会の発展、人類の幸福への貢献」を目指している。この利他主義の理念を利己的な企業経営で用いる実態を明らかにするために動物行動学者Dawkinsが「利己的な遺伝子(1976)」で述べたミーム論を用いた。ミーム(meme)とは「模倣」に相当するギリシャ語mimemeをgene(遺伝子)の発音に似せた造語であり、文化伝達の単位、あるいは模倣の単位という概念を伝える名詞である。進化論に基づいたミームを一つの考え方ととらえると、企業文化・理念の継承・伝達にも説明できるのではないかと推論し、ベンチャーから成長したワタミの現状を検討した。本研究では主要部門となるワタミの外食分野における企業理念と組織をまず明らかにし、企業理念の伝わり方、企業理念と事業活動の整合性について考察した。

### 1 ワタミの理念

1

#### 1-1 経営理念

ワタミの会社ホームページ<sup>ii</sup>の経営理念体系の冒頭には私たちの目指すもの(企業存続の条件)が掲げられている。

『企業とは、単なる営利追求組織ではなく、企業市民としての社会的存在であり、社会の

一員としての使命（責任）を果たしていることにより、その存在・継続性が確保されると考えています。ワタミでは、この会社観について創業当初から、会社というもののあるべき姿（何のために存在しているのか）を規定しています。それは、今も創業時も変わっていません。「企業」というものは、創業の夢や使命感の現れであります。企業には、「創業の思い」があり、その創業の思いに共鳴し、共感した者が集まり、社会に対して何らかの価値を提供していく存在であると考えます。企業は人なり。人の生きる目的が「人間性を高めること」とするならば、企業は、「その企業性（＝その企業の持つ良い思い＝理念）を高めるべく追求し、実施すること」が企業存続の条件といえるのではないかと考えます。』

社長から社員へのメッセージは毎月「体の重いカメ」というタイトルの、ワープロ打ちではない社長自筆のグループ報で配布され、共有されている。社長の伝えたい「創業の思い」、「創業の夢や使命感の現れ」、とは何であろうか。

### 1-2 会社を起こすきっかけ

渡邊美樹氏は小学校5年生のときに母を亡くしている。物心つく頃、父も、母も、社長業を行っており、おばあちゃんと過ごす時間の長い裕福な家庭の少年であった。映画CM会社の社長だった父は1961年にTVCM会社を立ち上げ、母に会社を引きつがせている。リトルリーグで汗を流すガキ大将は一転、母の死で放心状態の抜け殻になる。たまりかねた父親は彼に出生秘話を伝える、『「腎臓が悪いから体力的に出産はあきらめたほうがいい、出産は不可能ではないが寿命を縮めることは間違いない」と医者から言われていたが、母は「少しくらい寿命を縮めても、立派な男の子を生んだほうがずっといい」といって美樹を産んだ』と。その年の暮れ、父の会社は時代の変化に乗り遅れて倒産（カラー化に遅れる）。小学校5年生のわずか7ヶ月の間に母の死と父の会社の倒産を経験し、朝10時に車で迎えに来ていた自慢の父が年末に質屋を覗き込む姿を見て「絶対に、父の仇を取ってやろう」と思い、小学校卒業アルバムに「おとなになったら会社の社長になります」と書いている。近所のお兄さんに「お母さんに会える」とそそのかされ、中学時代にキリスト教に入信、宣教師活動を行う。福祉のボランティア活動を通じ、「聖書を勉強する暇もない献身的に働く福祉施設の人々は最終戦争時救われぬのか<sup>iii</sup>」と、キリスト教に疑問をもち宣教師をやめる。高校時代は社長になることを意識した本を読み漁り、明治大学在学中には、明大横浜会幹事長として2つの大きな福祉イベントを成功させている。渡邊美樹氏の自著「父と子の約束<sup>iv</sup>」にワタミ創業につながる重要なポイントが見受けられるので以下抜粋する。

### 1-3 大学での経験

2 「横浜会での経験が、私が社長になるにあたり、最も役立った経験だった。v」 「横浜会」とは横浜出身の明治大学の学生で作られたボランティア活動団体である。年一度、明大マンドリン部のコンサートを開催し、得た収益金を養護施設に寄付する活動をしていた。神奈川県中の施設の子供たちを一か所に集めて遊びの祭典を催したいという企画、「遊びの祭典」を横浜球場で催す目的で、早稲田、中央、明治学院、専修の各横浜会を統合し、立教大学にも横浜会をつくらせ、連盟で総勢700人相当のキャンパスの枠を超えたボランティア活動組織を築く。「森林公園の集い」として当初の目的とは違う根岸森林公園で開かれたが、マスコミも駆けつけ大盛況で終了する。その後の幹事会では、翌年は「一万人コンサートをやろう」

