

# 論文の内容の要旨

氏名： 白鳥 和生

博士の専攻分野の名称：博士（総合社会文化）

論文題名： 持続可能性を志向した CSR 経営に関する研究—流通業への戦略的示唆—

## 1. 研究の背景

企業の社会的責任（CSR）の議論は古くからある。CSR の重心は、企業市民としての寄付などの慈善活動から公害問題などを背景にしたリスク管理へと移り、さらには地球環境や人権問題などのグローバルな社会的課題の解決を目指すようになった。昨今発生した自然災害における企業の取り組みは、自社の事業プロセスの中で果しうる社会貢献を検討しつつ、時に本業の枠を超えた分野でも存在感を発揮した。そして流通業の持つ物流網や店舗網は社会インフラとして認識されつつある。

「社会的課題の解決（社会性）」と「事業を通じた利益の確保（経済性）」を両立することは私企業にとって容易ではない。それは、これまで両者はトレードオフの関係にあると認識されてきたことが主たる要因である。今日の社会的要請に対して、伝統的な CSR に期待するところは大きいものの、従来の取り組みだけでは限界があるというのが本研究の問題意識である。

## 2. 本研究の目的

本研究では CSR を「ステークホルダーとの良好な関係を維持し、企業とステークホルダーが抱える社会的課題を統合的に解決するための検討と対応」と定義した。Porter & Kramer によって戦略的 CSR、CSV（共通価値の創造）の概念が提示されて以降、日本においても戦略的視点が企業に及ぼした影響を議論する先行研究は少なくない。しかし、2015年に策定されたSDGs（持続可能な開発目標）により、社会の一員として企業が果たすべき役割の方向性は変容しつつある。SDGsの最終目標年である2030年に向けて企業が果たす役割を分析することは喫緊の課題である。本研究は、我が国企業とりわけ流通業において戦略的 CSR の観点から、その経営方針と社会への関わり方のあるべき姿を理論的かつ実証的に明らかにする。それによって現代の日本企業が展開する CSR の有効な取り組みについて考察していく。

研究目的を達成するために、リサーチクエスションと具体的な研究課題を以下のように設定した。

### 【リサーチクエスション】

「流通業における持続可能性を志向した企業の社会的責任・社会貢献とはどうあるべきか」

### 【研究課題】

- ①CSR 研究における課題と新たな方向性を確認する。
- ②日本の流通業における CSR の現状と課題を把握する。
- ③SDGs 時代における戦略的 CSR のあり方を提示する。
- ④日本の流通関連企業の CSR 活動について、アンケートを通じてその実態を把握する。
- ⑤戦略的 CSR と組織文化、組織能力の関係について、理論的見地から明示する。

## 3. 論文の構成

序章 緒言

1. 本研究の背景
2. 本研究の目的
3. 本研究の構成

第1章 先行研究のレビュー

1. はじめに
2. CSR に関する先行研究と CSR の定義
3. 戦略的 CSR に関する先行研究
4. CSV に関する先行研究
5. SDGs に関する先行研究

## 6. マーケティングと社会性に関する先行研究

- (1) マーケティング 3.0
- (2) 企業レピュテーション

## 7. 流通業の社会性に関する先行研究

- (1) 流通・流通業とは
- (2) 「顧客接点」を持つ流通業
- (3) 流通業の社会性

## 8. 本章のまとめ

### 第2章 国内流通業におけるCSR活動

1. はじめに
2. イオンのCSR
3. 日本生活協同組合連合会のCSR
4. 伊藤忠食品のCSR
5. 全日本食品のCSR
6. セブン&アイ・ホールディングスのCSR
7. 本章のまとめ

### 第3章 グローバル企業の先進的CSR活動

1. はじめに
2. SDGs とビジネスチャンス
3. ポジティブインパクトとネガティブインパクト
4. ポジティブインパクトの最大化を志向した対応例
  - (1) ユニリーバ社による雇用・衛生対策
  - (2) 住友化学のマラリア対策
  - (3) 味の素の乳幼児栄養対策
5. ネガティブインパクトの最小化を志向した対応例
  - (1) 企業における人権問題
  - (2) ファーストリテイリングにおける内部通報制度
  - (3) ナイキ社における児童労働問題
  - (4) スターバックス社による脱プラスチック対策
6. 論考
  - (1) SDGs におけるポジティブインパクト
  - (2) SDGs におけるネガティブインパクト
  - (3) 企業におけるSDGs の位置付け

## 7. 本章のまとめ

### 第4章 戦略的CSRを志向した企業のケーススタディー

1. はじめに
2. 超高齢化と買い物難民
3. 移動スーパー「とくし丸」
  - (1) 企業情報
  - (2) 企業の概要
  - (3) インタビュー調査
4. 移動スーパー「とくし丸」のビジネスモデル
  - (1) 販売モデル
  - (2) とくし丸の社会貢献
5. CSV への適合性
6. 考察
  - (1) 売れ残り品の扱い
  - (2) CSV との関連性とビジネスモデルの評価
7. 本章のまとめ

