

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—

日本大学大学院総合社会情報研究科  
博士後期課程 総合社会情報専攻

令和元年度

指導教員 階戸 照雄

71171006 白鳥 和生

## 目次

序章 緒言 .....	1
1. 本研究の背景.....	1
2. 本研究の目的.....	4
3. 本研究の構成.....	6
第1章 先行研究のレビュー.....	11
1. はじめに .....	11
2. CSRに関する先行研究とCSRの定義.....	12
3. 戦略的CSRに関する先行研究.....	12
4. CSVに関する先行研究.....	26
5. SDGsに関する先行研究.....	30
6. マーケティングと社会性に関する先行研究.....	36
(1) マーケティング3.0.....	36
(2) 企業レピュテーション.....	39
7. 流通業の社会性に関する先行研究.....	41
(1) 流通・流通業とは.....	41
(2) 「顧客接点」を持つ流通業.....	43
(3) 流通業の社会性.....	45
8. 本章のまとめ.....	49
第2章 国内流通業におけるCSR活動.....	51
1. はじめに .....	51
2. イオンのCSR.....	51
3. 日本生活協同組合連合会のCSR.....	56
4. 伊藤忠食品のCSR.....	60
5. 全日本食品のCSR.....	62
6. セブン&アイ・ホールディングスのCSR.....	65
7. 本章のまとめ.....	67
第3章 グローバル企業の先進的CSR活動.....	69
1. はじめに .....	69
2. SDGsとビジネスチャンス.....	70
3. ポジティブインパクトとネガティブインパクト.....	74
4. ポジティブインパクトの最大化を志向した対応例.....	75
(1) ユニリーバ社による雇用・衛生対策.....	76
(2) 住友化学のマラリア対策.....	77
(3) 味の素の乳幼児栄養対策.....	77
5. ネガティブインパクトの最小化を志向した対応例.....	78

(1) 企業における人権問題.....	78
(2) ファーストリテイリングにおける内部通報制度.....	79
(3) ナイキ社における児童労働問題.....	79
(4) スターバックス社による脱プラスチック対策.....	80
6. 論考.....	80
(1) SDGs におけるポジティブインパクト.....	80
(2) SDGs におけるネガティブインパクト.....	81
(3) 企業における SDGs の位置付け.....	82
7. 本章のまとめ.....	83
第4章 戦略的 CSR を志向した企業のケーススタディー.....	85
1. はじめに.....	85
2. 超高齢化と買い物弱者.....	85
3. 移動スーパー「とくし丸」.....	87
(1) 企業情報.....	87
(2) 企業の概要.....	87
(3) インタビュー調査.....	88
4. 移動スーパー「とくし丸」のビジネスモデル.....	88
(1) 販売モデル.....	88
(2) とくし丸の社会貢献.....	90
5. CSV への適合性.....	91
6. 考察.....	92
(1) 売れ残り品の扱い.....	92
(2) CSV との関連性とビジネスモデルの評価.....	92
7. 本章のまとめ.....	93
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.....	95
1. はじめに.....	95
2. アンケート調査の概要.....	95
3. 集計結果.....	97
(1) 集計.....	97
(2) 質問と回答の相関.....	121
4. 考察（経済産業省研究会の報告書との比較検討）.....	122
5. 本章のまとめ.....	122
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.....	124
1. はじめに.....	124
2. 組織文化と組織能力.....	124
3. CSR と組織文化、組織能力.....	126
4. 研究対象各社の組織文化と組織能力.....	129

5. 本章のまとめ.....	133
終章 研究成果のまとめ.....	135
1. 本研究の結論.....	135
2. 本研究の限界と今後の課題.....	141
3. 展望と提言.....	142
(1) 展望.....	142
(2) 提言.....	142
謝辞.....	144
付録.....	145
【アンケートのお願い】.....	145
【アンケート調査票】.....	146
【アンケート調査（クロス集計等）】.....	151
参考文献.....	163

## 図表目次

図表 序-1 本研究の構成.....	9
図表 1-1 第2次世界大戦後の日本におけるCSRの時代区分.....	14
図表 1-2 CarrollのCSRピラミッド.....	15
図表 1-3 企業から見たステークホルダー.....	19
図表 1-4 企業業績とCSR活動の関係.....	21
図表 1-5 CSR活動(CSP)と企業業績(CFP)の関係.....	22
図表 1-6 受動的CSRと戦略的CSRの違い.....	23
図表 1-7 KotlerによるCSRマーケティングの分類.....	24
図表 1-8 CSRの時代的変遷.....	26
図表 1-9 CSRとCSVの違い.....	27
図表 1-10 企業の社会貢献の類型.....	29
図表 1-11 SDGs(持続可能な開発目標)をイメージしたマーク(英語).....	31
図表 1-12 SDGs(持続可能な開発目標)をイメージしたマーク(日本語).....	32
図表 1-13 SDGs(持続可能な開発目標)における17目標.....	34
図表 1-14 製造業と流通業の比較.....	42
図表 2-1 マイクロスーパーのビジネスモデル.....	64
図表 3-1 企業がSDGsを利用する理論的根拠.....	71
図表 4-1 移動スーパー「とくし丸」のフランチャイズシステムと事業連携.....	89
図表 5-1 売り上げ規模の区分.....	96
図表 5-2 CSR担当部署の有無.....	99
図表 5-3 CSR担当部署の有無(売上規模別).....	100
図表 5-4 CSR関連組織の有無.....	101
図表 5-5 CSR関連組織の有無(業種別).....	102
図表 5-6 取り組み中のCSR活動.....	103
図表 5-7 CSR活動と事業の関連.....	105
図表 5-8 CSR活動の効果.....	106
図表 5-9 CSRと企業業績の関係.....	107
図表 5-10 CSRとブランディングの関係.....	108
図表 5-11 CSR活動に関する基本的考え方.....	110
図表 5-12 主事業と社会的課題の関係.....	111
図表 5-13 主事業と社会的課題の関係(業種別).....	112
図表 5-14 役立っている社会的課題.....	114
図表 5-15 役立ちたい社会的課題.....	116
図表 5-16 役立っている社会的課題と役立ちたい社会的課題の比較.....	117
図表 5-17 CSV(共通価値の創造)を意識した時期.....	118
図表 5-18 重視するステークホルダー(利害関係者).....	119
図表 5-19 CSR活動におけるSDGs(持続可能な開発目標)のCSR影響.....	120
図表 5-20 質問と回答の相関関係.....	121
図表 6-1 CSR活動と組織文化の関係.....	127

図表 6-2 CSR 活動と組織能力の関係.....	127
図表 6-3 CSR と事業戦略、組織文化、組織能力の関係を表す 4 つの円.....	128
図表 6-4 研究対象企業の CSR と事業戦略、組織文化、組織能力 .....	132
図表 終-1 社会貢献の種類と SDGs 時代に求められる社会貢献.....	140

## 序章 緒言

### 1. 本研究の背景

相次ぐ自然災害の被災地において、流通業が取り組む社会的活動に注目が集まっている。2011年3月の東日本大震災では、コンビニエンスストア各社は仮設店舗や移動店舗の展開により、食料品や支援物資供給の中心的役割を果たした。イオンのショッピングモールも生活必需品の販売に加え、店舗によっては営業を休止して2,000人を超える地域住民の避難生活の場を提供した。2018年9月の北海道胆振東部地震では、コンビニエンスストアのセイコーマート（社名はセコマ）は停電のなか、ガス炊きの温かいおにぎりを一早く被災者に届けた。これらの事例は、流通業が電気や水道と同じように「社会インフラ」として位置づけられる象徴的な出来事である。

「企業は社会の公器である」<sup>1</sup>とパナソニックの創業者である松下幸之助が言ったように、企業は社会を構成する一員であり、それぞれが何らかの社会的役割を果たしている。しかし、経済のグローバル化に伴って新たな社会的課題が噴出するなか、企業には社会的責任はもちろんのこと課題解決のための貢献が一段と強く求められている。

企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）の議論は古くからある。「企業責任」を問う動きとしては、1960年代以降、米IBMやAT&Tを「強すぎる会社」として米独占禁止法（反トラスト法）が指弾した。1990年代は英蘭ロイヤル・ダッチ・シェルが老朽化した石油貯蔵施設の海洋廃棄で、米ナイキ社は途上国の児童労働問題で糾弾された。米国型経営の代表格だった米エンロンに至っては、不正会計の末に破たんし追い込まれた。

CSRの重心は、企業市民（Corporate Citizenship）としての寄付などの慈善活動<sup>2</sup>や芸術支援といった活動から、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てきている。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

---

<sup>1</sup> 松下幸之助（2001）p.65。

<sup>2</sup> 慈善活動は寄付や資金援助、商品・サービスの無償提供など広義の社会貢献を指す。自社の事業との関わりが薄い場合も少なくない。事業収益と区別するケースがほとんどであり、メセナは文化的活動の支援に限った慈善活動を指す。ただ、最近ではフィランソロピーの概念も広がっている。日本フィランソロピー協会では『フィランソロピー』は、ギリシア語の『フィリア（愛）』と『アンソロポス（人類）』といったことばから生まれました。他者を大切に思う「博愛」や「社会貢献」だけでなく、その先にある『社会課題の解決』も意味し、その主体は一人ひとりの個人です」と紹介している。同協会のWebサイト：<https://www.philanthropy.or.jp/home/>（2019年10月5日確認）

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るものになった。

最近では、ESG 投資という新たな投資手法が大きな注目を集めている。きっかけは日本株を約 40 兆円の規模で運用する GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が 2017 年 7 月に ESG 投資の開始を発表したことである。ESG 投資とは、投資先の企業を評価する際に、財務情報には表れない企業の環境

（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の 3 つの分野に関する情報をも考慮した投資である。キリスト教から始まった SRI（Socially Responsible Investment、社会的責任投資）と共通点も多い。しかし、SRI が特殊な投資と受け取られがちなのに対し、ESG 投資は全ての機関投資家に関わり、全ての投資の側面で ESG を考慮に入れるというものである（増田 2018, p.19）。同時に企業価値の向上を主眼とする場合が多い。

ESG 投資は国際連合（以下、国連と表記する）が深く関わっている。2006 年 4 月に公表された責任投資原則（Principle for Responsible Investment : PRI）<sup>3</sup>は、企業に責任ある行動を求める国連グローバル・コンパクト（UNGC: United Nations Global Compact）<sup>4</sup>と金融機関に環境配慮行動を求める国連環境計画・金融イニシアティブ（UNP FI : United Nations Environment Programme Finance Initiative）<sup>5</sup>の 2 つが共同で事務局を担い、欧米の大手機関投資家らの参加を得て策定された。

環境や社会などに配慮するというと、利益を軽視するものと考えられがちである。しかし、中長期的に見ると、規制リスクや評判リスク、物理的リスクのヘッジになり、新たなビジネス機会や収益機会を生み出す場合もある（増田

---

<sup>3</sup> PRI は「持続可能な社会の形成に向けて解決すべき課題を、環境、社会、ガバナンスの 3 つの分野に整理し、ESG 課題への取り組みが投資パフォーマンスに影響を与える可能性があるとの前提のもと、ESG に配慮した責任投資を行うこと」を宣言したものである。その特徴は、文書として原則を示しただけでなく、賛同する機関投資家に署名を求めた点にある。署名することが、ESG 投資をするというコミットメントの表明になる。ここでの記述はデロイトトーマツの Web サイトを参考にした：

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/mergers-and-acquisitions/articles/term-pri-2011-0526.html>（2019 年 10 月 3 日確認）。

<sup>4</sup> 国連環境計画・金融イニシアティブ（UNGC）は 1999 年の世界経済フォーラム（World Economic Forum、通称：ダボス会議）の席上で Kofi Atta Annan が提唱し、2000 年 7 月に正式発足した。企業に対して人権・労働権・環境・腐敗防止に関する 4 分野・10 原則を順守し実践するよう要請したイニシアティブである。UNGC の Web サイト：

<https://www.unepfi.org/regions/asia-pacific/japan/aboutunepfi/>（2019 年 10 月 5 日確認）

<sup>5</sup> 1992 年にブラジル・リオデジャネイロで開いた地球サミット（国連環境開発会議）を機に国連環境計画（UNEP）と民間金融機関のパートナーシップとして発足した。金融機関が本業を通じ世界の環境保全や社会問題に取り組むことを目指している。

2018, p.20)。こうした仮説に基づいて ESG を投資判断に組み込む動きが広がっている。気候変動問題も長時間労働も女性の働きやすさも、過去には企業経営上、それほど問題視されていなかったが、今ではこれらに対応しないことが経営上のリスクである。

同時に地球環境の悪化が社会の存立基盤を崩壊させかねない要因になりつつある。その危機感から 2015 年 9 月の国連総会で世界 193 カ国による合意の下、「我々の世界を変革する:持続可能な開発のための 2030 アジェンダ

(Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development)」<sup>6</sup>が採択され、その中で「持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)」<sup>7</sup>が打ち出された。加えて 2016 年 11 月には国際的な気候変動の枠組み条約の合意である「パリ協定 (Paris Agreement)」<sup>8</sup>が発効した。

このように世界は様々な難問を抱えながらも持続可能な発展を目指して動き出している。時代の要請に対して、CSR の効果的な展開が益々重要になっている。社会の多様な価値や価値判断を経営の意思決定プロセスに取り込むための経営課題だからである。あるいは企業価値が低下するリスクを回避する有効な戦略であることを経営トップが認識し、多様化かつ複雑化する社会的課題の解決と事業課題の解決の両方を実現する事業戦略を全社的に展開するためである。

しかし、「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 (Trade-off) 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。企業間競争が激しさを増し、株主による監視の目が強まる中で、収益を確保する環境そのものが難しくなっている。社会性と経済性、さらには持続性を兼ね備え

---

<sup>6</sup> アジェンダの前文には「すべての国及びすべてのステークホルダーは、協同的なパートナーシップの下、この計画を実行する。我々は、人類を貧困の恐怖及び欠乏の専制から解放し、地球を癒やし安全にすることを決意している。我々は、世界を持続的かつ強靱 (レジリエント) な道筋に移行させるために緊急な必要な、大胆な変革的手段をとることを決意している。我々はこの共同の旅路に乗り出すにあたり、誰一人取り残さないことを誓う」とある。外務省仮訳：<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf> (2019 年 9 月 4 日確認)

<sup>7</sup> SDGs に関しては次章の第 5 節で詳述する。

<sup>8</sup> 2015 年 12 月にパリで開かれた「第 21 回国連気候変動枠組み条約締約国会議 (COP21)」で採択した。産業革命前からの世界の気温上昇を 2 度未満にすることを目的とし、各国に 1.5 度に抑える努力を求めた。今世紀後半には温暖化ガスの排出量と吸収量の均衡を目指し、温暖化ガス削減に向けた自主目標を国連に提出しなければならない。ここでの記述は『日本経済新聞』(2015)を参考にした。

た CSR の効果的な展開を検討することが重要であるが、そうした研究は十分な蓄積がなされていない。

とりわけ、地域や社会と密接な関係を持つ流通業を対象にした研究は遅れており、その必要性を痛感している。それはマスコミに籍を置き、長年、第三者の眼で流通業を取材してきた人間としての率直な感想でもある。社会性を追求すれば経済性が犠牲になるという社会性をコストとして捉えてきたことを克服する視点が求められ、日本の流通業も具体的な CSR の方向性を探求していく必要がある。

本研究では、以上の問題意識をもとに、従来の CSR 研究とは異なるアプローチにより、先行研究では答えを提示できなかった問題に一定の光を当てたい。

なお、筆者は株式会社日本経済新聞社に勤務し、長年、流通業をはじめ企業を取材してきたが、本論文の意見は個人に属し、またデータの使用など開示すべき利益相反関連事項はない。

## 2. 本研究の目的

本研究は、前節で示した問題意識に基づき、我が国企業とりわけ流通業において「戦略的 CSR」<sup>9</sup>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。

この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」

本リサーチクエスションを解明するため、本研究では以下 5 つの研究課題を設定する。

### 【研究課題】

研究課題①：CSR 研究における課題と新たな方向性を確認する。

研究課題②：日本の流通業における CSR の現状と課題を把握する。

研究課題③：SDGs 時代における戦略的 CSR のあり方を提示する。

研究課題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。

---

<sup>9</sup> 戦略的 CSR については第 1 第 2 節で詳述する。

研究課題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。

本研究は「もともと社会的存在である企業が何故、社会貢献活動に取り組むのか」という疑問を出発点とする。Porter & Kramer によって戦略的 CSR (2006)、CSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造、2011) <sup>10</sup>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 年に国連総会で採択された SDGs 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。

特に社会の一員としての貢献、企業統治 (コーポレートガバナンス: Corporate Governance)、人権尊重、そして地球規模での持続可能性 (サステナビリティ: Sustainability) を考慮した企業経営のあり方を探ることである。そこでは戦略的 CSR、CSV、そして SDGs への取り組み姿勢が中心となる。持続可能性とは「将来の世代の人々が自らのニーズを満たす能力を危険にさらすことなく現世代のニーズを満たす発展<sup>11</sup>」であり、本研究では、企業が事業を継続・発展させつつ社会的課題の解決に役割を果たしうるかを探る。

現在のところ SDGs への関心は大企業中心である。本研究での SDGs への先進的な取り組みの調査・分析結果は、今後、SDGs を取り入れる中小企業などの「後発組」に対して有意な知見を与えることが期待できるだろう。

また、本研究は経営学の視座から実践するが、周辺分野として特に経済学・商学・社会学・環境学との学際的視座も重要であり、本研究の成果による周辺分野への波及効果は小さくない。

特に本研究は流通業の持続可能な経営に注目している。その研究対象を観測する視座 (View Point) によってその対象の見方 (Aspect) は異なる。本研究では、4 つの視座から企業の社会性について論じることとし、それによって流通業の持続可能な経営のあり方を探る。以下では 4 つの視座について示す。

---

<sup>10</sup> CSV については第 1 章第 4 節で詳述する。

<sup>11</sup> 1987 年に国連「環境と開発に関する世界委員会 (通称ブルントラント委員会) (WCED : World Commission on Environment and Development) が提唱した「持続可能な発展 (Sustainable Development)」の定義である。長谷川 (2017, pp.5-6) によれば、持続可能な経営とは、以前は「一定の利益を確保し、将来において安定的に製品やサービスを顧客に提供し続けられる可能性を意味するもの」であったが、「持続可能な発展」という概念が誕生してからはその意味合いが変容した。特に 1992 年のリオネジャネイロで開かれた「国連環境開発会議 (地球サミット)」以降は、環境問題の解決に「経済的手法」を活用する考えが広がり、企業の多くがサプライチェーンを通じて様々な CSR 活動に取り組むようになった。

第一には、事例に基づいた流通業の CSR 対応の調査と論考である。事例研究の対象は、イオン株式会社のサステナブル戦略、日本生活協同組合連合会の SDGs 対応、伊藤忠食品株式会社の商業高校支援、全日本食品株式会社の買い物弱者対策、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの食品廃棄ロス削減対策である。

第二には、事例に基づいた流通業の CSV への対応の調査と論考である。事例対象として、株式会社とくし丸により事業展開されている、移動スーパーによる買い物弱者対策を取り上げる。その事業の実態を文献的、そして筆者自身による同社社長に対するインタビュー、及び移動販売車への同行を実施した。この調査結果に対して、Porter & Kramer の文献 (2011) で提示されている CSV の 3 つのアプローチに対する適合性を検討する。

第三には、流通業に対するアンケート調査により、各企業における CSR への対応と効果について分析・論考する。ここでは流通業が取り組んでいる CSR 活動、認識している社会的課題や今後取り組みたい社会的課題を把握する。

第四には、SDGs に対する企業の取り組みについて調査・論考する。特に、ポジティブインパクト (Positive Impact) とネガティブインパクト (Negative Impact) の分類に着目してそれぞれの事例を調査する。ポジティブインパクトの最大化を志向した企業の取り組みでは、英蘭ユニリーバ社 (Unilever)、住友化学株式会社、味の素株式会社を事例として取り上げ、他方のネガティブインパクトの最小化対応については、株式会社ファーストリテイリング、米ナイキ社 (Nike)、米スターバックス社 (Starbucks) を事例として取り上げる。

4 つの視座は、それぞれ第 2 章、第 3 章、第 4 章、第 5 章に対応する。まず第 1 章で先行研究を調査し、第 6 章で事例を踏まえた理論的考察を行い、終章でそれらの結果を総括して結論を導出するという形で本研究を展開する。

### 3. 本研究の構成

本論文は序章と終章を含む 8 つの章と付録等で構成される。各章の内容は以下の通りである。

序章では、流通業における持続可能な経営並びに社会性を志向した取り組みを扱う本論文の導入を意図する端緒を与える。第 1 節では、本研究の社会的背景として、社会における企業の功罪、企業が持つ社会的責任、そして地球永続のための企業のあり方について記す。第 2 節では、本研究の目的とその意義、波及効果について記す。第 3 節は本論文の構成を記す。

第 1 章では、特に CSR から戦略的 CSR、CSV への変遷について先行研究を参照し、本研究の主題である SDGs の基礎的な考え方と周辺研究について調査する。本研究課題を支える先行研究および関連資料等を調査することによって本研究の位置付けを明らかにする。第 2 節では、CSR に関する研究を広くレビューすることで、その概念の変遷を俯瞰する。第 3 節では戦略的 CSR に関する研究をレビューするとともに、その概要を総括する。第 4 節では CSV の概念の

形成について調査する。第5節では、SDGsの潮流を俯瞰する。第6節では、マーケティングとCSRとの関係について調査する。第7節では、流通業の社会性について先行研究と経済産業省研究会での議論を踏まえて検討する。第8節では、本章の内容を総括する。

第2章では、事例研究として幾つかの流通企業を対象にその社会性を調査し、企業の取り組み方の現状を探る。本章で取り上げる事例研究の対象は、イオン株式会社のサステナブル戦略、日本生活協同組合連合会のSDGs対応、伊藤忠食品株式会社の商業高校支援、全日本食品株式会社の買い物弱者対策、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの食品ロス等の削減対策である。ここでは流通業の社会貢献努力を評価しつつも、グローバルな視点の弱さや人権への配慮が不明確である点を指摘する。

第3章では、SDGsと企業経営の関わりを検討し、SDGsに取り組むべき必然性を探る。特に、SDGsを導入する2つの目的としてポジティブインパクトとネガティブインパクトに注目してCSRやCSVと開発途上国支援、人権問題に取り組む事例を調査して論考する。その事例として、ポジティブインパクトの最大化では、英蘭ユニリーバ社による雇用・衛生対策、住友化学株式会社のマラリア対策、味の素株式会社の乳幼児栄養対策を取り上げる。他方のネガティブインパクトの最小化では、株式会社ファーストリテイリングにおける内部通報制度、米ナイキ社における児童労働問題、米スターバックス社の脱プラスチック対策を扱う。

第4章では、徳島県に本社を置く株式会社とくし丸の取り組みを取り上げる。ビジネスモデルを分析することにより、その社会性、特に戦略的CSRあるいはCSVとの関わりについて分析・論考する。第1節では、本章の意義を導入する。第2節では、社会的課題としての買い物難民問題について俯瞰する。第3節では、移動スーパー「とくし丸」の概略を示す。第4節では、とくし丸のビジネスモデルについて記す。第5節では、とくし丸のCSVへの適合性について論考する。第6節では、以上の調査に基づいてSDGsの文脈の中で考察を加える。第7節では、本章の内容を総括し、SDGs時代の先進事例として「とくし丸」を評価する。

第5章では、有力企業に対して実施したアンケート調査を集計・分析する。第1節では本章の導入を図る。第2節ではアンケートの概要と設計、分析方法について取り上げる。第3節では集計の結果について分析する。第4節では、集計結果と経済産業省研究会での議論を比較検討する。第5節では、本章の内容を集約してまとめる。

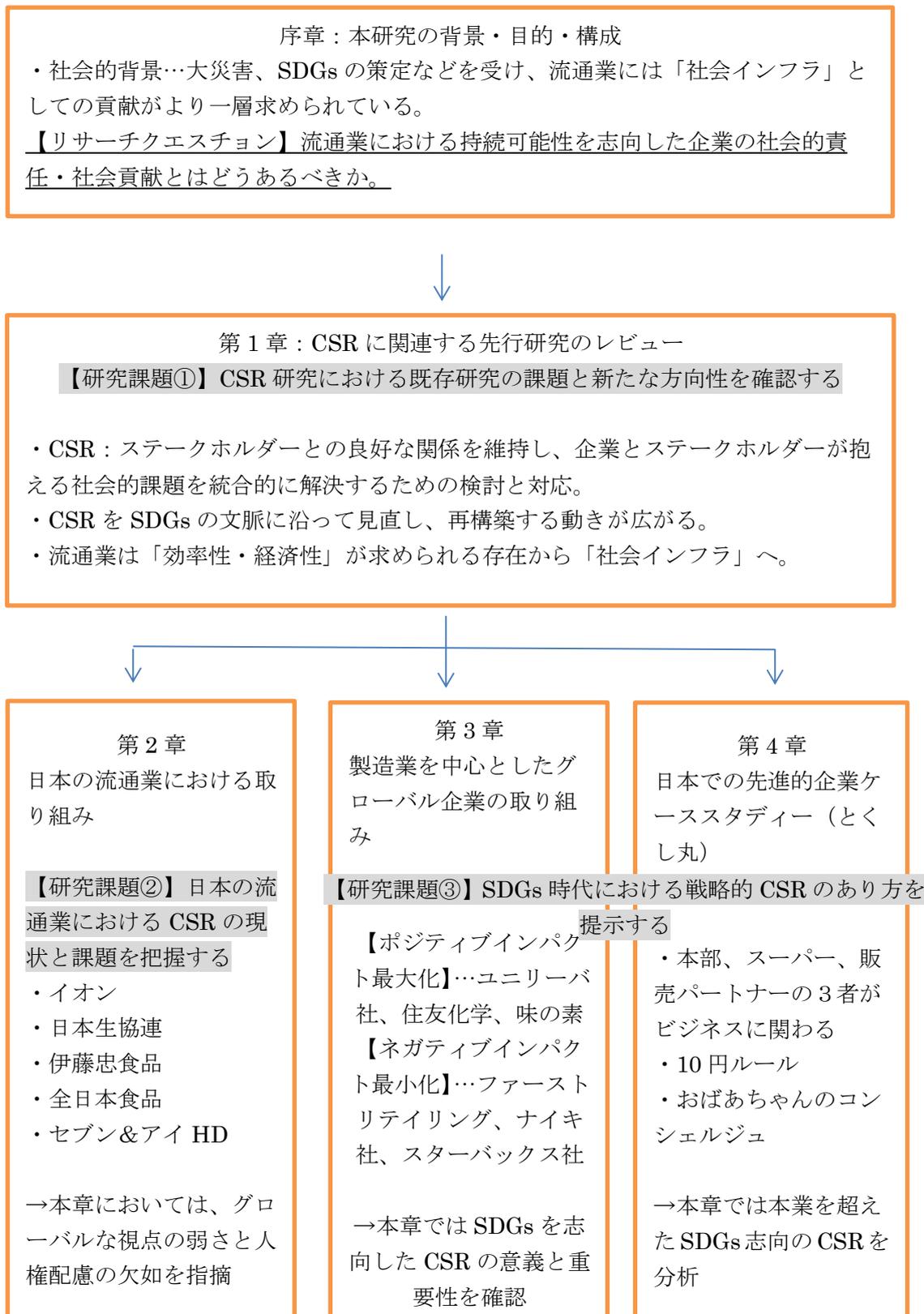
第6章では、これまでの事例研究やケーススタディーを踏まえて、企業が持つ「組織文化」と「組織能力」の2つの要素を取り上げ、各社の競争優位性につながっているポイントを整理する。第1節では本章の導入を図る。第2節では組織文化、組織能力を整理する。第3節では、CSRと組織文化、組織能力の関係を考察する。第4節では、イオン株式会社、日本生活協同組合連合会、伊

藤忠食品株式会社、全日本食品株式会社、株式会社セブン&アイ・ホールディングスを取り上げる。第5節では、本章の内容を集約してまとめる。

終章では、本論文の終章として本研究を総括する。第1節では本研究の全体を集約するとともに研究全体の結論を導出する。その結論は、グローバルな視点を持った「地域貢献」の必要性である。第2節では、本研究の遂行を通じて得られた問題点、課題を提示する。第3節では、本研究に関連する今後の展望を記す。

また付録として、アンケート協力の依頼、アンケート調査票、一部アンケート結果を掲載する。

図表 序-1 本研究の構成





## 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 の展開

【研究課題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。

- ・役立っている課題と役立ちたい課題をみると、役立っている課題の割合が全般的に高い。ただし、「物価の引き下げ・安定」、「格差・貧困」、「ムリ・ムダが多い流通構造」、「地域経済の衰退」の項目で今後役立ちたい課題のほうが数値は高くなった。
- ・多くの企業が多様な CSR に取り組んでおり、彼らは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。



## 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

【研究課題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。

- ・CSR 活動は社員の参画なくして取り組むことはできない。社員は活動を通じて社会的課題解決の当事者意識を持つようになる。その結果、社内における意識改革が図られると同時に社会的な企業イメージが高まり、組織文化が醸成されていく。
- ・CSR 活動に取り組むことで社会的に良いレピュテーションが獲得できる。それによって社員のモチベーションが上がり、生産性の向上や創造性が発揮され、結果として組織能力が高まっていく。



## 終章：研究成果のまとめ

【リサーチクエスションの回答】

- 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 の浸透と生活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。

## 第1章 先行研究のレビュー

### 1. はじめに

企業は製品やサービスの提供を通じて社会や消費者に対して便益（Benefit）をもたらしている。さらに社会的な課題の解決に結びつくような活動を意識することは、企業収益に資する可能性がある。近江商人の「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」<sup>12</sup>のように、企業の社会性は昔から重視されてきた。すなわち社会や取引先と自社との関係が Win—Win であることが企業の存続にとって「あるべき姿」である（白鳥 2018）。

特に「三方よし」は日本発祥の CSR とされる。末永（2004, p.21）は『「三方よし」という、営業活動における社会認識の重要性を強調した近江商人の経営理念は、日本の伝統のなかで培われてきた生え抜きの CSR の思想そのものである。「三方よし」は、経済学的見地に立てば、持続可能な成長のための資源利用と地域環境の関係に思いをめぐらせ、現代経営においては顧客満足を重視しつつ、企業の社会的責任と社会貢献を全うするような方策の案出を要請しているという意味で、まさに現代につながる普遍性をもった経営の原点である」と指摘する。

今日でもメセナ（仏 Mécénat）やフィランソロピー（Philanthropy）、あるいはリスク管理といった要素は CSR（企業の社会的責任）を構成するものとして大きい。それだけでなく企業価値の向上を念頭に置いた経営戦略と位置づけられ始めている（橘高 2006）。

そこで本章では、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」ことを目的に、以下について具体的な検討を進める。ここでは、CSR から戦略的 CSR、CSV（共通価値の創造）への変遷について先行研究を参照するとともに、本研究の主題である SDGs（持続可能な開発目標）の基礎的な考え方や周辺研究について調査する。

第2節では、CSR に関する研究を広くレビューすることで、その概念の変遷を俯瞰する。第3節では戦略的 CSR に関する研究をレビューするとともに、その概要を総括する。第4節は CSV の概念の形成について調査する。第5節では、SDGs の潮流を見る。第6節では、マーケティングと企業の社会的貢献について調査する。第7節では、流通業の社会性について先行研究と経済産業省の研究会での議論を踏まえて検討する。第8節では、本章の内容を総括する。

---

<sup>12</sup> 「三方よし」の概念や近江商人に関しては、末永（2000、2004）が詳しい。近江商人は江戸時代から明治時代中期まで活躍し、地元の近江にとどまらず日本国中で原材料となる地方物産や完成品の行商を行った。「三方よし」という言葉は近江商人の経営理念を表すシンボルであり、商取引において当事者の売り手と買い手だけでなく、その取引が社会全体の幸福につながらなければならないという意味である。

## 2. CSRに関する先行研究とCSRの定義<sup>13</sup>

近代経営においてCSRに関する議論は20世紀前半から始まる。Sheldon(1924、訳書1975)は経営哲学の前提として、株主の利益追求だけでなく、企業が社会サービスを提供する責任を強調した。企業の責任があいまいな中、Berle & Means (1932、訳書2014)は民間企業の経営者といえども公共的な使命を意識し、企業を取り巻く多様な構成員の期待に応える必要があると主張した。

第2次世界大戦後<sup>14</sup>では、Bowen (1953, p.6) がビジネスマンとして社会に期待される責任を遂行する義務を説き、「経営者は社会に対する受託者である」との考えを示した<sup>15</sup>。一方、新自由主義を標榜したFriedman (1970)のように、社会の基本的ルールを守ったうえで、利益を追求することが企業の社会責任だとする「CSR消極論」もあった。

ただ、その後、経済成長のひずみによる環境を巡る事件や事故、企業の不祥事が度々起こるに従い、コーポレートガバナンスやコンプライアンス

(Compliance : 法令順守)の議論が活発になっていった。Elkington (1997)は経済、環境、社会に関連した「Triple Bottom-line : トリプルボトムライン」を提示し、持続可能な社会の実現に配慮した企業活動の必要性に言及した。

Drucker (1974、訳書2001, p.94)も「故意であろうとなかろうと、自らが社会に与える影響については責任がある」と原則を説き、「あらゆる組織のマネジメントが、自らの生み出す副産物について、すなわち自らの活動が人、環境、社会に与える影響について責任を持つ(前掲書, p.83)」と、Elkington (1997)に近い見解を述べている。

## 3. 戦略的CSRに関する先行研究<sup>16</sup>

CSRの概念は、Vogel (2005、訳書2007, p.7)によれば「かなり曖昧」であり、メセナやフィランソロピーといった慈善事業と同意語のように使われた時期もあった。しかし、今日では企業価値の向上を念頭に置いた経営活動としての戦略と位置づけられる。企業活動は時として社会に不利益をもたらす危惧があるため、その不利益から生じるダメージを軽減する「リスク管理」としてCSRを位置づける動きも依然としてある。

我が国においては、江戸時代中期の儒学者である石田梅岩<sup>17</sup>の言葉や近江商人の考え方に今日のCSRに通じるものがあるが、近代的なCSRは1956年に経

---

<sup>13</sup> 本節は白鳥 (2018) を加筆・修正した。

<sup>14</sup> 第2次世界大戦後のCSR研究の変遷については、森本 (1994) や栗屋 (2008)、松野 (2019) が詳しい。

<sup>15</sup> 佐久間 (2019) p.22。

<sup>16</sup> 本節は白鳥 (2018) を加筆・修正した。

済同友会が「経営者の社会的責任の自覚と実践」を決議したことが端緒にあたる<sup>18</sup>。経済同友会は1973年にも「社会と企業の相互信頼の確立を求めて」と題する報告書をまとめている。そこでの問題意識は「企業外にあっては、公害・環境破壊の深刻化、コンシューマリズムの昂揚、新しい形のインフレの進行、企業内にあっては従業員の意識変化に伴う職場意識への帰属意識の希薄化などの問題が生じている<sup>19</sup>」というものであった。ただ、40年前はステークホルダー（Stakeholder：利害関係者）が中長期的に影響力を持たず、規制強化により公害問題が収束したことなどで、議論は一時的に収束した。にもかかわらず、1990年代以降も企業不祥事が繰り返して起き、欧米型のCSRの考え方が急速に広まった。識者の多くは2003年を「CSR（経営）元年」と位置づけている<sup>20</sup>。

図表1-1は日本におけるCSRを巡る歴史的変遷を簡略化したものである。2000年代に入り、日本企業の不祥事が相次いだ。これは企業規模を問わず、また業界規模や創業年を問わず、様々な組織形態においてみられた。

その要因や事象は様々であるが、一つ共通するのが、行き過ぎた経済的利益の追求である。企業の不祥事は消費者や社会の信頼を一瞬のうちに失わせ、築いてきたブランドに大きなダメージを与える。その結果、経営破綻や大幅な事業縮小に追い込まれた企業も多い。こうした中で企業倫理やコンプライアンスの必要性が叫ばれるようになった。CSRという言葉も一般社会に浸透し、その必要性がクローズアップされ始めた。また、後を絶たない企業の不祥事に対して、既存のCSRやコンプライアンス経営では限界があることが浮き彫りになった。

---

<sup>17</sup> 江戸時代に京都で商人のあるべき道を説いた思想家。その思想は「石門心学」と呼ばれ、「実ノ商人ハ先モ立チ我モ立ツコトヲ思フナリ（本当の商人は取引先も、自分も成り立つように考えるものだ）」といった言葉が残されている（石田梅岩『都鄙問答』2016）。

<sup>18</sup> 経済同友会のWebサイト：経済同友会の歴史：

<https://www.doyukai.or.jp/about/history.html>（2018年3月7日確認）

<sup>19</sup> 経済同友会のWebサイト：「社会と企業の相互信頼の確立を求めて」

[https://www.doyukai.or.jp/about/history/pdf/years30/years30\\_17.pdf#view=Fit&page=10](https://www.doyukai.or.jp/about/history/pdf/years30/years30_17.pdf#view=Fit&page=10)（2018年3月7日確認）

<sup>20</sup> 例えば東京新聞（2006）や川村（2015）などが主張している。

図表 1-1 第2次世界大戦後の日本における CSR の時代区分

年代	トピックス
起点 1956 年	経済同友会の決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」
1960 年代	産業公害に対する企業不信・企業性悪説
1970 年代	列島改造論・石油ショック後の企業に対する利益至上主義批判→ 公害部の創設、利益還元財団の設立
1980 年代	相次ぐ総会屋事件とカネ余り・バブル拡大 → 企業市民としてフィランソロピーやメセナの展開
1990 年代	バブル崩壊と企業倫理問題、地球環境問題の顕在化 → 日本経団連「企業行動憲章」の制定（1991 年） → 企業行動規範の策定、地球環境部の設置
2000 年代  ※2003 年は日本における「CSR 経営元年」	相次ぎ企業不祥事、欧米型 CSR の襲来 → エコファンド・SRI の登場、CSR 格付けの普及 → GRI の登場（2000 年） → CSR 室の設置、ステークホルダーの認識
2010 年代	ISO26000（CSR の国際規格）の発効（2010 年）

出所：川村（2015）p.16 を一部抜粋して筆者作成。

Carroll（1991, p.42）は CSR の構成要素として 4 つの責任を挙げ、図表 1-2 の CSR ピラミッドという形で表現した。同ピラミッドは、要素間の関係として、経済的責任を土台に、その上に法的責任があり、さらに倫理的責任を位置づけ、最上部に社会貢献的責任を置いている。

経済的責任は企業の利益責任であり、事業継続するために、ほかのすべての責任の基礎として優先されなければならない。法的責任は文字通りのコンプライアンスである。企業は法律や各種の規制など法的な約束事を順守しながら、適正な事業活動を遂行することが求められる。倫理的責任は法的に規定されないが、社会が期待する価値や規範を取り込もうとする責任である。ソフトローとして各種機関が制定する規則や規約に従うことが必要であり、法令の範囲を

超えた社会規範を順守したり、経営理念などの倫理的な事項に沿ったりしていく意味が包含されている（佐久間 2016, p.40）。

社会貢献的責任は、良き企業市民として地域や社会への貢献に関与しようというものである。この責任は企業の自発的な判断によるものであり、リスク管理型の CSR が「守り」であるのに対して「攻め」の CSR と呼ぶこともできる（関西経済同友会 2013, p.7、伊吹 2014, p.46）。

社会貢献的責任は、企業を収益性のような経済的側面のみで評価するのではなく、持続的成長の観点から、環境や社会の側面からも評価しなければならないという、前述のトリプルボトムラインに拡張されていった。トリプルボトムラインは企業が行った人権配慮や社会貢献（社会的側面）、自然保護や汚染対策（環境的側面）などについても評価すべきだと提唱したものであり、その後の CSR 報告書の基本となる GRI（Global Reporting Initiative）<sup>21</sup>のガイドラインにも反映されている（佐久間 2016, p.36）。

図表 1-2 Carroll の CSR ピラミッド



出所：Carroll, A. B. (1991) p.42.を基に筆者作成。

<sup>21</sup> GRI は環境に関する報告書の世界的指針を考案する国際団体である。1997年、NGO や国連環境計画（UNEP）の呼びかけにより米国で発足し、2002年に常設組織としてオランダのアムステルダムに本拠地を移した。