と企画。年一回のマンドリンコンサートは例年夜一回のみの講演で5000人を収容する規模のものであったが、昼夜二回でゲストに森進一を招き、国際障害者年、明治大学創立100年のタイミングも手伝って大成功で終えている。たった一日で約840万円の純利益をあげた。

『この「一万人コンサート」でどうしてこんなに利益が出たのか。それは、人件費がタダだったからだ。みんな手弁当で働いた。誰一人として文句をいうものはいなかった。嬉々として働いていた。私はこういう会社をつくりたいと心から思った。言ってみれば、人件費がゼロ。つまり、お金なんかもらわなくていいから働きたいと言われるような組織をつくらなければいかん、と思ったのである。vi』『みんなが生き生きとして働けたのは、それぞれが誇りを持って、俺たちは世のため人のためにやっているんだという、錦の御旗を掲げていたからである。俺たちが横浜ではじめて一万人を集めるコンサートをやるんだと一丸となっていた。vii』

もうひとつワタミの原点につながる渡邊美樹氏の大学時代の体験に日本一周と北半球一周旅行がある。日本一周の経験は理屈だけで物事がうまくいかないことを体感させ、ニューヨークでは、肌の色の違いも言葉の違いも、国境も、老若男女の別もなく、肩を組み、唄を歌い、音楽を聴きながら、幸せそうに飲み食いして語り合っている姿を目にする。人々の笑顔が出会い、交ざり合い、多くの幸せが満ちている空間を作りたい。「これだ！」と心の中で叫んでいる<sup>viii</sup>。

## 2 企業組織

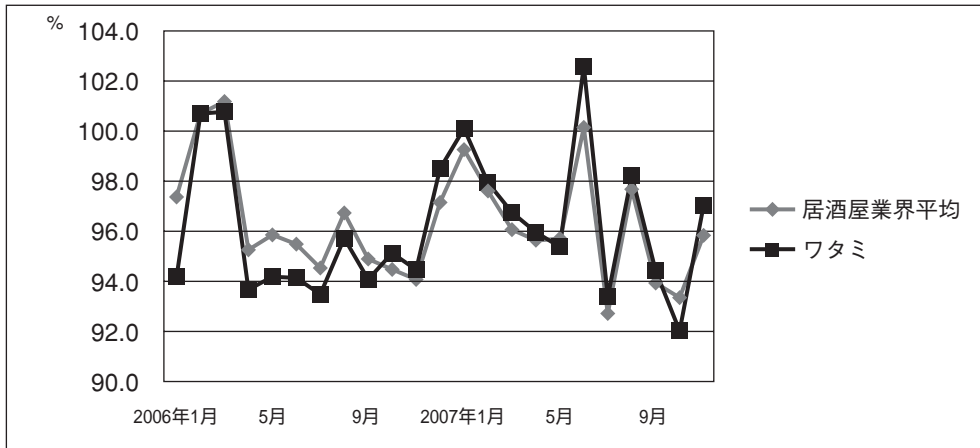
### 2-1 企業の母体

平成20年3月期中間決算短信によると、ワタミは不動産事業、教育事業、外食事業、介護事業、人材採用・教育業、店舗施工・メンテナンス業を展開している。グループ連結の売上は51,142百万円、そのうち外食部門は45,241百万円と88.5%を占め、介護施設買収に名乗りを上げるような多角経営展開をしているとはいえ、企業の実像は居酒屋チェーン店である。

