

## 論文審査の結果の要旨

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－

審査委員：（主査）教授 階戸 照雄

（副査）教授 田中 堅一郎

教授 加藤 孝治

本研究の目的は、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ことである。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深い考察を行っている。

この分野の研究は、本邦においては従来実績がなく、この点において本論文のオリジナリティは十分に認められる。

### 1. 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
7. 流通業の社会性に関する先行研究
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 CSR5

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
5. ネガティブインパクトの最小化を志向した対応例
6. 論考

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」
4. 移動スーパー「とくし丸」のビジネスモデル
5. CSV への適合性
6. 考察

7. 本章のまとめ

第5章 アンケート調査にみる流通業における戦略的 CSR

1. はじめに
2. 質問紙調査の概要
3. 集計結果
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

謝辞

付録

参考文献

## 2. 各章の構成

第1章においては、本研究を行うにあたり、ベース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、概観している。地球の永続的な発展を意図したSDGsの成立経緯と意義についてもリサーチしている。そこで、研究課題①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」を批判的に整理した。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ている。

第2章では、研究課題は「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、整理している。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解明された。

第3章においては、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」と定めている。SDGsを導入する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詳細に分析している。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、地球の永続的な発展に寄与することを確認している。その上で、先進企業でさえもポジティブインパクトとネガティブインパクト双方に対応することは難しいことを的確に指摘している。

第4章では、事例調査として流通系企業1社を取り上げて深い分析を行っている。対象企業である「とくし丸」は、社会問題化している買い物難民を直視し、新たなビジネスモデルを構築して対応していることが理解できている。また、Porter & Kramerが提唱するCSVのアプローチとの整合性について分析したところ、同社の経営方針はCSVの枠組みに合致することを確認している。

第5章においては、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、各社の実情を探っている。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解明できている。

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」と整理している。本研究の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ている。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を示している。

終章では、リサーチクエスチョンに対する回答を「地域貢献」としている。その上で、地球規模の課題を地域に当てはめて実践する「グローバル」な視点の必要性を指摘しつつ、SDGs のスローガンである「誰一人取り残さない」ために多様な活動を組み合わせていく重要性を強調している。今後の研究課題として、CSV の流通業における適合性をより幅広い業態で検証すること、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を指摘している。

### 3. 本論文に対する所見

本論文は、企業活動の社会的意義を問うものであり、現在世界的な課題となっている持続可能性のある社会づくり（SDGs）の観点に対し、正面から取り組んだものとして高く評価できる。流通業という生活に密着した産業を題材に取りつつ、歴史的な経緯、小売・卸などの各層の取り組みについて重層的に取り上げることで、示唆的な内容を盛り込む論文となったものとする。単に現在の企業活動をまとめるにとどまらず、近江商人の取り組みなど歴史的なつながりにも付言していることも望ましいものと指摘できる。今後の流通業の社会的活動を考えるときに必要となる視座を示した点で、高く評価できる論文となっているものと判断する。

今後の課題としては、流通業のCSRを上げている点は、時代の変化をとらえたものとして高く評価されるが、同時に流通業が現在直面している社会的変化にももう少し焦点を当ててもよかったのではないかと。店舗小売業ばかりではなく、インターネット小売に求められる社会的責任なども重要なテーマであろう。また、サブスクリプションなどのビジネススタイルにおいては、どのように考えるべきかなど、筆者の今後の研究で是非検討してほしいテーマである。

さて、既述のように本論文にはいくつかの不十分な点、課題が残されてはいるものの、それらは本論文の学術的成果の価値を損なうものではなく、本論文での論文提出者の試みは十分に達成されていると思われる。

以上のことから、ここに審査員一同は、本論文が当該分野の研究に寄与するに十分な成果を挙げたものと判断する。

よって、本論文は博士（総合社会文化）の学位を授与されるに値するものと認められる。

以 上

令和 2 年 1 月 23 日