CSRは、企業の経営を規制する一連のメカニズムである（Lago2016）。近年のCSRに関する定義としては、まず欧州連合（EU：European Union）の行政執行機関である欧州委員会（European Commission）による通達（2002年7月）<sup>22</sup>がある。そこでは「責任ある行動がビジネスの持続的な成功をもたらすとの観点から、企業が事業活動やステークホルダーとの交流の中に、自主的に社会や環境への配慮を組み込むこと」と定義している<sup>23</sup>。注目すべきなのは「事業活動の中に組み込む」という点である。環境や人権、社会の持続可能性などの配慮を、事業活動に不可分なものとして一体化し、日々の意思決定や活動の中に反映していくことをCSRに求めたのである。

国際標準化機構（ISO）は2010年、ISO26000「社会的責任に関する手引き：Guidance on social responsibility」を策定した。その中でCSR（ここではSRとし、企業にとどまらない様々な組織を想定している）を、「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任——健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展に貢献する／ステークホルダーの期待に配慮する／関連法令を順守し、国際行動規範と整合している／その組織全体に統合され、その組織の関係の中で実践される<sup>24</sup>」と定義した。

前述のVogel（2005、訳書2007、p.7）の言葉ではないが、CSRは多義語的なイメージがある。特に我が国企業においてはコンプライアンスの確立や社会貢献活動の推進、地球環境問題やステークホルダーに対する認識などに限定される傾向があった。それがISO26000の策定により幅広い視点でCSRをとらえるべきというコンセンサスがとられるようになった。本質的特徴は社会から企業に対する期待であり、広く社会に共有された倫理観や価値観から生じたものと言える（笹谷2013、関2011）。

ISO26000には「組織全体で統合され、組織の関係の中で実践される行動」という文言があり、「統合」という言葉を用いて事業活動の中にCSR活動が一体

---

<sup>22</sup> 欧州委員会：European Commission（2002）

“COMMUNICATION FROM THE COMMISSION CONCERNING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A BUSINESS CONTRIBUTION TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT”

[https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-corporate-social-responsibility-sustainable-development-com2002347-20020702\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-corporate-social-responsibility-sustainable-development-com2002347-20020702_en.pdf)（2018年3月7日確認）

<sup>23</sup> 前掲：欧州委員会（2002）。

<sup>24</sup> 国際標準化機構（ISO）/SR国内委員会監修、日本規格協会編（2011）『日本語訳ISO26000:2010—社会的責任に関する手引』日本規格協会。P.40。ISO26000が扱う主題は「ガバナンス」、「人権」、「労働慣行」、「公正な事業慣行」、「環境」、「消費者課題」、「コミュニティへの参画とコミュニティの発展」の7分野にわたり、持続可能な発展や社会的責任に関する推奨アクションを網羅している。

化されるべきものであることを示した。EUが2011年に発表した定義（企業の社会への影響に対する責任：A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility）でも、企業が社会に対するネガティブな影響を最小化するとともに、ポジティブな影響を最大化することが企業の責務として期待されている（佐久間 2016, p.37）。

研究者による定義としては、谷本（2014, p.7）が「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、株主・従業員・消費者／顧客・環境・コミュニティーなどすべてのステークホルダーを考慮に入れること<sup>25</sup>」、Rasche（2017, p.6）は「社会に向けた企業の社会的、環境的、倫理的、慈善的な責任を、関係するステークホルダーと協力して事業、プロセス、事業戦略に統合すること」と、それぞれ定義している。

一方、Freeman（1984, p.25）は、ステークホルダーを「その支持がなければ組織が存在を停止してしまうような集団」と定義した。Freeman（1984）が提唱するステークホルダー・アプローチは企業が多様なステークホルダーに配慮し、全体利益を調整することである。企業とステークホルダーとの間には、相互依存的信頼関係が存在しなければならず、その形成と維持こそがCSRにほかならない（森本 1994, pp.46-48）。

社会の中で企業が生き残るには、企業活動が直接的・間接的に及ぼしかねない「負」の影響（外部不経済）や様々なステークホルダーとの潜在的な紛争要因を、出来るだけ早く認識しなければならない。その上で問題を事前に防ぐとともに、問題が起きてしまった場合に備える必要がある。品質管理のずさんさ、従業員や地域社会に対する誤った反応、地球環境への負荷に関する「甘さ」が表面化すれば、消費者や投資家だけでなく、従業員にも見放されかねない。従業員の意欲の低下や倫理観の緩みは、企業の生産性と安全性の低下を招き、不祥事の潜在的リスクを内部に抱え込むことになる。

Freeman（2007、訳書 2010, p.7）はステークホルダーの定義を「（広義には）組織体の目標の達成に影響を及ぼすことができるか、もしくは、それによって影響をこうむる、集団もしくは個人」と変更している。一般的に企業は特定のステークホルダーとの間で個別具体的な社会的課題を持つ。しかし、ステークホルダーの構成員が多様化する中で、顧客ではない生活者をも含む広義のステークホルダーの課題もきちんと把握し、幅広い社会的課題への対応が求められるという理解である。

また、米国の上級者向けテキストの编者であるRasche（2017）の定義で特徴的なのは、事業戦略とCSRを統合するという指摘である。

---

<sup>25</sup> 原文のまま、ここでの表記は「コミュニティー」、「ステークホルダー」とした。

<研究者による CSR の主な定義>

■‘the firm’s consideration of response to , issues beyond the narrow economics , technical , and legal requirements of the firm’ (狭義の経済性、技術的要件、法的要件以外の問題に対する企業の対応と検討) (Keith Davis, 1973)

■‘the economic , legal , ethical and discretionary expectations that society has of organizations’ (社会が組織に対して持っている経済的、法的、倫理的、そして裁量的な期待) (Archie Carroll, 1979)

■‘policies and practices of corporations that reflect business responsibility for some of the wider societal good. Yet the precise manifestation and direction of the responsibility lie at the discretion of the corporation’ (より広い社会的「善」のための事業責任を反映する企業の方針と実践。責任の正確な表明と方向は企業の裁量による) (Dirk Matten and Jeremy Moon, 2008)

■‘the integration of an enterprise’s social ,environmental , ethical and philanthropic responsibilities towards society into its operations, processes and core business strategy in cooperation with relevant stakeholders’ (利害関係者と協力して、企業の社会的、環境的、倫理的、慈善的責任を中核となる事業戦略に統合すること) (Andreas Rasche and Mette Morsing, Jeremy Moon, 2017)

■‘responsibility among firms to meet the needs of their stakeholders and a responsibility among stakeholders to hold firms to account for their actions’ (利害関係者のニーズを満たすための企業間の責任、およびその行動を説明するために企業が抱える利害関係者間の責任) (David Chandler, 2017)

■‘Elle se traduit par la volonté de l’entreprise, un comportement à la fois transparent et éthique qui contribue au développement durable’ (社会的責任の実施は会社の意志、つまり持続可能な発展に貢献する透明性と倫理性の両方の行動につながる) (Teddy Nain, Randriamisaina, 2017)

本研究では、上述の研究者や国際機関の定義、そして、今日の社会的背景などを踏まえて、CSR を以下のように定義し、議論を進める。

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

ここでの定義は、ステークホルダーとの関係性に重きを置いている。一般的に企業を取り巻くステークホルダーは図表 1-3 のように識別されている。ここでは、消費者、従業員、取引先、政府、株主、メディアなど多様な主体が挙げられるが、各々のステークホルダーとの「良好な関係性」を構築・維持するという視点が重要になる。各々のステークホルダーと企業との関係性が良好（満足のいくもの）である限りにおいて、企業は継続的な事業が許されるものと理解することが重要であろう。

図表 1-3 企業から見たステークホルダー



出所：Freeman, R.E. (1983) p.25.から転載。

CSR を議論する時に、よくある疑問が「CSR の取り組みは企業価値の向上につながるのだろうか」あるいは「利益の源泉になるのだろうか」ということである。CSR や SRI (社会的責任投資) が広がり始める中で、企業と証券市場の関心もこの点に注がれた。伝統的な経済学者の多くは営利企業の社会的活動に懐疑的である (首藤 2007)。代表的なのが Friedman (1970) であり、「企業の社会的責任は利益最大化である」と主張した。この見解は短期的な成果を求められる企業経営者の中で長く支持され、証券市場でも利益最大化を目指す企業が高く評価される傾向に変わりはなかった (雨宮 2014, p.1)。

CSR 活動と企業業績との関係について米国の経営学者らを中心に多くの研究が行われてきた。例えば Friede (2015) によると、すでに 2000 を超える実証研究がされており、そのうちネガティブな関係は約 1 割にとどまり、約 6 割がポジティブの結果であった。

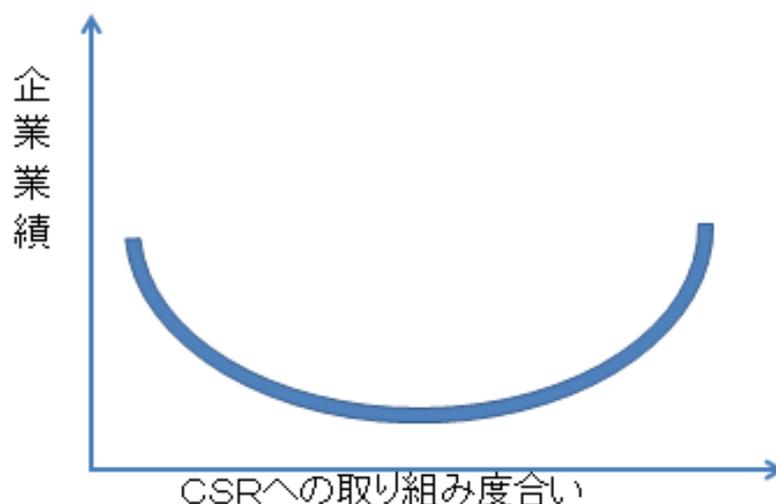
首藤 (2006) は、4 つの SRI インデックスを選び、そこに組み込まれた日本の上場企業の業績を分析した。企業が保有資産をどれだけ有効に使って利益を上げているかを示す総資産利益率 (ROA) や株主資本利益率 (自己資本利益率) と、株式市場での企業の評価額は企業が保有する生産設備の再取得価格の何倍に相当するかを示す指標「トービンの q」を選んだ。

そして、これら指標の過去 5 年間の平均値 (収益指標) と、5 年間の間にどれだけ変動したのかを示す値 (リスク指標) を計算した。その結果、①企業がどの SRI インデックスの構成銘柄に選ばれているかについて、収益指標に統計的に意味のある違いはみられなかったこと、②多彩な CSR 活動を行っている企業よりも CSR 活動の基本方針を明確に定めている企業の方がリスク指標は小さかったこと、③複数の SRI インデックスに選ばれた企業は、収益指標とリスク指標のいずれも通常の上場企業より小さかったこと、などを導き出した。

図表の 1-4 は Barnett & Salomon (2012) による企業業績と CSR の関係を示したものである。図表が示すのは、より積極的に CSR に取り組んでいる企業ほど ROA などで高い実績を上げる傾向にある一方、一定水準以下しか CSR に取り組んでいない「CSR 消極派」の企業もまた業績が高くなるという点である。つまり、横軸に企業の社会的パフォーマンス (CSR への取り組み度合い) を、縦軸に業績パフォーマンス (企業業績) をとると、その関係は「U 字」を描く。

これは中途半端な CSR の取り組み自体は業績に結びつきづらいということである。CSR 活動を業績に結びつけるには、その取り組み度合いを本格化していかなければならない、ということを示唆している。

図表 1-4 企業業績と CSR 活動の関係

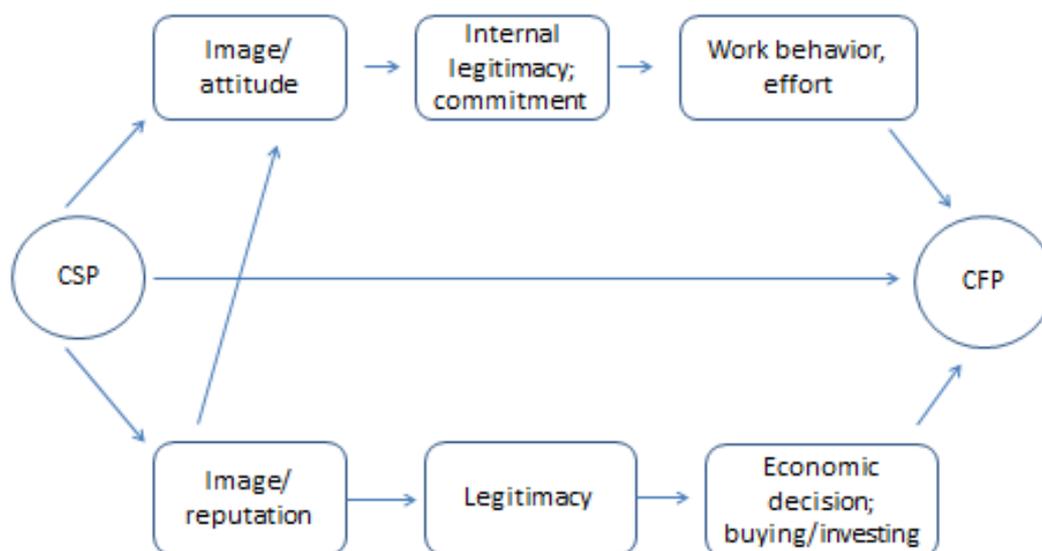


出所：Barnet & Salomon (2012) p.1315 の文章を参考にして筆者作成。

図表 1-5 は、Gössling (2011, pp.6-8) による CSR 活動と企業業績の関係を図式化したものである。この図表によると、両者の因果関係には 2 つの経路がある。1 つは、社会的パフォーマンス (CSP) が向上すると企業イメージが良くなり、従業員のモチベーションが上がる。その結果として生産性が向上し、財務パフォーマンス (CFP) が改善するというものである。2 つ目は、企業の社会的パフォーマンスが向上すると、対外的なイメージや評判 (レピュテーション、Reputation) がよくなり、事業を展開する正当性が認められる。結果として顧客が当該企業の製品・サービスを購入し、また投資家から投資が受けられることで財務パフォーマンスが改善するというものである<sup>26</sup>。

<sup>26</sup> Gössling (2011, p.45) の研究では、社会的パフォーマンスと財務パフォーマンスの関係を調べた 24 の先行研究のうち、16 が正の相関、7 が相関関係に有意差がなく、1 が負の相関だった。なお、Gössling (2011) の研究については、宮崎 (2016) も紹介している。

図表 1-5 CSR 活動（CSP）と企業業績（CFP）の関係



出所：Gössling（2011）p.8 から転載。

### 3. 戦略的 CSR に関する先行研究

経営学の分野で CSR に戦略的視点<sup>27</sup>を導入したのは Porter & Kramer（2006）である。これまでコストや制約と位置づけられてきた CSR 活動であるが、Porter & Kramer（2006）は、社会的価値と経済的価値は相反するものではないと主張した。社会的課題を企業の事業戦略と関連付けることで新たな事業やイノベーション（Innovation：革新）の機会とすれば競争優位性が発揮され、結果として企業と社会の双方に利益がもたらされるというものである。

Porter & Kramer（2006, 訳書 2008, p.46）は、企業に影響を与える社会問題、すなわち CSR の対象となる問題を次の 3 つに分類した。それは①一般的な社会問題（社会的には重要でも、企業活動から大きな影響を受けることはなく、企業の長期的な競争力に影響を及ぼすこともない社会問題）、②バリューチェーン＝価値連鎖＝の社会的影響（通常企業活動によって少なからぬ影響を及ぼす社会問題）、③競争環境の社会的側面（外部環境要因のうち、事業を展開する国での企業競争力に大きな影響を及ぼす社会問題）、である。その上で、受動的 CSR（Responsive CSR）と戦略的 CSR（Strategic CSR）という概念を提示した。

<sup>27</sup> 経営学における戦略の定義としては、例えば「企業が実現したいと考える目標と、それを実現させるための道筋を、外部環境と内部資源に関連づけて描いた、将来に渡る見取り図」（綱倉・新宅 2011, p.3）といったものがある。

図表 1-6 受動的 CSR と戦略的 CSR の違い

## Corporate Involvement in Society :A Strategic Approach 社会における企業の関与:その戦略的アプローチ

Generic Social Impact 一般的な社会問題	Value Chain Social Impacts バリューチェーンの社会的影響	Social Dimensions of Competitive Context 競争環境の社会的側面
<p>Good citizenship (善良な企業市民活動)</p> <p><b>Responsive CSR</b> 受動的CSR</p>	<p>Mitigate harm from value chain activities (バリューチェーンの活動から生じる悪影響を緩和する)</p> <p>Transform value-chain activities to benefit society while reinforcing strategy (バリューチェーンの活動を社会と戦略の双方に役立つように変える)</p>	<p>Strategic philanthropy that leverages capabilities to improve salient areas of competitive context (自社の能力をテコに競争環境の重要部分を改善する戦略的フィランソロピー)</p> <p><b>Strategic CSR</b> 戦略的CSR</p>

出所：Porter & Kramer (2006) p.9 を基に筆者作成。

受動的 CSR (Porter & Kramer 2006, p.9, 訳書 2008, p.47) とは、①善良な企業市民として行動し、ステークホルダーの社会的関心事の変化に対応すること、②事業活動から発生する、現在のあるいは今後予期される悪影響を緩和すること、である。受動的 CSR は社会に対して一方的にメリットを提供するものであり、企業と社会の間のトレードオフ関係は温存される。

一方、戦略的 CSR は『善良な企業市民』『バリューチェーンの悪影響の緩和』から一歩踏み出し、社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中すること (Porter 2006, p.11, 訳書 2008, p.48) である。すなわち、企業の社会的貢献的責任を事業戦略と CSR を結びつけたものとして実施し、社会と企業との双方にメリットをもたらす行動に集中することを意味する。

マーケティング分野でも 2000 年代に入って、社会問題や社会的コーズ (Cause: 主張・大義) に直接働きかけるために実施されるソーシャル・マーケティングが注目されてきた。Kotler & Lee (2005, pp.23-24) は CSR を実現するための施策として、①コーズ・プロモーション、②コーズ・リレーティッド・

マーケティング<sup>28</sup>、③ソーシャル・マーケティング、④コーポレート・フィランソロピー、⑤地域ボランティア、⑥社会的責任に基づく事業の実践、の6つを挙げている。そこで「善行の実践」と「事業の成功」を両立させること、つまり社会的取り組みを義務から戦略へと転換する必要性を強調した（橘川2007）。

図表 1-7 Kotler による CSR マーケティングの分類

<b>Corporate Social Initiatives</b> (マーケティング視点による企業の社会的取り組み)	
<b>Option for Doing Good</b> (善行のための選択肢)	内容
① Corporate Cause Promotions (コース・プロモーション)	Increasing Awareness Concern for social Causes (社会的な主張に対して意識と関心を高めること)
② Cause-Related Marketing (コース・リレーティッド・マーケティング)	Making contributions to Causes Based on Product Sales (製品の売上を通じての社会貢献)
③ Corporate Social Marketing (ソーシャル・マーケティング)	Supporting Behavior Change Campaigns (行動変革キャンペーンの支援)
④ Corporate Philanthropy (フィランソロピー)	Making Direct Contribution to a Cause (主張に対する直接的な寄付行動)
⑤ Community Volunteering (地域ボランティア)	Employees Donating Their Time and Talents (従業員自らによる時間と能力の提供)
⑥ Social responsible Business Practices (社会的責任に基づく事業の実践)	Discretionary Business Practices and Investments to Support Causes (主張を支援するための自主的な事業活動と投資)

出所：Kotler & Lee (2014) を参考にして筆者作成。

<sup>28</sup> コース・リレーティッド・マーケティングについては、世良 (2014) が体系的に整理している。

竹井（2012）は、Kotler（2010）の「マーケティング 3.0」<sup>29</sup>や、Pink（2009）が提唱した「モチベーション 3.0」<sup>30</sup>を援用する形で、CSRにも3段階の流れがあると指摘した。

「CSR1.0」の時代は、慈善活動としてCSRは本業と切り離されており、NPO（非営利組織）への寄付など、いわゆる受動的CSRの段階だと説明する。そして事業収益から捻出される資金をより有意義に使うべきだとする企業が、「本業を通じたCSR」に取り組むのが次の時代である。これが「CSR2.0」であり、現在の日本企業のCSRの主流となっている。ただし、CSR2.0は本業とCSRを別個の存在として扱っており、業績が悪化すればCSR活動は低迷することになる。次の段階の「CSR3.0」になると、本業とCSRが統合される。CSRを経営の中核とし、社会問題の解決と同時に企業の成長に寄与するCSVの考え方に近づいていく。

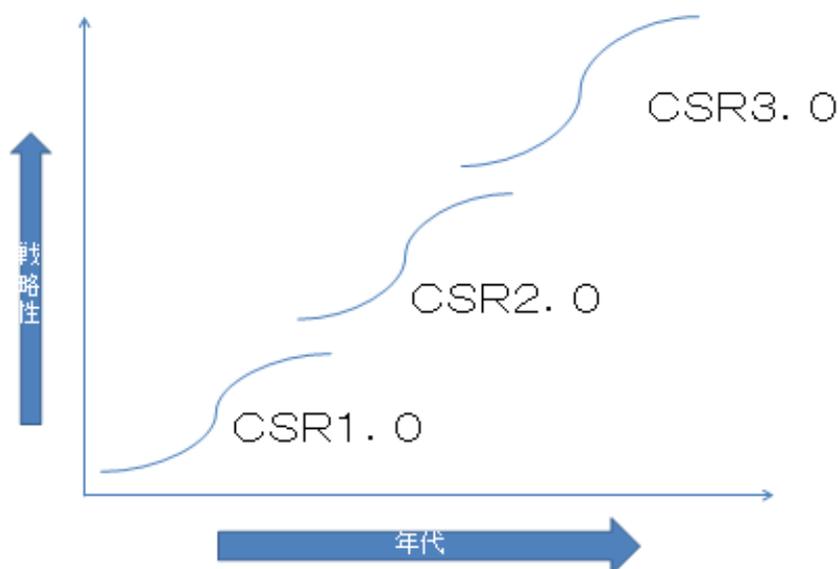
図表の1-8は筆者独自のCSRの変遷を図式化したものである。表したものは竹井のCSR3.0を踏また上で、その戦略性が高度化ならびに多様化していることを意味する。ここで言う戦略性とは、企業経営を取り巻く環境の複雑性や社会的課題の多様化に対応する必要性である。今ひとつはCSRの新旧は完全に分離しているものではなく、新旧がともに併存しながら徐々に新体制に移行していくことを示している。

---

<sup>29</sup> マーケティング 3.0 については本章第 6 節で詳述する。

<sup>30</sup> Pink（2009）はモチベーションを基本ソフト（OS）に例え、生存のために行動する「モチベーション 1.0」、報酬を求め処罰を避けようとする「モチベーション 2.0」、内発的動機の「モチベーション 3.0」へと進化したと唱えた。モチベーション 3.0 を高めるには、生存や金銭的報酬への欲求が満たされていることが前提となる。

図表 1-8 CSR の時代的変遷



出所：筆者作成。

竹井の段階説は CSR の変遷を理解するのに役立つが、CSR1.0、2.0、3.0 は決して分断されたものでなく、また時代とともに 1.0 や 2.0 で行われてきた CSR 活動がなくなるわけではない点で不十分である。1.0 から 3.0 は重層的に展開され、企業の社会貢献活動の厚みが増していくと理解すべきである。

#### 4. CSV に関する先行研究

前節の CSR3.0 として、新しい企業の社会的対応として注目されているのが CSV（共通価値の創造）である。CSR の概念を対比することで社会と企業との関係を捉えようとする議論も多い。図表 1-9 はこの両者の特徴的な違いを対比したものである。

CSV とは Porter & Kramer（2011）が論文『Creating Shared Value（共通価値の戦略）』で提唱した概念である。本業で社会的課題を解決することにより経済価値と社会価値との両立をめざし、共通価値を創造しようという考え方である。競争戦略の第一人者である Porter だけに CSV はビジネス上の戦略を意味する。企業の経済価値的側面から社会的課題を見ようとするものであり、「社会的課題の解決を事業化すること」として理解できる。

もともと Porter & Kramer（2006、訳書 2008）は、事業活動を通じた価値創造や社会変革こそが企業の本質的役割であるとした。前節で取り上げたように、それと直接関係する取り組みを「戦略的 CSR」と位置付けた。それ以外を「受動的 CSR」と呼び、慈善活動などは大きな価値創造や社会変革をもたらさない

と主張してきた。CSVは戦略的CSRの延長上にあり、社会的目的に沿う「新しい資本主義」は競争と経済価値の創造からのみ生まれると強調する。

図表 1-9 CSR と CSV の違い

CSR :Corporate Social Responsibility	CSV : Creating Shared Value
<p>Value : doing good (価値は善行)</p> <p>Citizenship, Philanthropy, Sustainability (シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性)</p> <p>Discretionary or in response to external pressure (任意あるいは外圧に起因)</p> <p>Separate from profit Maximization (利益の最大化とは別物)</p> <p>Agenda is determined by external reporting and personal preferences (テーマは外部の報告書や個人の嗜好によって決まる)</p> <p>Impact limited by corporate footprint and CSR budget (企業業績やCSR予算の制約を受ける)</p> <p>Example : Fair trade purchasing (例：フェアトレード商品の購入)</p>	<p>Value : economic and societal benefits relative to cost (価値はコストと比較した経済的・社会的便益)</p> <p>Joint company and community value creation (企業と地域社会が協働の価値を創造)</p> <p>Integral to competing (競争に不可欠という価値観に起因)</p> <p>Integral to profit maximization and internally generated (利益の最大化に不可欠)</p> <p>Agenda is company specific and internally generated (テーマは企業ごとに異なり、内発的である)</p> <p>Realigns the entire company budget (企業の予算全体を再編成する)</p> <p>Example : Transforming procurement to increase quality and yield (例：質と量を増やすために調達活動を転換したり、別のものに変換したりする)</p>

In both cases, compliance with laws and ethical standards and reducing harm from corporate activities are assumed. (双方のケースともに法律や倫理基準の遵守と、企業活動による想定外の害悪の縮減が想定される)

出所:Porter & Kramer(2011 ,p.16)を基に筆者作成。

CSVのSV(Shared Value; 共通価値)とは「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行(Porter & Kramer2011 訳書, p.11)」である。CSVは社会のニーズや課題に取り

組むことで社会的価値を創造し、その結果として経済的価値が創造されるというアプローチである（前掲訳書, p.10）。

また、CSV を実現するために、Porter & Kramer（2011, p. 7）は、①製品と市場を見直す、②バリューチェーンの生産性を再定義する、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる、という3つの方法を挙げている。

CSR 関連のコンサルタント会社であるクレアンは、企業の社会貢献を類型化しつつ、従来型の CSR 活動と CSV の関係を整理している（図表 1-10）。それによると、企業の社会貢献は大きく3つに大別できる。

一つは製品・サービスの提供価値を通じての貢献である。つまり本業それ自体であり、事業活動によって社会に貢献することである。

2つ目は製品・サービスを生み出す関連業務／プロセスを通じた貢献、いわゆる狭義の CSR 活動である。それはバリューチェーン（環境、人権・公正な取引、製品の品質保証、情報開示、地域社会への配慮等）、人事・労務管理（自社、グループ会社、地域社会等）、ガバナンス（コンプライアンス、リスクマネジメント、情報セキュリティ等）に分解できる。

3つ目が事業を通じて得られた利益やリソース（Resource：経営資源）による社会への還元、いわゆるフィランソロピーである。

この3つを持続可能な社会の実現に向けたネガティブインパクトの最小化（クレアンの図表での表現は低減）、ポジティブインパクトの最大化（クレアンの図表での表現は拡大）という2つの切り口でみると、従来の CSR 活動の中心はネガティブインパクトの最小化にあたり、Porter & Kramer（2011）が提唱する CSV はポジティブインパクトの最大化に重点が置かれている。

図表 1-10 企業の社会貢献の種類

		持続可能な社会に向けての	
		ネガティブインパクトの低減	ポジティブインパクトの拡大
企業の社会貢献に関する類型	本業による貢献	該当なし	
	狭義のCSR	従来のCSR活動の中心	CSV 近年取り組みが求められている分野
	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">バリューチェーン</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">人事・労務</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ガバナンス</div> </div>		
フィランソロピー		該当なし	

出所：クレアン「CSV 経営の理念と実践フレームワーク（2014年7月25日）」の図を  
 基に筆者作成。 <https://www.slideshare.net/Memberscorp/csv-37406651>（2018年11月7日確認）

このフレームワークは竹井（2012）の段階説の問題点を克服する。CSR と CSV は別次元のものではなく重層的に展開され、併存することで企業の社会貢献がレベルアップしていくものであるとする筆者の主張と通じるものである。

CSV の事業活動を通じた社会的価値の追求と経済的価値の追求が同時に可能であるという主張は、本質的には戦略的 CSR と同じである。ただし、Porter & Kramer（2011, p.16, 訳書 2011, p.29）は「CSR プログラムは主に、評判を重視し、当該事業との関りも限られているため、これを正当化し、継続するのは難しい。一方、CSV は、企業の収益性や競争上のポジションと不可分である。その企業独自の資源や専門性を活用して、社会的価値を創出することで経済的価値を生み出す」と整理している。

Porter & Kramer（2006、2011）による戦略的 CSR や CSV の主張に対する批判は少なくない<sup>31</sup>。最大の問題は戦略性を重視するあまりフィランソロピーや

<sup>31</sup> 代表的な論文としては、Crane, Andrew. Plazzo, Guido. Spence J, Laura. And Matten, Dirk. (2014) “Contesting the Value of “Creating Shared value”. *California Management*

受動的 CSR を軽視する点だと考える。良い CSR に対して悪い CSR があるのかという疑問である。偽善的な宣伝に終始した CSR まがいの活動がないわけではないが、企業に対するステークホルダーからの期待に応えようとする取り組みが一般的である。本業と関係が薄い CSR 活動が無意味であるような主張は、Freidman (1970) による CSR 消極論にもつながる危険性がある。地球規模の環境問題をはじめ様々な社会的課題が噴出する時代にあって、CSR 活動の良し悪しを議論する余地はない。

Porter & Kramer (2006) が CSR を本業以外で行う寄付や慈善活動を「狭義」にとらえているのに対し、ISO26000 による CSR の定義は「広義」である。Drucker (1974, 訳書 2001, p.94) の主張も同じで、第 2 節で取り上げたように「故意であろうとなかろうと、自らが社会に与える影響については責任がある。これが原則である」と言い切る<sup>32</sup>。

そして企業が事業活動を通じた社会に対する影響にかかわる「第一の社会的責任」を「あらゆる組織のマネジメントが、自らの生み出す副産物について、すなわち自らの活動が人、環境、社会に与える影響について責任を持つ (前掲書, p.83)」と説明している。

一方、企業が社会全体の課題解決に向けた可能性や期待にかかわる責任である「第二の社会的責任」については、「あらゆるマネジメントが、社会的な問題の発生を予測し解決することを期待される (前掲書, p.83)」とする。企業は社会の中に存在する限り、社会全体の問題の影響を受けざるを得ない。すなわち、健全な企業は不健全な社会では機能できないということになる (川村 2015, p.79)。

Drucker (前掲書, p.97) は「社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とすることこそ、企業の機能である」とし、企業の事業化に大いに期待する。これは社会的イノベーションであり、Porter & Kramer (2011) の CSV と同義的な意味を持つ。

社会に貢献し、その責任を果たすことは企業の持続可能性につながる。CSV の実現を強調するあまり、従前からの CSR 活動を否定したり、CSV と CSR を切り離して論じたりすることには無理がある。重要なのは社会的課題を把握し、自社ができる社会貢献は何かを追求する姿勢である。

## 5. SDGs に関する先行研究

国連で 2015 年に策定され、2016 年に発効した SDGs (持続的な開発目標) は貧困と飢餓の撲滅、健康的な生活、質の高い教育の確保、地球温暖化の防止など、2030 年までに実現すべき目標を盛り込んだ行動計画である。目標達成には

---

*review* Vol.56, No.2, Winter, University of California.がある。日本でも磯辺 (2019) などがある。

<sup>32</sup> Drucker による CSR への言及については、川村 (2015) が詳しい。

国や行政機関だけでなく、企業や個人の参画が避けられず、経営において地球的課題への目配りが必要になる。また、先進国や国際機関による資金的援助に頼るだけでなく、企業や民間資金を取り込むことの重要性が強調されている。

SDGs は先進国を含む国際社会全体が取り組むべき 17 の目標、169 のターゲット（個別目標）が設定されている。そして、その全体で示した理念には「誰一人取り残さない：No one will be left behind.<sup>33</sup>」という人権意識がある。

図表 1-11 SDGs（持続可能な開発目標）をイメージしたマーク（英語）



出所：国際連合広報センター。

[http://www.unic.or.jp/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/2030agenda/sdgs\\_logo/](http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/sdgs_logo/)（2019年2月3日確認）

<sup>33</sup> 「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」には、「この偉大な共同の旅に乗り出すにあたり、我々は誰も取り残さないことを誓う。人々の尊厳は基本的なものであるとの認識の下に、目標とターゲットがすべての人々及び社会のすべての部分で満たされることを望む。そして我々は、最も遅れているところに第一に手を伸ばすべく努力する」と明記されている。外務省仮訳：<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>（2019年9月4日確認）

図表 1-12 SDGs（持続可能な開発目標）をイメージしたマーク（日本語）



出所：国際連合広報センター。

[http://www.unic.or.jp/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/2030agenda/sdgs\\_logo/](http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/sdgs_logo/)（2019年2月3日確認）

1987年に国連「環境と開発に関する世界委員会（通称ブルントラント委員会）」<sup>34</sup>が「持続可能な発展」の概念を定義してから30年超となる。その後、1990年代後半あたりから地球規模な課題への関心が急速に高まった。そして開発途上国の社会問題に重点を置く「ミレニアム開発目標（MDGs：Millennium Development Goals）」が2000年に策定された。

背景には経済のグローバル化の進展が地球環境や社会に様々な深刻な影響を与えていることが明らかになると同時に、その深刻さが浮き彫りにもなってきたことがある。例えば環境汚染や資源の枯渇化といった環境問題、そして児童労働や汚職・腐敗、経済格差などの人権問題、食品の品質偽装や贈賄などの不祥事に代表されるコンプライアンス問題である。このような「負」の問題により、開発途上国も先進国も問わずに、このままでは地球そのものが立ち行かなくなるとの危機感の高まりがあった。

負の問題の是正に向けて、欧米を中心とする人権や環境などのNGO（非政府組織）が、問題の起因になっている多国籍企業などへの監視を強化してきた（鈴

<sup>34</sup> 序章第2節の脚注参照。「われら共有の未来」と題した報告書の中で、経済開発による環境の悪化に警鐘を鳴らし、「持続可能な発展」という概念を示した。ノルウェーのブルントラント首相（当時）が委員長を務めた。

木 2016, p.4)。メディアなどとも連携し、またインターネットなど情報通信技術 (ICT : Information and Communication Technology) の活用によって世界規模で消費者を巻き込むネガティブキャンペーンを展開するなど、企業に対する影響力を強めた。

こうした経緯もあり、様々な国際的な取り組みを経て、CSR を SDGs の文脈に沿って再構築してみようという動きが広がってきている。

広義のステークホルダーの動きとともに、国際機関によって多国籍企業などの活動に対する抑止策として、CSR に関連する様々な国際行動規範や規格などが強化されてきた。CSR を経営に持ち込む、あるいは経営を CSR の視点で行うという世界の大きな流れを作った代表例が、国連グローバル・コンパクト (UNGC) の制定 (2000 年) であり、また ISO26000 (2010 年)、経済協力開発機構 (OECD : Organization for Economic Co-operation and Development) の多国籍企業行動指針<sup>35</sup> (2011 年改訂) である。これに加えて人権・労働の領域での代表的な国際行動規範が、国際労働機関 (ILO : International Labor Organization) の中核的労働基準 4 原則<sup>36</sup>である。

2008 年秋のリーマン・ショックを契機に、「行き過ぎた資本主義」に警笛が鳴らされ、企業経営のあり方や CSR が改めて問われ始めた。そのキーワードが「持続可能性 (Sustainability)」である。社会や環境にとって負の影響を軽減することを基礎とし、持続可能性を追求することで新たな価値を創造していく方向へと舵が切られた。

米国の PR 会社である Edelman の 2016 年調査<sup>37</sup>によると、世界の 80% の市民が「企業は自社の利益増大と地域社会の経済・社会状況の改善の両方を果たす行動を期待」と回答した。2015 年調査に比べると 6 割増加しており、消費者から企業に対する社会的課題解決への貢献期待が高まっていることがうかがえる。

こうして新たな世界規模での開発目標の必要性が認識され、2015 年に MDGs が最終年を迎えたのを受けて SDGs が策定された。

---

<sup>35</sup> OECD は多国籍企業に対し、社会に期待され責任ある行動を自主的にとるよう勧告している。一般方針や情報開示、人権、環境、贈賄防止、納税など、幅広い分野で責任ある企業行動に関する原則と基準を「多国籍企業行動指針」として策定、公表している。指針に法的な拘束力はないが、問題解決支援のため、各国に連絡窓口を設置している。

<sup>36</sup> 4 原則は、①結社の自由および団体交渉権、②強制労働の禁止、③児童労働の廃止、④差別の排除、である。

<sup>37</sup> Edelman の Web サイト : <https://www.edelman.jp/research/earned-brand-2016> (2019 年 7 月 25 日確認)

図表 1-13 SDGs（持続可能な開発目標）における 17 目標

- 【目標 1】 あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる
- 【目標 2】 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する
- 【目標 3】 あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する
- 【目標 4】 すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する
- 【目標 5】 ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う
- 【目標 6】 すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する
- 【目標 7】 すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する
- 【目標 8】 包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する
- 【目標 9】 強靱なインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を推進するとともに、技術革新の拡大を図る
- 【目標 10】 国内および国家間の格差を是正する
- 【目標 11】 都市と人間の居住地を包摂的、安全、強靱かつ持続可能にする
- 【目標 12】 持続可能な消費と生産のパターンを確保する
- 【目標 13】 気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る
- 【目標 14】 海洋と海洋資源を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する
- 【目標 15】 陸上生態系の保護、回復および持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土地劣化の阻止および逆転、ならびに生物多様性損失の阻止を図る
- 【目標 16】 持続可能な開発に向けて平和で包摂的な社会を推進し、すべての人に司法へのアクセスを提供するとともに、あらゆるレベルにおいて効果的で責任ある包摂的な制度を構築する
- 【目標 17】 持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する

出所：外務省：「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ（外務省仮訳）」 <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>（2019年7月30日確認）

SDGsには法的拘束力はなく、目標が未達だからといって罰則は課せられない。ただ、国連は進捗年次報告書を毎年作成することになっているため、各国はSDGsの実施体制の構築に乗り出している。特にドイツが熱心であり、首相府主導で体制をつくり、国家開発計画を改定する形で実施計画を策定している。我が国では2016年5月に、安倍晋三首相を本部長とするSDGs推進本部が設置され、同推進本部の下にSDGs推進円卓会議が置かれた。行政、NGOやNPOなどの民間セクター、学識者等により、政府のSDGs実施指針の策定や指針の取り組み状況の確認、指針の見直しなどが行われている。

SDGsと企業経営を巡っては、CSRや環境経営の観点から企業の持続的成長を達成するためにSDGsに取り組むべきであるとの指摘は多い。例えば「日本でSDGsは政府の担当として捉えられ、企業の間でも単にCSRとして認識されているとも考えられる。それに環境省は『環境分野の目標』が多いというが、ICTや医薬、金融、教育、食品業界が関連する目標も多く、幅広い業種が関与できる」<sup>38</sup>との主張である。

笹谷（2018, p.6）は17の目標を掲げるSDGsの特色を、①普遍性（先進国・途上国共通の目標）、②包摂性（「誰一人取り残さない」というキーワードのもとで、あらゆる人々への配慮）、③参画型（あらゆるステークホルダーの参画を重視し、全員参加型で取り組む）、④統合性（SDGsのゴールとターゲットは統合され不可分のものであり、経済・社会・環境の3分野での統合的解決が必要）、⑤透明性と説明責任（全員参加型の取り組みであることを確保する上で重要）と整理した。