### 2-2 外食の業績

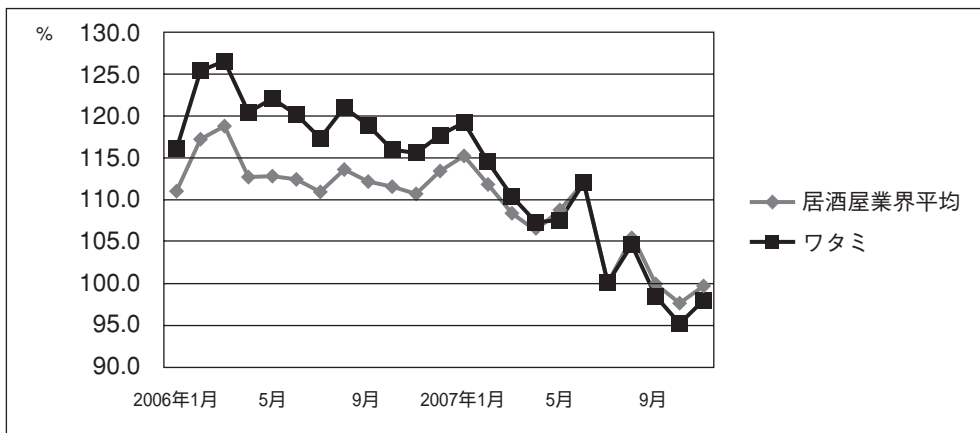
外食産業の市場規模は9年連続で萎み続けている中、居酒屋・ビヤホール等の1兆739億円市場（2006年、外食総研）を151,605の店舗（平成18年事業所・企業統計調査結果）で奪い合う状況が続いている。「2008-1000」を目標に昨年度まで出店攻勢をかけていたワタミも店舗数を増やす中、新規出店により前年度比プラスを維持していたが、既存店売上はここ数年マイナスが続いている。2007年度3月期で600店舗ほどの状況から、2008年度3月期は出店を抑え既存店売上100%達成に戦略を練り直し、2008年1000店舗達成の目標を取り下げた。業界を驚かしたワタミも売上高前年比において飲食業界での優位性はなくなっている。

図表1 既存店前年比売上高



日本フードサービス協会、ワタミIRをもとに作成

図表2 全店前年比売上高



日本フードサービス協会、ワタミIRをもとに作成

### 2-3 マーケティング

ワタミ以外にもワタミが得意とする有機食品を扱う居酒屋、食の安全、安心を謳う店は増えており、外食産業における優位性を保ちづらくなっている。かつて、居酒屋といえば店先で気楽に酒を飲ませる店であった。「和民」のコンセプトは酒だけでなく家族で食事を楽しむ店、「もうひとつの家庭の食卓」のはずだが、都内の駅前だけで250店舗ほど構える系列店において、家族で飲食を供にする人はどれほどいるものだろうか？ 看板や入口を見る限り、子連れで気楽に寄れるイメージは持ちにくい。現在、ファミリーよりはカップルを意識した造りの「坐和民」、「わたみんな」の出店が増えている。

お客様の声を聞く仕組みに、「80% - 0」の合言葉がある。店舗出入りに置かれたお客様アンケートのはがきの毎週の返信のうち、「もう一度ぜひ利用したい」を80%以上、「利用したくない」を0件にすることをISO9001の品質マネジメントの目標とし、毎週火曜日ワ

タミ本社にて業務改革会議が開かれている。お客様の声を商品に反映させ、お客様のつなぎとめ、固定客化と宴会の受注につなげる仕組みが出来上がっている。

## 2-4 内部プロセス

かつてバブル経済がはじけて飲食業界も下り坂であったころ、ワタミは勝ち組として人があふれ、その時期に上場も果たしている。ダイオキシンの叫ばれた時代に有機野菜を取り入れ、食の安全をアピールし、当時の業界では考えられない廃棄物リサイクルに乗り出し、環境ISOを取得することで多くの支持を得、企業規模も大きくなった。渡邊氏はテレビに頻繁に出演し、介護事業の買収に手を挙げるなど、かつてのライブドア社長を思い出させるほどである。「勝負はトップで99%決まる<sup>x</sup>」。自分の名前が企業名になっているほどワタミは社長が引っ張る企業なのだろう<sup>x</sup>。ただ「和民」創業から15年たった現在でもリーダーの力で引っ張る組織体なのだろうか。朝4時におき、7時から会議、16時から試食に店舗周りというスケジュールで社長の行動力は計り知れない。毎週火曜日は3～7店舗を統括するエリアマネージャー（課長）が本社に朝7時から集まり、お客様アンケートを元に業務改革会議を開く。ワタミにマニュアルはない。課長は常に担当店の営業状況、店舗運営状況を気かけ、人が足りないときは現場に立ち、店長（係長）で対処できない社としての苦情の処理もする。さらにシニアマネージャー（部長）は約70店舗（課長10～20人）を統括し、お客様アンケートの苦情の原因は各店舗店長が気づいていることであるか確認、気づいてない苦情の場合は課長の仕事ぶりを問う。店長―課長―部長の報告網がおかしくなっていないかを社長がチェックをすることにより、「ありがとう」を集める「ワタミらしさ」を継承している。2007年10月創業15年目にしてはじめてお客様満足度のアンケートで「もう一度ぜひ利用したい」の回答が8割を超えた<sup>xi</sup>。