### 第5章 アンケート調査にみる流通関連企業における戦略的CSR

1. はじめに
2. アンケート調査の概要
3. 集計結果
  - (1) 集計
  - (2) 質問と回答の相関
4. 考察（経済産業省研究会の報告書との比較検討）
5. 本章のまとめ

## 第6章 戦略的CSRと組織文化、組織能力の関係に関する理論的考察

1. はじめに
2. 組織文化と組織能力
3. CSRと組織文化、組織能力
4. 研究対象各社の組織文化と組織能力
5. 本章のまとめ

## 終章 研究成果のまとめ

1. 本研究の結論
2. 本研究の限界と今後の課題
3. 展望と提言
  - (1) 展望
  - (2) 提言

第1章では、本研究を遂行するにあたり、基盤となる企業経営の理念・目的として、CSR、戦略的CSR、CSVについて資料および先行研究を調査した。地球の持続的な発展を意図したSDGsの成立経緯と意義についても調査した。そこで、研究課題の「CSR研究における課題と新たな方向性を確認する」に関連して、慈善活動やリスク管理などの従来からのCSR活動を単純に否定したり、優劣をつけたりするような「CSR発展段階論」を批判的に見た。そして時代の要請に応えつつ時々の社会的課題を的確にすくい上げていくことがCSRに求められることを強調した。

第2章では、研究課題を「日本の流通業におけるCSRの現状と課題を把握する」とし、流通業5社におけるCSR対応状況を、事例調査によりその現状を分析した。その結果、各社はそれぞれの組織能力と組織文化を生かす形でCSR活動に取り組んでいることが明らかになった。

第3章では、研究課題を「SDGs時代における戦略的CSRのあり方を提示する」とした。SDGsに取り組む動機としてポジティブインパクトとネガティブインパクトの考え方を導入し、複数の企業における事例調査によりその実情を分析した。その結果、ポジティブインパクトの最大化とネガティブインパクトの最小化が企業の持続的な発展につながり、地球の持続的な発展に寄与することを確認した。

第4章では、事例調査として流通系企業1社を取り上げて分析した。対象とした「とくし丸」は、社会問題化している買い物弱者を直視し、新たなビジネスモデルを構築して対応していた。さらにCSVのアプローチとの整合性について分析し、同社の経営方針はCSVの枠組みに合致することを確認した。また、その取り組みは「公益性」があり、SDGsが掲げる「誰一人取り残さない」という理念とも親和性が高い。

第5章では、小売業、卸売業、外食業における有力企業79社を対象に戦略的CSRに関するアンケート調査を実施し、各社の実情を探った。その結果、多くの企業がCSRに積極的に取り組んでおり、最大のステークホルダーである消費者から良い評判を得てブランド力を向上させることを期待している実態が明らかになった。

第6章では、研究課題を「戦略的CSRと組織文化、組織能力の関係について、理論的見地から明示する」とした。本研究の特に学術上の位置付けを示すことを目的として、企業の組織文化と組織能力に焦点を当てた。CSRとの関わりとともに企業が競争力を発揮するポイントを検討し、CSRと事業戦略、組織文化、組織能力が切っても切れない関係にあることに言及した。

最終章では本研究の結論を導出するとともに、流通業への提言を行った。

#### 4. 本研究の結論

人々が希望を持てる社会を実現するためには、企業も生活者も皆が、より大きな視点で持続可能性を意識し、同じベクトルで行動していくことが重要である。企業に求められるのは「課題があるから解決しよう」といった対症療法ではなく「自分たちが望む未来を切り開いていこう」という前向きな姿勢である。

リサーチクエストに対する回答は、グローバルな視点に立った「地域貢献」である。具体的には①流通業の存立基盤であり、消費者など重視するステークホルダーがいる「地域」への貢献が求められる、②購買力を生かしたサプライチェーン内における CSR の浸透と消費者に対する倫理的消費の啓発活動が求められる、③課題を地域の視点だけで見るのではなく、世界とつながっているというグローバルな発想での取り組みが求められる、の3つである。

その上で、SDGs を経営の指針として活用することを提言しつつ、SDGs が掲げる目標を生活者自身が「自分ゴト化」する上で流通業の貢献余地は大きいことを指摘した。

#### 5. 本研究の課題

製造業との比較考察の余地があり、定量的調査である企業アンケートと、定性的調査である事例研究との関連を解きほぐす分析が不十分であった。CSR と組織文化と組織能力との関係に関する分析が浅く、SDGs が満たしていない点や課題などを捉える姿勢も欠けていた。事業継続性と社会的課題の両立を目指す際の課題やノウハウにかかわる蓄積が必要であると認識している。

以上