大西（2016, p.11）は「持続的な成長を目指し、長期目標を掲げる理由は、外圧だけではない。世界経済の変化が激しさを増す中で、環境投資への重要性が高まっていることも理由の1つである。経済の先行きが不透明になると、需要動向を読み、大規模な開発投資や設備投資をしていくことが難しくなる。為替や株価、商品市況などがどんなに乱高下しようとも、温暖化ガスの削減は確実に求められる。そのため、様々な投資テーマの中で環境の位置づけが高まっているのだ」とし、ESG投資の拡大など、SDGsへ取り組む背景を説明する。

さらに笹谷（2018, p.8）は「SDGsは、世界でグローバル企業がけん引してこれを共通言語として活用する中で、日本企業にとっても競争戦略の上で不可欠である。これを理解しなければ世界市場で蚊帳の外に置かれていく。同様にインバウンドのビジネスチャンスでも不利益になる」と、競争戦略としてSDGsに取り組む必要性を指摘した。

CSRとの関係では、例えば関（2016a）は「SDGsはCSRの意味を問い直すよい機会である。17の目標、169のターゲットはインスピレーションの宝庫だ。長期的視点で将来の自社はどうあるべきか、どうありたいかをよく考え、これまでの断片化されたCSR『活動』を棚卸し、事業戦略と一体化したものへと組

---

<sup>38</sup> 『エネルギーと環境』（2016）p.6。

み立て直すまたとないチャンスである」と強調する。その方向性は事業課題と社会的課題の両立をめざす CSV の考え方にもつながり、鈴木（2016, p.7）も「SDGs をはじめとするサステナビリティに関する社会的課題への解決に戦略的に取り組む価値創造企業へと経営を進化させていくべきである。その場合、社会価値と企業価値の双方を両立する革新的ビジネスモデルの創出が鍵を握る」と説く<sup>39</sup>。

## 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

Kotler（2010）によると、マーケティングは大きく3つの段階を経てきた。製品管理に焦点を当てた製品中心の「マーケティング 1.0」の時代から顧客中心へと軸足を移した顧客志向の「マーケティング 2.0」、そして人間中心のマーケティング、すなわち価値主導の「マーケティング 3.0」への変化である。

こうしたマーケティングの変化は、時代の変化と軌を一にしている。時代により人々のニーズは変化し、それに伴ってマーケティングの軸足も変化せざるを得ない。マーケティング 3.0 は「消費者をマインドとハートと精神を持つ全人的存在ととらえ」、彼らの「一番深いところにある欲求、社会的・経済的・環境的公正さに対する欲求に、ミッションやビジョンや価値で対応する」というマーケティングを指す（Kotler2010, 訳書, p.17）。

Kotler（2010）は、①参加の時代、②グローバル化のパラドックスの時代、③クリエイティブ社会の到来、の3つがマーケティング 2.0 をマーケティング 3.0 へ押し上げる原動力であると指摘する。そして①協働マーケティング、②文化マーケティング、③スピリチュアル・マーケティング、の推進が欠かせないと強調する。

参加の時代に欠かせないのが協働マーケティングである。その前提となるのは、顧客を消費者と捉えるのではなく、ともに価値を創造する大切なパートナーと考えてマーケティングを推進する態度である。すなわち顧客経験の「共創（Co-Creation）」<sup>40</sup>であり、企業と生活者など様々な立場のメンバーが出会う場（コミュニティ）において良好な関係を結ぶことが求められる。

文化マーケティングは、社会的な不安に対して企業が不安を解消し、よりよい社会実現に向けて対処することを、マーケティングに組み込むことを指す。Kotler（前掲書, pp. 58-62）は「消費者の85%が社会的責任を果たすブランドをそうでないブランドより好んでおり、70%がそうしたブランドに割り増し価格

---

<sup>39</sup> 笹谷（2018）も CSV と SDGs は共通の考え方を内包していると指摘している。

<sup>40</sup> 共創（Co-Creation）とは、異業種や立場の違う企業・団体、人々が協力して新たな商品・サービスや価値観などをつくり出すことである。経営戦略論では企業が顧客参画を通じて新たな価値創造を行い他社との差別化を図ることである（Prahalad & Ramaswa2004）。

を払う用意があり、55%がそうしたブランドを家族や友人に勧めたいとまで思っている」と述べている。この点を理解し、文化マーケティングを通じて社会的責任を果たせるならば、大きなビジネスチャンスになるはずである。

スピリチュアル・マーケティングは、「人間の幸福」という欲求に対応するマーケティングである。製品が基本的ニーズを満たす機能を持つだけでは不十分であることはマーケティング 2.0 の時代には当然のこととなり、ブランド戦略の展開によって人々の心理に働きかける手法も導入されている。創造性が求められるクリエイティブ社会においては、人間の精神が揺さぶられるような感動を求める人も増えてくる。

こうしたニーズに対応するためには、企業自らが人間の幸福を高める社会的コースに関わるミッション<sup>41</sup>を明確にし、ミッション追求のためのビジョンと志（価値観）を明らかにする必要がある。そして、掲げた社会的コースに対して真摯な態度で挑まなければならない。Kotler（前掲書, p. 43）は「その企業が人間の幸福にどのように貢献しているのかを消費者が認識すれば、利益は自ずとついてくる」と述べている。

社会的コースを扱う文化マーケティングとスピリチュアル・マーケティングは、企業の存在証明であるミッションと深く関わる。企業のミッションが、人々を納得させるもの、尊敬されるものであり、実際に企業がそれを有言実行すれば、それは「究極の差別化」になる（前掲書, p.42）。そこでは企業には「誠実あること、約束を果たすこと、そして当該ブランドに対する消費者の信頼を醸成すること（前掲書, p.65）」であるブランド・インテグリティ（Brand Integrity）が求められる。

社会的課題を扱うマーケティングがソーシャル・マーケティングである<sup>42</sup>。水越・日高（2017）によると、従来のソーシャルマーケティングは、飲酒運転などの悪い行為を変化させるために使うダウンストリーム（Down Stream）アプローチだったが、最近では社会変革を促すアップストリーム（Upstream）アプローチが求められている。Kotler のマーケティング 3.0 の主張はまさにこれに当てはまる。

ソーシャル・マーケティングを体系化しようとした研究では Hastings, et al.（2011）ある。ここでもアップストリームの重要性が主張され、従来のマーケティングがターゲットとしてきた個人の行動変化を促すことだけでなく、社会

---

<sup>41</sup> 使命や重要な任務。企業経営の場合は到達目標や行動、義務に該当し、経営理念につながるものである。Kotler & Keller（訳書 2014, p.56）は「ミッション・ステートメントは、ビジョン、つまり次の 10 年ないし 20 年の企業の方向性を指し示すほとんど『不可能な夢』を込めたとき、最も威力を発揮する」と記している。

<sup>42</sup> マーケティングと社会的課題の関係、ソーシャル・マーケティングの変遷については、大平（2017）が詳しい。

変革を促して社会全体の便益につなげることがソーシャル・マーケティングの目的だと指摘した。

個々の社会的課題とマーケティングの関連でも、環境問題については Peattie (1992) や Tyson, et al. (2009)、Lefebvre (2013)、西尾 (2017) などが体系化を試み、倫理問題では Smith & Queich (1993) や Andreasen, ed (2001) が代表的研究となっている。グリーンコンシューマーやエシカル (倫理的) 消費<sup>43</sup>など、消費を通じて社的課題の解決に関わろうとする消費者についての研究も多い。例えば Harrison et al. (2005) や Newholm (2012)、Shaw, et al. (2016) があり、Devinney, et al. (2010) は消費者の社会的責任 (Consumer Social Responsibility) にも触れている。

市場が成熟する中、1980年代以降、リレーションシップ・マーケティングが注目される。これは、顧客生涯価値 (LTV : Life Time Value) に着目し、既存の顧客との関係性を深め、顧客と長期的な関わりの中で利益を得ようとする概念である (Kotler & Keller 2006, 訳書 2014, p.22)。顧客生涯価値とは、顧客が一生で企業にもたらす利益を見積もったものであり、その概念を拡大し、企業のすべての顧客生涯価値を合計したのがカスタマー・エクイティ (Customer Equity) である。顧客を維持し、長期的な関係を構築しようという考え方はカスタマー・エクイティを重視した戦略と言える。

顧客生涯価値やカスタマー・エクイティを重視するリレーションシップ・マーケティングは、顧客満足度をテコにした顧客ロイヤルティ<sup>44</sup>の向上と顧客シェア<sup>45</sup>の拡大を狙うことになる。顧客満足度が向上すれば顧客ロイヤルティが向上し、企業の収益に結びつく。一方の顧客シェアは、ある顧客があるカテゴリーの中で、どれだけ自社製品を購入しているか、その比率を示したものである。同様に顧客満足度が向上すれば、顧客シェアは高まる。

---

<sup>43</sup> 社会問題の解決に取り組む企業の製品・サービスを優先的に消費する考え方である。この分野の先進国の一つ、英国のエシカル消費の規模は 2015 年に 785 億<sup>ポンド</sup>と、15 年間で約 6 倍に増えた。エシカル消費の主役は 1980 年以降生まれのミレニアル世代とされる。ここでの記述は小平 (2018) を参考とした。

<sup>44</sup> 顧客ロイヤルティとは、当該企業の顧客によって購入される同種製品の総量のうち、当該企業の製品が比率のことである (Kotler & Keller, 訳書 2014, p.149)。ファンとなった顧客は実際の購買・推奨行動を通して企業活動を支えてくれる。ロイヤルティの高い顧客は、新規顧客開拓や引き留めのためのコストがかからないため、結果として利益貢献してくれる。

<sup>45</sup> 顧客シェアの拡大とは、自社ブランドの製品を購入した一人ひとりの顧客がその製品に満足し、今後も他社製品でなく自社製品を確実に購入していくことである。顧客シェア戦略は顧客との長期にわたる相互関係、顧客生涯価値 (LTV) が中心的な関心事になる。

製品の機能や、そこから得られる便益が優れていること、顧客サービスが充実していることなどで、顧客ロイヤルティの向上と顧客シェアの拡大が図られる。社会的コーズに対する企業の姿勢も同様である。従来のマーケティングは市場シェアの拡大に主眼が置かれたが、前述のように今日では顧客ロイヤルティの向上と顧客シェアの拡大に注力する方向に変化している。

社会的コーズへの対応は、ノンカスタマー（非顧客）の獲得にも効果がある。リレーションシップ・マーケティングは既存顧客の重要性を説くものの、新規顧客を無視するものではない。Drucker（2002, p. 149）は「30%の市場シェアであれば巨人である。しかし、それでも70%は自社のものを買ってくれていない。われわれはその70%について何も知らない。（中略）彼らノンカスタマーこそ、来るべき変化を知らせてくれる重要な情報源である」と述べている。

リレーションシップ・マーケティングでは、顧客を優良顧客（ロイヤルカスタマー）化すると同時に、ノンカスタマーの顧客化にも目配りする。二兎を追うことになるが、これは企業の顧客戦略にとって重要な視点である。そのために社会的コーズに対する企業姿勢こそが良好なレピュテーション（評判）につながることは無視できない。

## (2) 企業レピュテーション

マーケティング 3.0 は、Kotler & Lee（2005, p.236）が「企業の社会的取り組みによって支援されるコーズにとって『よきこと』とは、より大きな潜在的利益を獲得することである」と指摘したように、企業の持続可能性を高める源泉と理解すべきである。

一般に社会的責任を果たしている企業の評価は高い。実際、エシカル消費のように、消費者が少々高くても社会貢献型の製品を好んで選択する消費スタイルが広がっている。同時に企業の社会的取り組みは、従業員の誇りやモチベーションを高め、離職率を低下させるといった利点も考えられる。

CSRに取り組む際、危惧されることは、消費者から「結局は利益につながることだけ考えている」、「スタンドプレーではないか」と思われることである。消費者の疑念を払拭するためには、企業のミッションや企業姿勢と密接に関連するコーズを選ばなければならない。

企業は社会や地域、個人が持つニーズを満足させるために存在する。そうでなければ重要なステークホルダーから無視されかねない。ただ、一つの企業があらゆるニーズやコーズに対応することには無理がある。だとすれば特定のニーズやコーズに焦点を絞り、その実現や解決を目指して活動することが最善である。この特定ニーズやコーズに対応することが、企業のミッションにほかならない。

ブランドに対する消費者の信頼を醸成していく推進役が、企業のミッションと結びついた社会的コーズを起点とするマーケティングである。こうしたマー

ケティングは「CSR マーケティング」と言い換えることもできる。CSR マーケティングを正しく推進することで、企業は人々の信頼を勝ち取ることができる。人々と「共創」に取り組み、企業の志に共鳴してもらえれば競争優位性が手に入れられる。それによって収益の向上が図られて経営の持続可能性が高まり、企業とそれに賛同する人々の協働によって社会がよりよい方向に移っていく。

企業イメージやブランド評価という問題は、マーケティング担当者や企業トップにとっての関心事である。それらは実際に様々な調査等で測定され、そのデータが企業の現場で活用されてきた。同時に企業不祥事の続発やソーシャルメディアの普及などを背景に、2000年ごろから米国を中心にレピュテーションを企業の重要な資産と位置づけるべきだという主張が増えてきた。企業レピュテーションについては、田中（2017、p.240）が「企業組織と外部の他者において、どのようにその組織が考えられているか、を意味している」と定義している。他者とは消費者であり、企業が世間でどう評価されているかを消費者が感知した評価がレピュテーションだと言える。

消費者から信頼を得るには長い時間を要する。一方で不祥事を起こした企業が信頼を失うのは一瞬である。Alsop（2004、訳書2005、p.25）も「レピュテーションを築き上げるには何年もかかるが、台無しにするのは一瞬で可能だ」と指摘する。企業イメージの悪化は、売上の減少につながるだけでなく、株価の下落も招いてしまう。企業にとってマイナスに作用するばかりである。このためレピュテーションという無形資産<sup>46</sup>を管理しようとする「レピュテーション・マネジメント」が重要になる。

消費者は自分の経験やネットなどのメディアに流れている情報、口コミなどを手掛かりにレピュテーションを形成する。企業にとって広告を展開することや商品・サービスの露出度を高めることは重要であるが、それだけで消費者の信頼を得られるとは限らない。大切なのはブランド・インテグリティが求める「正直な企業である」ことを認知してもらう努力である。

顧客経験価値や経験価値マーケティングも、レピュテーション形成にとって無視できない要素である。経験価値マーケティングとは、製品やサービスをプロモーションする際、その特徴やベネフィットを伝えるだけでなく、ユニークで興味深い経験と結びつける手法である（Kotler & Keller2006、訳書2014、p.301）。

Schmitt（1999、訳書2000、p.88）は、経験価値を「ある刺激によって引き起こされた個人的な出来事」と定義した。刺激とはマーケティング活動によって顧客へ投げかけられた何らかの情報であり、商品・サービスそのものが持つ表面的あるいは物理的な価値とは別に、その商品にかかわる体験全般を通じて提

---

<sup>46</sup> 無形資産についての詳細は本節で後述する。

供可能なロイヤルティを高める価値が顧客経験価値である<sup>47</sup>。顧客に届いた刺激は「主観」に変換され、次の購買への引き金になる。いわば顧客ロイヤルティの基盤をつくるのが顧客経験価値である。

Fombrun (2003, 訳書 2005) は企業レピュテーションの定量化を試みている。企業にはバランスシートに載る工場や土地などの有形資産のほかに、目に見えない無形資産がある。無形資産は知的資本とブランドで構成される。知的資本は独創的な知識や技術であり、ブランドは特定の製品に対して顧客が抱くイメージの集積である (日本経済新聞 2005)。Fombrun (2003) はレピュテーションとブランドとの相違を指摘し、無形資産から知的資本を除いた部分を「レピュテーション資本」とし、それを「ブランド資本」と「ステークホルダーとの関係性」へ要素分解した。さらにアンケート調査を基にレピュテーション資本を指数化し、これを「レピュテーション指数 (RQ)」と名づけた。

RQを向上させるためには、ブランドの魅力を高めることはもちろん、職場環境を改善したり、CSRに取り組んだりすることによるステークホルダーとの良好な関係が欠かせない。このため高いRQと長期的な企業価値の創造には密接な関連があるとした。

ソーシャルメディアの台頭によって良い評判も悪い評判も瞬く間に広がる時代にあって、前述の「正直な企業である」ことがますます重要になっている。正直なことを顧客に伝えることが企業の持続的可能性にとって大切なことは間違いない。それはバリューチェーン全体で一貫されることが重要であり、一貫性こそが継続的に顧客の期待に答えていく鍵である。CSRは顧客期待を向上させ、良いレピュテーションの形成やブランド力の向上といった好循環につなげる活動でもある。

## 7. 流通業の社会性に関する先行研究

### (1) 流通・流通業とは

流通とは「生産者から消費者に至る生産物の社会経済的移転(井上 2015, p.6)」である。その役割は社会的分業の進展に伴い分離された生産と消費をつなぐ仲介ないし調整活動を行うことである。そこでは人的、空間的、時間的、情動的な「隔離 (ギャップ: Gap)」を橋渡しすることが期待される。橋渡しは「所有権移転」、「輸送・配送」、「在庫・保管」によって行われる。

流通を担う事業者である流通業と、製造業との違いは次の比較表(図表 1-13)で示すことができる。

---

<sup>47</sup> Schmitt (1999) は顧客経験価値を「SENSE」、「FEEL」、「THINK」、「ACT」、「RELATE」という 5 種類に分けて説明した。例えば SENSE (感覚的経験) は「見た目が超薄型で格好いいノートパソコン」など五感に訴える価値のことである (日経情報ストラテジー 2005)。

図表 1-14 製造業と流通業の比較

	製造業	流通業
起点	生産・製品起点	消費者起点
設備等	装置型産業	労働集約型産業
拠点の配置	集中型	分散型
商圈	広域商圈	小商圈
戦略	ポジショニング戦略	アダプティブ（適応）型戦略
グローバル化	先行	遅れ

出所：筆者作成。

また、流通業は誰からでも買い、誰にでも売るという社会性をも持ち合わせ、できる限り多くの生産者から商品を集めて、できる限り多くの消費者に販売しようとする「取引の社会性」と「社会的品ぞろえ」を行う存在でもある（宮副 2010, p.10）。

経営学において、「社会性」は「効率性・経済性」という概念とともに議論されてきたのが一般的だった（松本 2007, p.33）。流通・サービス業においても流通効率化などの役割を果たしている点で社会性を有しているとされてきた。具体的には、「取引総数最小化の原理」や「品揃え形成」、「延期－投機モデル」<sup>48</sup>、「まちづくりの視点」（石原 2000、2006）などが挙げられる。

例えば、取引総数最小化の原理は、卸売業者が在庫を集中的に保管することで、個々の小売業者が分散して保有する場合の総和よりも在庫量は減少し、流通コストが節約されるというものである。これは「集中貯蔵の原理」<sup>49</sup>と並んで卸売業の存在意義として知られる。

ただ、21 世紀に入って流通・サービス業を巡る外部環境は変化してきた。その大きな転換事例が 2000 年 5 月の大規模小売店舗法（大店法）<sup>50</sup>の廃止であり、

<sup>48</sup> 「延期」とは、実需が把握されるまで製品の生産・流通を引き延ばすことであり、受注生産がその具体例である。一方、「投機」は実需の把握を待たずに計画的に生産することであり、見込み生産がその例である（佐藤 2018, p.64）。

<sup>49</sup> 集中貯蔵の原理は「不確実性プールの原理」とも呼ばれる。小売が在庫を持つよりも卸が在庫を持つ方が流通全体としての在庫リスクが減少するという原理をいう（西村 2009, p.21）。

<sup>50</sup> 中小小売業を保護するため、百貨店、スーパーなど大型店が出店する際に、開店日、店舗面積、閉店時刻、年間休業日数を規制するように定めた。1989 年には米国が日米構造協

翌6月の大規模小売店舗立地法（大店立地法）<sup>51</sup>の施行である。中小小売店の保護を事実上の目的とした大店法は「経済的規制」であったが、大店立地法は周辺環境への配慮などの「社会的規制」へと転換した（渡辺 2016）。さらに2005年11月の公正取引委員会による「大規模小売業告示」<sup>52</sup>は、チェーンストアなどの小売業による優越的地位の乱用を一段と規制した。

こうした変化が起きる中、CSRに積極的に取り組む企業が流通業で増加した。背景には前述の動きのほか、①環境や貧困問題など地球規模での社会的課題が増加していること、②阪神大震災や東日本大震災など大規模災害が相次ぐことで「社会インフラ」としての流通への期待が高まっていること、③高齢化や過疎化に伴う買い物弱者の問題が浮上してきたこと、④様々な企業不祥事が後を絶たないこと、などの社会的要請が強まっていることが考えられる。

## （2）「顧客接点」を持つ流通業

流通業が、製造業と異なるのは生活者と直接的な「接点」を持つことである。スカンジナビア航空の社長としてサービス改革に成果を上げた Jan Carlzon

（1989）は、その著書<sup>53</sup>の中で、顧客と直接接する従業員の最初の15秒の接客態度が航空会社の印象を決める「真実の瞬間」とであると指摘した。

それは一時的な顧客満足に留まらず、長期的なブランドの印象に大きく影響する。サービスが生み出される場所、すなわちサービス提供者と顧客とが出会う接点は、様々なところに存在する（八塩 2011）。真実の瞬間は商品・サービ

---

議のテーマの一つに取り上げ、同法の緩和を巡って国際問題に発展した。この結果、2000年に大店法が廃止された。

<sup>51</sup> 2000年5月末に大規模小売店舗法（大店法）が廃止され、同年6月に施行された。1000平方メートル超の店は届け出制となり、周辺の交通や環境に配慮していれば事実上、出店規制はなくなった。その後、人口減で市街地の地盤低下が進む一方、土地を確保しやすい郊外で出店競争が過熱した。このため大店立地法に改正都市計画法、改正中心市街地活性化法を加えた「改正まちづくり三法」が2007年11月末に完全施行され、延べ床1万平方メートル超の出店は商業地域などに限定された。

<sup>52</sup> 独占禁止法の第2条第9項の規定に基づき、「大規模小売業者による納入業者との取引における特定の不公正な取引方法」として「不当な返品」「不当な値引き」「不当な委託販売取引」など10項目が告示された。大規模小売業者とは①前事業年度の売上高が100億円以上、または②東京都特別区及び政令指定都市では店舗面積3000平方メートル以上／その他の市町村では店舗面積1500平方メートル以上（フランチャイズチェーンの事業者含む）の店舗を有する——のいずれかに該当するものである。公正取引委員会のWebサイト参照：

<https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/tokuteinounyu.html>（2019年9月15日確認）

<sup>53</sup> Carlzon, J. (1989) "Moments of Truth" Harper Business. (堤猶二訳『真実の瞬間』ダイヤモンド社、1990年)。

ス提供者にとって差異化のチャンスであり、顧客にとっては評価や満足度の良し悪しを決める手がかりである。

流通業の場合は、やはり店頭がポイントになる。店頭管理はブランド構築にあたって極めて重要であり、扱う商品やサービスがいかに優れていても真実の瞬間がお粗末では始まらない。购买前と購買時点、購買後において、どの顧客接点が重要なのか、接点ごとにブランド価値のどの要素を強調していくのか、逆に全体としてどう一貫性を作っていくのかといった精緻なマネジメントが求められる。それが実現できれば「瞬間」はやがて「関係性」や「ロイヤルティ」に変わっていく（八塩 2011）。

製造業などに比べて直接的な顧客接点を持つ流通業は、その点で優位性を持ち、顧客との関係性を作りやすい。

顧客接点において、顧客にとってより良い体験を提供するために重要なのは「人（従業員）」である。流通業は労働集約型産業である。従業員が誇りを持ち、生き生きと働けなければより良いサービスは生まれない。従業員満足（ES：Employee Satisfaction）が顧客満足（CS：Customer Satisfaction）を生む。それを促進するのがミッションであり、その浸透に役立つのが CSR 活動である。顧客や地域住民に喜ばれることは従業員のやりがいにつながり、サービス向上・収益拡大という流れが生まれる。

ES と CS の好循環が生まれるためには、従業員の働く環境や公正な評価制度を整えることが必要である。給与と職務のバランスも重要である。従業員も重要なステークホルダーの一員であることを考えれば、働き方改革や労働環境改善も CSR の柱の一つと位置づけられる。

顧客接点は企業と顧客がつながり、交流を促し、新たな価値を共に生み出し、さらに価値を増幅させていく「時空間」とも言える。時空間をより良いものにすれば、顧客とのエンゲージメント（Engagement：絆）が強まり、そこから生活を変えていくイノベーションが生まれる可能性がある。

従来型のマーケティングでは、企業と顧客との関係は、商品やサービスを売買したり、商品開発という形でやり取りしたりする直接的な関係で捉えてきた。だが、商品やサービスのコモディティ化が進み、企業は商品や企業のブランディング<sup>54</sup>に対して一段と関心を高めてきた。同時に環境への取り組みをはじめ、企業の社会的責任が強く求められ始めている。

小島（2013, p.99）によれば、よりよい顧客との接点をデザインするためのポイントは、「収益性と社会性のバランス」である。収益性は必要条件ではある

---

<sup>54</sup> ブランディングとは、顧客や消費者にとって価値のブランドを構築するための組織的かつ長期的な取り組みである。Kotler & Keller（2006, 訳書 2014, p.341）は「製品やサービスにブランドの力を授けるとこであり、ひとえに差異を作るプロセスといったよい」としている。

が、収益性だけを軸にすれば企業は行き詰まる。顧客との関係を築いていくには、接点で社会に貢献するか、あるいは貢献しているかという社会性を伴うことが求められる。収益性と社会性をバランスよく備えた企業や人が、何をめざすのかというビジョンをはっきり示し、意志を持って実行するとき接点づくりは成功することになる。

### (3) 流通業の社会性

流通業の社会貢献あるいは社会的責任をはじめ CSR を巡る研究は、2000 年代に入ってからのものが多い。例えば安田・梶浦 (2005) は、2000 年頃から各社が環境報告書を作成しはじめ、その後、環境報告書は社会貢献報告書と名称を変え始めたと指摘した。その背景にあるのは小売店、特に大型店の出店を規制してきた大店法が 2000 年に大店立地法へ取って代わられたことだと分析した。すなわち中小小売店舗を保護する経済規制だった大店法から、店舗の周辺環境の保全を最優先することを目的とする大店立地法に変わった点を重視した。こうした変化を踏まえ、流通各社は環境対応だけでなく、自らの存在を社会的に有意義なものとしていくための努力を要請されたのだと結論づけた。

仲上 (2016, p.9) は流通業の社会インフラ化について「民間事業者である流通業が構築した施設やネットワークが、社会インフラとして利用され役割を期待されることにもなって、インフラの構築や維持のコストをどのように負担するのかという問題が生じる」と課題を指摘しつつ、「新たな公共」<sup>55</sup>という概念を用いてインフラ化の流れは続くと見る。

石原 (2019) は小売業の地域貢献<sup>56</sup>に着目している。小売業の地域貢献は本来的業務と無関係ではなく、店舗型小売業が本来的の持っていた外部性<sup>57</sup>への正当な評価にほかならないとした。ただ、流通近代化の中で、チェーンストアの登場は外部性への配慮と本業との間を分離したと分析した。最近ではチェーン型小売業も地域貢献活動に取り組んでいるが、企業単独ではなく、地域の小売業と共に「まちづくり」に取り組むべきであると強調している。

地域との関わりを指摘した研究では永田 (2015)、池田 (2017) がある。いずれも地域に立地する流通業においては、本業を通じて地域住民の購買を支えたり低炭素社会を実現したりするべきだという主旨であり、Porter & Kramer (2011)

---

<sup>55</sup> 行政主導で提供されてきた公共サービスを、住民や NPO、企業、市民団体など多様な主体が担い手となり、社会を支え合う仕組みに転換しようという考え方である。地域のつながりが希薄化する中、新たな社会構造として注目される一方で、サービスの外注による行政の責任放棄につながりかねないといった懸念も指摘されている (中島 2011)。

<sup>56</sup> 石原 (2019) は、小売業が特定の地域、特に小売店舗が立地するその地域を中心に行われる社会貢献を特に「地域貢献」と呼んでいる。

<sup>57</sup> 外部性とは他の経済主体の行動が別の経済主体に直接的に影響を与えることを意味する。その効果が正なら外部経済、負なら外部不経済と呼ぶ。

が提言する CSV に沿った主張である。また、小田・荒田（2011）のように流通と CSR の関わりについて環境問題を軸に論じた研究も多い。

加藤（2005）は流通論の基本的概念の一つである「売買集中の原理」<sup>58</sup>にあるような経済的側面に、社会的側面を加えて流通業の機能を論じている。すなわち「商業はそれまでの消費者に対して買物機能を提供する経済システムとしていたのに対し、地域に根ざした産業であり、地域コミュニティの核として、また地域文化の担い手として社会的・文化的機能を果たしているものと位置づけられるようになった<sup>59</sup>」という指摘である。この指摘は流通業が持つ「二面性」を有するという視点である。

次に、経済産業省による研究会での報告書を先行研究と位置づけて論考を進める。流通業の社会性を巡っては、経済産業省が 2008 年度に「社会インフラとしてのコンビニエンスアのあり方研究会」、2009 年度に「地域生活インフラを支える流通のあり方研究会」、2014 年度に「セルフメディケーション推進に向けたドラッグストアのあり方研究会」と「コンビニエンスストアの経済・社会的役割に関する研究会」を設置して議論を重ね、それぞれ報告書を取りまとめている。さらに 2019 年度にはコンビニエンスストアの今日的課題及び今後の方向性を議論し、コンビニエンスストアが社会的期待に応えつつ持続可能な成長を実現するためのあり方を検討するため、「新たなコンビニのあり方研究会」を設置した。

「社会インフラとしてのコンビニエンスアのあり方研究会」では、「コンビニエンスストアは国民生活に欠かせない社会インフラになってきている」と位置づけ、地域社会や経済、消費者に貢献していくための方策を検討した。報告書では、コンビニエンスストアが、社会インフラとなっていくためには、①省エネや食品リサイクルなどの環境対応、②地域の防犯拠点としての安全・安心対応、③雇用や地産地消などの地域経済活性化対応、④商品・サービスでの消費者の利便性向上対応、の 4 つの課題があると指摘した。これらの課題解決には、①本部・加盟店間での持続的な発展のための関係構築、②業界内での協働、③行政との役割分担・連携、の 3 つが重要だとした。

「地域生活インフラを支える流通のあり方研究会」では、地域で安全・安心・快適な生活を送る上で欠かせない基盤となる衣食住や交通・医療・金融等のサービスを総称して「地域インフラ」と呼び、それを支えるため持続的に行う事業活動や地域貢献活動のあり方を議論した。

---

<sup>58</sup> 売買集中の原理とは、多数の生産者の販売と多数の消費者の購買が商業のもとに集中することであり、これによって個別的な売買が社会化される（番場 2014, p.20）。社会化とは販売と購買の結合可能性を格段に高めるもので、商品流通を効率化するといってもよい（西島 2012）。

<sup>59</sup> 加藤（2005） p.235。

研究会では、少子高齢化や過疎化が進む中で、流通機能や交通網が弱体化して食料品等の日常の買い物が困難になっている人々を「買い物弱者」と位置づけ、その数を 600 万人程度と推計した。

こうした現状を受け、報告書では「流通業のあり方が問われている」とし、買い物弱者を支援するため、①高齢者が利用しやすいインターネット通販の仕組みなどの地域インフラを支える新しいビジネスの開拓、②地方自治体や異業種（宅配事業者や交通事業者、商店街、医療・健康産業など）との積極的な連携を求めた。

「セルフメディケーション推進に向けたドラッグストアのあり方研究会」では、ドラッグストアを社会的基盤として捉え、「自らの健康は自らが守る」というセルフメディケーションの推進<sup>60</sup>や少子高齢化などの社会的課題に対して、どのような貢献ができるかを議論した。特に多様な生活必需品を取り揃える生活のインフラとなる「社会的役割」と、企業としての新たなマーケットを創出していく「経済的役割」の両面からの検討が行われ、報告書がまとめられた。

その報告書ではドラッグストアの社会的役割、特にセルフメディケーション推進の観点から、①情報提供機能の強化、②厚生労働省がすすめる「地域包括ケアシステム」との連携、③自宅や介護施設に処方箋薬を届ける在宅調剤、といった体制の整備を求めた。少子高齢化の観点からは、①管理栄養士による子育て世代に対するサポート、②買い物弱者に対する生活必需品の販売や健康維持に必要な情報提供、などを求めた。このほか季節商品を中心に発生する棚替え時のメーカー・卸への返品を問題視し、メーカー・卸・小売の「製配販」が連携した社会的ロスへの対応も必要であるとした。

「コンビニエンスストアの経済・社会的役割に関する研究会」では、東日本大震災などを経て「国民の様々な生活ニーズに応える形で新たな商品やサービスを提供し続けることで、今や日本経済や国民生活に不可欠な存在になっている」と、前回の研究会よりも一歩踏み込んでコンビニエンスストアの存在を位置づけた。ただ、検討した結果をまとめた報告書では、「流通の一形態を超えて、様々な役割が期待される」としつつも、民間企業であるコンビニエンスストアの限界も指摘し、個別企業として取り組むもの、業界全体として取り組むべきもの、多様なステークホルダーを巻き込んだ対応すべきもの、をそれぞれ整理した。

その中で、加盟店の人手不足への本部側の支援、農業や商店街との連携、消費者の健康ニーズへの対応、防犯・防災拠点としての機能、買い物弱者への対応、高齢者見守り機能、行政サービスの代行、環境対応などでの自助努力を求めた。

---

<sup>60</sup> 政府は 2017 年、市販薬の購入を促す「セルフメディケーション税制」を導入した。スイッチ OTC（医療用医薬品から転用された市販薬）の購入額が年間 1 万 2,000 円を超えると、超過分が総所得金額から控除され、税負担が軽くなるという制度である。

4つの研究会の報告書を概観すると、いずれの研究会も流通業の社会性が一段と高まり、その役割に対する期待が高まっていると指摘した。その存在を「インフラ」という言葉で表現し、社会保障費の増大などで財政負担が重くなる「官（行政）」を補完する機能を求めた。環境への視点は「社会インフラとしてのコンビニエンスアのあり方研究会」を除いて議論は少なかったが、いずれの研究会も人口減少社会に入った我が国における地域コミュニティの維持、社会的弱者になりやすい高齢者の生活維持、という2つの視点が盛り込まれているのが特徴である。

研究会は、経済産業省の政策立案につなげることが目的の一つであり、少子高齢化や財政悪化などを背景に、時代に合わせた課題提起が行われている。研究会での検討、まとめられた報告書を踏まえると、流通業における社会性に関する課題としては、①地域コミュニティ維持、②高齢者などの弱者支援、③環境問題対応、④健康で安全な生活への支援、⑤地域経済の活性化、という5つが浮かび上がる。

私企業である流通業に対して、やみくもに行政側が「こうあるべき」あるいは「こうすべき」と強制することは問題があるが、大手や有力企業は経営指針の一つとして指摘した課題を遂行していくのは責務であろう。

ただ、過去4回の研究会で抜け落ちた視点もある。コンビニエンスストアの2回にわたる研究会では、本部と加盟店の良好な関係構築に配慮すべきとの論点が盛り込まれたものの、2019年に社会的な関心を集め始めた24時間営業問題やオーナーの過重労働、オーバーストアによる収益性の低下など加盟店の経営環境に対する視点は欠落していた。以前から「コンビニオーナー残酷物語」とも揶揄されてきた問題であるが、これらは広く言えば「人権」に関わる問題である。行き過ぎた資本主義、経済合理性を追求するがあまりの外部性の問題でもある。

加えて、地域に密着した産業である流通業にとっては、地域の伝統や文化なども継承していく役割なども期待される。子育てや教育、スポーツ振興などもクオリティ・オブ・ライフ（Quality of Life：QOL：生活の質）<sup>61</sup>という視点から重要な社会貢献だと言える。CSRに戦略性が求められる時代とはいえ、企業市民としてメセナやフィランソピーに通じる活動も無視できない。

---

<sup>61</sup> 物質的な豊かさや健康などの状態に関わる、人間が生きる上での満足度をあらわす概念である。世界保健機関（WHO: World Health Organization）は「個人が生活する文化や価値観のなかで、目標や期待、基準または関心に関連した自分自身の人生の状況に対する認識」と定義し、健康や心理状態、個人的な信念、社会的環境などによって複雑に影響を受ける幅広い概念だとしている。WHOのWebサイト：

<https://www.who.int/healthinfo/survey/whoqol-qualityoflife/en/>（2019年10月8日確認）

一方で、民間企業が社会のすべての課題に対応するのは限界があるも確かである。その点を指摘した「コンビニエンスストアの経済・社会的役割に関する研究会」はバランスが取れた議論が行われたと評価できる。

限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を踏まえ、資源を効果的にそして有効的に活用した独自の貢献方法や種類があることを理解しなければならない。いずれにしても時代のキーワードは「持続可能性」である。持続可能性があるかどうかを最優先に考え、自社の経営システムにおける「内部」の課題と、「外部」の社会的課題への対応のバランスを取っていくことも重要である。

Carroll (1991) の CSR ピラミッドが示すように、社会貢献はあくまでも経済的責任と法的責任、さらには倫理的責任があつてのことであり、持続可能性な経営システムを時代に合わせて変革していかなければならない。何が自社にとって社会に貢献できる事項なのかを常に問い直していくことが、流通業のみならず企業にとって求められる課題である。

## 8. 本章のまとめ

無数に存在する社会問題の中から自社の能力によって解決できる問題を抽出し、的を絞って一貫した CSR 活動を展開することは、自社事業の価値を再認識することにつながる。本章では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、CSR、そして戦略的 CSR、そして CSV への変容過程、そして SDGs について俯瞰した。その研究課題は「CSR 研究における課題と新たな方向性を確認する」である。

第2節では、CSR に関する研究を広くレビューすることで、その概念の変遷を見た。ここでは CSR 概念が要請された社会的背景を歴史的な視点から概観しつつ、欧米型の CSR の考え方が急速に広まった背景について言及した。そして、近年の CSR に関する定義について、欧州委員会による通達や ISO、識者によるものを紹介し、本研究では「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。また、CSR 活動と企業業績の関係について整理した。

第3節では、CSR に戦略的視点を導入した戦略的 CSR について、Porter & Kramer (2006) の研究から今日的な意義や動向までを論じ、CSR の歴史的変遷について概観した。戦略的 CSR については、企業の社会的貢献的責任を事業戦略と CSR を結びつけたものとして実施し、社会と企業との双方にメリットをもたらす行動に集中することであると整理した。

第4節では、競争戦略の第一人者である Porter と盟友である Kramer が 2011 年に提唱した CSV の概念について広く概観した。CSV はビジネス上の戦略を意味する。企業の経済価値的側面から社会的課題を見ようとするものであり、「社会的課題の解決を事業化すること」として理解できる。CSR との関連性や相違の点から CSV 活動の意義について考察した。

第5節では、昨今注目を集めているSDGsの観点から企業経営とCSRについて論じた。SDGsと企業経営を巡っては、CSRや環境経営の観点から企業の持続活動を達成するための契機にSDGsに取り組むべきであるとの指摘が多いことに言及した。

第6節ではマーケティングと社会性について論じた研究をレビューした。Kotler(2010)によると、マーケティングは大きく3つの段階を踏んで発展してきた。製品管理に焦点を当てた製品中心の「マーケティング1.0」の時代から顧客中心へと軸足を移した顧客志向の「マーケティング2.0」、そして人間中心のマーケティング、すなわち価値主導の「マーケティング3.0」への変化である。

第7節では、企業レピュテーション、つまり企業が世の中でどう評価されているかを消費者が感知した評価についてCSRとの関連性をレビューした。「レピュテーション資本」の増大のためには、ブランドの魅力を高めることはもちろん、職場環境を改善したり、CSRに取り組んだりすることでステークホルダーとの関係を向上させることが欠かせない。高いRQ(レピュテーション指数)と長期的な企業価値の創造には密接な関連性がある研究に注目した。

第8節では、流通業におけるCSRの研究について論じた。経済産業省による4つの研究会の報告書を検討し、いずれの研究会も流通業の社会的役割に期待していることを整理した。加えてコンビニエンスストアの加盟店オーナーの労働実態など「外部性」の問題に対して言及し、持続可能な経営システムの確立の必要性に触れた。

本章を通じて、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」を批判的に見ることにした。発展段階論は持続可能な社会には適合せず、時代の変遷の中で企業が取り組んできたCSR活動が重層的に展開されるべきである。良いCSR活動や悪いCSR活動といった線引きは無意味であり、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い。