「人は悲しさを知った分だけ人にやさしくなれる<sup>xii</sup>。」新橋のガード下の風景はかつて高度成長期の日本のサラリーマンの象徴であった。悲喜こもごもの人生が語られ、その場面に立ち会うことにより人間として成長する。そんな環境をワタミは求めているのだろう。サラリーマンの小遣いで気軽に寄れて、高級クラブのように扱ってくれる。出てくる食材は自社栽培の有機野菜や独自調達のメニュー。全社員が年一回はボランティアに参加し、社長の率いるNPO法人に任意で給料から100円単位の寄付をする。「すべてはお客様のために」、「お店はお客様のもの」、「奴隷になれ」。渡邊美樹氏の講演でよく語られる言葉は理念を共有し、「ワタミらしさ」を持たないものには重くのしかかる。渡邊氏は大学卒業後2年で起業することを意識して、会計を学ぶ目的で経理会社に半年、佐川急便で1年、横浜の高級クラブで3ヶ月、横浜居酒屋「じん八」で3ヶ月働いている<sup>xiii</sup>。そのときの経験がそのままワタミのビジネスモデルになっており、赤字を生まない厳しいコスト管理、全国の契約農家との有機野菜提供のロジスティック、膝付きお絞りの提供、灰皿交換、ぴかぴかのトイレに象徴される「目線をお客様より下にしよう」というワタミの文化になっている。

5

## 2-5 人事

新入社員のはほとんどは大卒である。裕福な生活を送ってきた青年たちに渡邊美樹氏作成の手帳が配布され、「夢に日付を」と5年先の予定まで書き込めるよう、その使い方も研修で指導される。まず時間帯管理を学び、店舗に配属され現場（OJT）をこなしながら労務管理、店舗管理、店長研修と営業時間終了後の早朝研修（OffJT）<sup>xiv</sup>をこなす。3ヶ月から6ヶ月

で店舗を移り、現場をいくつも経験しながら店長を目指す。「経営方針」や「課題図書」のレポート提出が求められ、上司からのフィードバックによる「ありがとう」を集めるための理念を共有することで「ワタミらしさ」を磨く。「思いを明確に伝えるから仲間を得る<sup>xv</sup>」能力が身につくであろう勤続3年、または店長職1年の経験でフリーエージェント宣言する資格を得、希望の現場につくことができる。2000年度からインセンティブ制度が導入され、意欲のあるものはダイレクトフランチャイズシステム（DFS）を利用して独立店舗（独立支援制度を利用した「わたみんな家」のフランチャイズもしくは業務委託）を持つこともできる。ただそこにいたるまでもなく数百名の希望に満ち溢れた新入社員のおよそ半数は3年以内に会社を去っている<sup>xvi</sup>。理念研修、早朝の研修会を通じてワタミの性格、存在意義、達成すべきことがはっきり理解されるにつれ、厳しい基準に合わない社員や合わせようとしない社員の働ける余地は少なくなっていく。企業の考え方を心から信じて献身的になれるのであれば、本当に気持ちよく働けるし、成果もあがるだろう。ただ、そうなれない者は淘汰されてしまう。夢の実現のために会社を去っているものもいるだろうが、若者人口が減っている中で企業としてあまりにもったいない話でないだろうか。

### 3 行動規範＝ワタミの文化

ワタミフードサービス人材開発部の社員によると、行動規範がワタミの文化であるという。

『私たちの存在、行動に対して、すべては、グループミッションが基本となっています。グループミッションは、私たちの生き方から、今後展開するすべての事業の基本となるものを規定しています。すべての事業は、このミッションからはずれることなく選択され、行われます。すべての行動は、このミッションからはずれることなく判断され、行われます。一人ひとりが主人公であり、夢を追いかけるグループであるために……グループ社員が共有すべき価値観・使命感が、「ワタミグループ理念集」に、日々の現場のいろいろな事例をもとに、常に立ち返るところとしてまとめられています。<sup>xvii</sup>』

この「ワタミグループ理念集」は全社員に配布され、全社員が携帯している。

マニュアルのないワタミに社内のコミュニケーションは欠かせない。社員数3000人超となった現在も年に数回、一流ホテルに社員が一同に会し、交流する機会を設けている。ただ、上場以前のように「青年社長<sup>xviii</sup>」が共同生活でリーダーシップを発揮することは不可能である。

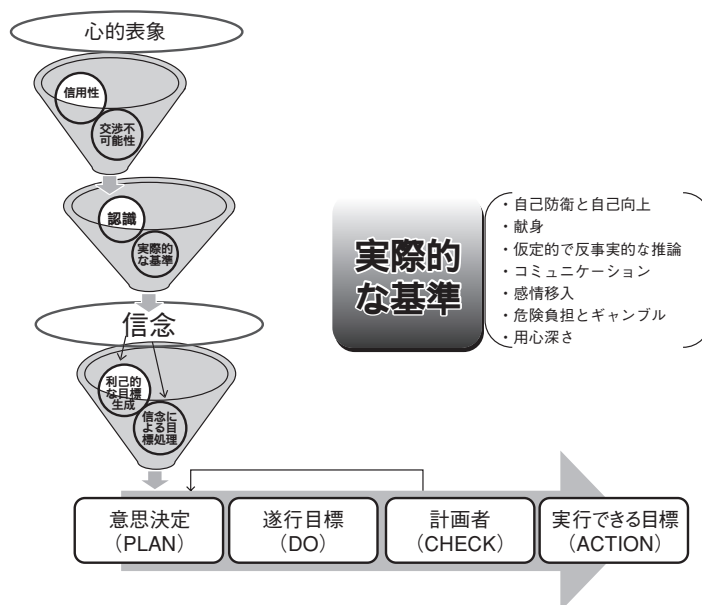
現在の企業活動において、ビジネスはスピードが要求され、すぐに意思決定の出せる企業の行動力が競争優位を保っている。また、ビジネスは生き残ることを目的としているため、利己的であるがゆえに利他的になる現実がある<sup>xix</sup>。そこで動物行動学におけるミームに注目した。「利己的な遺伝子（Dawkins, 1976）」で述べられた、「ミームは文化の伝達や複製の基本単位である」から発展して、社会的認知の視点でとらえると「ミームは一つの考えである。しかも、それ自身が形を作り上げ、記憶に残る個別の単位となるような複雑なある種の考えを指す。そしてミームの物理学的現れである媒介物（エージェント）によって広まってゆく。（Dennett, 1995）」と定義づけられている。

6

研修などを通じて訓練された社員を社会的知的エージェントとすると、エージェントは企業活動において限定的な自律性を持っている。2種類の心的表象候補—信念と目標—を生む

可能性をインプットされると、自律エージェントはインプットから選択される内部基準を持って、心的表象を統合して処理している。二重フィルター構造をした信念のフィルタリングには認識に関する基準と実際的な基準があり、認識に関する基準については信用性（出所の信頼性）と交渉不可能性、実際的な基準については何かを信じる理由（信念の力）に関わる基準であって、自己防衛と自己向上、献身、仮定的で反事実的な推論、コミュニケーション、感情移入、危険負担とギャンブル、用心深さがある。目標のフィルタリングについては、利己的な目標生成と信念による目標処理がある。これらのフィルターを通じて、信念の形成や修正をし、エージェントの心が変わる。受容した信念の形成や修正は決断に基づいた選択的な過程であるが、必ずしも明確でよく考えられたものではない。脅迫や利益のために信念を受容することはないし、信念を受容するそれぞれ異なる理由は信念が抱かれる可能性や信念の強さ、伝達に影響を及ぼすだろう。影響と伝達の社会機構は受容の基準や動機と強く絡みあっている（図表3）。<sup>xx</sup>

図表3 二重フィルター構造



この概念はワタミの研修のやり方に当てはまる。理念への熱狂、教化への努力、同質性の追求、エリート主義を促す理念研修を受けることにより、「ワタミらしさ」を強化し、社員は媒介者として取引業者、店舗で働く人々、顧客に影響を及ぼす。ミーム・エージェントには他者からのインプットを受け入れる能力、候補となる心的表象を形成する能力、処理する能力、それらを受け入れるか排除するか、もしくは修正を加えるかを決定する能力が賦与されていなければならない。よって、社員にはミーム・エージェントたる能力が必要とされ、コミュニケーションや模倣だけではなく社会的認知能力が要求されると考えられるのである。社員自ら社会的信念や目標を形成する能力のほかに、それらを推論し決定する能力が問われてくる<sup>xxi</sup>。