## 第2章 国内流通業における CSR 活動

### 1. はじめに

伝統的企業観は、企業の究極の目的は利益を上げ、それを株主に還元することである。当然、利益を確保しなければ企業は存続できない。しかし、現在はそれを果たした上で社会の一員としての役割が求められる。CSR（企業の社会的責任）、戦略的 CSR、あるいは CSV（共通価値の創造）といった取り組みは社会における企業の立ち位置を明確化する一要素であり、当該企業の社会的安定性、ひいては利益の安定化につながるとも考えられる。そして企業における取り組みには様々な方法と形態があり得る。

本章における研究課題は「日本の流通業における CSR の現状と課題を把握する」である。事例研究として幾つかの流通企業について、その社会性を調査して、企業の取り組み方の現状を探る。取り上げる事例研究の対象は、イオン株式会社のサステナブル戦略、日本生活協同組合連合会の SDGs 対応、伊藤忠食品株式会社の商業高校支援、全日本食品株式会社の買い物弱者対策、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの食品ロス等の削減対策、である。

### 2. イオンの CSR

本節ではイオン株式会社（以下、イオンと表記する）のサステナブル戦略について調査する。

同社の基礎的な企業情報を以下に記す。

社名：イオン株式会社

設立年：1926 年

代表者：岡田元也（社長執行役兼 CEO）

所在地：千葉県千葉市美浜区

資本金：2200 億 700 万円（2019 年 2 月末）

従業員数：15 万 6739 人（2019 年 2 月末）

連結営業収益：8 兆 5182 億 1500 万円（2019 年 2 月期）

イオンは日本最大の小売企業である。「アジアシフト」、「都市シフト」、「シニアシフト」、「デジタルシフト」の 4 つのシフト（変化・移行）を重視して事業展開している。2020 年 2 月期を最終年度とした現在の中期経営計画では営業収益 10 兆円、営業利益 3400 億円を掲げている<sup>62</sup>。

---

<sup>62</sup> イオン株式会社: "イオングループ 2020 年に向けて", イオン株式会社（2017-12-12）

[https://www.aeon.info/export/sites/default/ir/policy/pdf/AEON\\_Group\\_Medium-term\\_Management\\_Plan\\_jp.pdf](https://www.aeon.info/export/sites/default/ir/policy/pdf/AEON_Group_Medium-term_Management_Plan_jp.pdf)（2019 年 5 月 15 日確認）

イオンは1969年、岡田屋、フタギ、シロの3社が合併して誕生したジャスコが実質的な始まりである。ジャスコ (Jusco) とは Japan United Stores Company の頭文字をとったもので、2001年8月21日に社名を現在のイオンに変更した<sup>63</sup>。

ジャスコの名称が示すように地域の有力小売業が合併を繰り返し巨大なグループを形成してきた。21世紀に入ってからスーパーのダイエーやドラッグストアのウエルシアホールディングスなどを連結子会社化した。2019年2月末時点の連結子会社数は296社、店舗数は「イオン」などの総合スーパーが583店、「マックスバリュ」などの食品スーパーが2166店をはじめディスカウントストアやコンビニエンスストア、ドラッグストアなどを要し、金融などを含めると総店舗数は2万1000店を超える<sup>64</sup>。

ジャスコを形成した3社の中心である岡田屋の創業は1758年(宝暦8年)で、岡田惣左衛門が四日市で始めた太物・小間物商にまでさかのぼる。「大黒柱に車をつけよ」はよく知られた岡田屋の家訓である。これは「大黒柱は本来動かしてはならないものだが、顧客のニーズや環境の変化に対応するためには店をも動かして、ひいては既成概念にとらわれることなく革新に挑戦せよ」という意味とされている。それは1990年代以降、大規模小売店舗法(大店法)の緩和・廃止を背景に郊外型ショッピングセンターを積極的に展開したことにも受け継がれている。

2019年2月期の連結業績は営業収益8兆5182億1500万円(前期比1.5%増)、営業利益2122億5600万円(同0.9%増)、経常利益2151億1700万円(同0.6%増)、当期純利益236億3700万円(同3.6%減)<sup>65</sup>。事業セグメント別の営業収益をみると、GMSが3兆806億円、SM(食品スーパー)3兆2350億円、ヘルス&ウエルネス(ドラッグストア)7939億円、総合金融4365億円、ディベロッパー3602億円、サービス・専門店7685億円、国際4385億円である。営業利益は総合金融、ディベロッパー、国際の各事業の貢献が大きかった<sup>66</sup>。営業利益に占める海外の構成比は16.8%で、アセアンに続き中国事業も黒字化を果たしている<sup>67</sup>。

---

<sup>63</sup> イオン株式会社の企業沿革：<https://www.aeon.info/company/history/> (2019年5月15日確認)

<sup>64</sup> イオン株式会社の企業沿革：<https://www.aeon.info/company/history/> (2019年5月15日確認)

<sup>65</sup> イオン株式会社の2019年2月期決算短信,イオン株式会社(2019年4月10日)  
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8267/tdnet/1691208/00.pdf> (2019年5月15日確認)

<sup>66</sup> イオン株式会社(2019)「2019年2月期決算説明会資料」(2019年4月10日)  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/8267/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym4/63012/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/8267/ir_material_for_fiscal_ym4/63012/00.pdf) (2019年5月15日確認)

<sup>67</sup> 前掲 Web サイト。

イオンは長期にわたって環境保全や社会貢献活動に取り組んでいる。1991年のマレーシアを皮切りに植樹活動を国内外で展開する。中には2015年に国連で策定されたSDGsにある取り組みを先取りしたものも多い。自らも農業に取り組むほか、フェアトレード<sup>68</sup>、「海のエコラベル」であるMSC認証<sup>69</sup>、環境などに配慮した養殖のASC認証<sup>70</sup>を受けた商品の販売も実践する。食品安全マネジメントシステムの認証に関しては、国際的な食品安全規格認定団体であるGFSI (Global Food Safety Initiative) にも参画している。

グループの各種販促物や社員の名刺に使われている「木を植えています」という言葉は、単に環境保全活動をしているという意味だけでなく、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という基本理念を具体化したものである。本研究のCSRの定義の柱の1つとして挙げたステークホルダーとの関係性に重点が置かれた基本理念と言える。

岡田屋が創業の地である三重から県外に出店した際、桜の苗木をその自治体に寄贈し、植樹が行われた。これがイオンの植樹活動の原点であり、地域密着を志向した姿勢をアピールした。現在は「イオンふるさとの森づくり」として店舗の新規オープンなどに合わせて地域住民とともに植樹する。

店舗での植樹に加え、イオン環境財団の主催で中国の「万里の長城」など世界各地で森の再生を目指した植樹も展開している。日本で参加者を募り、日本人と現地で暮らす人が一緒に木を植える。2011年3月の東日本大震災で防災林などが失われた地域にも植樹しており、イオンの植樹本数は全世界で約1170万本に及んでいる<sup>71</sup>。

また、2001年からは毎月11日、「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」を実施している。これは顧客がレジ精算時に受け取った黄色いレシートを地域のボランティア団体名が書かれた店内備え付けのボックスに投函する。投函されたレシート合計の1%分の品物をイオンが各団体に寄贈する取り組みである。ここでもステークホルダーを広範囲に捉え、店舗が立地する地域で頑張

---

<sup>68</sup> フェアトレードとは、途上国で生産された農産物などが適正価格で継続的に取引できるようにし、途上国の生産者の生活を改善する運動の一つ。1960年代から欧米で本格化した。この記述は、『日本経済新聞』(2019b)を参考にした。

<sup>69</sup> 持続可能で環境に配慮した天然漁業の認証制度を管理・促進する「海洋管理協議会(MSC: Marine Stewardship Council)」による認証。漁業認証と認証水産物の加工・流通過程におけるCoC認証で構成され、店頭などに並ぶ適合水産製品には海のエコラベルが貼付される。MSC日本事務所のWebsite: <https://www.msc.org/jp> (2019年5月15日確認)

<sup>70</sup> 水産養殖管理協議会(ASC: Aquaculture Stewardship Council)による認証で、天然漁業を認証するMSCに対してASCは養殖業を認証する。ASCのWebsite: <https://www.asc-aqua.org/ja/> (2019年5月15日確認)

<sup>71</sup> イオン株式会社の企業概要: <https://www.aeon.info/company/> (2019年5月15日確認)

っている団体を支援することで、ステークホルダーとの良好な関係、すなわち企業や店舗に対するロイヤルティ（忠誠心）を高めることにつなげようとしている。2016年度まで累計3,105億5,217万円の投函があり、贈呈金額は約31億1,540万円上っている<sup>72</sup>。

イオンは2018年3月に「脱炭素ビジョン2050」を策定している<sup>73</sup>。その柱は次の通りである。

- (1) 店舗からの二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）等の温室効果ガスを2050年までに総量でゼロにすること。
- (2) 商品の生産から使用・消費・廃棄に至る事業の過程（サプライチェーン、バリューチェーン）で発生する温室効果ガスをゼロにする努力を続けること。
- (3) 全てのお客さまとともに脱炭素社会の実現に努めること。

店舗で排出する温室効果ガスの排出ゼロをめざす中間目標として、2030年までに総量で2010年比35%削減する。その主な方策は、店舗使用電力の省エネルギー化と再生可能エネルギーへの転換である。イオンの店舗・事業所におけるCO<sub>2</sub>の約9割は電力使用から発生している。これを2050年までに100%再生可能エネルギーに切り替えると宣言し、再生可能エネルギー電力100%を誓約する企業の国際的イニシアティブ「RE100」にも参加した。すでに千葉市のイオン本社の使用電力は再生可能エネルギー100%となっている。

500を超える総合スーパー店舗に人工知能（AI）などを活用した最新鋭の省エネ設備を導入する計画もあり、2017年設立のベンチャー企業、デジタルグリッド（本社は東京都千代田区）の技術で、家庭の太陽光パネルで発電した電力を調達して店舗で活用する<sup>74</sup>。

また、ビジョンには自治体等と連携して地域の再生可能エネルギー電力を購入していく方向性も示されている。イオンは、こうした取り組みを商品のサプライヤーや物流にも広げる計画である。

一方、グループのイオンディライトは、太陽光パネルを設置している家庭や地域の再生可能エネルギー発電事業者から再生可能エネルギー電力を調達し、企業などに販売する計画を持つ<sup>75</sup>。2019年以降、太陽光で発電した電力の買い

---

<sup>72</sup> イオン株式会社の黄色いレシートキャンペーン：

<https://www.aeon.info/sustainability/social/yellow/>（2019年5月15日確認）

<sup>73</sup> イオン株式会社「イオンのサステイナブル経営説明会」資料（2017年12月12日）

[https://www.aeon.info/export/sites/default/ir/policy/pdf/AEON\\_Group\\_Sustainable\\_Management-2.jp.pdf](https://www.aeon.info/export/sites/default/ir/policy/pdf/AEON_Group_Sustainable_Management-2.jp.pdf)（2019年5月15日確認）

<sup>74</sup> 『北日本新聞』（2018）。

<sup>75</sup> 前掲：『北日本新聞』（2018）。

取り期間が終了する家庭が出てくる。同社はこれを商機とみて、売り先がなくなった家庭から再生可能エネルギー電力を買い取る。

本体のイオンも中部電力や関西電力と組み、これらの電力を有効活用し、再生可能エネルギー比率を高める仕組みづくりに乗り出している<sup>76</sup>。電力会社は家庭からの余剰電力を募り、提供してくれた消費者にはその量に応じてイオンから「WAON ポイント」を付与する。一方、イオンは電力会社から太陽光電力の供給を受け店舗の照明や空調などに使う。地域電力の需給調整（電力会社）、CO<sub>2</sub>排出量の削減（イオン）と双方にメリットのある仕組みである。

以上のような取り組みは、リスクを回避するだけでなく、成長機会にもつなげる構えである。

イオンが長期ビジョンを策定するのは、投資家の要請に応える意味もある<sup>77</sup>。例えば、企業の環境の取り組みを調査・採点・公表する CDP（前身の名称は Carbon Disclosure Project）<sup>78</sup>に関する対応がある。CDP の活動は、運用資産総額 87 兆<sup>ドル</sup>、650 超の機関投資家が支援しており、その評価は投資判断に活用されている。CDP は中長期視点でリスクや機会を捉えているかどうかを見ており、イオンは 2017 年の評価で、長期ビジョンを策定していなかったことが響いた<sup>79</sup>。

商品面でも取り組みが進んでいる。2017 年には 2020 年に向けた持続可能な調達方針と目標も公表した<sup>80</sup>。農産物、畜産物、水産物、紙・パルプ・木材、パーム油が対象である。グローバル基準に基づいて生産された商品の調達を推進し、「安全・安心」な商品を提供し続ける方針である。

特に農産物では 2020 年目標として、プライベートブランド（Private Brand : PB、自主企画）商品では「グローバル GAP」<sup>81</sup>をはじめとする GFSI ベースの

---

<sup>76</sup> イオン株式会社ニュースリリース「再生可能エネルギーの活用に向けた新サービス提供に関する基本合意について」（2018 年 11 月 12 日）

[https://www.aeon.info/wp-content/uploads/news/pdf/2018/11/181112R\\_1-.pdf](https://www.aeon.info/wp-content/uploads/news/pdf/2018/11/181112R_1-.pdf)（2019 年 5 月 15 日確認）

<sup>77</sup> この段落の記述は日経 ESG（2018）を参考にした。

<sup>78</sup> CDP は 2000 年に設立した非政府組織で、企業の環境情報の開示を行う。世界の機関投資家の要請に基づき、世界の大手企業を対象に毎年調査している。気候変動への取り組みなどに関する質問状を送付し、回答に基づいて 8 段階で評価する。この記述は『日経ヴェリタス』（2019）を参考にした。

<sup>79</sup> 『日経 ESG』（2018）。

<sup>80</sup> イオン株式会社「イオンのサステイナブル経営説明会」資料（2017 年 12 月 12 日）

[https://www.aeon.info/export/sites/default/ir/policy/pdf/AEON\\_Group\\_Sustainable\\_Management-2\\_jp.pdf](https://www.aeon.info/export/sites/default/ir/policy/pdf/AEON_Group_Sustainable_Management-2_jp.pdf)（2019 年 5 月 15 日確認）

<sup>81</sup> GAP は「Good Agricultural Practice」の略で、食品安全や環境保全、労働安全などの基準を満たした生産者に与えられる認証制度である。欧州発祥の国際規格「グローバル

GAP 管理 100%の実施を目指すことを掲げている。この目標達成に向け、提携する生産者の協力の下、認証取得商品の取り扱い拡大に向けて取り組む。「イオン農場」では全 21 農場においてグローバル GAP を取得するとともに、同農場を運営するグループ会社のイオンアグリ創造では認証取得を目指す生産者の支援にも取り組んでいる。

### 3. 日本生活協同組合連合会の CSR

本節では日本生活協同組合連合会（以下、日本生協連と表記する）の商品を中心とした SDGs（持続可能な開発目標、序章第 1 節、第 1 章第 5 節参照）対応について調査する。

同連合会の基礎的な情報を以下に記す。

団体名：日本生活協同組合連合会

設立：1951 年

代表者：本田英一（代表理事会長）

本部所在地：東京都渋谷区

供給高：3820 億円（2018 年度）

会員生協数：319 生協（2019 年 6 月時点）

総組合員数：約 2929 万人（2019 年 6 月時点）

日本生協連は各地の地域の生活協同組合（以下、生協と表記する）や職域の生協などを束ねる全国組織である。生協運動の方針を決め政策提言する機能を持つほか、会員生協に対して商品供給を行っている。21 世紀理念として「自立した市民の協同の力で人間らしいくらしの創造と持続可能な社会の実現を」を掲げる。同時に、中期経営計画である 2020 年ビジョンでは「私たちは、人と人とがつながり、笑顔があふれ、信頼が広がる新しい社会の実現を目指します」という目標を設定している<sup>82</sup>。

生協グループは無店舗販売（宅配）事業が堅調に伸びる中、災害への対応、人手不足・労働環境整備、子育て世代の取り込みなど新たな課題への対応を迫られている。生協は運動と事業という二つの側面を持つ組織で、それらを融合して活動している。本研究の CSR の定義で社会的課題を「統合的」に解決していく方向性を示したが、まさに生協は社会的な課題についての道標となることに加え、事業面でも革新、成長を続けることが求められている。

---

GAP」のほか、日本発の規格「JGAP」などがある。この記述は読売新聞（2018）を参考にした。

<sup>82</sup> 日本生活協同組合連合会「日本の生協の 2020 年ビジョン」：<https://jccu.coop/about/vision/>（2019 年 5 月 25 日確認）

日本生協連は2018年6月の総会で、「コープSDGs行動宣言」を採択した<sup>83</sup>。これまでもSDGsを意識してきたが、改めて宣言することで取り組みを加速させることとした。

コープSDGs行動宣言は、7つの取り組みを通じてSDGsの実現に貢献することを約束している。7つの取り組みとは以下の通りである。

- (1) 持続可能な生産と消費のために、商品とくらしのあり方を見直していきます。
- (2) 地球温暖化対策を推進し、再生可能エネルギーを利用・普及します。
- (3) 世界から飢餓や貧困をなくし、子どもたちを支援する活動を推進します。
- (4) 核兵器廃絶と世界平和の実現をめざす活動を推進します。
- (5) ジェンダー平等（男女平等）と多様な人々が共生できる社会づくりを推進します。
- (6) 誰もが安心してくらし続けられる地域社会づくりに参加します。
- (7) 健康づくりの取り組みを広げ、福祉事業・助け合い活動を進めます。

SDGsの考え方の根本には「誰一人取り残さない」があり、協同組合の基本理念「一人は全員のために」、「全員は一人のために」と親和性がある。行動宣言を受けた取り組みを具体化するために、2018年秋には「日本生協連SDGs取り組み方針2018」として、15種類の具体的な方針と、これに対応する38の課題を定めた<sup>84</sup>。

各事業連合・生協はもともと①フードバンクの活用など食品ロスの削減、②農産物を公正な価格で取り引きし、不当な搾取を受けている発展途上国の人々の経済的・社会的な自立を支援するフェアトレードの実践、③太陽光発電など再生可能エネルギーへの関与など、SDGsにつながる独自の取り組みを進めてきた。具体的には地産地消、フードバンク、フードドライブ、フェアトレード商品の活用などである。これまでの事業や活動の切り口をあらためて整理しながら、おのこの組織で具体的な行動計画をまとめていくとしている。

PBのコープ商品を開発・供給する日本生協連でもSDGsにもつながるエシカル消費に対応した商品群を開発、供給してきた<sup>85</sup>。今後は地域、環境、社会、

---

<sup>83</sup> 日本生活協同組合連合会「SDGsと生協」：<https://jccu.coop/activity/sdgs/>

(2019年5月25日確認)、日本生活協同組合連合会ニュースリリース「日本生協連 通常総会で『コープSDGs行動宣言』を採択」(2018年6月15日)

[https://jccu.coop/info/up\\_files/release\\_180615\\_01\\_01.pdf](https://jccu.coop/info/up_files/release_180615_01_01.pdf) (2019年5月25日確認)

<sup>84</sup> 日本生活協同組合連合会「SDGsと生協」<https://jccu.coop/activity/sdgs/> (2019年5月25日確認)

<sup>85</sup> 日本生活協同組合連合会ニュースリリース「日本生協連、エシカル消費対応商品の取り扱いを拡大」(2019年2月26日)：<https://jccu.coop/activity/sdgs/> (2019年5月25日確認)

人々という4つの切り口で商品を揃えていく。こうした商品も多くの食品メーカー、卸売業、商社などと連携している。

4つの切り口とは以下に示すものである。

- (1) 地域では「産地指定」、「国産素材」
- (2) 環境では「MSC 認証」、「FSC 認証」<sup>86</sup>、「レインフォレスト・アライアンス認証」<sup>87</sup>、「有機（オーガニック）」
- (3) 社会では「レッドカップキャンペーン」<sup>88</sup>、「フェアトレード」など
- (4) 人々では「障がい者ノルディックスキーの支援」

資源を枯渇させないように漁獲量を制限する MSC 認証は 2018 年 2 月時点で 47 品目と、扱い品目は確実に増えている。フェアトレードでは最低価格を決めて作り手が持続的に生産できる仕組みを設け、認証を受けた有機バナナも供給する。

持続可能な生産と消費を実現するため、SDGs における目標 14 の「海の豊かさを守ろう」と目標 15 の「陸の豊かさも守ろう」に力を入れている<sup>89</sup>。これにより生協らしさという組合員からの要求に応える。また、SDGs を実現する重要な手段の一つがエシカル消費である。日本生協連が 2018 年度、会員生協に供給したエシカル消費対応のコープ商品は 915 億円となり、2016 年度の 676 億円から 35% 拡大した。コープ商品全体の供給金額は約 3013 億円で、エシカル消費関連商品の割合は 3 分の 1 に迫る勢いとなっている<sup>90</sup>。

MSC 認証、ASC 認証を受けている商品は、2017 年度では日本生協連コープ商品の水産物の供給額の 17% だが、2020 年度までに 20% までに伸ばしていく方針である。現在、両認証を受けている商品は「太ちくわ」などで、2018 年 3 月に「CO・OP フィッシュソーセージ」、同年 8 月に缶詰の「CO・OP 北欧さばフィーレ」2 品を発売して 70 品目となった。MSC 認証を受けている魚種はスケトウダラ、タイセイヨウサバなど 10 種類である。ASC 認証はカキ、バナメイエビ 2 種類となっている。

---

<sup>86</sup> 森林管理協議会：Forest Stewardship Council による必要な分だけ切られた木材で造られた製品に対する認証。FSC ジャパンの Web サイト：<https://jp.fsc.org/jp-jp/fscnew>（2019 年 5 月 25 日確認）

<sup>87</sup> 森林や生態系の保護、土壌や水資源の保全、労働環境の向上や生活保障など厳しい基準を満たした農園に対する認証である。レインフォレスト・アライアンスの Web サイト：<https://www.rainforest-alliance.org/lang/ja>（2019 年 5 月 25 日確認）

<sup>88</sup> 国連世界食糧計画（WFP）による飢餓救済のためのキャンペーン。国連世界食糧計画の Website：<https://www.jawfp.org/redcup/>（2019 年 5 月 25 日確認）

<sup>89</sup> 『日本食糧新聞』（2019）。

<sup>90</sup> 『ニッポン消費者新聞速報版』（2019）。

また、インドネシアで ASC 認証基準を満たすエビ養殖への転換を目指して、調達先である BOMAR 社、世界自然保護基金 (WWF) ジャパン、WWF インドネシアと共同で取り組みを始めている。2019 年 8 月から「ブラックタイガー養殖業改善協力金」として対象商品 1 品当たり 3 円を寄付している。

日本生協連では食品などに多く使われているパーム油も RSPO 認証<sup>91</sup>へと切り替えている。RSPO とは持続可能なパーム油生産のための円卓会議であり、原料であるアブラヤシの生産者、流通業など 7 業種の企業・団体が協力する<sup>92</sup>。RSPO 認証は、持続可能で、労働環境など働く人にも配慮した栽培基準を正しく守って育てられたパーム油を使った商品に表示できる。

2017 年度にコープ商品のうちパーム油、パーム核油を使用する商品 614 品目全てをブックエンドクレーム方式<sup>93</sup>による認証を受けた油に切り替えた。食品以外では、油を使っている石けん、洗顔フォームにも及んでいる。

持続可能な社会をめざして、各地の生協の取り組みも活発化している。特に買い物弱者 (第 4 章第 2 節参照) など、地域の課題への対応である。

生活協同組合コープこうべは住居近隣にスーパーがない買い物弱者を支援するため、企業と送迎車両「買い物もん行こカー」の共同運行に乗り出している<sup>94</sup>。取引のある食品会社のキング醸造に経費の一部を負担してもらい代わりに、広告を車体に掲載することで採算を合わせている。

具体的には 2018 年 6 月にミニバン (定員 8 人) で稲美店への無料送迎を始めた。送迎エリアは店舗から車で約 30 分圏内である。利用希望者にあらかじめ曜日や時間を事前登録してもらい、登録情報をもとに原則週 1 回、自宅と店舗を送迎する。高齢者を中心に 1 週間で平均 80 人程度が利用する。交通費が節約できるほか、重たい商品の持ち運びが楽で購入しやすいことが支持を得ている要因である。

北海道生活協同組合連合会と JA グループ北海道は 2018 年 10 月、食や農、地域生活などの分野での連携協定を締結した<sup>95</sup>。連携協力事項として、「食の安全・安心、安定供給に関する啓発・要請活動」など 6 項目を掲げた。SDGs を活動の基本テーマに据え、具体的には子ども食堂<sup>96</sup>への活動支援などで連携している。

---

<sup>91</sup> RSPO は Roundtable on Sustainable Palm Oil の略である。

<sup>92</sup> 日本生協連は RSPO に 2017 年 10 月に加盟している。

<sup>93</sup> 生産された数量の認証油を証券化し、利用者が必要な数量分の証券を購入し、生産者には相当分の金銭的な還元がなされる方式である。

<sup>94</sup> 『日本経済新聞』(2018b)。

<sup>95</sup> 『北海道新聞』(2018)。

<sup>96</sup> 子供たちに無料または低料金で食事を提供する食堂で、地域のボランティアらが運営し、場所は福祉センターや飲食店、公民館などさまざまである。低所得家庭や親の帰りが遅く

福井県民生協は2014年から、賞味期限が迫り、販売できないが食べられる商品を、生活困窮者に届けるフードバンク活動に取り組んでいる。同生協が展開するスーパーマーケット「ハーツ」で賞味期限が迫ったり、新商品との入れ替えとなったりしたインスタント食品やレトルト食品、缶詰などを集めて年3回、県社会福祉協議会に届けている。集まった食品は、福井県内の自立支援センターや県市町の社会福祉協議会を通じて提供している。これまでの実績は5年間（13回）で約1万点、金額にして200万円相当となっている<sup>97</sup>。

#### 4. 伊藤忠食品のCSR

本節では伊藤忠食品株式会社（以下、伊藤忠食品と表記する）の商業高校支援について調査する。

同社の基礎的な企業情報を以下に記す。

社名：伊藤忠食品株式会社

設立年：1918年

代表者：岡本均（代表取締役社長）

本社所在地：大阪市中央区

資本金：49億2300万円

従業員数：1145人（2019年3月末時点）

連結営業収益：6671億2800万円（2019年3月期）

伊藤忠食品は加工食品や酒類を中心に扱う大手の総合食品卸である。大手総合商社のひとつである伊藤忠商事の傘下にある同社は、企業理念に「常に時代の変化と要請を先取りし、健康で豊かな食生活創りを通じて、消費者と社会に貢献する」を掲げる<sup>98</sup>。2012年度に「CSR基本方針」を定め、従前のCSR業務を担当する部署を2017年度から「CSVチーム」に改めた<sup>99</sup>。「本業を通じた社会貢献」をテーマにCSVへ視点を移し、ビジネスにもつなげる一環と捉えて注力している。

---

一人で食事をする子供のための取り組みとして始まったが、運営形態は多様化し、高齢者など地域の幅広い世代が交流する場としての役割が強まっている。食材やボランティア、資金が不足するケースもあり助成制度を設けて支援する自治体もある。この記述は『日本経済新聞』（2019a）を参考にした。

<sup>97</sup> 『福井新聞』（2018）。

<sup>98</sup> 伊藤忠食品株式会社の経営ビジョン・経営理念：

<https://www.itochu-shokuhin.com/company/vision.html>（2019年5月28日確認）

<sup>99</sup> 伊藤忠食品株式会社のCSV・CSR：

<https://www.itochu-shokuhin.com/csr/>（2019年5月28日確認）

伊藤忠食品の CSV 活動の中核をなすのが「商業高校フードグランプリ」である。全国の商業高校（商業科目を有する高等学校）を対象に、商業高校生が地域の特産品を使ってメーカーと共同開発した食品のナンバーワンを決定する大会である。商品開発を学ぶ商業高校に特化し、「食に関わる若い世代の人材育成・食育」と「地域食文化継承」を2本柱に、学校では得られない実践的な学びの機会を提供している<sup>100</sup>。

フードグランプリの取り組みは2013年度に商業高校の学習指導要領が改訂され<sup>101</sup>、商業科の新科目として「商品開発」が導入されたことがきっかけである。同科目では、商品の企画・開発にとどまらず、流通から販売までの必要な知識と技術などを、体験的に習得することが求められている。

しかし、学校側には商品開発の教育ノウハウや販売場面、企業との交流の場がないのが実情であり、伊藤忠食品が商業高校の開発商品を確認していくと、食品表示や価格などの面で、実際のビジネスで継続的に流通・販売するには課題があることが分かった。

このため同社では継続的な流通・販売可能な商品の条件や課題を学ぶことで、商品の改良や次の商品開発に生かしてもらいたいと考え、コンテスト形式のフードグランプリを主催することを決めた。「流通のプロ」の視点で学校側の抱える課題を支援し、一般市場でも通用する商品開発のレベル向上を目指す試みである。

また、地域の特産品や食文化を基に高校生が開発した商品を自社の販路を通じて販売すれば、それらを受託製造するメーカーにも新たな利益となるため、地域食文化の貢献へ派生させる活動としても位置付けた。

食品卸と学校教育は関連性が薄いと見られがちだが、地域のステークホルダーのニーズを掘り起こすことで、「ステークホルダーとの良好な関係」を求め得た本研究のCSRの定義と沿う自社らしい活動を見つけ出した。

グランプリの予選審査では味、独創性やラベル表示などを含めて商品をチェックする。さらに地域社会への貢献度などを踏まえた総合評価で、本選に進む学校を決定する。すべてのエントリー商品に改善ポイントなどをフィードバックし、学校側の科目指導の充実を支援するのも特徴である。

フードグランプリの特典は金銭や旅行ではなく、商業高校の教育支援として行っていることから、商品改良や次の商品開発につなげてもらうためにマーケティング授業をプレゼントする。優勝校の課題や希望を確認しながら、それぞれに合った専門家をマッチングする。その上で伊藤忠食品の「食品卸売業の役

---

<sup>100</sup> 伊藤忠株式会社の商業高校への教育支援：

<https://www.itochu-shokuhin.com/csr/school.html>（2019年5月28日確認）

<sup>101</sup> 文部科学省「高等学校学習指導要領解説 商業編 2010年1月」

[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/micro\\_detail/\\_icsFiles/afieldfile/2015/04/24/1282000\\_14.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/_icsFiles/afieldfile/2015/04/24/1282000_14.pdf)（2019年5月28日確認）

割」講座とマーケティングの授業の2つを用意する。高校生が開発した商品に興味を持った小売業から引き合いがあった場合は、学校とメーカーの双方の意思を尊重しながら、拡販につながるよう支援する。

優れた商品は伊藤忠食品の株主優待品にも選定しているほか、最近では得意先での定番化やカタログギフトに採用される事例も増えてきている。高校生の開発商品は同社の営業活動で、独自の提案材料のひとつにもなっている。まだ規模こそ大きくないが、同業卸と差別化した取り組みとして、今後も有望な商品は市場への売り込みに力を入れる。

商業高校の商品開発や販売を応援するプラットフォームとして、2018年10月には専用Webサイト「商業高校フードグランプリコミュニティ」を開設した。Webサイトに学校をはじめ小売業やメーカー、メディアなどを登録し、高校生の開発商品を軸とした情報発信やマッチング機会の創造など、多様なコミュニケーションを図る場としている。

伊藤忠食品ではフードグランプリ以外にも同社展示会で、高校生に商品をアピールする場の提供や物流センター見学、企業研修など高校生・教員への様々な機会を提供している。2016年度からは22年ぶりとなる高卒者の採用を再開した。展示会で熱心に開発商品をアピールする高校生の活躍をみて、営業部署から採用の希望があったという<sup>102</sup>。

## 5. 全日本食品のCSR

本節では全日本食品株式会社（以下、全日食と表記する）の買い物弱者対策について調査する。

同社の基礎的な企業情報を以下に記す。

社名：全日本食品株式会社

創立年：1962年

代表者：平野実（代表取締役社長）

所在地：東京都足立区

資本金：18億円（2018年8月時点）

加盟店舗数：1647店（2018年8月時点）

本部年商：1075億円（2018年8月期）

全日食は全国1700店舗のスーパーに商品供給するボランタリーチェーン（VC：Voluntary Chain）<sup>103</sup>の本部である。1962年に大手スーパーマーケットの

---

<sup>102</sup> 『日本食糧新聞』（2017）。

<sup>103</sup> 一般社団法人日本ボランタリーチェーン協会によると、ボランタリーチェーンとは「独立小売店が同じ目的を持った仲間達と組織化し、チェーンオペレーションを展開している団体」を指す。フランチャイズチェーンと同様に加盟店を指導するチェーン本部が存在す

勢力拡大に対抗するために、中小の小売店が結束して共同仕入れを目的に設立された。「感謝」、「品質・価格」、「経営革新」、「協調と信頼とシステム化」の4つを信条として事業展開している<sup>104</sup>。

最近では過疎地で超小型店「マイクロスーパー」の展開を進めている<sup>105</sup>。地元自治体と組んだり、高齢化した個人経営の商店を引き受けたりする形で、地域の流通インフラを維持する。

同社が展開するマイクロスーパーは、山間部など近くに商店がない地域で問題になっている買い物弱者の受け皿となっている。基本的には一般的なコンビニエンスストアの半分の50平方メートル程度の売場に野菜や肉、飲料、加工食品など1000品目程度そろえる。全日食の購買力や物流網を活用することで運営コストを圧縮し、山間部の過疎地でも採算がとれるようする。

買物不便地域に出店するマイクロスーパーは、全日食が基本的に品ぞろえなどの売り場設計を担い、開業後は商品の供給も一手に引き受ける。北海道から沖縄まで加盟店舗に多様な商品を届けている同社の物流網を生かし、過疎地の店舗への配送ルートを組む。全日食は商品の供給先を増やして収益力を高める狙いである。

マイクロスーパーは3つのモデルで展開している。ひとつは地域コミュニティーの場として機能させるもので、2014年に島根県雲南市の廃校を利用した公民館内に出店したのが最初の事例である。地区の住民組織が全日食チェーンに加盟し、行政の支援も受けて運営している。

ふたつ目は茨城県の事例である。もともと小型店を運営していた加盟店の再生策として、マイクロスーパーを活用した。従来型の店では営業の継続は困難だが、閉鎖すると近隣の住民は買物難民になってしまうケースがある。そういった問題に対応していく。

3つ目は、加盟店の支店として開設するケースである。少ない負担で支店をつくり、大きな収益が見込めなくても、地域社会に貢献できるとみている。

マイクロスーパーの事業モデルは、いずれも地域の「商業ライフライン」を維持するためのものである。全日食の情報・物流システムを活用することで、損失を出さずに継続していく道が開けてくる。その意味で社会的意義の大きい取り組みと言える。

---

るが、加盟店が主体となっているため、加盟店同士の横のつながりがある（相互助成が可能である）のが特徴である。

<sup>104</sup> 全日食チェーン「4つの信条」、全日本食品株式会社のWebサイト：

<https://www.zchain.co.jp/about/creed.html>（2019年6月1日確認）

<sup>105</sup> 全日本食品株式会社提供資料（経産省で配布したもの）「買物弱者対策『マイクロスーパー』展開事例」（2015年3月24日）<https://www.mlit.go.jp/common/001084985.pdf>（2019年6月1日確認）

図表 2-1 マイクロスーパーのビジネスモデル

- ①商圏立地
  - ・ 日常の食生活の買物可能な店舗が無く、移動販売・宅配等に頼らざるを得ない買物不自由地域
  - ・ ある程度の集落地で徒歩圏内人口が 200 人程度ある地域
  - ・ 全日本食品が物流可能な地域
- ②店舗面積
  - ・ 10 坪～15 坪（別途バックヤード 5 坪程度）
- ③展開商品数
  - ・ 生鮮 3 部門含み 1,000SKU 程度
- ④運営
  - ・ 店長 1 人と 4 時間勤務のパート 1 人（店長はパートでも可）
  - ・ 8 時間営業（月間 25 日営業・週休 1 日）
  - ※運営の簡素化のため、全品自動発注（システム導入必要）
- ⑤損益モデル投資額 300 万円
  - ・ 売上 300 万円 荒利 63 万円、営業利益 90 万円
  - ・ 人件費 25 万円、減価償却費 6 万円、水光熱費 6 万円、その他（POS レンタル料含む）17 万円

出所：全日本食品株式会社の提供資料から筆者作成。

ひとつ目のモデルである、2014 年 10 月 8 日に島根県の山間部にある雲南市と組んでマイクロスーパーを開業した事例をみってみる。雲南市にある波多地区の人口は同年 3 月末で 316 人、145 世帯であった。65 歳以上の高齢者が半数を占め、2025 年の人口は 250 人になると予想される。高台に位置する旧波多小学校には、協議会の事務局と経営する 2014 年 10 月開設の「はたマーケット」がある。

運営するのは住民組織「波多コミュニティ協議会」である。2014 年 3 月、地区唯一の小売店の撤退を受け、高齢者らの助けになればと、全国の小規模スーパーなどに商品供給や運営支援を行う全日食と連携した。市の委託を受けて指定管理する交流センターの一室 48 平方メートルに売り場を設け、日曜と祝日を除く午前 9 時～午後 5 時半に営業する。

開店資金は冷蔵施設や商品の購入などで約 500 万円であったが、県からの補助金と借入金で賄った。扱う商品は約 800 点、売り上げは年間 1600 万円程度ある。軌道に乗ってきた要因は、住民の要望をくみ取った店づくりである。町内の衣料品店と連携し、全日食で取り扱いのない肌着や靴下など衣料品の販売を始めたほか、協議会が指定管理する温泉施設の食堂で作る総菜を週 1 回仕入れて陳列する。免許を取得して酒とたばこの販売も始めたほか、送迎サービスも

手掛ける。当初は実費相当、片道 100 円を受け取っていたが、今は無料にして店に募金箱を置く。

山間部など過疎地では、店主の高齢化によって個人商店が閉店する例が少なくない。消費者側としても、運転免許を返納したため日常の買い物に行けない高齢者も増えている。買い物難民の対策は自治体も頭を抱えており、全日食は採算が見込めるマイクロスーパーを各地で展開することで社会問題の解決につなげる構えである。平野実社長は「買い物難民の問題を解消するためのマイクロスーパーはお年寄りが若い人と話をするために来店し、ついでに買物するという側面がみられる」と話し、地域における店舗の重要性を強調している。

マイクロスーパーは社会的課題を自社の経営資源をフル活用しつつ、地域の自治体や住民と連携（統合）する形で社会的課題を解決するという点で本研究の CSR の定義に合致する活動である。また、「誰一人取り残さない」という SDGs の理念の実践例とも言える。

## 6. セブン&アイ・ホールディングスの CSR

本節では株式会社セブン&アイ・ホールディングス（以下、セブン&アイ HD と表記する）の廃棄ロスの削減対策について記す。

同社の基礎的な概要を以下に記す。

社名：株式会社セブン&アイ・ホールディングス

設立年：2005 年 9 月

代表者：井阪隆一（代表取締役社長）

本社所在地：東京都千代田区

資本金：500 億円

従業員数：144628 人（2019 年 2 月末時点）

連結営業収益：6 兆 7912 億 1500 万円（2019 年 2 月期）

環境省によると、食品廃棄物は 2015 年度の 1 年間で 2842 万トンのぼる<sup>106</sup>。このうち飲食店や小売店、家庭で食べることができるにも関わらず捨てられているのが「食品ロス」である。この排出量は事業所からは 357 万トン、家庭からは 289 万トンと推計される。国民 1 人当たりで換算すると、毎日茶わん 1 杯分のご飯に相当する。SDGs では 2030 年までに世界全体の 1 人当たりの食料廃棄を半減させることを目標に掲げており、我が国においても急務の課題となっている。

---

<sup>106</sup> 環境省ニュースリリース「我が国の食品廃棄物等及び食品ロスの発生量の推計値（平成 28 年度）の公表について」（2019 年 4 月 12 日）<https://www.env.go.jp/press/106665.html>（2019 年 7 月 25 日確認）

食品産業界には製造業、卸売業、小売業の各業種間で取り決められている「3分の1ルール」と呼ばれる商慣習がある。賞味期限までを3分割し、製造日から賞味期限の3分の1までを納品期限とし、残り3分の2までを販売期限とするものである。つまり、まだ十分に食べられる食品がこれで納品できなかつたり、返品されたりする訳である。これが食品ロスをむやみに発生させる原因と指摘されはじめ、スーパーやコンビニエンスストア各社ではルールを見直し始めている。

セブン&アイ HDは2019年7月、全国のセブン-イレブン、イトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨークマートへの納入期限を「3分の1」から「2分の1」へ緩和する対象商品を拡大し始めた<sup>107</sup>。同社は2012年以降、食品ロス削減の取り組みとして、一部カテゴリー商品から、製造日から賞味期限の半分まで納品を緩和してきた。ソフトドリンク、菓子は実施済みで、イトーヨーカ堂、ヨークマートは2013年9月、セブン-イレブンは2014年9月、ヨークベニマルは2018年3月から順次拡大してきた。

事業会社によって開始時期は異なるが、新たに即席めん、即席みそ汁、乾燥スープ、レトルト食品、包装米飯、調味料、香辛料、コーヒー、紅茶などに広げていく。メーカー・卸の在庫負担を軽減し、さらなる食品ロスの軽減に取り組む。

また、2019年6月、日本コカ・コーラと組み、100%リサイクル素材のペットボトルを使った緑茶飲料「一（はじめ）緑茶 一日一本」を発売した<sup>108</sup>。セブン-イレブンなどの店頭で回収したペットボトルを粉砕・洗浄してペット容器として再生する。小売りチェーンとメーカーが回収と商品化の仕組みを作るのは初めてといい、再生ペットボトルを使って再び商品を作る循環型ビジネスの確立を目指す構えである。

セブン&アイ HDと日本コカ・コーラによると、日本国内でペットボトルが再びボトルにリサイクルされるのはおよそ1割にとどまっている。セブン&アイ HDの井阪隆一社長は「リサイクルエリアの拡大を目指していく。そのためには、日本コカ・コーラ、日本財団（回収機の開発と資金援助）、自治体、地域社会、何よりお客さまと一緒に、このリサイクル活動を日常化させ、国民運動になるように取り組んでいきたい」と話している<sup>109</sup>。

---

<sup>107</sup> セブン&アイ・ホールディングスのニュースリリース「『納品期限緩和』により食品ロスを削減 常温加工食品“全カテゴリー”の納品期限を緩和」（2019年7月5日）

<https://www.7andi.com/company/news/release/20190705.html>（2019年7月25日確認）

<sup>108</sup> セブン&アイ・ホールディングスのニュースリリース「“世界初”、店頭で回収したペットボトル100%使用 完全循環型ペットボトルリサイクルを実現」（2019年6月5日）

<https://www.7andi.com/company/news/release/20190605.html>（2019年7月25日確認）

<sup>109</sup> 『月刊コンビニ』（2019）p.73。

食品廃棄ロスやペットボトルのリサイクルなどは自社だけで完結する問題ではない。本研究の CSR の定義で挙げた「統合的」というキーワードのようにサプライチェーンを貫く連携が求められる社会的課題である。セブン&アイは同じ流通大手のイオンに比べ取り組みは遅れ気味だったが、SDGs をきっかけに取り組みを加速していく。

そのため同社はグループの環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」<sup>110</sup>で、食品ロスを 2030 年に発生原単位(売上 100 万円当たりの発生量)50%削減(2013 年度比)、2050 年に 75%削減する目標を掲げている。食品廃棄物のリサイクル率は 2030 年に 70%、2050 年に 100%を目指す。また、プラスチック対策でオリジナル商品について使用する容器は 2030 年に環境配慮型素材(バイオマス・生分解性・リサイクル素材・紙等)50%使用、2050 年に 100%使用の目標を掲げている。

環境対応以外でも、傘下のセブン-イレブンでは一部地域で移動販売車を展開し、買い物弱者対策にも取り組んでいる。

## 7. 本章のまとめ

本章では、我が国流通業の CSR の具体的な取り組みを把握するために、先進的な取り組みとして注目される 5 社を取り上げた。イオン株式会社、日本生活協同組合連合会、伊藤忠食品株式会社、全日本食品株式会社、株式会社セブン&アイ・ホールディングスを対象として活動内容と意義、そして社会での立ち位置を調査した。ここでの研究課題は「日本の流通業における CSR の現状と課題を把握する」である。

イオンでは環境保護、自然保護を中心とした持続可能な社会を目指したサステイナブル戦略、日本生協連では環境配慮型商品を中心とした SDGs 対応、伊藤忠食品では商業高校フードグランプリの主催を通じた学校支援と食文化への貢献、全日本食品では地域と連携した超小型店舗による買い物弱者対策、セブン&アイ HD は食品ロス等の削減対策、というように各社が特質を生かして社会での存在感を示していることを確認した。

各社は確固とした経営理念を持って組織文化を醸成し、同時に組織能力を磨いている。それが CSR 活動にも影響を与え、独自性と競争優位性を持った活動につながっている。

こうした評価ができる一方で、海外からの商品調達を除き、グローバルな社会的課題に対する視点が弱いと言える。我が国企業も商品調達や人材、出店などでグローバル化が避けられないはずであり、こうした立ち遅れが直接的な海

---

<sup>110</sup> セブン&アイ・ホールディングスの Web サイト

[https://www.7andi.com/csr/g\\_challenge.html](https://www.7andi.com/csr/g_challenge.html) (2019 年 7 月 25 日確認)

外進出や海外調達にとどまらない「内なる国際化」<sup>111</sup>を阻害する可能性がある。また、働き方改革が叫ばれている中で、サプライチェーン全体を通じての人権への配慮が不明あるいは不十分である。

取り上げた活動は直接的ないしは間接的に「本業を通じた CSR」活動（事業と CSR は別個のもの）の枠から出ていないという解釈もできる。事業課題と社会的課題の解決の両立を目指すことが指向される戦略的 CSR では、本業の枠だけにとらわれない「本業を超えた CSR（本業と CSR が融合する立場のもの）」という視点が要請され、その展開は広範なステークホルダーとの関わりや対話を生むものである。それによって、社内には自然と風通しのよい風土が生まれ、企業倫理の浸透やリスクマネジメント、ブランド価値向上へ向けた土台が形成されていくはずである。

事業課題と社会的課題の解決の両立をめざして戦略的 CSR に取り組むことが、企業文化の醸成に好影響を与え、組織を強くすることになる。企業は CSR を「ステークホルダーに鍛えられる経営」と受け止め、ステークホルダーとの対話を積極的に進めていくことが大切である。

次章では、このような観点で、「本業を超えた CSR」として先進的な取り組みを行っている企業について概観する。

---

<sup>111</sup> 外国人の暮らしや文化など異質なものを受け入れるという意識の面の国際化を言う。

### 第3章 グローバル企業の先進的 CSR 活動<sup>112</sup>

#### 1. はじめに

経済のグローバル化やステークホルダーの多様化が進むなか、CSR（企業の社会的責任）や持続可能性（Sustainability、序章第1節参照）を経営の柱の一つに位置づける企業は少なくない。その概念は広がってきている。フィランソロピーやメセナといった初期の考え方からリスク管理にも重点を置いた考え方へと拡張され、近年は企業価値を高める方策として戦略的 CSR（第1章第3節参照）が位置づけられ始めている。

また、国連が策定した持続可能な開発目標（SDGs、第1章第5節参照）は戦略的 CSR、あるいは CSV との親和性も高く、我が国でも SDGs を導入した経営計画を策定したり、あるいはその実現に向けて組織構造の再検討に取り組んだりする企業も増加しつつある<sup>113</sup>。国連開発計画（UNDP: United Nations Development Programme）などが主導するイニシアティブである、ビジネス行動要請（BCtA: Business Call to Action）<sup>114</sup>では、世界中の企業の取り組みを審査し、好事例を認定、紹介するなど、SDGs を企業行動に取り込むための環境づくりも進んでいる。

SDGs は「誰一人取り残さない（No one will be left behind）」という理念を掲げる。以前の国際的目標であった MDGs（ミレニアム開発目標）とは異なり、開発途上国だけでなく、先進国の課題も取り入れていたのが SDGs の特徴である。政府だけでなく、NGO、大学など、そして特に企業が連携しなければ目標は達成できないというコンセンサスも底流にある。

本章と続く第4章では、研究課題として「SDGs 時代における戦略的 CSR のあり方を提示する」ことを目的とする。このため SDGs と企業経営の関わりを検討しつつ、SDGs に取り組むべき必然性を探る。特に SDGs を導入する二つの目的として「ポジティブインパクト」と「ネガティブインパクト」に注目して戦略的 CSR と開発途上国支援、人権問題に取り組む事例を調査して論考する。ポジティブインパクトの最大化対応では、英蘭ユニリーバ社による雇用・衛生

---

<sup>112</sup> 本章は白鳥（2019b）を初出とし、加筆・修正した。

<sup>113</sup> 国連開発計画（UNDP）などが主宰するイニシアティブ「ビジネス行動要請」では、世界中の企業の取り組みを審査し、好事例を認定して紹介している。Web サイト：  
[https://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/partnerships\\_initiatives\\_privatesector\\_privatesector5.html](https://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/partnerships_initiatives_privatesector_privatesector5.html)（2019年10月5日確認）

<sup>114</sup> 国連開発計画（UNDP）によれば、ビジネス行動要請とは、国連開発計画を含む6つの開発機関・政府が主導する、長期的視点で商業目的と開発目的を同時に達成できるビジネスモデルを模索し、促進する取り組みである。BCtA は、企業がそのようなビジネスモデルと企業のコアとなる技術を適用しながら、貧困層の成長を活性化させ SDGs の達成を促進することを目的としている。

対策、住友化学株式会社のマラリア対策、味の素株式会社の乳幼児栄養対策を取り上げる。ネガティブインパクトの最小化対応では、株式会社ファーストリテイリングにおける内部通報制度、米ナイキ社における児童労働問題、米スターバックス社における脱プラスチック対策を扱う。

## 2. SDGs とビジネスチャンス

2016年に発効したSDGsを念頭においた企業の取り組みは始まったばかりであるが、ESG投資の拡大から見ても更なる取り組みが必要不可欠である。SDGsの達成に向けた重要な要素は、「チャレンジ」と「イノベーションの創出」である。今後の経営のキーワードであり、自社の重要課題や既存の製品やサービスをSDGsに関連づけることは決して無駄ではない。ただ、自社の既存事業をSDGsに当てはめるだけに終始するのであれば「持続可能な開発のための2030アジェンダ」は実現できない。SDGsは過去の延長線上には「よりよい未来」がないことを説いているからである。

SDGs以降の世界である2050年までの長期ビジョンを掲げたり、ESG要素を中期経営計画に融合させたりする事例も増えている<sup>115</sup>。すなわちSDGs/ESGを新たな成長の柱に据えようとする動きである。

SDGsはトリプルボトムライン同様に経済・環境・社会の3側面から目標を定め、企業の役割を重視している。CSRとの関連では、SDGsの採択文書において企業の持つ創造性やイノベーションが目標達成に欠かせないことが強調されている。例えば目標12は「持続可能な生産と消費」である。そのターゲットには「1人当たりの食品廃棄物を半減する」という数値が盛り込まれた<sup>116</sup>。SDGsに集約される国際的に重要な社会的課題を「自分ゴト」として検証し、自社が持続的に成長し価値を創出し続けるために、ビジネスチャンスやリスクを計測可能な数値目標として掲げ、達成に向けて全社を巻き込むことが、より重要になってくる。

国連グローバル・コンパクト(UNGC、序章第1節参照)と、持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD: World Business Council for Sustainable Development)、GRI(Global Reporting Initiative)は共同で、SDGsをビジネスに落とし込むための手引書「SDG Compass: SDGsの企業行動指針」<sup>117</sup>を2015年に発表している。SDG Compassは「SDGsは(中略)企業戦略を地球的優先課題につながることに役立つ」としつつ、「企業の責任として企業にとって得になろうとコスト増になろうと、人権を侵害するような影響やリスクは、何をおいても対処すべきである」と人権尊重をうたっている。

---

<sup>115</sup> 例えば、トヨタ自動車の「トヨタ環境チャレンジ2050」などがある。

<sup>116</sup> 外務省仮訳：<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/000101402.pdf> (2019年9月4日確認)

<sup>117</sup> 次のWebサイトを参照した。<https://sdgcompass.org/> (2019年2月15日確認)

SDGs Compass は企業が SDGs に取り組む理論的根拠を与えている(図表 3-1)。17 の目標の明示によって「将来のビジネスチャンスの見極め」や、資源の効率的な利用や代替エネルギーへの転換を促す経済的インセンティブが与えられといった「企業の持続可能性関わる価値の増強」になるほか、「ステークホルダーとの関係の強化、新たな政策展開との歩調合わせ」、「社会と市場の安定」、「共通言語の使用と目的の共有」といったメリットが享受できる可能性を指摘している。

また、SDGs を意識するメリットを強調した上で、企業が取り組む手順として、①SDGs の正しい理解、②インパクト・エリア特定と優先順位づけ、③SDGs と関連付けた目標(重要業績評価指標、KPI: Key Performance Indicator) の設定、④事業への統合とパートナーシップ構築、⑤報告とコミュニケーション、という 5 つのステップを推奨している。

図表 3-1 企業が SDGs を利用する理論的根拠

<p>【将来のビジネスチャンスの見極め】</p>	<p>・持続可能な開発を目指す上で、地球規模の課題は、革新的で有効な解決先を見出し、それを実現する力を持つ企業にとっては市場開拓の機会となる。</p>
<p>【企業の持続可能性に関わる価値の増強】</p>	<p>・バリューチェーンに持続可能性への配慮を組み込むことで、企業は、例えば、売上の向上、新規市場の開拓、ブランド力の強化、操業効率の向上、製品イノベーションを促進、従業員の離職率引き下げ等により、自社の価値を保護・創造することができる。</p> <p>・政府などの関係者が SDGs 達成に向け世界各地で施策を講じることは、企業の持続可能性の財務的価値推進力を強化する。</p>
<p>【ステークホルダーとの関係の強化、新たな政策展開との歩調合わせ】</p>	<p>SDGs は、国際、国家、地域レベルでステークホルダーの期待と、今後の政策の方向性を反映している。企業が自社の優先課題を SDGs に整合させることができれば、法的リスクやレピュテーションリスクを負うことなく、顧客、従業員、その他の様々なステークホルダーとより良い関係を構築することが可能である。</p>

【社会と市場の安定】	社会が機能しなければ、企業は成功できない。SDGs 達成のための投資は、事業成功の軸の後押しとなる。
【共通言語の使用と目的の共有】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SDGs は、共通の行動枠組みと言語を定義している。したがって、企業は SDGs 関連の自社の影響や業績に関し、ステークホルダーとより継続的・効果的に対話することができる。</li> <li>・ SDGs は、持続可能な開発の全側面において、統一的に認識された優先課題および目標を提供する。したがって、SDGs は、企業と政府、市民社会団体、他の企業との連携強化に役立つ。</li> </ul>

出所：SDGs Compass（日本語版）より抜粋して筆者作成。

[http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG\\_Compass\\_Japanese.pdf](http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf)（2019年10月5日確認）

我が国での取り組みとしては、日本経済団体連合会（以下、経団連と表記する）が2017年11月に「企業行動憲章」を改定し、企業の役割について、「持続可能な社会の実現を牽引していくこと」と明記した<sup>118</sup>。SDGsが目指す社会の実現が企業の発展にもつながることへの理解を深め、経営者に対し、高い倫理観を持って責任を果たすことも求めた。民間セクターの創造性とイノベーションの発揮によってSDGsの達成を目指すことを掲げた格好である。

前述のように、SDGsで示された社会的あるいは地球的な課題は、企業にとってビジネスチャンスとなり得る。「ビジネスと持続可能な開発委員会(BSDC: Business and Sustainable Development Commission)」が2017年のダボス会議で発表した報告によると、2030年までに目標が達成されれば「食料と農業」、「都市」、「エネルギーと材料」、「健康と福祉」の各領域で合わせて年間12兆米ドルの市場、最大で3億8,000万人の雇用が創出される<sup>119</sup>。

こうした試算は、投資家にSDGsに沿った成長戦略を説明することができ、長期的な資金を呼び込みやすくなる。開発途上国側の政府もSDGsを基に先進

<sup>118</sup> 経済団体連合会ニュースリリース『「企業行動憲章」の改定について』（2017年11月8日）<https://www.keidanren.or.jp/announce/2017/1108.html>（2019年2月15日確認）

<sup>119</sup> ビジネスと持続可能な開発委員会（2017）報告書『より良きビジネス より良き世界』<http://report.businesscommission.org/uploads/Japanese.pdf>（2019年2月15日確認）

国へ支援を求めやすく、SDGs 達成のためのビジネスも呼び込みやすいといった利点がある。

企業は自社事業と関係の深い SDGs の目標、ターゲットに対する戦略的な分析を進め、負の影響を軽減する CSR 活動と共に、国連機関や政府、NGO、他社などとの協働も視野に入れながら、その解決のためのビジネスモデルを創出する CSR 活動を展開することが重要になる<sup>120</sup>。

1990 年代後半のエコファンド<sup>121</sup>は特に環境問題への対応を考慮したものであったが、2000 年代に入ると企業の CSR を包括的に盛り込んだ社会的責任投資 (SRI、序章第 1 節参照) が登場した。そして、その延長線上に今日の ESG 投資や社会的インパクト投資 (SII: Social Impact Investment)<sup>122</sup>が位置付けられる。内田 (2018) の調べによると、2018 年 4 月時点で ESG の観点からの投資行動を促す責任投資原則 (PRI、序章第 1 節参照) への署名機関の数は 1961 機関、運用資産は 82 兆米ドル<sup>123</sup>にのぼる。

開発途上国における市場戦略といった新たな事業機会の創出など、SDGs と歩調を合わせてビジネスを展開するメリットは様々ある。橋爪 (2017) は、SDGs に対する取り組みを ESG 投資家に理解させるための 3 項目を挙げている。

第一には、17 の目標すべてを網羅するように製品・サービスとの紐付けを行う必要はないことを指摘した。その上で企業の業種、活動地域、経済状況に応じて、直面する社会的課題は異なるため、自社の製品・サービスの強みとなる部分を SDGs が示す目標に紐付けるべきであるとした。

第二には、SDGs に取り組むことによって直接的、間接的に得られる効果を評価するために、取り組みの開始前から評価手法や評価指標を設定し、評価データを収集・分析・モニタリングして、評価結果の分析と情報開示を行うこと、を挙げた。

第三には、より長期的な視点で様々な経済的メリットを考えることが有効であると指摘した。

企業の存在意義の一つは商品・サービスの提供を通じて人々の生活を豊かにし、より良い社会の実現に貢献することにある。企業努力が報われたか否かは、第一には商品・サービスが消費者に選ばれることである。当該企業や商品・サービスが社会的に不可欠なものであれば、その結果として市場から優先的に資金提供されるはずである。

---

<sup>120</sup> 鈴木 (2016) p.6。「守りの CSR」をネガティブインパクトの最小化、「攻めの CSR」をポジティブインパクトの最大化と読み替えることもできる。

<sup>121</sup> 環境対策に積極的な優良企業に重点的に投資する投資信託である。

<sup>122</sup> 10 年ほど前から社会的インパクト投資という言葉が使われ、「教育や福祉などの社会的な課題の解決を図るとともに、経済的な利益を追求する投資行動」(GSG 国内諮問委員会: Global Social Impact Investment Steering Group) と定義されている。

### 3. ポジティブインパクトとネガティブインパクト

欧州委員会が2011年に改訂したCSRの定義と関連する「社会に与えるインパクト（社会的インパクト: Social Impact）に対する企業の責任」においては、インパクトにはポジティブなものとネガティブなものふたつがあることが示されている。例えば、ポジティブな社会的インパクトとは技術革新などの「外部経済」であり、ネガティブな社会的インパクトとは環境汚染や交通渋滞、失業といった「外部不経済」である<sup>123</sup>。

第1章の図表1-10で示したクレアン（2014）の企業の社会貢献の類型にあるように、CSRはポジティブインパクトの最大化、そしてネガティブインパクトの最小化が柱となる。

この両方の視点で企業が社会的課題に対する解決策を提示することで新たなビジネスチャンスが生まれ、長期的な企業価値向上にもつながる。大事なことは両方の特徴と違いを詳細に把握することであり、とりわけ企業の対策が十分ではないネガティブインパクトについてより詳細な検討が必要である。この点において、先行研究では十分な検討がなされてこなかった。

そこで本研究では、筆者は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を、より詳細に定義した上で、以降の考察を進める。

#### 【ポジティブインパクトの最大化】

- ① 本業の強みや優位性を生かしたCSRの取り組み
- ② 本業を通じての社会的課題の解決

#### 【ネガティブインパクトの最小化】

- ① 企業活動において生じる「マイナス要素」の排除
- ② 広義の「リスク」の排除

製品やサービスの提供を通じて消費者と密接に関わり、経済や社会に影響を与える企業が果たす役割は大きい。SDGsと自社の活動とを関連付けた事項を

---

<sup>123</sup> 『日本経済新聞』（1983）では、外部経済と外部不経済について「たとえば、隣のピアノ音は、こちらの不快感を招き、静かさを守ろうとすれば、防音壁を作るなど余分の出費を強いられるというようにマイナスに作用する。逆に、生け垣越しの隣の庭は借景として、こちらに快感を与え、自分の庭の不足分を補ってくれるというようにプラスに働く。ピアノ音のように、ある経済主体の行動が、それへの対価の授受なく、他の経済主体の効用を減ずる（費用を増す）場合を『外部不経済』、庭のように、効用を増す（費用を減ずる）場合を『外部経済』という」と説明している。外部不経済は「市場の失敗」とも呼ばれる。

記載したサステナビリティ報告書を作成する企業も増加しつつあるが、現状では、自社の理念や事業と SDGs の関係を整理した段階にある企業が多い<sup>124</sup>。

経団連の企業行動憲章に関するアンケート調査<sup>125</sup>によると、回答企業の 8 割が「持続可能な社会の実現」という SDGs のめざす方向性を経営理念などに反映している。経営戦略、中長期経営計画に落とし込んでいる企業は 6 割前後ある。SDGs の 17 の目標のうちの「重点的な取り組み」については、目標 9 の「産業と技術革新の基盤をつくろう」、目標 13 の「気候変動に具体的な対策を」、目標 8 の「働きがいも経済成長も」が上位の 3 つであった。「取り組んでいる目標」についても同様の傾向があり、事業との関連が高い技術や経済、環境に関する目標への取り組みには積極的な姿勢がうかがえる。一方、国連が最も重視している目標 1 の「貧困をなくそう」、目標 2 の「飢餓をゼロに」への取り組みは、2 つともほぼ同じ割合で最も少ない。こうした結果を踏まえ、経団連は、より具体的方策と行動の必要性を指摘している<sup>126</sup>。

#### 4. ポジティブインパクトの最大化を志向した対応例

企業が自社の技術・製品・サービスで課題を解決できれば、新たな市場を獲得して持続的な成長につながられる。しかも課題解決によって社会に貢献できる。ビジネスと CSR を両立する「チェックリスト」が SDGs とも言える。

例えば、目標 6 の「安全な水とトイレを世界中に」のターゲットには「集水、海水淡水化、水の効率的利用、廃水処理、リサイクル・再利用技術など、開発途上国における水と衛生分野での国際協力<sup>127</sup>」とある。水処理関連企業は課題解決によって開発途上国の市場を開拓し、さらに水環境改善にも貢献できる<sup>128</sup>。

目標 9 の「産業と技術革新の基盤をつくろう」のターゲットには「開発途上国において情報通信技術へのアクセスを大幅に向上させ、2020 年までに普遍的かつ安価なインターネット・アクセスを提供<sup>129</sup>」とあり、ICT を扱う企業も貢献の余地は大きい。目標 11 の「住み続けられるまちづくり」のターゲットには「包摂的かつ持続可能な都市化を促進し、全ての国々の参加型、包摂的かつ持

---

<sup>124</sup> 東レ経営研究所産業経済調査チーム（2018）

<sup>125</sup> 経済団体連合会「企業行動憲章に関するアンケート調査結果」

[https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/059\\_shuyo.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/059_shuyo.pdf)（2019 年 2 月 15 日確認）

<sup>126</sup> 経団連「企業行動憲章に関するアンケート調査結果」では、「これらの目標に企業が取り組むには、より具体的な課題提示や協働のプラットフォームづくりなどが必要になると考えられる」と記している。

<sup>127</sup> 外務省仮訳：<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/000101402.pdf>  
（2019 年 9 月 4 日確認）

<sup>128</sup> 『エネルギーと環境』（2019）、p.6

<sup>129</sup> 外務省仮訳：<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/000101402.pdf>  
（2019 年 9 月 4 日確認）

持続可能な人間居住計画・管理の能力を強化する<sup>130</sup>」とあり、住宅関連や建設業は本業を通じて活躍できる。

流通業にとっては目標 12 の「つくる責任、つかう責任」におけるターゲット「小売・消費レベルにおける世界全体の一人当たりの食料の廃棄を半減させ、収穫後損失などの生産・サプライチェーンにおける食品ロスを減少させる<sup>131</sup>」での取り組みが求められるほか、目標 14 の「海の豊かさを守ろう」と目標 15 の「陸の豊かさを守ろう」を実現するために、資源管理型漁業や有機農業を支援することも大切になる。これによって企業価値が高まる。

次節以降では、開発途上国だけでなく先進国でも顕在化している貧困問題、そして衛生環境などポジティブインパクトの最大化を志向した SDGs の課題として捉えて戦略的 CSR の一環として実践する企業の取り組みについて調査する。なお、流通業における事例が少なく、対象の中心をグローバルに展開する製造業とした。

#### (1) ユニリーバ社による雇用・衛生対策<sup>132</sup>

SDGs に取り組む世界的な代表企業が、英蘭ユニリーバ社<sup>133</sup>である。同社の戦略の骨格となっているのが、2010 年に立ち上げた持続可能な生活プラン (Sustainable Life Plan) である。そこでは、2020 年までに、①10 億人の健康と福祉を増進させること、②売り上げを伸ばしつつ環境負荷を半減させること、③サプライチェーン上の数百万人の暮らし向きを向上させること、の 3 つの目標を掲げている。いずれも本業のバリューチェーン全体を俯瞰して課題を見つける取り組みである。

具体的な取り組みの一例として、インドでの雇用・衛生対策がある。インドの農村地域では、石鹼などを買いやすい小袋で販売する女性部隊である「シャクティ」を組織する。同社商品を売りながら手洗いの習慣のなかったインドの農村部で公衆衛生を改善しながら、現地女性の雇用と所得向上に取り組んでいる。

また、同社は世界的に消費者を巻き込んだ環境負荷削減にも取り組んでいるほか、海洋管理協議会 (MSC) など国際的なイニシアティブの設立にも積極的に関与している。

---

<sup>130</sup> 前掲 Web サイト。

<sup>131</sup> 前掲 Web サイト。

<sup>132</sup> 次の記事を参考にした。富田 (2015)、『日経エコロジー』(2017)、関 (2016a)。

<sup>133</sup> ユニリーバ社 (Unilever N.V./Unilever plc) はオランダ・ロッテルダム及び英国・ロンドンに本社を置く。

## (2) 住友化学のマラリア対策<sup>134</sup>

住友化学株式会社<sup>135</sup>（以下、住友化学と表記する）のアフリカでのマラリア対策に役立つ蚊帳の事例も、ポジティブインパクトの最大化を志向した SDGs 対応の代表例である。

総合化学メーカーとしての住友化学が持つポリエチレンと防虫剤の技術を融合した蚊帳製品が「オリセットネット」である。もともとは工場の虫除けの網戸として使用されていた技術であったが、これをマラリア対策に応用した。2001年には世界保健機関（WHO）から世界で初めて長期残効型蚊帳としての効果が認定され、現在、国連児童基金（UNICEF: United Nations Children's Fund）などの国際機関を通じて 80 カ国以上に供給している。

タンザニアでは現地企業に技術を無償供与し、現地生産することで雇用にも寄与している。タンザニアの住宅では、建物の入り口や窓にカーテン状にオリセットネットを吊るし、蚊が家の中へ侵入することを防いでいる。

また、同社は WHO などが中心となりマラリア撲滅を目標に展開している「ロール・バック・マラリア（RBM : Roll Back Malaria）キャンペーン」にも協力している。

## (3) 味の素の乳幼児栄養対策<sup>136</sup>

味の素株式会社（以下、味の素と表記する）<sup>137</sup>によるガーナでの栄養改善プロジェクトもポジティブインパクトの最大化を志向した SDGs 対応の代表例である。味の素は 2005 年に CSR 部を立ち上げ、参考にしたのが英蘭ユニリーバ社の取り組みである。

味の素では、1995 年から 2007 年にかけて、バングラデシュやガーナなど栄養問題を抱える 5 カ国でアミノ酸の一種、リジンが人の栄養に与える効果について実証試験をした。

その後、2009 年に「ガーナ栄養改善プロジェクト」を始めた。同国では、伝統的に生後 6 カ月以後の乳児に離乳食として発酵トウモロコシのお粥であるココ（KoKo）を与える習慣がある。だが、エネルギー・タンパク質などが不足し、子どもの成長の遅れを誘引する一要因となっていた。そこで大豆粉をベースにタンパク質、アミノ酸、ビタミン、ミネラルなどをサプリメントとしてココに加えることで、乳幼児に不足していた栄養素を補おうとした。

プロジェクトの対象製品「KoKo Plus」について、現地の食品会社に技術指導することで生産体制を整えた。現在ではガーナ大学、ガーナ保健省とも覚書を

---

<sup>134</sup> 次の記事を参考にした。関（2016a）、『日経産業新聞』（2008）、『日経産業新聞』（2017）

<sup>135</sup> 本社は大阪市中央区。

<sup>136</sup> 次の記事を参考にした。『日経 MJ（流通新聞）』（2016）、関（2016a）、『日経産業新聞』（2014）

<sup>137</sup> 本社は東京都中央区。

締結して協力を得ているほか、国際機関や NGO とともに販路を開拓し、栄養に関する教育ツールの開発や人材育成にも取り組んでいる。

## 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

ネガティブインパクトの中で注目を集めているのが「企業と人権」に関する問題である。企業はその影響力の範囲内で人権侵害の予防に取り組み、侵害の事実があれば改善し、それらの進捗状況を報告することを求められている。

国際労働機関 (ILO) が発行した「現代奴隷に関する報告書 (Global Estimates of Modern Slavery : Forced Labor and Forced Marriage)」<sup>138</sup>によると、2016 年時点で全世界には約 2 億 4900 万人が強制労働させられている。これは世界人口の約 3% に相当する。地域別ではアフリカが最も多く、次いでアジア・太平洋地域となっている。

国際社会において近年、特に問題視されているのがサプライチェーン内における人権尊重である<sup>139</sup>。米国カリフォルニア州では 2010 年に年間売上高 100 万ドル以上の企業に対し、奴隷的労働や人身売買を撲滅するためにどのような活動をしているか開示を求める「サプライチェーン透明化法」が成立した<sup>140</sup>。英国では 2015 年に「現代奴隷法」が制定され、英国内で事業展開する企業に対して人権侵害の防止・軽減措置を対外的に表明することを求めた<sup>141</sup>。

SDGs そのものは 17 の目標のうちの一つとして人権を取り上げていない。しかし「誰一人取り残さない」という理念のもと、人権尊重は SDGs 全体を貫く基本原則である。そのベースとなるのが国連の「ビジネスと人権に関する指導原則 (Guiding Principles on Business and Human Rights)」<sup>142</sup>であり、そこでは「人権を保護する国家の義務」、「人権を尊重する企業の責任」、「人権侵害救済手段の実効性向上」が基本的な枠組みとなっている。

実践指針として重視されるのが「人権デューデリジェンス (Due diligence in human rights)」である。これは事業活動全体でサプライヤー、社員、顧客、地域社会などのステークホルダー別に、どのような人権に対する「負」の影響を与えるかをリスク評価し、リスクが高い問題に絞り込んで対策を講じる過程をいう。デューデリジェンスを実施していれば、仮にサプライヤーの違法行為が

---

<sup>138</sup> [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_575479/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_575479/lang--en/index.htm)

(2019 年 2 月 3 日確認)

<sup>139</sup> サプライチェーン内における人権問題の流れについては、増田 (2018) が詳しい。

<sup>140</sup> 『日本経済新聞』(2016b)。

<sup>141</sup> 『日本経済新聞』(2016a)。

<sup>142</sup> 国際連合広報センターの Web サイト

[http://www.unic.or.jp/texts\\_audiovisual/resolutions\\_reports/hr\\_council/ga\\_regular\\_session/3404/](http://www.unic.or.jp/texts_audiovisual/resolutions_reports/hr_council/ga_regular_session/3404/)

(2019 年 2 月 4 日確認)

判明しても、実施していない場合に比べると社会的非難は少ないと考えられる。結果として自主的にデューデリジェンスを実施することは企業の利益に合致する（宮崎 2016, p.75）。

### （2）ファーストリテイリングにおける内部通報制度<sup>143</sup>

カジュアル衣料専門店チェーン「ユニクロ」を傘下に置く株式会社ファーストリテイリング<sup>144</sup>（以下、ファーストリテイリングと表記する）は2018年、衣料品の製造を委託している世界220工場での労働環境に関する内部通報制度を設けた。同社は工場労働者の勤務時間を週60時間以内と規定している。通報制度は様々なハラスメントや処遇、健康や安全面で問題を感じた際に地域を統括する拠点にメールを送る仕組みを構築した。

同社は2015年から、バングラデシュの取引先工場に勤務する2万人の女性工員を対象に、栄養管理や感染症対策などを指導している。動物愛護、水やエネルギーの節約などにも気を配っており、通報制度導入は人権に配慮した安全な作業環境の確保につなげる狙いである。

2018年12月にはユニクロと取引する中国やベトナム、日本など9カ国46カ所の素材工場の名称と住所をWebサイト上で公開した。同社と継続的に長い取引のある素材工場を対象としおり、衣料品の約8割を生産する。ファーストリテイリングでは公開によりサプライチェーンの透明性を高めようとしている。

### （3）ナイキ社における児童労働問題<sup>145</sup>

スポーツ用品をはじめアパレル関連企業では、デザインなどの商品企画、宣伝などは自国で行い、製造は賃金の安い東南アジアなどの開発途上国の工場に委託するのが通例である。その製造過程で人権を侵害するケースが常態化していることが問題視されてきた。大手スポーツ用品メーカーである米ナイキ社<sup>146</sup>は、1990年代後半に開発途上国の下請け工場での児童労働などを放置した、と批判された。

1997年、ナイキ社が委託するインドネシアやベトナムといった東南アジアの工場では、劣悪な環境での長時間・低賃金で働かせられたり、児童が強制的に働かされたりしている実態が発覚し、米国のNGOがナイキ社の社会的責任を追求した。資本関係がない下請け工場に発注しているため、責任は現地の工場経営者にあるとナイキ社側は弁明したが、同社製品に対する世界的な製品の不買運動が起こり、同社は経済的に大きな打撃を受けた。

<sup>143</sup> 次の記事を参考にした。『日本経済新聞』（2018d）、『日経産業新聞』（2018）。

<sup>144</sup> 本社は山口県山口市。

<sup>145</sup> 次の記事を参考にした。『東洋経済オンライン』（2014）、『日本経済新聞』（1998）、p.9、『日経産業新聞』（2011）。

<sup>146</sup> Nike, Inc.。本社は米国オレゴン州ビーバートン市。

サプライチェーン全体の中で、安全で衛生的な労働環境の確保や児童労働などの排除に取り組みなければ社会からの批判は免れない。その後、ナイキ社はCSR担当副社長を置いてNGOの協力で実態調査に乗り出し、大きく経営方針を転換した。

#### (4) スターバックス社による脱プラスチック対策<sup>147</sup>

海洋汚染の深刻化を受けて、使い捨てのプラスチック製品の規制に向けた動きが急速に進んでいる。コーヒーチェーン世界最大手の米国スターバックス社<sup>148</sup>は2018年7月、2020年までに世界の全店（2万8000店超）でプラスチック製ストローの提供を中止するを発表した<sup>149</sup>。

プラスチック製ストローの代わりに、直接口をつけて飲む蓋を使う。デザート風飲料「フラペチーノ」には、紙や自然分解される素材を使ったストローを提供する。本社がある米シアトルやカナダ・バンクーバーで切り替えを始め、最終的に年間10億本以上のプラスチック製ストローを使わずに済ませる。スターバックス社の最高経営責任者（CEO）、Kevin Johnsonは「持続可能なコーヒーを追求する私たちにとって重要な節目になる」と声明を出している。

スターバックス社が本社を置く米西部ワシントン州シアトルでは、飲食店などでプラスチック製の使い捨てストローなどの提供を禁じる条例が施行されている。また、欧州委員会は2018年初め、2030年までに食品容器などを含む使い捨てのプラスチック包装材を全廃する方針を打ち出した。

スターバックス社はこうした動きに配慮し、地球環境保護の取り組みを強化する。同社のほか、ハンバーガーチェーン最大手のマクドナルドもプラスチック製ストローの廃止を決め、米食品スーパー最大手のクローガーは2025年までにプラスチック製の使い捨てレジ袋を廃止し、再利用できる袋に切り替えると表明している。

## 6. 論考

### (1) SDGsにおけるポジティブインパクト

ユニリーバ社、住友化学、味の素の3社に共通するのは、ポジティブインパクトの最大化で筆者が定義した①の要素、すなわち「本業の強みや優位性を生かしたCSRの取り組み」と②「本業を通じての社会的課題の解決」である。これらの事業で直ちに業績が大幅に向上されるものではないが、将来の市場拡大

<sup>147</sup> 次の記事を参考にした。『日本経済新聞』（2018c）、『日本経済新聞』（2018e）。

<sup>148</sup> Starbucks Corporation.。本社は米国ワシントン州シアトル。

<sup>149</sup> Starbucksのニュースリリース「Starbucks to Eliminate Plastic Straws Globally by 2020」（2018年7月9日）

<https://stories.starbucks.com/press/2018/starbucks-to-eliminate-plastic-straws-globally-by-2020/>

（2019年9月24日確認）

あるいは新市場獲得につながることは十分に期待される。我が国流通業に比べるとグローバルな視点であり、進出先における「現地化」という意味ではローカルな実践と言える。

SDGs Compass で重視する「パートナーシップ」も 3 社共通の特徴である<sup>150</sup>。開発や販売などの普及のための様々な場面で、国際機関や現地の政府・大学、NGO などと協働している。この点も流通業に先んじている。

## (2) SDGs におけるネガティブインパクト

スターバックス社の取り組みは、ネガティブインパクトの最小化で筆者が定義した①の要素、すなわち「企業活動において生じるマイナス要素の排除」にかかわる取り組みである。ごみの廃棄問題をはじめ、これに企業は真正面から取り組まなくてはならない。

ファーストリテイリングとナイキ社の事例に共通するのは、ネガティブインパクトの最小化で筆者が定義した②の要素、すなわち「広義のリスクの排除」である。ここでは、特に人権問題の配慮に関連した企業の積極的な取り組みである。消極的なのが我が国流通業の現状であり、人権問題への積極的な取り組みがこれからの企業経営に要請される一側面である。

SDGs の登場によって企業は社会における存在意義を明確にし、どういった社会的課題に、どう貢献して人々を幸せにできるかが問われることになった。アパレルなどで広がるエシカル消費は、商品購入の際の判断基準として適切な労働環境や環境配慮などに力を入れる企業姿勢に重きを置く。当然のことながら、地球環境の悪化に歯止めをかけるための貢献は、広義のリスクマネジメントに該当する。

人権が CSR の議論的的となっているのは、現代社会に大きな矛盾があるからである。格差拡大が重大な関心事になるなか、世界各地で貧困や飢餓、人身売買や奴隷労働が存在し、内戦や紛争、気候変動の影響なども多くの社会的弱者を生み出している。

サプライチェーンにおける強制労働や児童労働に対する取り組みは、GRI ガイドライン（第 1 章第 2 節参照）の開示項目となっている。国際的な流れの中で、我が国企業が十分に認識しなければならない点は、不測の事態として人権侵害に関わるリスクである。サプライチェーンの中のどこかで人権侵害事例が発生すれば、訴訟やマスコミ報道などによって企業評価が低下し、ESG 投資の