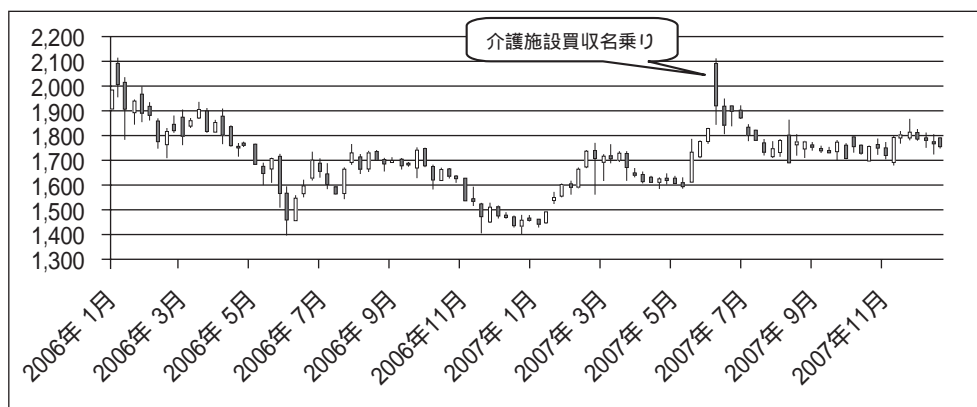
7

#### 4 考察

規範に基づいた監視は同調性に比べるとより大きく安定した影響を与えることが予想される。同調性は他者の行動に対して相対化される。規範に基づく監視は他者の行動の観察に基づくが、それに対して相対化されるわけではない。与えられた規範が他者の行動を通じて確認されれば、エージェントは自身の行動を制御する基準としてその規範を用いるだろう<sup>xxii</sup>。

かつて、村さ来、つば八、養老の瀧といった老舗の居酒屋チェーン店に勢いがあったころ、食の安全、安心を売り物にした「和民」は社会的認知され、バブル崩壊で他が軒並み売上を落とす中、行列のできるチェーン店であった。「和民」創業から15年経った現在、ワタミの食の安全、安心に関する取り組みは十分認められた。有機食品を扱った食の安全、安心を売り物にする店作りはスタンダードになり、ワタミの得意とする自社栽培の特徴は際立っていない。介護施設からの手紙をきっかけに介護事業の買収に名乗りを上げた際、「俺たちは世のため人のためにやってるんだという、錦の御旗を掲げている<sup>xxiii</sup>」印象が垣間見えた。事実既存店ベースにおいて6月度前年比売上げを上回っている（図表1）。ただ、リーダーはリスクを犯してまで買収を進めることはしなかった。感情の共有、社会性に基づいた信念の発生、社会性に基づいた目標生成、社会性に基づいた価値生成、「オークション」効果、エリート主導型同調、規範認知と受容<sup>xxiv</sup>といったミームの伝達性の原理に効果的な影響を与えられなかったのではないだろうか。リーダーの行動は株価上昇という点で評価はされたが、企業の売上を押し上げるまでには至らなかった。自社の有機野菜を食卓で楽しんでいただくとして2006年11月に始めた中食事業も、同調性を得られず、1年を待たず早々に撤退している。

図表4 2006年1月から2007年12月までのワタミ（ローソク足、7522）の株価推移



- 8 規範に基づいた監視による社会的学習（Bandura, 1977）がワタミ創業の原点ではないだろうか。幼くして母を亡くし、宣教師活動を行うなどした経験が渡邊氏に信念と目標の関係を早く気付かせ、信念の成功を決定するのは、受容の動機（分別）と伝達の機構そのものであること。「地球人類の人間性向上のためのよりよい環境をつくり、よりよいきっかけを提供すること」、「地球上で一番たくさんの“ありがとう”を集めるグループになろう」という、ワタミの掲げるミッション、スローガンには「信念の互惠的利他性<sup>xxv</sup>」が潜んでおり、その特徴が簡単に素早く広まることを察していたのではないだろうか。