---

<sup>150</sup> 「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」でも、「我々は、強化された地球規模の連帯の精神に基づき、最も貧しく最も脆弱な人々の必要な特別の焦点を宛て、全ての国、全てのステークホルダー及び全ての人の参加を得て、再活性化された「持続可能な開発のためのグローバル・パートナーシップ」を通じてこのアジェンダを実施するに必要とされる手段を動員すること決意する」とある。外務省仮訳：

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf> (2019 年 9 月 4 日確認)

インデックス（構成銘柄）から除外されることで企業価値を棄損する可能性がある。

我が国企業にとって人権は新しいテーマである。経団連も2017年に改訂した企業行動憲章で初めて「サプライチェーンにおける労働問題」に言及したという経緯がある。かつて人権問題といえば社内の問題（ハラスメントや雇用差別など）と捉える向きが少なくなかったが、グローバル化時代ではサプライチェーン内に潜むリスクと位置付けられ始めている（増田2018, p.21）。人権尊重は単なる思いやりでも精神論でもない（関2016c）。国際的に確立された基本原則を理解し、具体的手段としての人権デューデリジェンスを実践することが求められている。

### （3）企業におけるSDGsの位置付け

SDGsが掲げる目標は環境・エネルギーや生物多様性はもちろん国内外共通の課題であり、高齢化、格差、女性のエンパワーメント（Empowerment：活躍推進）など、我が国社会にとって重要な課題が数多く含まれている。持続可能な社会実現のための国内外の課題群と、サプライチェーンやバリューチェーン全体を含む自社事業との「接点」をこの機会に再点検し、そこから重点的に取り組むべき課題を洗い出す必要がある。

事例調査では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に分類してグローバル企業の取り組みを調査した。いずれもグローバルな視野での取り組みであり、喫緊の課題解決に努めている<sup>151</sup>。

SDGsが企業に期待するのは、イノベーションである。これまで解決できなかった世界的な社会的課題を、革新的な技術やアイデアによって解決する狙いがある。SDGsでは、それを体現した考え方として「アウトサイドイン（Outside in）」を勧める。アウトサイドインとは改善を積み重ねて実現できる目標を立てるのではなく、社会的課題の解決を第一に考え、高い到達目標を掲げて取り組むという考え方である（日経エコロジー2016, p.37）。

加えてバックキャスティング（Back casting）の考え方も重要になる。バックキャスティングとは20~30年先の未来では「こうありたい」という目標を設定

---

151 ただ、ポジティブインパクト最大化の対応は各社の本業の強みが強調されるため、場合によっては「部分最適」になりかねない。これに対してネガティブインパクト最小化の対応は、サプライチェーン全体として生産性・効率性を向上させる「全体最適」に向かう可能性を秘めたものであるといえる。ライバルを含めた他企業や研究機関とのオープンイノベーション、あるいは様々な社会的課題を把握している国際機関や行政、NGOなどとのコラボレーションを活用しながら比較的長い視点で社会的課題解決に取り組んでいく姿勢が求められる。

し、そこから逆算して現在すべきことを考える方法である<sup>152</sup>。SDGs は 2030 年にあるべき姿を提示したものであり、2030 年から逆算して何をやるのかを設定していくこと産業界にも企業にも求められる。

我が国企業は市場や投資家の変化を適確に把握し、従来からの社会的責任をベースとして踏まえつつ、持続可能性に関する社会的課題への解決に戦略的に取り組むべく経営を進化（深化）させていく必要がある。その場合、社会価値と企業価値の双方を両立するビジネスモデルとして、共有価値の創造すなわち CSV が鍵を握る。

## 7. 本章のまとめ

本章では SDGs と企業経営の関係性の中で、企業が SDGs に取り組む必然性について調査するとともに、ポジティブインパクトとネガティブインパクトの両面から事例調査を交えて論考した。ポジティブインパクトの最大化を志向した事例として、英蘭ユニリーバ社による雇用・衛生対策、住友化学によるマラリア対策、味の素による乳幼児栄養対策を調査した。次いで、ネガティブインパクト最小化への対策事例として、ファーストリテイリングにおける内部通報制度、米ナイキ社における児童労働問題、米スターバックス社による脱プラスチック対応について調査した。

ユニリーバ社、住友化学、味の素の 3 社ともに「本業の強みや優位性を生かした CSR の取り組み」と「本業を通じての社会的課題の解決」という筆者のポジティブインパクトの最大化の定義に合致する。

一方のネガティブインパクト最小化の対応事例としてみた、スターバックス社の脱プラスチック対策は「企業活動において生じるマイナス要素の排除」の取り組みであり、ファーストリテイリングとナイキ社の調達先工場での労働環境改善は「広義のリスクの排除」である。

グローバルに事業展開する企業、とりわけ製造業を中心とした調査による国内流通業に対する示唆は、中長期的な視野に立った社会貢献である。短期的利益を追い求めるだけでなく、進出した地域の社会的課題を解決することで市場に種をまき、そして耕そうとする姿勢である。また、サプライチェーンを重視したリスク管理である。単に別個の事業体として仕入先、取引先を見るのではなく「運命共同体」として位置づける姿勢も国内流通業には学ぶべき点が多い。

ただ、製造業を中心とした先行事例も、社会価値（社会性）と企業価値（経済性）の両立、あるいは社会的課題と事業的課題を一緒に解決するという CSV の観点からすると、トレードオフの関係にとどまっている。

---

<sup>152</sup> SDGs とバックキャストイングの関係については、渋沢（2019）なども指摘している。

トレードオフ関係を乗り越えるのが「公益性」である。公益性は、ポジティブインパクトの最大化、ネガティブインパクトの最小化それぞれの要素とは別のものであり、地球規模の社会的課題の解決には無視できない重要な要素である。

我が国のような高齢化が進む先進国では社会保障費の増大から国家財政が悪化しており、民間セクターが公共サービスを担う「新たな公共」（第1章第7節第3項参照）の議論がある。戦略的 CSR や CSV が標榜する社会性と事業性の両立は、「収益性」のハードルをいかに克服するかが大きな課題である。したがってイノベーションが必要になるという訳である。

本章の研究課題は「SDGs 時代における戦略的 CSR のあり方を提示する」である。企業に求められるアプローチは、世界と社会のニーズから、既存技術の新たな展開、新しいビジネスプロセスの研究、持続的なビジネスモデルの創出を実現することである。外部環境の変化や潮流、社会にある課題に軸足を置きつつ、それらをいかに成長機会として取り込み、持続可能で継続的な収益が期待できるビジネスモデルとして作り上げるアプローチが必要である。ポジティブインパクトを最大化すると同時にネガティブインパクトを最小化することが企業の持続可能性を担保することとなり、それが SDGs の目標と合致するものであると結論付けられる。

多くの企業が SDGs に取り組み始めている。今後は伝統的な CSR ではなく、SDGs への取り組みや ESG 投資対策が経営に確実に統合できているかどうか、事業を通じた社会的課題の解決に貢献して持続可能な社会の実現への「本気度」が厳しく問われることになるであろう。

次章では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の要素を兼ね備える可能性がある事例として、買い物弱者を支える移動スーパーを展開する「とくし丸」を取り上げる。上記で指摘した「収益性」のハードルをいかに克服するか、という点においても示唆を与えられる事例であると思われる。

## 第4章 戦略的 CSR を志向した企業のケーススタディ<sup>153</sup>

### 1. はじめに

現在の我が国の社会的課題の一つに「買い物難民」あるいは「買い物弱者」（以下、主に買い物弱者と表記する）と呼ばれる問題がある。高齢化の進展や過疎化などによる食料品店の減少で日常の買い物に不便を感じる人々が増加しているという問題である。この問題が放置されるならば、高齢者らの健康的な生活を阻害し、地域社会の存立を脅かしかねない。

本論文第2章第5節でも、マイクロスーパー方式による買い物弱者対策の一例を示した。様々な取り組みの中でも、徳島県に本部を置く株式会社とくし丸は本業の物販事業を通じて買い物弱者問題の解決をめざした移動スーパーを展開する企業であり、その戦略は特筆に値するものと考えられる。とくし丸は、本部・パートナー事業者・地元スーパー、からなる3者の関係性により独自のビジネスモデルを構築し、買い物弱者問題に対して一つの有効な解決策を提示している。自社の強みにより社会的な課題の解決を図るというCSV（共通価値の創造）の好例とも考えられる。

本章は第3章に引き続き、研究課題として「SDGs時代における戦略的CSRのあり方を提示する」ことを目的とする。そこで本章ではとくし丸の取り組みを取り上げ、そのビジネスモデルを分析することによりその社会性、特に戦略的CSR（企業の社会的責任）あるいはCSV、SDGs（持続可能な開発目標）との関わりについて分析・論考する。

### 2. 超高齢化と買い物弱者

総務省統計局が2019年9月に発表した「統計からみた我が国の高齢者」<sup>154</sup>によれば、2018年9月15日時点での老年人口<sup>155</sup>は約3588万人にのぼる。高齢化率は28.4%で、女性に限れば31.0%となっている。我が国における高齢化のスピードは速く、高齢化率は1995年に14%を超え、その15年後の2010年には21%、2018年には前述の通り28%に達した。老年人口指数は、2010年では生

---

<sup>153</sup> 本章は白鳥（2018）を加筆・修正した。

<sup>154</sup> 総務省統計局（2019）『統計からみた我が国の高齢者』

<https://www.stat.go.jp/data/topics/pdf/topics113-1.pdf>（2019年9月17日確認）

<sup>155</sup> 年齢65歳以上の物を高齢者、その人口を老年人口、また、総人口に占める老年人口の割合を高齢化率という（総務省統計局2019）。また、年齢が15歳以上64歳以下の者の人口を生産年齢人口、老年人口と生産年齢人口の比を老年人口指数という（総務省統計局2019）。

産年齢人口 10 人で約 4 人の老年人口を支えており、2050 年には約 8 人を支えることと推計されている<sup>156</sup>。

杉田 (2008, p.31) によれば、「買い物難民」とは距離が越えがたいバリア (障害) となり、買い物に支障をきたす人々を指す。他方、英国では 1980 年代から「フードデザート (Food Desert : 食の砂漠)」として社会問題化していた。買い物難民もフードデザートもいずれも食料品店までの距離・アクセスに着目した言葉である。当初は郊外や過疎地域のように相対的に店舗数が少ない地域、すなわち買い物先の空白地域に生じた問題と考えられていたが、店舗が少ない都市中心部でも生じていることが近年明らかになっている (薬師寺 2017, p.29)。

経済産業省では、日常に必需な商品の買い物に困難を感じている人を「買い物弱者」と呼び、60 歳以上の買い物弱者は 2014 年時点で約 700 万人と推計した<sup>157</sup>。この人数は 5 年前より 100 万人増加している。農林水産省では買い物難民を「食料品アクセス問題」と捉え、生鮮食料品販売店までの距離が 500m 以上あり、かつ自動車を所有しない人が全国に約 850 万人いると推計している<sup>158</sup>。

薬師寺 (2018, pp.116-117) は、買い物弱者が発生する要因を需要・供給の両側面から捉えている。需要面の要因は高齢化の進展である。それに加えて昨今では、地方部での慢性的人口減少傾向、さらには高齢者による自動車事故の増加に関連して自動車運転免許証の返納の機運の高まりの影響が少なからず想定される。

一方、供給面の要因としては食料品店の減少である。身近にあった店舗が閉店し、遠方まで買い物に行かなければならないが、交通弱者でもある高齢者らにとっては、それが困難である。店舗の減少は、大型スーパー、ショッピングモールなどの出店増加で中小小売店の経営が打撃を受けたほか、過疎化などの人口動態の変化、中小小売店の後継者問題など様々な要因が複雑に絡み合って店舗の偏在が起こってきたためと考えられる。

食料品へのアクセスが問題となる主な理由は、家庭における食料品の確保が困難になると健康を阻害される恐れがあるためである。英国のフードデザート問題でも住民の栄養の偏りによる健康問題が指摘されている (岩間 2013, p.8)。また、薬師寺 (2017, pp.23-24) によれば、食料品へのアクセスに制約がある人は食品摂取の多様性が低いという調査結果が報告されている。いわば買い物弱者は「生存権」という基本的人権を脅かしかねない喫緊の課題となっている。

買い物弱者問題の主要な要素である食料品アクセス問題を解決するために、最近では、配食サービスや買い物代行サービス、移動販売、買い物バス、そし

---

<sup>156</sup> 内閣府『平成 30 年版高齢社会白書 (全体版)』

[https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2018/html/zenbun/sl\\_1\\_1.html](https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2018/html/zenbun/sl_1_1.html) (2019 年 5 月 15 日確認)

<sup>157</sup> 経済産業省 (2014) p.10。

<sup>158</sup> 農林水産省食料品アクセス研究チーム (2012) p.35。

て有力スーパーによるネットスーパーなどの取り組みが展開されている。本論文でも、第3章において地域生協の取り組み（第3節参照）、マイクロスーパーによる方式（第5節参照）について論じた。ただ、採算性の確保、所管する地方自治体の財政負担の軽減、買い物弱者に偏りのない対応などが運営上の課題となっている。こうした状況の中で、食品小売業界で導入が進むのが移動スーパーという営業形態である。

移動スーパーは、食料品店舗が近くにない集落の広場などに販売車を停車して、買い物客を集めて販売することが多い。扱う商品の幅が広く、実際に商品現物を見て選択できるという点で、宅配や配食サービスに比較して購入者側の利点大きい。しかし、かつては存在していた路面店舗が撤退した、あるいは路面店舗の新規進出が困難な地域に限られるという経緯もあり、移動販売だけで採算性を確保することの困難さは容易に想像できる。自治体によっては行政の補助を受けてサービスを維持する例も少なくない。

### 3. 移動スーパー「とくし丸」

#### (1) 企業情報

株式会社とくし丸の企業情報を以下に示す。

会社名：株式会社とくし丸

代表者：住友達也（代表取締役社長）

本社所在地：徳島県徳島市

設立：2012年1月11日

資本金：1000万円

従業員数：不明

売上高：不明（特記事項：オイシックス・ラ・大地株式会社の連結子会社）

#### (2) 企業の概要

とくし丸はフランチャイズチェーン（FC：Franchise Chain）方式により、社名と同じ「とくし丸」という名称を冠した移動スーパー事業を全国展開している。

同社がフランチャイザー（Franchiser：本部）、地域の食品スーパーがフランチャイジー（Franchisee：加盟店）となる。実際の販売を行うのは食品スーパーと販売代行契約を結んだ個人事業主となる。

調査時点（2017年4月）において、移動スーパーとくし丸に加盟する食品スーパーはキョーエイ（徳島県）、天満屋ストア（岡山県）、サニーマート（高知県）、関西スーパーマーケット（兵庫県）、ベルク（埼玉県）など66社（35都府県）に上り、その数は増加中である。調査以降、東京のいなげや、福井のヤスサキなどが新たに加盟スーパーとなっている。

### (3) インタビュー調査

ここでは、とくし丸社長である住友達也氏に対して2017年4月に筆者が直接面接調査して得た逐語録を要約する形で、その設立と運営の経緯と具体的な営業戦略を記す。

同社のスタートは2012年である。住友氏が強調する事業目的は「命を守る」、「食を守る」、「職を創る」の3つである。徳島市でタウン情報誌を発行する出版社を経営していたが、十数年前に広告代理店に事業を売却した。その後、買い物弱者問題に注目し、移動スーパー事業に乗り出した。

買い物弱者に直に触れたのは、住友氏が両親や知人の高齢者を車で買い物に連れていった時のことだったという。「次にいつ買い物に来られるかわからない」という思いから、たくさんの商品を買物する高齢者の姿を見た。ここで買い物弱者問題の深刻さに気付かされたという。高齢になると、車を運転して買い物に出かけることが難しくなる。移動の困難さを感じる高齢者は今後どんどん増えるに違いない、ここに商機があると考えた。ネーミングは創業地の徳島と篤志家の「篤志」にかけた。

買い物弱者への対応としてはすでにネットスーパーや弁当の定期宅配、生活協同組合の宅配、店舗への送迎サービスなどがあったが、それぞれにメリットとデメリットがあり、顧客側にも様々に不満がある。商品を生活者の目の前まで運び、「五感」を通じて商品を選べる本来の買い物ができれば、不満の解消にもつながる。全国の移動スーパーの事例を調べ上げ、現在のビジネスモデルを作り上げた。

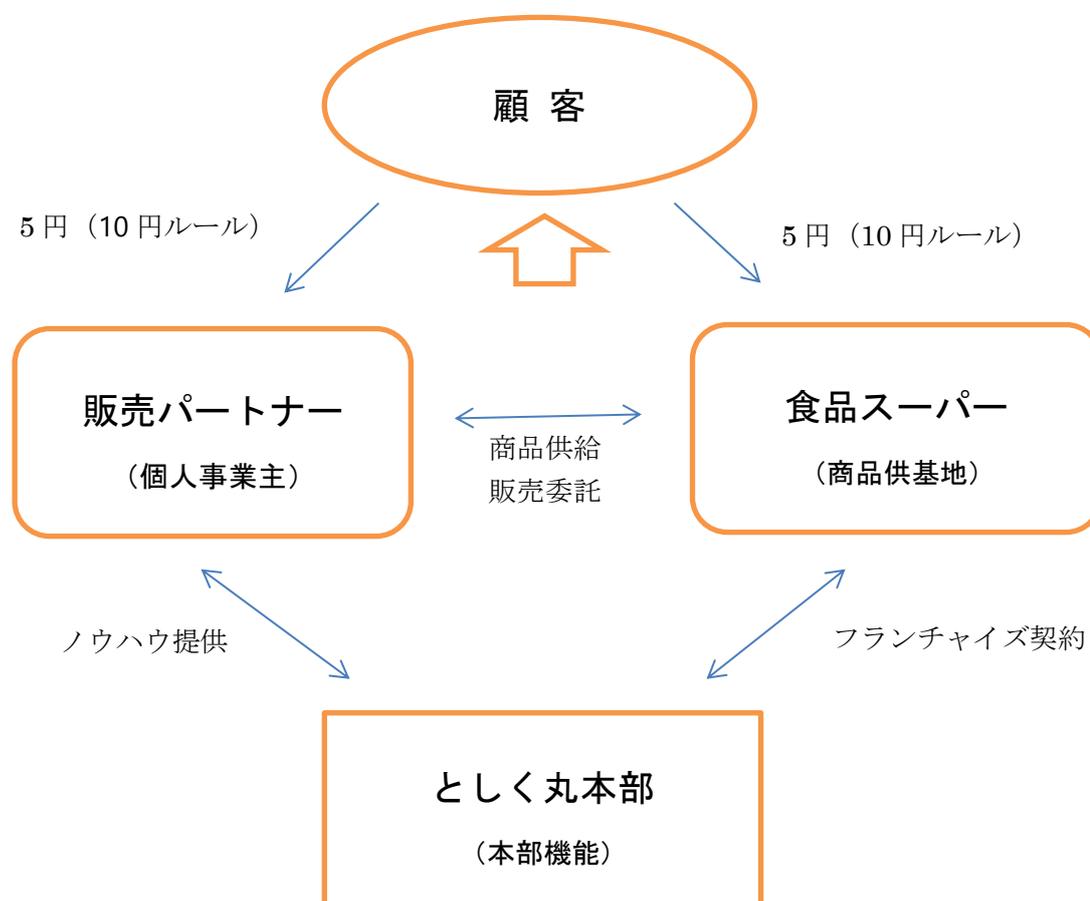
## 4. 移動スーパー「とくし丸」のビジネスモデル

### (1) 販売モデル

ビジネスモデルの最大の特徴は、とくし丸本部、加盟する食品スーパー企業、販売パートナーと呼ぶ個人事業主の3者が関わる点である（図表5-1）。とくし丸本部が地域のスーパーと提携し、ノウハウとブランドを提供し、契約金とロイヤルティ（経営指導料）を受け取る。食品スーパーは販売パートナー（個人事業主）に販売を委託する。個人事業主は、移動販売車に改装した軽トラックをとくし丸本部より300万円あまりで購入し、食品スーパーの店舗に並ぶ生鮮や加工食品（400品目1200点）を載せて販売する。一定のルート进行。一つのルートで50人ほどの顧客を抱え、週2回訪問する。売れ残った食品は食品スーパーが引き取り、店頭で値引き販売する。

ビジネスモデルを分解すると、第一の特徴は前項で示した3者による関係性である。システムを提供するフランチャイズ本部、商品を提供するフランチャイズ加盟店である地元食品スーパー、そして個人事業主の立場で移動販売する販売パートナーである。この3者がそれぞれの立場でビジネスモデルに関与している。

図表 4-1 移動スーパー「とくし丸」のフランチャイズシステムと事業連携



出所：とくし丸・住友社長へのインタビュー調査を基に筆者作成。

第二の特徴は、「プラス 10 円ルール」といわれる仕組みである。特に個人事業主において採算ベースに乗せるために、移動スーパー事業の開始直後から導入されたルールであり、商品 1 点につき食品スーパーでの店頭価格に 10 円を上乗せして移動販売車が販売するというルールである。例えば、加盟食品スーパーでの店頭価格が 300 円の商品であれば 310 円で販売する。

一般に移動スーパーの損益を分ける粗利益率のボーダーは 20%とされているが、とくし丸の粗利益率は概ね 30%をクリアしているという。

第三の特徴として 3 者での利益配分システムがあげられる。とくし丸本部へのロイヤリティを少額の定額制にしているため、売り上げが上がるほど、利益が販売パートナーと提携スーパーに還元される。プラス 10 円ルールによる上乗せ分である 10 円のうち、5 円を販売パートナー、5 円を加盟食品スーパーで分ける。トラック 1 台の 1 日当たりの売上高は約 8 万円である。このうち約 17%が個人事業主の取り分となり、月収は 30 万～40 万円になる。

第四の特徴は、顧客の声を聞く移動販売の方法である。とくし丸の移動販売車は、一般的な移動販売のように広場や公園で販売するのではなく、客の玄関先に赴き、呼び鈴を押すことも多い。個人事業主の販売員は高齢者の見守りなど販売以外にもニーズに応えるのが特徴である。

## (2) とくし丸の社会貢献

前項で示したビジネスモデルおよび販売戦略によるとくし丸の社会貢献の一端を以下に記す。

まず10円ルールについてであるが、顧客にとっては、自家用車により遠方の店舗に買い物に行く時のガソリン代、あるいはバスやタクシーを利用する際の運賃を考慮すれば、商品1点につき10円は決して高くない水準であると考えられる。一般的な路線バスの運賃は100円から300円程度であり、タクシーでは初乗り運賃でも400円以上である。また、食品スーパー等が出店を控える地域だけに、路線バスの運行状況も不十分であることは想像に難くない。

また、多くの移動スーパーは地域の人々が集まりやすい広場に駐車し、客がそこに集まるスタイルである。しかし、とくし丸では販売ルートを決める段階で、一軒一軒にチラシを配って説明して回り、本当に移動スーパーを必要としている高齢者を訪問するルートを組むため、要望のあった客の軒先に駐車ができる。これにより数百メートル先まで歩くのが困難な高齢者も利用可能になる。主要顧客は70歳代半ばから90歳以上の高齢者で、このうち9割が女性である。平均客単価は1500～2000円である。顧客からの支持が高いのは生鮮食品や総菜で、売り上げの6～7割を占める。

高齢者に支持されている理由の一つは、高齢者に寄り添う姿勢がある。とくし丸の販売パートナー向けのマニュアルには「売りすぎない」、「捨てさせない」という文言がある。生鮮食品を買いすぎて捨てるようなことにならないようにしている。週2回、顔を合わせて家族のような関係を構築し、相手の立場を考え、喜んでもらえることを第一と考えているからである。販売パートナーは「家に上がって電球を替えて」とか「郵便物をポストに入れて」と頼まれることも多いという。

最近では眼鏡や衣料品の販売も始めている。単に売り上げを拡大するという発想ではなく、必要なものを必要とする顧客に届けるチャンネルになりたいという思いからだという。あらゆる商品とサービスを届ける窓口になると意味で、住友氏は「『おばあちゃんのコンシェルジュ』『おばあちゃんの究極のセレクトショップ』をめざしたい」と話している。

また、ユニ・チャームの高齢者向けおむつや、キューピーの飲み込みやすい食品のサンプルを顧客に配り、アンケート調査を代行する取り組みも始めている。メーカーから手数料を得られるだけでなく、評判の良い商品を取り扱って売り上げを伸ばす好循環も期待できる。

少子高齢化や過疎化が生み出す問題は買い物弱者にとどまらない。孤独死を防ぐ見守りや、介護の負担を減らす需要が高まっており、とくし丸に対して自治体などから様々な面での期待が集まる。日常的に高齢者と接する機能を生かしての生活必需品の販売だけでなく、必要とされる様々なサービスを提供する社会インフラとなりつつあるというわけである。実際、加盟する地元食品スーパーの中で自治体や警察と地域の自治体や警察署と見守り協定を結ぶ例が増えており<sup>159</sup>、利用者に病気の兆候があった場合は地域包括センターに連絡したり、詐欺事件を防止したりするなど地域の安全を見守る。

さらにとくし丸はヤマト運輸の関連会社であるヤマトホームコンビニエンスと提携し、2017年10月から利用者を対象に家庭の清掃・片付けサービスの受注を始めた。「高齢者とドライバーの濃密な関係を社会インフラとする」（住友氏）ため、今後も物販以外の分野へ連携を広げる方針である<sup>160</sup>。

なお、とくし丸は2016年5月、食品ネット通販のオイシックス（現社名：オイシックス・ラ・大地）の子会社となった。とくし丸にとっての狙いは、ビジネスの成長に合わせて組織を整え、法務など管理面でのサポート体制を整えることである。そして事業展開のスピードを上げることにある<sup>161</sup>。調査時点のトラック台数は約200台。その後もトラックの台数、取扱高は月ごとに増えており、当面はトラック500台（2019年6月末時点で415台）、流通総額100億円超（2019年3月期で79億円）をめざしている<sup>162</sup>。

## 5. CSV への適合性

Porter & Kramer (2011) による CSV の3つのアプローチは、①製品と市場を見直す、②バリューチェーンの生産性を再定義する、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる、である。より詳細にこれらのアプローチの内容を吟味する。

CSV のアプローチ①「製品と市場を見直す」は、社会的課題をビジネスチャンスととらえ製品・サービスをデザインするということである。とくし丸は、従来のビジネスでは顧客とはなりえなかったセグメントをブルー・オーシャン<sup>163</sup>とみなした。すなわち、買い物弱者問題という社会的課題を商機ととらえ、とくし丸本部・地域食品スーパー・販売パートナーの3者の関係で製品・サービスをデザインした。これは CSV のアプローチ①に合致する。

---

<sup>159</sup> 例えば、岡山県を地盤とする天満屋ストアは岡山県備前市と高齢者等の見守り活動支援に関する協定を結んでいる。

<sup>160</sup> 『日経 MJ（流通新聞）』（2017d）。

<sup>161</sup> 『月刊激流』（2016）。

<sup>162</sup> 『月刊食品商業』（2017）。

<sup>163</sup> ブルー・オーシャンとは、未開拓で競争相手がいない市場のことである（Kim & Mauborgne 2005）。

CSV のアプローチ②「バリューチェーンの生産性を再定義する」は、バリューチェーン全体の見直しにより競争力の強化を図るものである。とくし丸は食品スーパー、販売パートナーを巻き込み、10円ルールで店頭価格に上乘せるといふ仕組みで採算性を確保した。すなわち、とくし丸は、通常の卸売・小売という仕入れの関係を見直し、地域食品スーパー・販売パートナーの関係で商品調達と利益配分によりバリューチェーン全体を見直して、競争優位を獲得した。これは CSV のアプローチ②に合致する。

CSV のアプローチ③「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」は、対象企業が事業展開する地域において、関与する他社を巻き込んで受益共同体を形成することである。移動スーパーとくし丸では、事業展開する地域において販売パートナー・地域食品スーパー・そしてその仕入先、という産業クラスターを形成している。クラスターの規模は小さいが、CSV の③に対して合致している。

## 6. 考察

### (1) 売れ残り品の扱い

とくし丸に関する先行研究で、菊池（2015）は、投資リスクや売れ残りのリスクを抑えている点の評価する。その上で、①巡回ルートの開拓（事前調査をすることで、移動販売車のコース当たりの購買者の確保に努めている）、②利益配分システム 3 者の推進の担い手ごとに利益配分を決定している、を挙げ、事業の継続性を確保していると分析した。

一般にフランチャイズ契約の内容はフランチャイザーが決定しており、フランチャイジーはそれに異議申立てすることはきわめて困難である。このような不均衡は時として大きな法的トラブルの要因ともなり、その一例はコンビニエンスストアチェーンでいわゆる「見切り品問題」として露呈していた。あるコンビニエンスストアチェーンでは粗利益分配方式と謳いながらも、契約文面で「ロスチャージ」を課しており、最高裁でも係争された。典型的にはおにぎり・弁当などの賞味期限の短い食品類の見切り販売を禁止しながら、売れ残った商品の仕入れ原価を粗利から控除することなくフランチャイジーに全額負担すなわちロスチャージさせていた。そして売れ残り品は誰の口にも入ることなく破棄される、という持続可能性に逆行する措置がとられる。

とくし丸の売れ残り品の扱いは上記コンビニエンスストアの事例とは対照的である。すなわち、移動販売での売れ残り品は提携の地元食品スーパーにおいて見切り品として販売される。

### (2) CSV との関連性とビジネスモデルの評価

「わが社はより良き社会実現のために必要な商品やサービスを提供している。だから本業を全うすることが CSR である」と語る経営者は少なくない。流通業においても「良いものを安く」をスローガンに掲げる企業は多いが、注意点は

「社会的責任」と「社会的使命」を混同する可能性である(川村 2015, pp. 69-70)。商品を提供するプロセスの中で法令順守や環境、労働、消費者対応など CSR 上の課題は多い。本業を全うするために優越的地位の乱用を行っていたり、過酷な労働環境を強いたりするのであれば本末転倒であり、社会的責任を果たすことにはつながらない。本業を全うし、よりよい商品・サービスを社会に提供することが CSR であると思いつくと「現状是認」に陥ってしまい、経営課題やリスクの発見が疎かになる危険性もある。その意味で、とくし丸は流通業としての社会的使命を全うしつつ、社会的価値と経済的価値の両立をめざした CSV の好例であるといえる。

本研究の CSR の定義である「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」に対しても、販売パートナーと地域の高齢者（顧客）との良好な関係、近隣に買い物する場所がないという社会的課題を統合的なビジネスモデルで解決している合致例である。

高齢化が進み生活に不便を感じる人々が増える地域社会への貢献をしながら、提携した食品スーパーにとっては低いリスクで店舗のない地域の人々を顧客として創出し、売り上げの追加が期待できる(林原 2017)。同時に個人事業主らの地域での雇用を創出し、個人事業主である販売パートナーは高齢者に感謝されるやりがいのある仕事に当たれるという利点がある。まさに、売り手よし、買い手よし、世間よしの「三方よし」を実現したビジネスモデルといえる。

## 7. 本章のまとめ

本章では移動スーパーを展開するとくし丸を事例に、その CSV への適合性を検証した。その結果、とくし丸は、Porter & Kramer (2011) が挙げた 3 つの CSV アプローチに適合することを確認した。ビジネスモデルの核はとくし丸本部と食品スーパー、個人業主（販売パートナー）の 3 者協業である。この連携をつくることと「10 円ルール」の導入により、事業としての収益性の確保が難しく、行政の支援も必要とされてきた移動販売がビジネスとして成り立つ仕組みを確立した。

これまで、CSV はネスレなど大手メーカーを中心に語られている。元来、CSV が提唱された文献 (Porter 2011) では GE、IBM、インテル、ネスレ、ジョンソン・エンド・ジョンソンなどのグローバルメーカーの事例を中心に議論が展開されている。流通業である米ウォルマートと英マークス・アンド・スペンサーについても言及されているが、直接消費者に便益を与える事例とは言えない。

これらの事例研究に対して、とくし丸の事例が CSV に示唆するという点を考えると、流通業においても主要事業を通じた社会的課題解決が行える可能性があると考えられる。流通業全体への示唆としては、店舗に「顧客を集める」旧来型ビジネスから、「自らが顧客に近づく」新たなビジネスモデルが構築できる可能性があることをとくし丸は示している。

さらに SDGs の「誰一人取り残さない」という理念を体現した CSR 活動とも指摘できる。買い物弱者は食料アクセス問題であり、地域住民の健康被害を起こしかねない人権に関わる社会的課題である。買い物弱者の発生はネガティブインパクトであり、とくし丸は、本来ならビジネスとして成り立たない小さな需要を寄せ集めることで、サプライチェーンを構築した。本業の存在そのものに「公益性」が兼ね備えられている。これにより地域を支える「全体最適」を目指し、ネガティブインパクトの最小化に寄与しようとしている。

とくし丸の取り組みは SDGs の理念に合致する。第 2 章で取り上げた 5 社、第 3 章で取り上げた 6 社に比べると、より公益性が強い。「本業による CSR」から「本業を超えた CSR」と位置づけられる先進的な取り組みである。ここに第 3 章と本章の研究課題である「SDGs 時代における戦略的 CSR のあり方を提示する」の答えがあると考えられる。

## 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<sup>164</sup>

### 1. はじめに

社会の情報化と人々の価値観の多様化が進み、企業は社会から多面的な評価と要請を受けるようになった。人々の企業活動への関心は、活動の成果(利益)だけでなく、それらが生み出される内部のプロセスや他の企業との関係にも向けられるようになった。CSR(企業の社会的責任)を経営戦略として位置づけるとき、経営者と投資家の多くは新たなビジネスチャンスに結びつくことを期待する。戦略的CSRあるいはCSV(共通価値の創造)は事業性と社会性の両立であり、社会的課題の解決策の提示や実行が競争優位につながる。本章では研究課題を「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」と設定する。

### 2. アンケート調査の概要

CSR活動の現状、社会的課題に対する認識、今後取り組みたい社会的課題などについて選択式のアンケート調査を実施した。

調査対象は、小売業、卸売業、外食業における有力企業である。具体的なサンプリングは次のような作為的抽出である。すなわち、日本経済新聞社発行の日経MJ(流通新聞)の2016年度「小売業調査」<sup>165</sup>、「飲食業調査」<sup>166</sup>、「卸売業調査」<sup>167</sup>の売上高上位企業からまず270社を選定し、その調査対象外の有力4社を加えて274社を選定した。

次に、その274社に対して質問用紙を送付したところ、79社から回答を得た。これにより以下の分析におけるサンプル数はN=79とした。回答率は28.8%である。

調査期間は2018年3月1日～8月31日である。この間、4月1日から4月10日の間に質問用紙を対象企業に送付し、回答の締め切りを5月31日と設定した。

単純集計を行いつつ、企業の売上規模別と業種別に集計し、売上規模は各質問の回答に影響しているかを確認する。用いた売上規模の区分は下記の通りであり、企業数が出来る限りアンバランスにならないように区分した。

---

<sup>164</sup> 本章は白鳥(2019a)を初出とし、加筆・修正した。

<sup>165</sup> 『日経MJ(流通新聞)』(2017b)。

<sup>166</sup> 『日経MJ(流通新聞)』(2017a)。

<sup>167</sup> 『日経MJ(流通新聞)』(2017c)。

図表 5-1 売り上げ規模の区分

売上規模

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 5千億円以上～8兆2千億円	19	24.1	26.0	26.0
2千億円以上～5千億円未満	22	27.8	30.1	56.2
1千億円以上～2千億円未満	15	19.0	20.5	76.7
370億円～1千億円未満	17	21.5	23.3	100.0
合計	73	92.4	100.0	
欠損値 売上高が不明	6	7.6		
合計	79	100.0		

また、アンケート分析にあたっては、統計的検定の有意水準を  $\alpha=0.05$  とし、 $p<0.05$  を有意差ありと判定する。有意差検定はピアソンのカイ 2 乗検定を用いた。統計解析ソフトについては、SPSS Statistics Ver.23 (IBM Corporation, Armonk, NY, USA) を使用した。

アンケートの質問項目は以下の通りである。

- ① CSR (Corporate Social Responsibility) を担当する部署を設けていますか？
- ② 社会貢献活動に取り組む財団などの外部関連組織はありますか？
- ③ 現在取り組んでいる社会貢献活動は何ですか？ (複数回答可)
- ④ 上記の取り組みは、貴社の事業とどのような関連をお持ちですか？ (複数回答可)
- ⑤ 社会貢献活動に取り組んだ結果、御社にどのような効果がありましたか？ (複数回答可)

- ⑥CSR と業績の関係についてどうお考えですか？
- ⑦CSR とレピュテーション（評判）やブランディング（ブランド力強化・育成）との関係についてどうお考えですか？
- ⑧CSR 活動に関する基本的な考え方は？
- ⑨御社の主とする 事業は社会的課題の解決に役立っていますか？
- ⑩役立っていると考ええる社会的課題とは何ですか？（複数回答可）
- ⑪今後、役立ちたいと考える社会的課題とは何ですか？（複数回答可）
- ⑫経営上、CSV（Creating Shared Value、共通価値の創造）を意識するようになったのはいつごろですか？
- ⑬CSR 活動を実践したり、社会的課題を選定したりする際に重視するステークホルダーは？
- ⑭社会貢献活動の中で、国連が定めた SDGs（Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標）は影響していますか？

### 3. 集計結果

#### (1) 集計

集計結果をグラフとともに以下に記す。

質問①CSRを担当する部署を設けていますか？

CSR 担当部署の有無は、専任部署を設けているという回答は 38.0%、専任の担当者を置いているのは 5.1%、兼務の担当者を置いているのは 31.6%で、合計 74.7%で担当者がいる。ここでの結果について、「売上規模別」と「業種別」の回答をみると、「売上規模別」の結果について Pearson のカイ 2 乗検定で有意差が認められた ( $p=0.022$  :  $<0.05$  なので統計的に有意差がある)。

すなわち、

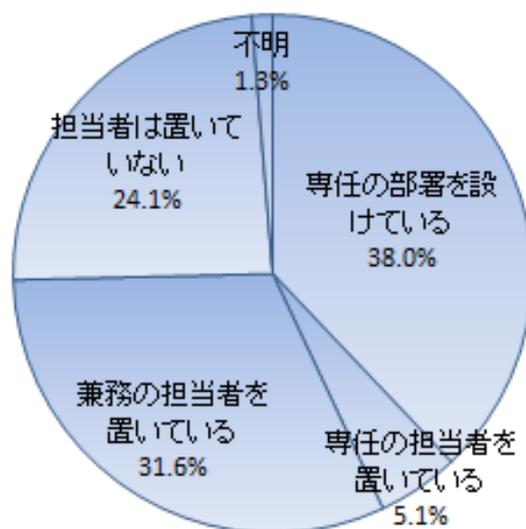
1. 専任の部署を設けている
2. 専任の担当者を置いている
3. 兼務の担当者を置いている
4. 担当者は置いていない

の分布の割合が売上規模に応じて統計的に有意に異なることになる。

最も顕著なのは、「専任の部署を設けている」または「専任の担当者を置いている」割合が、売上が 5 千億円以上の企業では 68.4%に達するが、それ以下の企業では、「専任の担当者を置いている」企業は 0 社で、「専任の部署を設けている」企業も 26.7%~43.8%にとどまっている。ただし、売上が 5 千億円以上の企業でも 1 社は「担当者は置いていない」と回答している。売上が、2 千億~5 千億円、1 千億~2 千億円、370 億~1 千億円の企業で比較すると、意外にも 370 億~1 千億円の企業の「専任の部署を設けている」割合が最も高く、必ずしも売上規模に応じて、「専任の部署を設けている」割合が高くなる訳ではないと言える。

図表 5-2 CSR 担当部署の有無

### CSR担当部署の有無



図表 5-3 CSR 担当部署の有無（売上規模別）

クロス表

			①CSR担当部署の有無				合計
			専任の部署を 設けている	専任の担当者を 置いている	兼務の担当者を 置いている	担当者は置い ていない	
売上 規模	5千億～8兆 2千億円	度数 売上規模 の %	10 52.6%	3 15.8%	5 26.3%	1 5.3%	19 100.0%
	2千億～5千 億円	度数 売上規模 の %	7 31.8%	0 0.0%	7 31.8%	8 36.4%	22 100.0%
	1千億～2千 億円	度数 売上規模 の %	4 26.7%	0 0.0%	9 60.0%	2 13.3%	15 100.0%
	370億～1千 億円	度数 売上規模 の %	7 43.8%	0 0.0%	4 25.0%	5 31.3%	16 100.0%
合計	度数 売上規模 の %	28 38.9%	3 4.2%	25 34.7%	16 22.2%	72 100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	19.442 <sup>a</sup>	9	.022
尤度比	19.454	9	.022
線型と線型による連関	1.677	1	.195
有効なケースの数	72		

a. 8 セル (50.0%) は期待度数が 5 未満。最小期待度は .63。

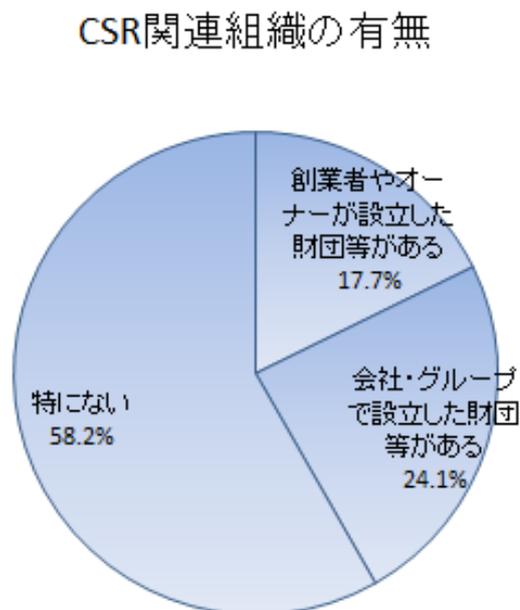
質問② 社会貢献活動に取り組む財団などの外部関連組織はありますか？

社会貢献のための関連組織については、創業者やオーナーが設立した財団等があるのは17.7%、会社・グループで設立した財団等があるのは24.1%だった。アンケートに回答してくる企業だけに、CSR推進の体制が整っている企業が多いようである。

ここでの結果について、「売上規模別」と「業種別」の回答をみると、売上規模別の社会貢献活動の外部関連組織の有無は、Pearson のカイ 2 乗検定で有意差は認められない ( $p=0.736$ )。すなわち、売上規模によらず、外部関連組織を持たない企業の割合は、46.7%~70.6%である。5千億円以上の企業でも1千億円未満の企業でも、外部関連組織を持たない企業の割合は6~7割に達している。

一方で、業種別の社会貢献活動の外部関連組織の有無は、Pearson のカイ 2 乗検定で有意差が認められる ( $p=0.001$ )。「創業者やオーナーが設立した財団等がある」の割合は小売りが25%に達するが、外食は11.8%に過ぎない。卸に至っては0%である。「会社・グループで設立した財団等がある」の割合も小売りが35.4%に達するが、外食は11.8%、卸はこれも0%である。小売りは半数を超える60.4%が外部関連組織を持っているのに対し、外食は4分の1の23.6%、卸に至っては1社もない。

図表 5-4 CSR 関連組織の有無



図表 5-5 CSR 関連組織の有無（業種別）

**クロス表**

②社会貢献活動の外部関連組織の有無

			②社会貢献活動の外部関連組織の有無			合計
			創業者やオーナーが設立した財団等がある	会社・グループで設立した財団等がある	特にない	
業種別区分	小売り	度数	12	17	19	48
		種別区分の%	25.0%	35.4%	39.6%	100.0%
	卸	度数	0	0	12	12
		種別区分の%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	外食	度数	2	2	13	17
		種別区分の%	11.8%	11.8%	76.5%	100.0%
合計	度数	14	19	44	77	
	種別区分の%	18.2%	24.7%	57.1%	100.0%	

**カイ 2 乗検定**

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	17.706 <sup>a</sup>	4	.001
尤度比	22.280	4	.000
線型と線型による連関	8.077	1	.004
有効なケースの数	77		

a. 4 セル (44.4%) は期待度数が 5 未満。最小期待度数は 2.18。

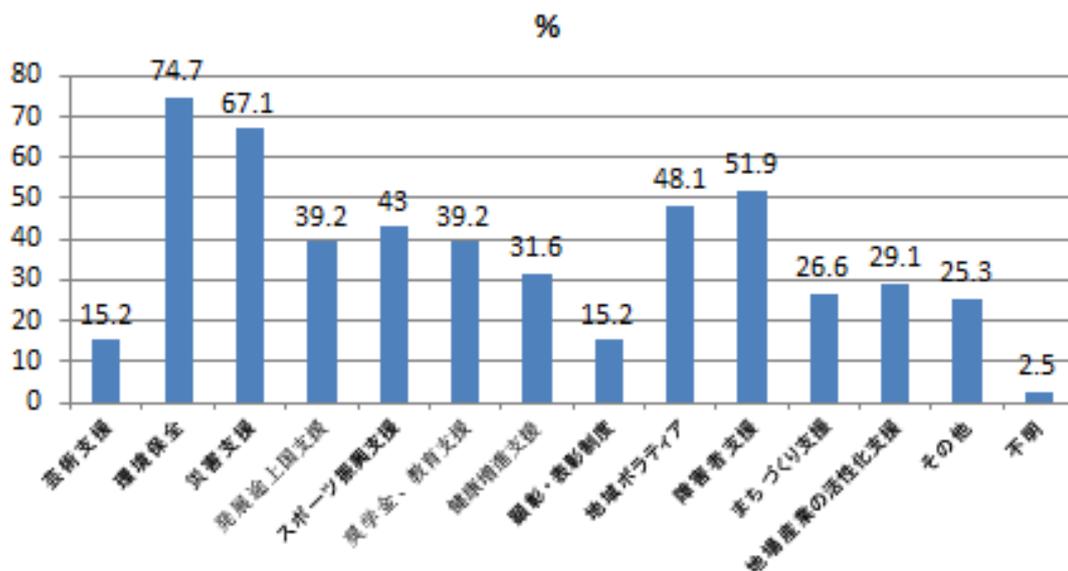
質問③ **現在取り組んでいる社会貢献活動は何ですか？**（複数回答可）

取り組み中の CSR 活動（複数回答）は、環境保全が 74.7%で最も高く、次いで災害支援（67.1%）、障害者支援（51.9%）、地域ボランティア（48.1%）が続いた。スポーツ振興支援や発展途上国支援、奨学金・教育支援なども 40%前後の回答があり、CSR 活動の内容は幅広いことがうかがえる。

ここでの結果は売上規模にかかわらず、環境保全は 66.7%~94.7%と高い回答率を示している。5 千億~8 兆 2 千億円の企業は、19 社中 18 社の 94.7%が環境保全を取り組み中の社会貢献活動と回答している。特徴的なのは 1 千億~2 千億円の企業で、芸術支援、スポーツ振興支援、顕彰・表彰制度に対して回答したのは 0 社である。芸術支援や顕彰・表彰制度はともかく、スポーツ振興支援が 0 社というのは、他の売上規模の企業が 50%以上回答しているのと比較すると際立っている。

業種別にみると最も回答数の多い環境保全は、小売りが 83.3%に達するのに対し、卸、外食は 62.5~66.7%の回答率を示している。次に回答数の多い災害支援は、いずれの業種も約 70%と大きな差はない。卸が最も高いのはスポーツ振興支援であるが、それ以外は概して回答率は低い。特徴的なのは「その他」であり、卸は 66.7%と非常に高い結果となった。ここでも CSR 活動の幅が広いことを裏付けた。

図表 5-6 取り組み中の CSR 活動



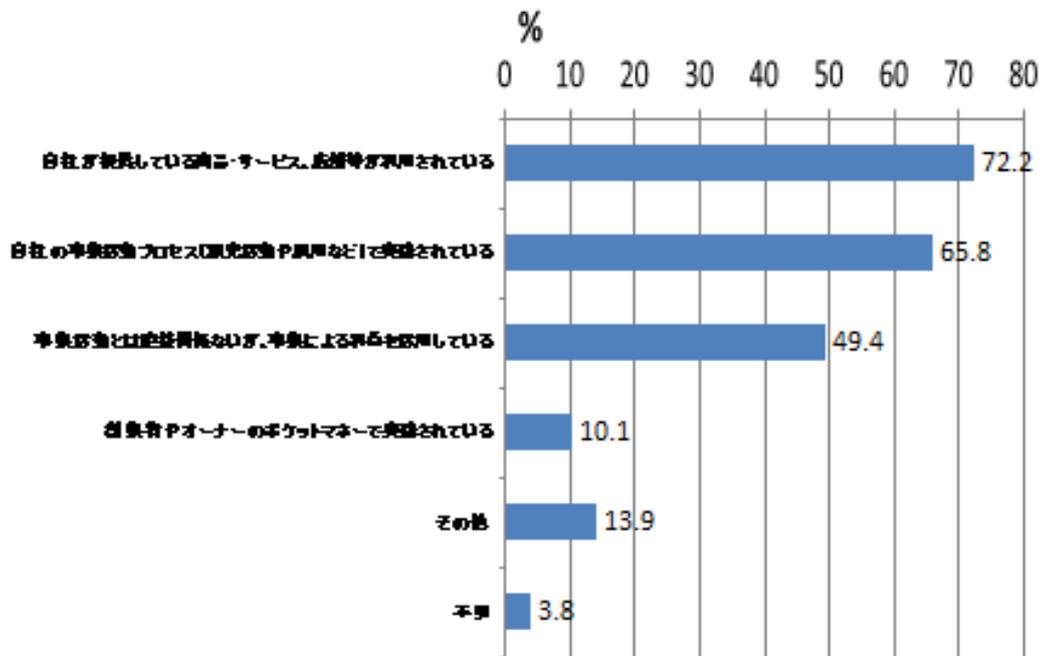
質問④ 上記の取り組みは、貴社の事業とどのような関連をお持ちですか？（複数回答可）

CSR 活動には、「自社が提供している商品・サービス、店舗等が利用されている」が 72.2%、「自社の事業活動プロセス（販売活動や雇用など）で実践されている」が 65.8%で、CSR 活動と事業活動の関連性は高い。

「自社が提供している商品・サービス、店舗等が利用されている」と回答した企業は売上規模に関わらず、およそ 70%から 80%と大きな差は認められない。「自社の事業活動のプロセスにおいて実践されている」と回答した割合は、売上規模が大きいほど高い割合を示している。「事業活動とは直接関係ないが、事業による利益を活用している」と回答した割合は、1 千億～2 千億円の企業が最も低く、370 億～1 千億円の企業が最も高い。売上規模に関わらず大半の企業で、自社の店舗や自社の活動を通じて行われているため、店舗のある地元に着した地域社会において実践されていると考えられる。

業種別にみると、「自社が提供している商品・サービス、店舗等が利用されている」と回答した企業は、やはり小売りと外食がいずれも 75%以上の高い数字を示しているが、卸は半数の 50%にとどまっている。「自社の事業活動のプロセスにおいて実践されている」と回答した割合は、業種別を問わず、70%前後を占めている。

図表 5-7 CSR 活動と事業の関連

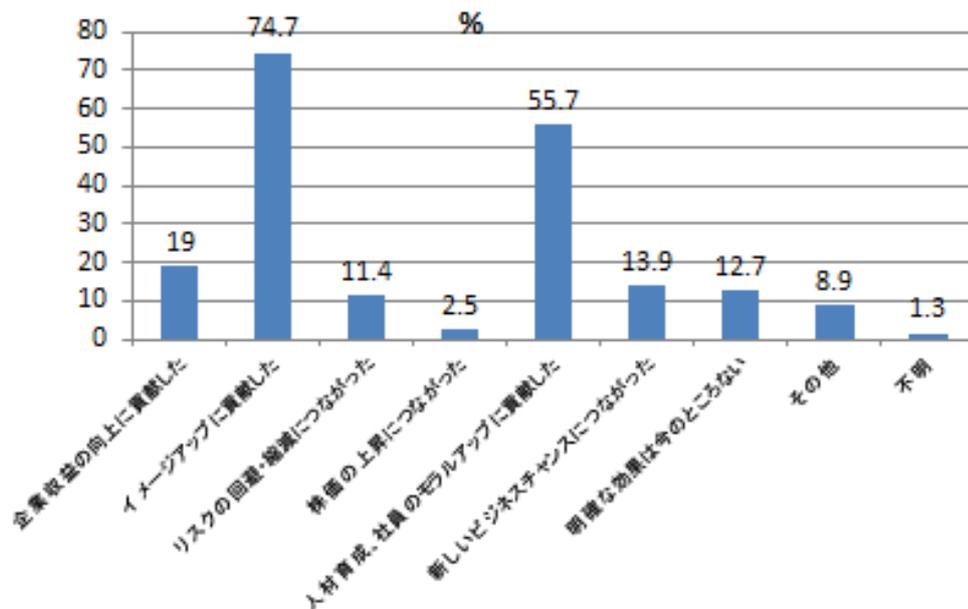


質問⑤ 社会貢献活動に取り組んだ結果、御社にどのような効果がありましたか？ (複数回答可)

CSR 活動の効果については、「イメージアップに貢献した」が 74.7%と突出しており、「人材育成、社員のモラルアップにつながった」も 55.7%と 5 割を超えた。ただ、「企業収益の向上に貢献した」は 19.0%にとどまり、「リスクの回避・縮減」と「新しいビジネスチャンスにつながった」も 10%台前半だった。加えて「明確な効果は今のところない」も 1 割強 (12.7%) あり、効果を測りかねている企業も見られた。

売上規模に関わらず「イメージアップに貢献した」と回答しており、「人材育成、社員のモラルアップに貢献した」との回答も売上規模に関わらず割合が高い。特徴的なのは、5 千億～8 兆 2 千億円の企業が他の規模の企業と比較して、「企業収益の向上に貢献した」、及び「新しいビジネスチャンスにつながった」と肯定的な回答をしている割合が高くなっている。また、業種に関わらず「イメージアップに貢献した」の回答率が最も高く、「人材育成、社員のモラルアップに貢献した」との回答も比較的割合が高い。

図表 5-8 CSR 活動の効果



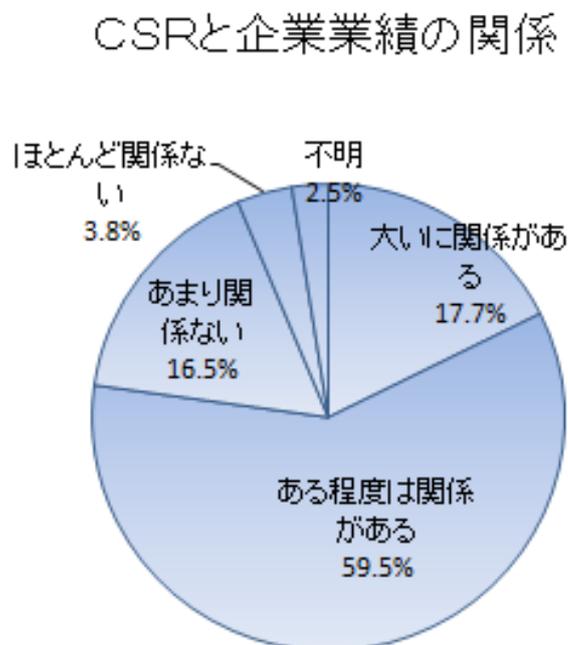
質問⑥ CSR と業績の関係についてどうお考えですか？

CSR と業績の関係を問う質問の回答は、「大いに関係がある」又は「ある程度は関係ある」との回答が合計 79.2%を占め、イメージアップやモラルアップを業績と関連付けている傾向が見て取れる。「企業収益の向上に貢献した」、「企業収益の向上につながっている」、「株価の上昇につながった」という実感はないが、自分たちの CSR 活動は業績と関連があると信じていたい希望の裏返しが回答結果に表れているようである。

売上規模と回答内容の分布に Pearson のカイ 2 乗検定で有意差は無い ( $p=0.670$ )。すなわち、売上規模により CSR と業績の関係の回答が異なることはないと言える。

業種と回答内容の分布にも Pearson のカイ 2 乗検定で有意差は無い ( $p=0.469$ )。すなわち、業種により CSR と業績の関係の回答が異なることはないと言える。ただし、「あまり関係ない」と冷めた回答は卸が 33.3%と他の 2 倍以上の回答率を示している。

図表 5-9 CSR と企業業績の関係



質問⑦ CSR とレピュテーション（評判）やブランディング（ブランド力強化・

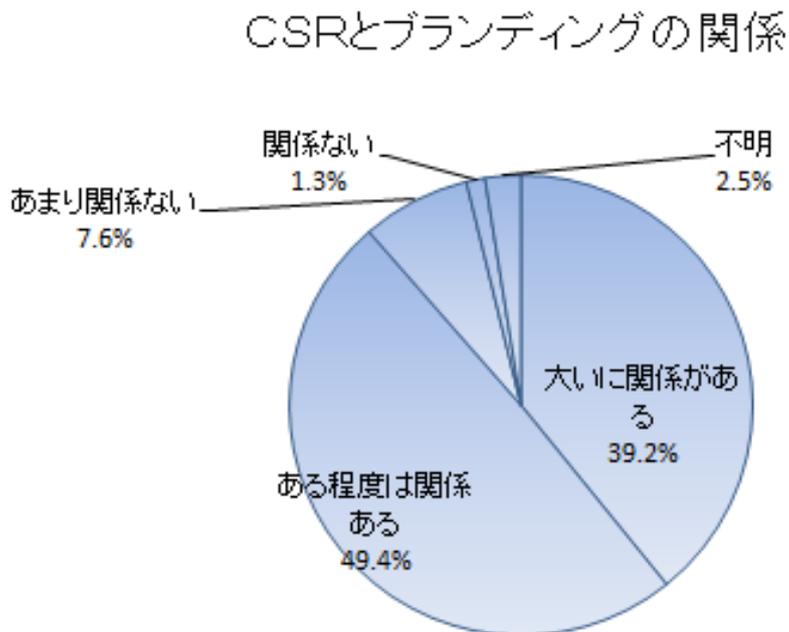
育成）との関係についてどうお考えですか？

CSR とブランディングの関係を聞いたところ、「大いに関係がある」と「ある程度は関係がある」との回答を合計すると 88.6%に達した。企業業績との関係に比べると「大いに関係がある」は 21.5 割高く、ブランドイメージ向上に手応えを感じている企業が多いようである。

売上規模と回答内容の分布に Pearson のカイ 2 乗検定で有意差は無い ( $p=0.519$ )。すなわち、売上規模により CSR とブランディングの関係の回答が異なることはないと言える。

業種と回答内容の分布に Pearson のカイ 2 乗検定で有意差は無い ( $p=0.878$ )。すなわち、業種により CSR とブランディングの関係の回答が異なることはないと言える。ただし、「大いに関係がある」は卸が 25%に過ぎないが、他は 40%を超えている。「大いに関係がある」と「ある程度は関係ある」を合わせると 3 業種とも 90%を超えた回答率であり、基本的には差は認められない。

図表 5-10 CSR とブランディングの関係



## 質問⑧ CSR 活動に関する基本的な考え方は？

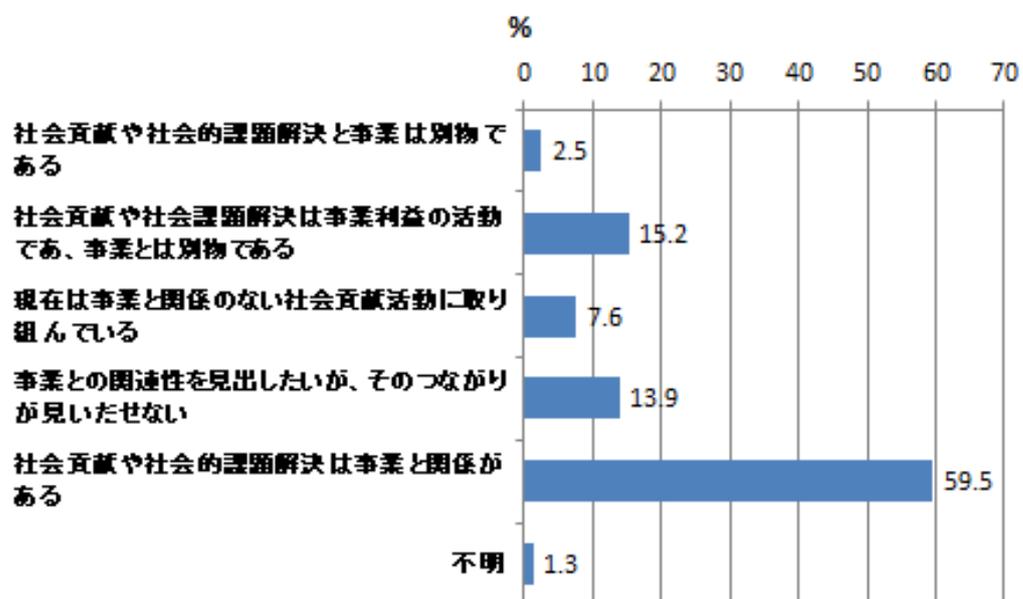
CSR 活動に関する基本的考え方では、回答企業数の 60.3%が「社会貢献や社会的課題解決は事業と関係がある」と回答している。質問④の「事業活動とは直接関係ないが、事業による利益を活用している」との回答と矛盾する面はあるが、少なくとも事業による利益を活用という側面はその通りであろう。確かに、質問⑧においても「社会貢献や社会的課題解決は事業利益の活用であり、事業への貢献は期待していない」と 15.4%の企業が回答している。

一方、「社会貢献や社会的課題解決と事業とは別物である」と回答している企業はわずか 2.6%であり、そうでなくても「現在は事業と関係のない社会貢献活動に取り組んでいる」や「事業との関連性を見いだしたいが、そのつながりが現時点では見いだせないでいる」と苦心している企業も 23.4%に達している。

売上規模と回答内容の分布に Pearson のカイ 2 乗検定で有意差は無い ( $p=0.543$ )。すなわち、売上規模により CSR 活動に関する基本的な考え方が異なることはないと言える。

業種と回答内容の分布に Pearson のカイ 2 乗検定で有意差は無い ( $p=0.561$ )。すなわち、種別により CSR 活動に関する基本的な考え方が異なることはないと言える。有意差は無いが、小売りは、「現在は事業と関係のない社会貢献活動に取り組んでいる」の回答率が「事業との関連性を見いだしたいが、そのつながりが現時点では見いだせないでいる」を上回っており、ある意味割り切っているように見える。しかし、卸、外食はその逆であり、事業とのつながりが見いだせずに模索している様子がうかがえる。

図表 5-11 CSR 活動に関する基本的考え方



質問⑨ 御社の主とする 事業は社会的課題の解決に役立っていますか？

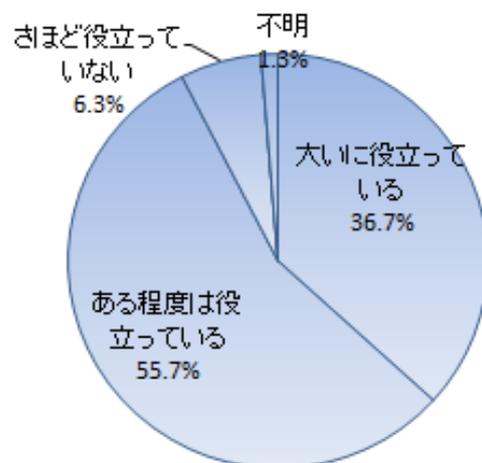
自社の主事業が社会的課題解決に役立っているかという問いには、「大いに役立っている」が 36.7%、「ある程度は役立っている」が 55.7%で、9 割強が社会的課題に対応しているという認識を持っている。

売上規模と回答内容の分布に Pearson のカイ 2 乗検定で有意差は無い( $p=0.162$ )。すなわち、売上規模により事業は社会的課題の解決に役立っているかの回答が異なることはないと言える。しかし、売上規模が 5 千億～8 兆 2 千億円企業の半数以上が「大いに役立っている」と回答しているが、それ以下の売上規模の企業は 3 割前後にとどまっている。

一方で業種別を見ると、業種別と回答内容の分布に Pearson のカイ 2 乗検定で有意差が認められる ( $p=0.038$ )。これは、卸の 6 割近くが社会的課題の解決に「大いに役立っている」と回答しているが、外食は 4 割強、小売りは 3 割強に過ぎない。また、卸は「さほど役立っていない」と回答した企業は 0 社で、卸の全社が「大いに役立っている」又は「ある程度は役立っている」と自信をもって答えている。一方、外食では 17.6%の企業が「さほど役立っていない」と回答している。

図表 5-12 主事業と社会的課題の関係

主事業は社会的課題解決に役立っているか



図表 5-13 主事業と社会的課題の関係（業種別）

**クロス表**

			⑨事業は社会的課題の解決に役立っているか			合計
			大いに役立っている	ある程度は役立っている	さほど役立っていない	
業種別区分	小売り	度数	15	31	1	47
		種別区分の%	31.9%	66.0%	2.1%	100.0%
	卸	度数	7	5	0	12
		種別区分の%	58.3%	41.7%	0.0%	100.0%
	外食	度数	7	7	3	17
		種別区分の%	41.2%	41.2%	17.6%	100.0%
合計	度数	29	43	4	76	
	種別区分の%	38.2%	56.6%	5.3%	100.0%	

**カイ 2 乗検定**

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	10.179 <sup>a</sup>	4	.038
尤度比	9.097	4	.059
線型と線型による連関	.001	1	.975
有効なケースの数	76		

a. 4 セル (44.4%) は期待度数が 5 未満。最小期待度数は .63。

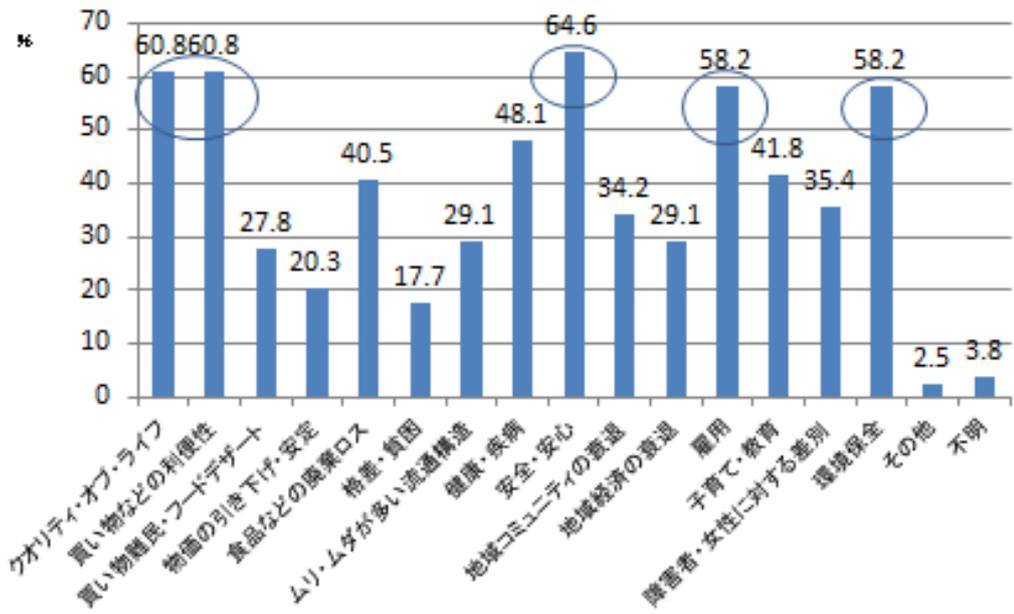
質問⑩ 役立っていると考える社会的課題とは何ですか？ (複数回答可)

社会的課題として考え、取り組んでいるのは「本業」に関係するものが多いかどうかに関して、流通業の特性から「クオリティ・オブ・ライフ (生活の質)」(第1章第7節第3項参照)、「買い物などの利便性」、「買い物難民・フードデザート」、「物価 (物価の引き下げ・安定)」、「食品などの廃棄ロス」、「ムリ・ムダが多い流通構造」が直接的な「本業」に関係する項目とすると、これらが全回答数に占める割合は34.3%となる。全企業数に対する割合で見ると、「クオリティ・オブ・ライフ」と「買い物などの利便性」がともに63.2%と高い割合を占めており、役立っている社会的課題として自負を持って捉えていると考えられる。

また、「安全・安心」は消費者に直接商品を届ける企業が多いためか、最も多い67.1%の企業が回答している。「クオリティ・オブ・ライフ」、「買い物などの利便性」、「買い物難民・フードデザート」、「物価の引き下げ・安定」、「食品などの廃棄ロス」、「ムリ・ムダが多い流通構造」が直接的な「本業」に関係する項目とすると、「クオリティ・オブ・ライフ」および「買い物などの利便性」は、売上規模に関わらず5割から8割近い企業が回答している。

特徴的なのは「ムリ・ムダが多い流通構造」で、売上が5千億~8兆2千億円の企業は47.4%が回答しているが、370億~1千億円の企業は13.3%しか回答していない。売上の大きな企業ほど、流通構造にムリ・ムダが多いと考えている様子がうかがえる。

図表 5-14 役立っている社会的課題

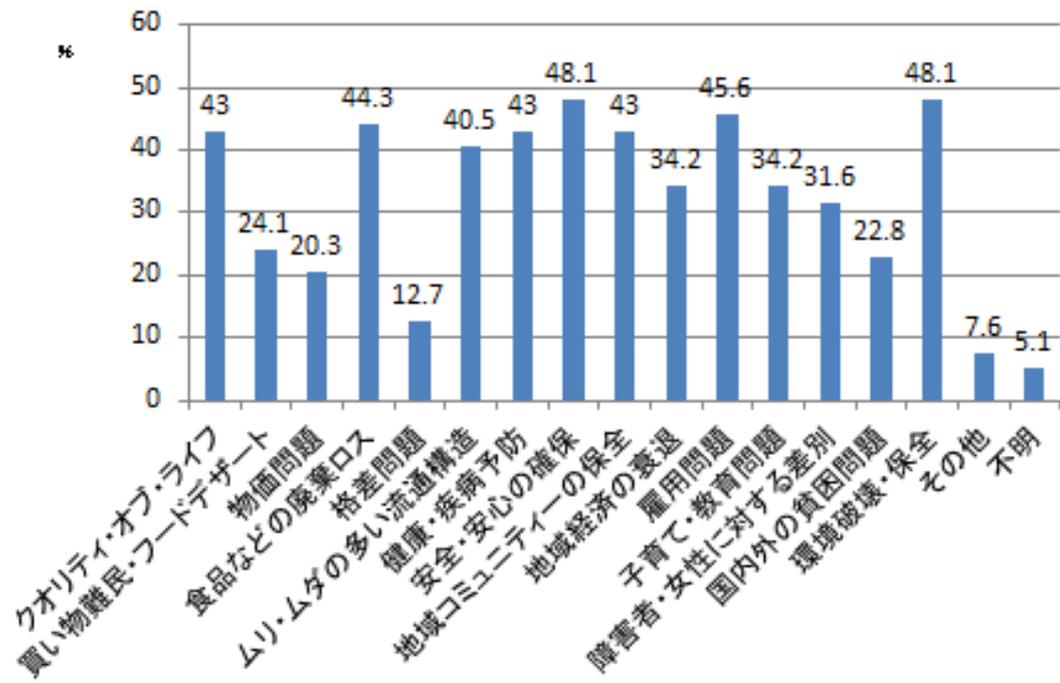


質問⑩ 今後、役立ちたいと考える社会的課題とは何ですか？（複数回答可）

今後の課題としては、強く本業に関係する項目として「クオリティ・オブ・ライフ（生活の質）」や「食品などの廃棄ロスの削減」、「ムリ・ムダが多い流通構造の改善」を挙げた企業数がいずれも40%を超えている。特に「食品などの廃棄ロスの削減」と「ムリ・ムダが多い流通構造の改善」は直接自分たちの利益につながる切実な課題として捉えているものと考えられる。「環境破壊・環境保全」が「安全・安心」と並んで割合として52.0%と最高値を示しているのは、本業を超えたところで地球全体の問題にも関心が高いことを示している様子が見て取れる。

すでに役立っていると回答している割合（質問⑩）よりも、今後役立ちたいとしている項目は、売上規模に関わらず「食品などの廃棄ロス」、「ムリ・ムダが多い流通構造」が上回っている。「地域コミュニティの保全」も概して、今後の割合が高く、将来的に企業は重視しようとしているものと考えられる。一方、「買い物難民・フードデザート」は低下しており、既に十分役立っていると考えている裏返しと見て取れる。グローバルな「環境破壊・環境保全」に関しては、売上が370億～1千億円の企業を除いて、いずれも5割から6割の企業が今後の課題としており、関心の高さがうかがえる。

図表 5-15 役立ちたい社会的課題



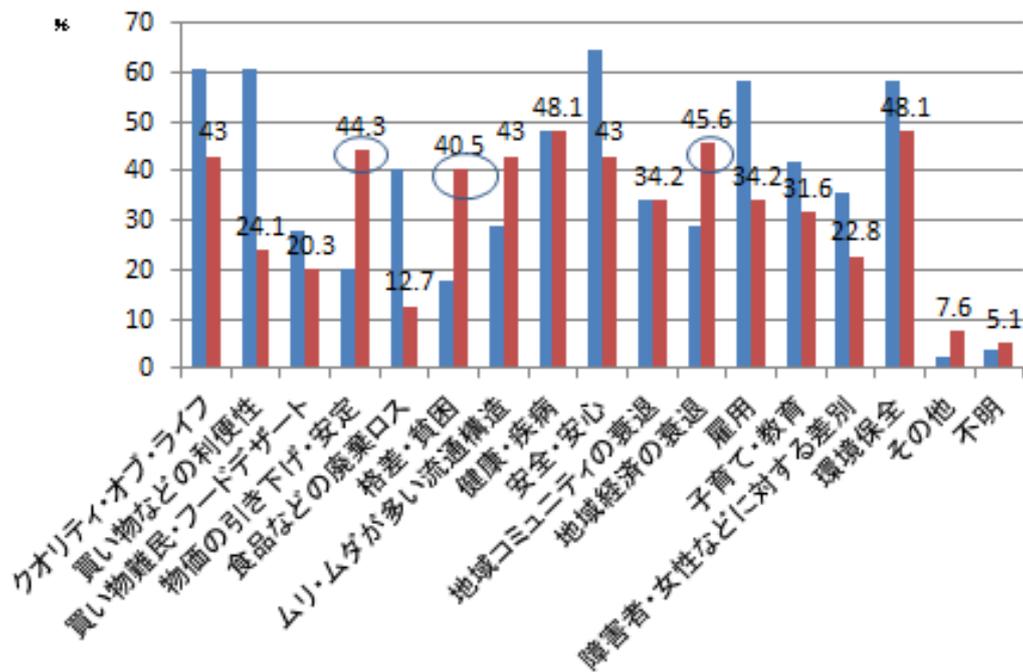
質問⑩と質問⑪の回答結果：役立っている社会的課題と今後役立ちたい社会的

課題の比較

役立っている課題と役立ちたい課題をみると、役立っている課題の割合が一般的に高いが、「物価の引き下げ・安定」、「格差・貧困」、「ムリ・ムダが多い流通構造」、「地域経済の衰退」の項目で今後役立ちたい課題のほうが数値は高くなった。

図表 5-16 役立っている社会的課題と役立ちたい社会的課題の比較

役立っている社会的課題と今後役立ちたい社会的課題



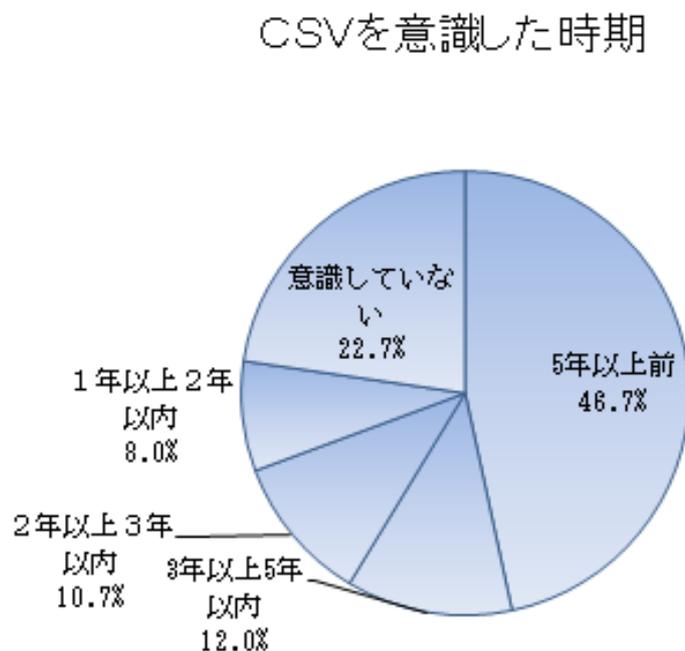
質問⑫ 経営上、CSV（Creating Shared Value、共通価値の創造）を意識するよう

になったのはいつごろですか？

CSV を意識するようになった時期は、半数近くの企業が 5 年以上前と回答しており、比較的早くから注目していたことがうかがえる。しかし、反対に半数以上の企業は 5 年以内、または意識していない企業が存在し、流通業で CSV が意識されてきた歴史は比較的浅いとも考えられる。特に「意識していない」が 24.7% に達することは、4 分の 1 の企業は意識していないことになる。消費者直結の流通サービス業の意識としては予想外な回答と言える。または、当たり前すぎて意識していないという意味での回答企業もあり得る。

売上規模と回答内容の分布に Pearson のカイ 2 乗検定で有意差は無い ( $p=0.627$ )。すなわち、売上規模により経営上、CSV を意識するようになった時期が異なることはないと言える。

図表 5-17 CSV（共通価値の創造）を意識した時期



質問⑬CSR 活動を実践したり、社会的課題を選定したりする際に重視するステ

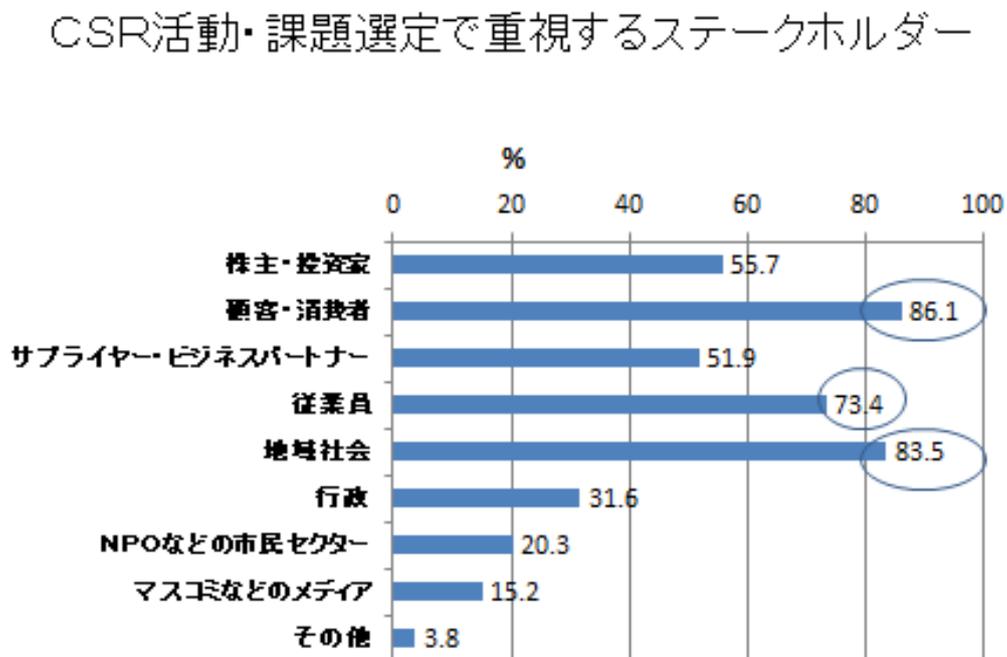
ークホルダーは？

重視するステークホルダーは「顧客・消費者」が 86.1%、「地域社会」が 83.5%、「従業員」が 73.4%の順であった。「株主・投資家」は 55.7%にとどまったのが目立つ。CSR 活動・社会的課題選定で重視するステークホルダーは、やはり顧客・消費者という回答が最も多い。しかし、地域社会、従業員という回答も 2 割近くに達し、身近なステークホルダーを重視している様子がうかがえる。

売上規模に関わらず、顧客・消費者を重視する傾向は変わらず、従業員、地域社会に対しても変わらず重視している。特徴的とすれば、売上の大きい企業ほど、株主・投資家を重視している傾向がある。

CSR 活動・社会的課題選定で重視するステークホルダーは、やはり流通業という消費者直結の業種でもあり、顧客・消費者や地域社会、従業員という身近なステークホルダーであることがうかがえる。