渡邊氏の出版物は多く、最近ではwatamiファンという社員を主人公とした雑誌も発売し、7万人超の株主を意識しているのか、メディアにも頻繁に顔を出す。香港への海外展開を通じ、渡邊氏の夢に邁進している姿勢は事業活動から見受けられ、「もう国には頼らない<sup>xxvi</sup>」と主張もする。彼の思いは伝わりやすく、社会に理念への同調性を受容するよう促しているかに見受けられる一方で、社会規範に照らして、母体の居酒屋チェーンは「早寝早起き朝ごはん」国民運動と相反する深夜営業の業態であり、新卒社員の定着率は良くなく<sup>xxvii</sup>、顧客満足アンケート「80% - 0」の達成にも関わらず、国内の既存店売り上げは伸びていない。

東証一部上場企業となり、従来、役職に応じた一律支給であった給与体系は、インセンティブ制度を取り入れ、社員は意欲向上を図れるようになってきている。社員自ら社会的信念や目標を形成する能力のほかに、それらを推論し決定する能力が問われてくる店舗運営において、ベンチャー創業時の会社一体となった外に向けた自己防衛と自己向上(図表3)は、社内での内向きな自己防衛と自己向上に変容していないだろうか。密な共同体として「ありがとう」を集めていた組織体が、受け持ちの店舗で「ありがとう」を集めなければいけない組織に変容してしまい、担当店舗の売り上げを気にする中での理念研修の効果に疑問が浮かぶ。

277(2004年度)、382(2006年度)、462(2007年度)名と離職者が増えている状況<sup>xxviii</sup>は、規範に基づいた監視による社会的学習によりワタミの理念に感情移入できない状況を生み出し、店長を管理職とした一店舗での成果を求める企業経営の方針転換を示唆してなかるうか。

## 今後の課題

今回用いたミーム論は思想、信条の観点から社会生物学論争を引き起こしている。一般的な考え方ではないが、生物多様性が認められている現在では多様な主張があってもよいと考え、他社でもミーム論が企業分析に取り入れられるのか検討する。

## 謝辞

本研究にあたり「和民」水道橋白山通り店の川島店長はじめ、従業員の皆様に協力を得ました。ここに感謝します。

## 注

- i [ワタミ株式会社]
- ii <http://www.watami.co.jp/>
- iii [渡邊美樹 (2004)『父と子の約束』世界文化社：67]
- iv [渡邊美樹 (2004)世界文化社]
- v [渡邊美樹 (2004)『父と子の約束』世界文化社：74]
- vi [渡邊美樹 (2004)『父と子の約束』世界文化社：77-78]
- vii [渡邊美樹 (2004)『父と子の約束』世界文化社：78]
- viii [渡邊美樹 (2004)『父と子の約束』世界文化社：81-83]
- ix [渡邊美樹 (2004)『父と子の約束』世界文化社：119]
- x ワタミは社長の名前をもじった有限会社渡美商事から出発している
- xi 2008年3月期中間決算発表会にて
- xii [ワタミ株式会社]

- xiii [高杉良 (1999) 『青年社長 上』ダイヤモンド社]
- xiv ワタミグループの営業時間は通常平日で17:00-3:00、土日祝日前は17:00-5:00。早朝研修は7:00から行われる。
- xv [日経BP社 (2007) 「激動時代の競争戦略」(『日経情報ストラテジー 2007年12月号』.65)]
- xvi [東洋経済新報社. (2005-2007) .CSR企業総覧]
- xvii [ワタミ株式会社]
- xviii [高杉良 (1999) ダイヤモンド社]
- xix [熊田聖, 「遺伝子からみた生き残るビジネス」(2000) 『明治大学短大70周年記念論文集』明治大学短大、453-471]
- xx [ロザリン・コンテ「心を(社会的に)通したミーム」ロバート・アンジェ(編)(2004) 『ダーウィン文化論—科学としてのミーム』(佐倉統, 巖谷薫, 鈴木崇史, 坪井りん 訳) 産業図書, 104-109]
- xxi [ロザリン・コンテ「心を(社会的に)通したミーム」ロバート・アンジェ(編)(2004) 『ダーウィン文化論—科学としてのミーム』(佐倉統, 巖谷薫, 鈴木崇史, 坪井りん 訳) 産業図書, 109-111]
- xxii [ロザリン・コンテ「心を(社会的に)通したミーム」ロバート・アンジェ(編)(2004) 『ダーウィン文化論—科学としてのミーム』(佐倉統, 巖谷薫, 鈴木崇史, 坪井りん 訳) 産業図書113]
- xxiii [渡邊美樹 (2004) 『父と子の約束』世界文化社: 78]
- xxiv [ロザリン・コンテ「心を(社会的に)通したミーム」ロバート・アンジェ(編)(2004) 『ダーウィン文化論—科学としてのミーム』(佐倉統, 巖谷薫, 鈴木崇史, 坪井りん 訳) 産業図書115-124]
- xxv [ロザリン・コンテ「心を(社会的に)通したミーム」ロバート・アンジェ(編)(2004) 『ダーウィン文化論—科学としてのミーム』(佐倉統, 巖谷薫, 鈴木崇史, 坪井りん 訳) 産業図書113]
- xxvi [渡邊美樹 (2007) 日経BP社]
- xxvii [東洋経済新報社 (2005-2007) CSR企業総覧]
- xxviii [東洋経済新報社 (2005-2007) CSR企業総覧]

### <参考文献>

- P.F.ドラッカー (1995) 『[新訳] 経営者の条件』(上田惇生 訳) ダイヤモンド社
- ジェームズ・C・コリンズ (1995) 『ビジョナリーカンパニー』(山岡洋一 訳) 日経BP社
- ジェームズ・C・コリンズ (2001) 『ビジョナリー・カンパニー2』(山岡洋一 訳) 日経BP社
- スーザン・ブラックモア (2000) 『ミームマシンとしての私 上・下』(垂水雄二 訳) 草思社
- ダニエル・C・デネット (2000) 『ダーウィンの危険な思想』(山口泰司, 石川幹人, 大崎博, 久保田俊彦, 斎藤孝 訳) 青土社
- リチャード・ドーキンス (2006) 『利己的な遺伝子<増補新装版>』(日高敏隆, 岸由二, 羽田節子, 垂水雄二 訳) 紀伊國屋書店
- 10 ロバート・アンジェ(編)(2004) 『ダーウィン文化論—科学としてのミーム』(佐倉統, 巖谷薫, 鈴木崇史, 坪井りん 訳) 産業図書
- 小田亮 (2004) 『ヒトは環境を壊す動物である』筑摩書房
- 神奈川新聞社編集委員室編 (2000) 『外食革命』神奈川新聞社
- 熊田聖 (2000) 「遺伝子からみた生き残るビジネス—利己的であるがゆえに利他的になる現実—」著: 明治大学短期大学, 『明治大学短大創立70周年記念論文集 (453-471)』明治大学短期大学

- 高杉良 (1999) 『青年社長 上・下』ダイヤモンド社  
碓宗夫 (1997) 『「良い会社」の条件—人・社会・文化のための企業像』中央経済社  
長谷川匡俊 (2002) 『宗教福祉論』医師薬出版  
渡邊美樹 (2007) 『もう国には頼らない』日経BP社  
渡邊美樹 (2004) 『父と子の約束』世界文化社  
東洋経済新報社 (2005—2007) 『CSR企業総覧』  
日経BP社 (2007) 『激動時代の競争戦略』(『日経情報ストラテジー 2007年12月号』,42-100)  
ワタミ株式会社 (2004—2007) ふれあい報告書

<参考ホームページ>

- かもんフードサービス「社長ご挨拶」参照日：2008年1月14日 参照先：かもんフードサービス：<http://www.kamon-fs.co.jp>  
ワタミ株式会社「経営理念体系」参照日：2008年1月14日 参照先：ワタミ株式会社：<http://www.watami.co.jp/>  
外食産業総合調査研究センター (2007) 「統計資料」参照日：2008年1月14日 参照先：外食産業総合調査研究センター：<http://www.gaishokusoken.jp/>  
総務省 統計局 (日付不明) 産業別全事業所数及び男女別従業者数—全国 (平成18年・13年) 参照日：2008年1月14日 参照先：平成18年事業所・企業統計調査結果：<http://www.stat.go.jp/data/jigyoku/2006/>  
経済同友会「世界における日本の使命を考える委員会」(2005年2月8日) 日本の「ソフトパワー」で「共進化 (相互進化)」の実現を参照日：2008年1月14日 参照先：経済同友会「提言・意見書」：<http://www.doyukai.or.jp/>

(受理 平成20年1月15日)