図表 5-18 重視するステークホルダー（利害関係者）。



質問⑭ **社会貢献活動の中で、国連が定めた SDGs (Sustainable Development Goals、**

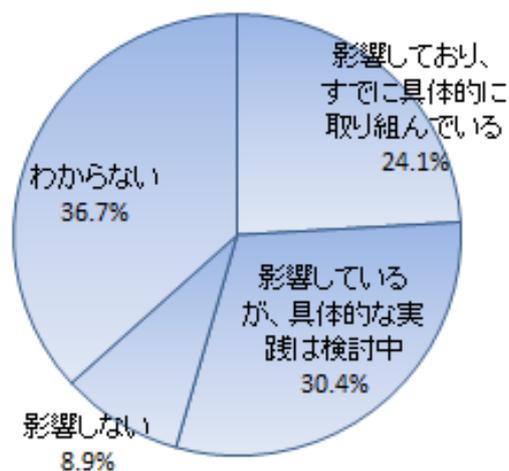
**持続可能な開発目標) は影響していますか？**

SDGs が「影響しており、すでに具体的に取り組んでいる」と回答した企業が 24.1%あった。また、「影響しているが、具体的な実践は検討中」を合わせると、54.4%と半数以上の企業が影響を感じており、流通業にとっても、避けては通れない課題となりつつある。しかし、影響しない、わからないと回答した企業も 45.6%を占め、模索中でもあることが示唆される。

売上規模と回答内容の分布に Pearson のカイ 2 乗検定で有意差は無い ( $p=0.500$ )。すなわち、売上規模により SDGs の影響への回答が異なることはないと言える。一般に売上規模の大きい企業ほど意識が高いと思われがちであるが、今回のアンケートの回答企業においては、そのようなことは無いと言える。

図表 5-19 CSR 活動における SDGs (持続可能な開発目標) の CSR 影響

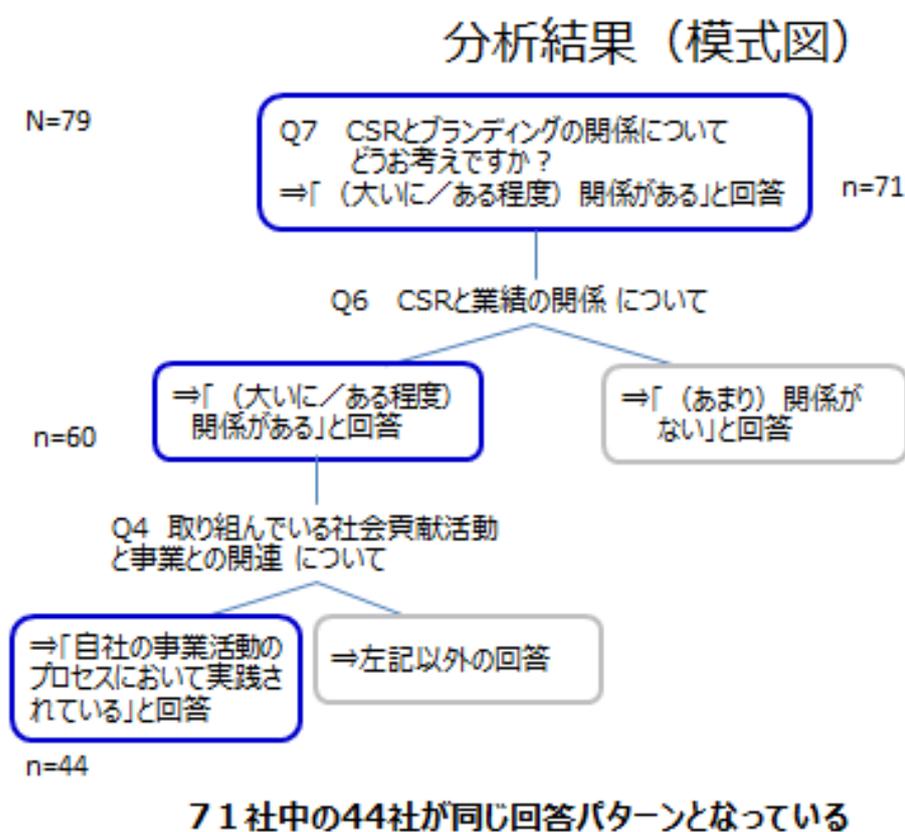
### CSR活動におけるSDGsの影響



## (2) 質問と回答の相関

アンケート結果で質問間の関係をみると、調査対象の全 79 社中、44 社が同一の回答パターンとなっている。質問⑦の「CSR とブランディングの関係についてどのようにお考えですか」という問いに対し、「大いに関係がある」と回答した 71 社をみると、8 割を超える 60 社が「CSR と業界の関係について」も「大いに関係がある」「ある程度関係がある」と答えている。そして 7 割強に当たる 44 社が取り組み中の CSR 活動は「自社の事業活動のプロセスの中で実践されている」としている。つまり、CSR と良好なレピュテーションやブランディングに関係があると思っている企業は、CSR と業績に関係があると考え、かつ社会貢献活動の取り組みが本業の中で実践されている確率が高い。

図表 5-20 質問と回答の相関関係



出所：筆者作成。

#### 4. 考察（経済産業省研究会の報告書との比較検討）

第2章では、経済産業省における4つの研究会での議論と報告書を踏まえて、流通業の社会性に関する課題を5つに整理した。すなわち、①地域コミュニティ維持、②高齢者などの弱者支援、③環境問題対応、④健康で安全な生活への支援、⑤地域経済の活性化、という5つである。

アンケート調査の結果をみると、現在、役立っていると考えられる社会的課題は、「安全・安心」が64.6%で最も高く、「クオリティ・オブ・ライフ（生活の質）」と「買い物などの利便性」、「雇用」、「環境保全」も60%前後に及ぶ。今後役立ちたい社会的課題は「安全・安心」と「環境保全」が48.1%で最も多かった。研究会での課題として浮かび上がった課題と比較すると、④「健康で安全な生活への支援」が「クオリティ・オブ・ライフ」に該当するほか、③「環境問題対応」が「環境保全」と一致する。ただ、一方で、①地域コミュニティ維持と②高齢者などの弱者支援、③地域経済の活性化に関しては対応が遅れていると言える。そこが流通業の社会性に対する課題であるという研究会の指摘は正しい。

一方、役立っている課題（現在）と役立ちたい課題（今後）との比較では、今後の方の割合が高いのは「物価の引き下げ・安定」、「格差・貧困」、「ムリ・ムダが多い流通構造」、「地域経済の衰退」の項目である。「地域経済の衰退」を除き研究会の議論では抜け落ちた項目であり、行政側と流通業側に温度差があることが確認できた。

#### 5. 本章のまとめ

本章では研究課題を「日本企業の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」とし、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に関する各社の実情を探った。その結果、質問③から「多くの企業が多様なCSR活動に取り組んでいること」、質問④から「商品やサービスを通じ、あるいは事業プロセスの中で社会貢献を果たしている企業が多いこと」、質問⑤と⑦からは「財務面よりもイメージアップにCSR活動が役立っているという認識を持つ企業が多いこと」、⑩からは「顧客や地域社会をステークホルダーとして重視していること」がわかった。これを総合すると、CSR活動に取り組むことで「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」流通関連企業の実態が明らかになった。

また、質問⑪の回答で「地域コミュニティの保全」と「地域経済の衰退」への貢献意欲が比較的高いことから、高齢化や人口減少、産業の空洞化などで地域経済の疲弊が進んでいること、それによって存立基盤を揺るがしかねないという危機感が見て取れる。さらに、所得の二極化といった収益環境の変化も回答に影響を与えていることが垣間見えた。

第3章で触れたように、流通業は直接的な顧客との接点を有する存在である。販売やサービス提供を通じた顧客接点を生かし、消費者が求めているニーズや

ウォンツを把握し、消費者の満足度を高めていくことができるはずである。その満足度を勝ち取ることは、消費者の「不便」や「不満」、あるいは「不安」を取り除き、結果として社会の利益につながることになる。

企業がCSVを自社の事業戦略に取り入れてこうという歴史はまだ浅い。しかし、自社のビジネスが共通価値を生み出しているという自覚がなくとも、社会的課題をビジネスチャンスに変え、実際に共通価値を生み出している企業は確実に存在している。共通価値を創造していることを自覚し、事業戦略に明確に組み入れることができれば、その企業の持続可能性や競争力は高まるはずである。

## 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

本章ではこれまでの事例研究やケーススタディーを踏まえて、2つの要素を取り上げ、各社の競争優位性を整理する。本章における研究課題は「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」ことである。

日本の流通業界の競争状況は、熾烈さを増す一方である。業態内競争はもちろんのこと、ネットを含めた業態間競争も加速している。こうしたなか店舗コンセプトの明確化、マーチャンダイジング（Merchandising：MD、商品政策あるいは商品化計画）やオペレーション技術で、どのような営業形態の流通業を作り上げるかが課題である。

### 2. 組織文化と組織能力

CSR の取り組みを調査した企業で、着目したいのが「組織文化」と「組織能力」である。Schein（1985, 訳書 2012, p.21）は、組織文化を「ある特定の集団が外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、集団自身によって創られ、発見され、また発展させられた基本的仮定のパターンであり、それはよく機能して有効と認められ、したがって新しい構成員にそうした問題に関する知覚、指向、感覚の正しい方法として教えこまれるもの」と定義している。また、Hofstede（1991, 訳書 1995, p.192）は「ある組織に属する人間の心に集合的にプログラムとして組み込まれるものであり、組織によってそのプログラムは異なっている」と定義する。

企業において、組織文化を明文化したのが経営理念（ミッション）である。経営理念は企業の独自性につながり、従業員や顧客の間での浸透度が企業の良好なレピュテーションやブランディングにも貢献する。

強い企業文化は、従業員の行動を決定・調整することで全員が同じベクトルでの行動を可能にする。これにより組織効率が上昇し、経営成果も向上する。また、上司による管理方式とは異なり、従業員の自主性を損なうことなく高い経営成果が実現される（吉森 2008, p.21）。

Schein（1985）によれば、組織が生成された当時は創業者と初期のメンバーがいる。まだ組織文化は存在しないが、そのうちに創業者を中心に事業が始まり、成功、失敗体験を積みながら、組織は徐々に成長していく。その過程で成功体験が組織の中に共有され、共通の価値観と行動がパターン化されていく。つまり組織文化は、上手に機能すれば、企業が成長するための強力な武器となる。組織文化が組織内の人々の行動や思考に強い影響を与え、エネルギーを一定方向に集中させるからである。

一方、組織能力（ケイパビリティ；Capability）は、Grant（1991）によれば、企業という組織を通じて様々な資源が適切に組み合わせられ、それらが協働する

ことによって生まれる価値創出力を意味する。その本質は「個人の専門知識の統合 (Grant 1996, p.376)」であり、組織文化の醸成とも重なり合う点が多い。

また、延岡 (2006, p. 50) によれば、組織能力は、企業が固有に持つ有形無形の資源と、それを活用する能力やプロセスである。組織能力は通常、組織が長年の試行錯誤を繰り返した結果、企業内に蓄積される。具体的には、「技術的資源 (特許、データ、実験機器、製造機器など)」や「人的資源 (個人の知識やノウハウなど)」、およびそれらの資源を統合して効果的・効率的に活用するための「組織プロセス (よい意味での「組織ルーチン」)」である。

組織能力は「コア・コンピタンス (Core Competence : 中核企業力)」と呼ばれることもある (Hamel & Prahalad 1996)。この場合、企業の既存の資源や強みを様々な事業活動の中で多重的に活用することが、企業の付加価値創造にとっては、最も効果的・効率的なアプローチとなる (延岡 2006, p.163)。

こうした過程で蓄積される組織能力は、特定組織に固有のものであり、暗黙的であったり属人的であったりする。このため他社が真似をしようとしても難しく、売買できるものではない。すなわち模倣困難性を持つ組織能力は競争優位性につながる (Barney 1986)。企業間競争における差別戦略に違いなく、1990年代以降、経営学・戦略論でも組織能力が重視されてきた (Peteraf 1993)。

組織能力の中でも、ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability) は、より競争優位性を持つ。急速な環境変化に対応するための能力であり、それは社内外の技能を統合・再構成して発揮される (Teece 1997)。SDGs 時代にあって、企業には世界的な視野で事業展開し、世界を変革する新しい存在に生まれ変わることが求められている。変化する環境の中で、経営者が事業機会を素早く認識し、収益として実現できるように自社内外の資源を組み合わせる環境変化に伴う脅威に対処できる能力が欠かせない。

組織能力を上手く使える企業に変化するためには、4つの段階を経る必要があると言われる<sup>168</sup>。4つの段階とは、①野心的な目標の実現に向けて、戦略のフレームワークを転換する、②選択したケイパビリティを中心に据えて組織を設計し、ケイパビリティの実現に欠かせないスキルと経営資源を社内に整える、③成果を可視化し、業績評価基準と報酬を整合させる、④改革のリーダーシップは CEO (最高経営責任者) が握る、である (Stalk 1992、訳書 2010, pp.348-351)。

企業が競争優位を確立するためには、まずは自社の組織能力が何であるか、について考える必要がある。自社の組織能力が特定できれば、それに合わせて組織の仕組みを見直すことができる。そして組織能力が継続的に強化されるように、社内の評価基準も変える必要がある。

---

<sup>168</sup> Stalk (1992, 訳書 2010) を参考にした。

### 3. CSR と組織文化、組織能力

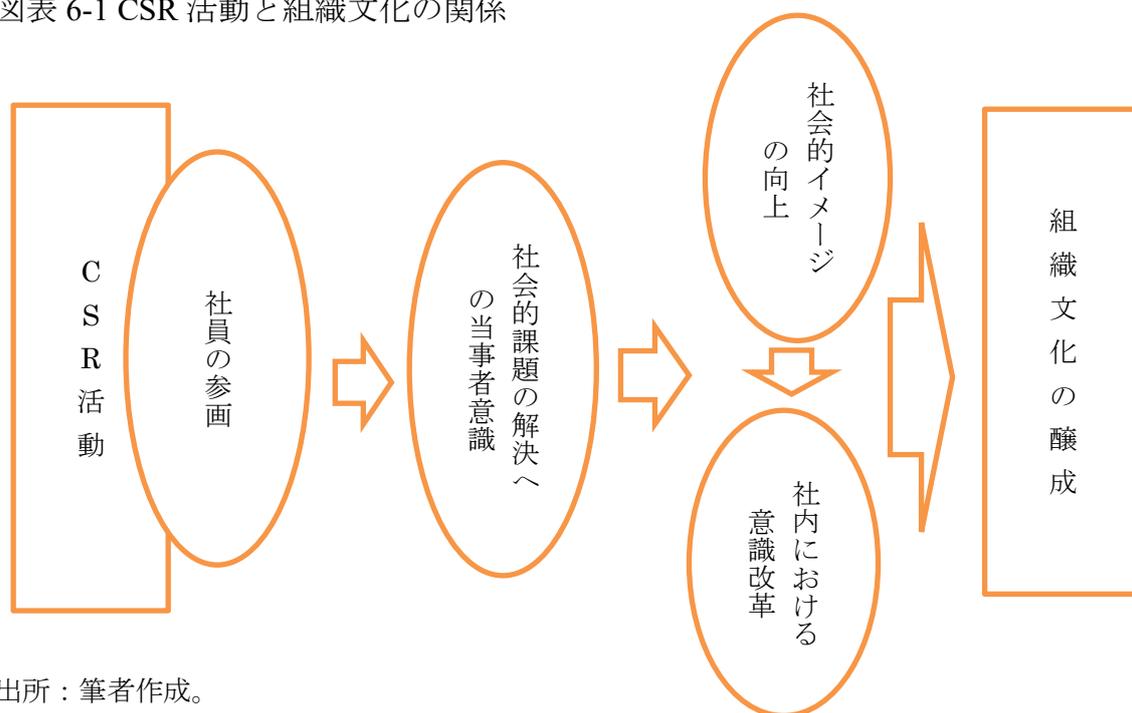
組織文化や組織能力は変化するものである。企業は市場環境の変化に対応しなければならず、組織も変革を迫られる。組織文化は組織の歴史の中で生成・変化する。模倣されない持続的な強みを構築するためには、組織による学習が不可欠（延岡 2006, p.54）であり、組織能力を高めていかなければ競争には勝てない。組織文化と組織能力は「車の両輪」のような関係であり、どちらかが欠けても持続可能な経営はできない。

複雑化する経営環境のなかで、強力なリーダーシップの下で社員を引っ張るだけでは持続可能な経営の実現は難しい。明確なビジョンの打ち出しと、社員一人ひとりの能力を高めていかなければ持続可能な経営はおぼつかない。

CSR と組織文化の関係を考えると、社会に対する関わり方が鍵になる。社会に対してどのように貢献するのか、何ができるか、自分たちは何のために働くのかといった命題にも通じる問題であり、社会との関わり方を企業内で意思統一し、企業文化として定着させていければ、より効果的な活動ができる（松村 2006, p.189）。

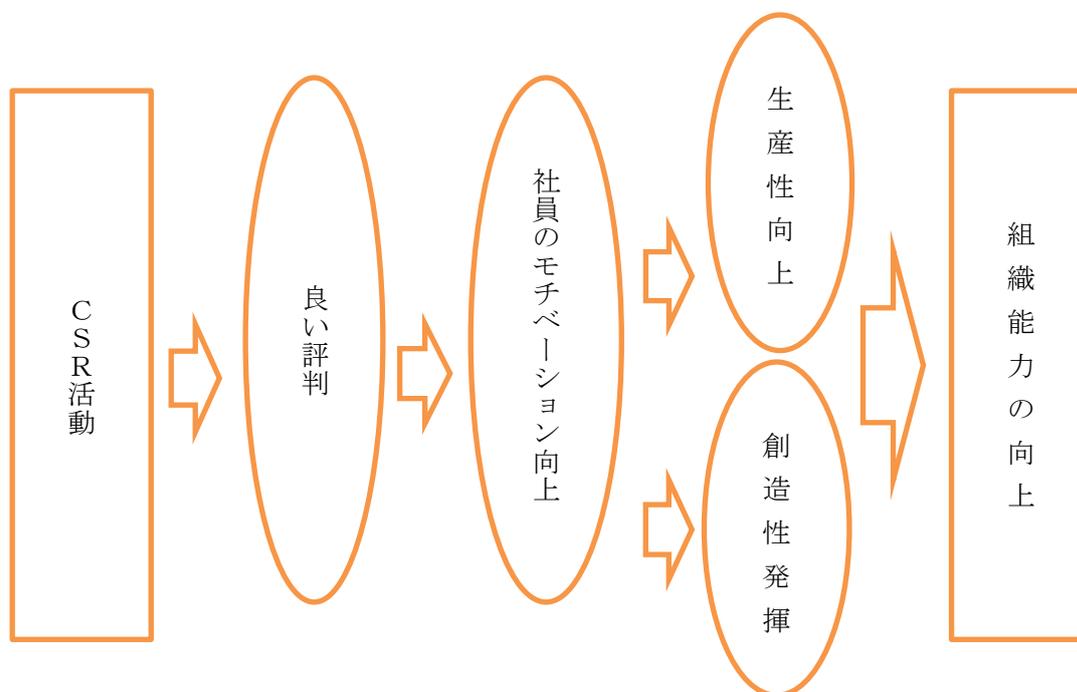
CSR 活動は社員の参画なくして取り組むことはできない。社員には活動を通じて社会的課題解決の当事者意識が醸成されていく。その結果、社内における意識改革が図られると同時に社会的な企業イメージが高まり、結果として組織文化が醸成されていく。そして CSR 活動に取り組むことで社会的に良いレピュテーションが獲得できる。社外からの好意的な評価によって社員のモチベーションが上がり、生産性の向上や創造性が発揮される。それが結果として組織能力が高まっていくことにつながる。この関係を図式化したものが図表 6-1 と図表 6-2 である。

図表 6-1 CSR 活動と組織文化の関係



出所：筆者作成。

図表 6-2 CSR 活動と組織能力の関係

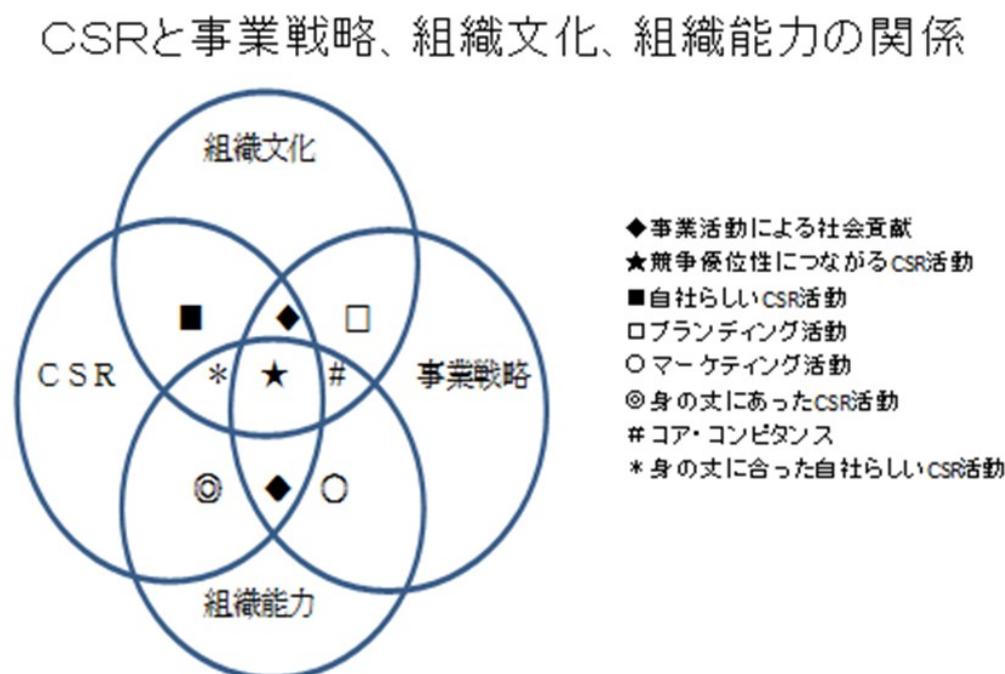


出所：筆者作成。

事業現場にいる従業員一人ひとりが社会からの要請や期待に敏感に応じていく感性を高めることも大切である。そうした感性を養っていくことが企業の持続可能性を高める組織能力につながっていく。重要な鍵は、事業の社会的意義を掲げた経営理念や経営哲学の浸透である。コンプライアンスや企業倫理、CSRが一人ひとりの心の中で社会的要請を受け止める感性を養成していくことが改めて求められる。

CSR と事業戦略、組織文化、組織能力はそれぞれ密接に関係している。切っても切れない関係にあることを4つの円（サークル）で示した（図6-3）。4つの円が交差する部分「★」が、CSVを実現し、かつ企業の競争優位性につながるCSR活動である。そして組織文化とCSR、事業戦略の3つ、組織能力とCSR、事業戦略の3つのそれぞれが重なる中央の「◆」の部分が「事業活動による社会貢献」すなわちCSVであるといえる。また、4つの円を組み合わせることで、自社らしいCSR活動、身の丈に合ったCSR活動といった視点も入ってくる。

図表 6-3 CSR と事業戦略、組織文化、組織能力の関係を表す4つの円



出所：筆者作成。

4つのサークルを、Barney (1991) のVRIOフレームワークに当てはめてみる。企業の持つ経営資源が強みを発揮するためには、経済的な価値や希少性は欠かせない。しかし模倣困難性を伴わなければ、他社の追随を許して経済価値や希少性は失われる。模倣困難性は、真似されにくい経営資源を活用するため企業が組織化されている時に高まる。従って4つの条件が揃った時に、企業は持続的な競争優位を確立できる。それがVRIOフレームワークのめざすところである。

このVRIOフレームワークの4つの観点、競争優位性を持ったCSRという概念につながる。4つの円が重なる部分「★」は、希少性があり、他社が真似しづらく、真似しようとするれば多額のコストがかかるCSR活動、すなわち自社らしく、経済性を兼ね備えた戦略的CSRないしCSVである。生活者や顧客からみると、当該企業の個性であり、世の中に大きく貢献していると理解される活動である。生活者から好意的な評価を得て企業イメージが向上し、同時に事業価値（利益）につながる「三方よし」が実現することになる。

事業規模が小さかったり財務体質が弱かったりする企業でも、CSR活動と組織文化、組織能力のバランスがとれば「身の丈に合った」取り組みが可能であり、結果として差別化戦略の一環となる。

#### 4. 研究対象各社の組織文化と組織能力

以下、イオン株式会社、日本生活協同組合連合会、伊藤忠食品株式会社、全日本食品株式会社、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの各企業の組織文化と組織能力の関係を概観する。

イオンは積極的なM&A（合併・買収）により国内外約300社を有する国内最大の流通グループになった。同社は「小売業は平和産業、地域産業、人間産業である」との理念を掲げ、グローバルに展開すると同時に地域性を重視したローカル展開を同時に進めている。

これまで別々であった企業がひとつのグループを形成するためには、組織文化の形成に力を入れないと企業群を束ねたり、事業の方向性のベクトルを合わせたりすることは困難である。そこでイオンはグループ上げての植樹活動に取り組み、環境に配慮した独自商品、PB商品をグループで水平展開することで結束力を高め、企業文化の浸透につなげている。既存の商品に比べ価格が高くなりがちな環境配慮型の商品の仕入れや販売は容易ではなく、扱いが難しい面があるが、あえて積極的に扱うことで組織能力の向上を図っている。

また、利益の一部をグループ各社が拠出してアジアの若者の育成活動を中心にした「イオン1%クラブ」を組織し、グローバル展開をスムーズに進める環境整備も行っている。こうした結果、年商8兆円を超える日本一の小売業となり、2019年2月期は過去最高の営業利益を達成している。

日本生活協同組合連合会が束ねる生活協同組合は、組合員が出資者であり利用者である。世界的に見て、生協運動<sup>169</sup>はロッチデールから広がっていったことや、日本の生協の父でもある賀川豊彦の理念「愛と協働」が示すように当初は貧者救済が出発点だった。その後、物不足の時代、生活に欠かせない食品を中心とした物資を確保するため、各地で生活者や学生が運動体としての生協を立ち上げ、1960年代以降、規模を拡大してきた。そこでは理念の浸透が行われ、株式会社とは一線を画した組織文化が醸成されることになった。

生協運動の推進は当初の目的から、高度成長期の公害問題など食の安全・安心が脅かされる中で、日本生協連が中心となり、生協独自の基準に基づくPB商品の開発や、生産者から直接商品を仕入れる産直活動などへと広がりを見せていった。現在も「自立した市民の協同の力で 人間らしいくらしの創造と持続可能な社会の実現を」と題するビジョンを掲げ、それを組織能力としてのマーチャンダイジングに反映している。欧米の生協運動が低迷するなか、日本の生協はイオンやセブン&アイ HD に対抗する小売勢力となっている。

伊藤忠食品は、1886年の松下商店創業から数えて130年を超える歴史を持つ。「ビッグカンパニーよりグッドカンパニー」という企業目標を掲げ、企業文化を醸成している。それが卸売業界ではいち早くCSVに着目させる起点となり、人材の育成や地域商材の発掘などのきめ細かい事業展開、それを支える組織能力につながっている。

現在の中期経営計画でも「価値を追求し、信頼されるグッドカンパニーへ」を再認識し、同社でなければ提供できない分野・機能確立することを目指している。数値目標は2021年3月期に売上高1兆円以上・経常利益率1%である。

重点に掲げる中核事業の深耕・拡大は既存得意先の商品開発サポートなどで接点を深めていくほか、2014年度から着手した「地域産品プロジェクト」などの独自機能により「地域創生型MD」を推進する。歴史的に酒類の扱いに強く、またギフト需要の取り組みで同業他社との差異化を図っている。

2019年3月期連結決算は売上高6671億2800万円（前期比0.9%増）、営業利益40億4200万円（同4.8%減）、経常利益49億4300万円（同1.8%減）、当期純利益33億900万円（同17.9%減）で、人手不足による物流コスト増加で減益となったが、売上高総利益率は0.06 ㊦改善、増収は2期連続を達成している。

全日本食品は「和の経済」を経営理念に掲げる。大手企業が攻勢を強める中、大手小売業への対抗と地域商業の維持という組織文化を持ち、ボランタリーチ

---

<sup>169</sup> 国際協同組合同盟（ICA）は1995年、協同組合を「共同で所有し民主的に管理する事業体を通じ、共通の経済的・社会的・文化的ニーズと願いを満たすために自発的に手を結んだ人々の自治的な組織」と定義した。ここでの記述は日本生活協同組合連合会のWebサイト：<https://jccu.coop/about/coop/> を参考にした（2019年10月3日確認）。

チェーン本部として地域の小売店が生き残れる道を支援する。そのため2019年度から新たな中期経営計画をスタートした。重点テーマは①強い商品力、②店創りとRS（リテールサポート）構築、③事業拠点拡大、④情報化と生産性向上、⑤活力或る組織活動、の5つである。最終の2021年度に本部年商1300億円、発信拠点2500店のネットワークを目指している。

全日食チェーンの加盟店の大半が1~3店舗の規模であり、こうした地域の店を支えるのがリテールサポートの仕組みである。特に顧客データ管理には定評がある。会員カード「Zカード」による購買履歴データを活用し、クーポン配布などで来店を促進したり、店に来なくなることを食い止めたりする施策を進めている。また、販促精度を高めるためAIを導入し、販促の精度向上、優良顧客の獲得につなげようとしている。

さらに、同社は全国くまなく商品を届ける物流網を持つ。これが同社の強み、つまり組織能力の大きさは柱である。最近では人口動態などから加盟店の分布も変化していることから物流センターの再編と低温度帯物流の構築も進めている。情報・物流システムに磨きをかけ、買い物弱者対応の強化に努めている。

セブン-イレブン、イトーヨーカ堂、デニーズなどを手掛けるセブン&アイ・ホールディングスは「変化への対応 基本の徹底」を事業スローガンに掲げつつ、社是に「私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。」を据える。

同社の組織文化はオーナーの伊藤雅俊氏の商人道、鈴木敏文氏の科学的経営を両輪としてきた。これによって6兆円という規模の企業グループをつくってきた。特に流通業界ではいち早くPOS（販売時点情報管理）システムを導入した。これにより商品の単品毎の動きをきめ細かく把握し、過不足のない在庫管理や商品企画に活用し、店舗の競争力を高めた。また、メーカーなどの取引先との取り組みを密にした「チームMD」と呼ばれる手法でPB商品を開発し、「金の食パン」などのヒットを飛ばした。これらが流通業界においては卓越した組織能力と言える。

コンビニエンスストアのセブン-イレブンは日本の小売業では最多の全国2万店を超えるチェーン網を構築、一部の店舗では住民票の発行など社会のインフラとしての役割を果たしている。

図表 6-4 研究対象企業の CSR と事業戦略、組織文化、組織能力

社名	事業戦略	組織文化	組織能力（経営のキーワード）	主な CSR 活動
イオン	スーパー、ショッピングモールを中心とした総合小売業	お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する	連邦制経営 M&A ショッピングモール 商品調達力 商品販売力 プライベートブランド	植樹活動 環境に優しい商品 地域団体への支援
日本生活協同組合連合会	生活協同組合の連合組織。政策立案と商品供給	自立した市民の協力の力で 人間らしい暮らしの創造と持続可能な社会の実現を	協働組合運動 商品調達力 商品供給力 プライベートブランド	環境に優しい商品 SDGs 対応
伊藤忠食品	食料品・酒類の卸売業	「価値」を追求し、「信頼」されるグッド・カンパニーへ	商品調達力 商供給力	商業高校のカリキュラム支援
全日本食品	食品スーパーのボランティアチェーン本部	和の経済	商品調達力 商品供給力 物流ネットワーク	買い物弱者対策
セブン&アイ・ホールディングス	コンビニエンスストア、スーパー、百貨店を中心とした総合小	変化への対応と基本の徹底	商人道と科学的経営 商品管理（単品	食品ロス削減やプラスチックのリサイクル

	売業		管理) チーム MD 商品調達力 商品販売力 プライベートブ ランド	買い物弱者対策
--	----	--	---	---------

出所：筆者作成。

## 5. 本章のまとめ

本章では、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競争力を発揮するポイントを検討した。

第2節では、Schein (1985) の定義や形成プロセスを踏まえ、組織文化がうまく機能すれば、企業が成長するための強力な武器となることや、組織文化が組織の中にいる人々の行動や思考に強い影響を与え、ある方向に社員のエネルギーを集中させることを説明した。組織文化を明文化したものが経営理念である。経営理念は企業の独自性となり、従業員や顧客の間での浸透度が企業のブランディングにもつながることに言及した。また、組織能力は、特定組織に固有のものであり、暗黙的であったり属人的であったりすることを指摘し、模倣困難性を持つことで競争優位につながると整理した。

第3節では CSR と組織文化、組織能力の関係を検討した。CSR 活動は社員の参画なくして取り組むことはできない。個々の社員には活動を通じることで社会的課題解決の当事者意識が醸成されていく。それで社内における意識改革が図られると同時に社会的な企業イメージが高まり、結果として組織文化が醸成されていく。また、CSR 活動に取り組むことで社会的に良いレピュテーションが獲得できる。それによって社員のモチベーションが上がり、生産性の向上や創造性が発揮され、結果として組織能力が高まっていくと強調した。

さらに、CSR と事業戦略、組織文化、組織能力は密接に関係し、切っても切れない関係にあることを4つの円で示した。

第4節では、研究対象各社の組織文化と組織能力の関係を検討した。イオンの事業拡大には組織文化の形成に力を入れなければ企業群を束ねたり、事業の方向性のベクトルを併せたりすることは困難であったことを指摘した。そこでグループ上げての植樹活動に取り組み、環境に配慮した独自商品、PB をグループで水平展開することで結束力を高め、企業文化の浸透につなげていることを評価した。

日本生協連における組織文化と組織能力を検討した。株式会社とは一線を画した組織文化の醸成に力を入れ、高度成長期の公害問題など食の安全・安心が脅かされる中で、日本生活協同組合連合会が中心となり、生協独自の基準に基づく PB 商品の開発や生産者から直接商品を仕入れる産直活動などへと広がりを見せていく歴史的な取り組みを俯瞰した。

伊藤忠食品における組織文化と組織能力を検討した。「ビッグカンパニーよりグッドカンパニー」という企業目標を掲げ、企業文化を醸成している。中核事業で既存得意先の商品開発サポートなどで接点を深めつつ、独自機能により「地域創生型 MD」を推進している点を評価した。

全日食における組織文化と組織能力を検討した。「和の経済」を経営理念に掲げ、大手企業の攻勢の中、地域の小売店が生き残る道を支援している。特に定評のある顧客データ管理を武器として地域商業を支えている点を評価した。

セブン&アイ HD における組織文化と組織能力について検討した。カリスマ経営者を軸に 6 兆円の企業グループをつくってきた流れを踏まえ、過不足のない在庫管理や商品企画の取り組み、店舗の競争力を高める組織能力を評価した。

## 終章 研究成果のまとめ

### 1. 本研究の結論

本研究は流通業における持続可能性を志向した経営について、事例調査と文献的調査を含めて、質的・量的の両側面から論じたものである。以下で、本論文各章の成果を集約するとともに、それに基づいて論文全体の結論を導出する。

序章では、まず社会的背景と学術的背景を俯瞰することにより、流通業における社会貢献の意義について論じた。そこでは基本的な CSR（企業の社会的責任）に始まり、戦略的 CSR あるいは CSV（共有価値の創造）の重要性が認識されつつあること、そして持続可能性の考え方、特に国連が主導する SDGs（持続可能な開発目標）に沿った企業経営の重要性を提示した。その上で、本研究の目的として、流通業での社会性の調査、特に SDGs への対応状況を調査することとした。

そして本研究の遂行方法として4つのサブテーマに分割して論考するとともに、この研究目的を達成するために、リサーチクエスチョンと具体的な5つの研究課題を設定した。リサーチクエスチョンは「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」である。

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。人類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 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、地球の永続的な発展に寄与することを確認した。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指摘した。

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。対象企業である「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ることが理解できた。さらに Porter &

Kramer (2011) 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が確認された。

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。研究課題は「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」である。その結果、多くの企業が CSR に幅広く取り組んでおり、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であることに言及した。

以上を総括し、研究の目的で設定した 5 つの研究課題を以下で確認する。

**研究課題①：CSR 研究における課題と新たな方向性を確認する。**

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」は持続可能な社会には適合せず、時代の変遷の中で企業が取り組んできた CSR 活動が重層的に展開されるべきである。良い CSR 活動や悪い CSR 活動といった線引きは無意味であり、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。

**研究課題②：日本の流通業における CSR の現状と課題を把握する。**

日本の流通業全体が有力 5 社のように積極的な CSR 活動に取り組んでいるとは考えられにくいですが、研究対象の各社はそれぞれの特徴に合わせて社会課題を選び、その取り組みを通じて社会での存在感を示していることを確認した。

評価ができる一方で、海外からの商品調達を除き、グローバルな社会的課題に対する視点が弱いと言える。我が国企業も商品調達や人材、出店などでグローバル化が避けられないはずであり、こうした立ち遅れが直接的な海外進出や海外調達にとどまらない「内なる国際化」を阻害する可能性がある。また、サプライチェーンを含めて人権への配慮などが不明確であり、SDGs 対応が遅れていることがうかがえる。

**研究課題③：SDGs 時代における戦略的 CSR のあり方を提示する。**

「誰一人取り残さない」という理念を掲げ、環境や人権問題など幅広い目標を設定しているのが SDGs である。SDGs 時代において、CSR 活動の柱となるのが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である。CSR はこの両方の視点で企業が社会的課題に対する解決策を提示することで新たなビジネスチャンスが生まれ、長期的な企業価値向上にもつながる。

研究課題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。

アンケートの回答結果から、①多くの企業が多様な CSR 活動に取り組んでいること、②商品やサービスを通じ、あるいは事業プロセスの中で社会貢献を果たしている企業が多いこと、③財務面よりもイメージアップに CSR 活動が役立っているという認識を持つ企業が多いこと、④顧客や地域社会をステークホルダーとして重視していること、がわかった。これを総合すると、CSR 活動に取り組むことで流通業が「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。

また、高齢化や人口減少、産業の空洞化などで地域の疲弊も進んでいることが流通業の存立基盤を揺るがしかねないという危機感が見て取れた。

研究課題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。

Schein (1985) の定義や形成プロセスを踏まえると、組織文化がうまく機能すれば、企業が成長するための強力な武器となりうる。また、延岡 (2006) などによれば、組織能力は、特定組織に固有のものであり、模倣困難性を持つことで競争優位性につながる。

CSR 活動は社員の参画なくして取り組むことはできない。個々の社員には活動を通じることで社会的課題解決の当事者意識が醸成されていく。それは社内における意識改革が図られると同時に社会的な企業イメージが高まり、結果として組織文化が醸成されていく。また、CSR 活動に取り組むことで社会的に良いレピュテーションが獲得できる。それによって社員のモチベーションが上がり、生産性の向上や創造性が発揮され、結果として組織能力が高まっていく。

そして、本論文全体の結論、すなわちリサーチクエスチョン「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」に対する回答が以下に導出される。

- 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。

日本創成会議(座長・増田寛也元総務相)が2014年5月に発表した試算では、地方から都市への人口移動が続く場合、市区町村の49.8%に「消滅可能性がある」とした。出産年齢の中心である20~39歳女性が2010年からの2030年間で5割以上減少する都市を「消滅可能性都市」と定義したものであり、自治体をはじめ地域関係者に大きな衝撃を与えた。

特に青森、秋田、島根などの5県は消滅可能性都市が8割を超える。放置すれば、地域社会は崩壊し、土地の荒廃も避けられない。役割が担えなくなる市町村が出現し上下水道、道路などインフラの維持も困難になるという。このような試算があるなか、流通業は自身が存立する地域を守り、活性化すべきだという役割がますます大きくなっている。

こうした背景を踏まえ、リサーチクエスチョンに対する回答は、グローバルな視点に立った「地域貢献」である。アンケート調査で重視するステークホルダーとして顧客・消費者、地域社会が上位に挙げたように、地域に存立する企業にとって存立基盤の活性化は無視できない。地域貢献とは幅広い概念だが、その地域に住む人々のクオリティ・オブ・ライフの向上であり、地域住民に買い物の利便性や豊かさを感じてもらえることが最優先課題となる。縮小する市場のなかで、個人の豊かさ、幸福、社会の厚生をどう最大化していくのか。地域にあって「経済的価値」と「社会的価値」の両立を図るべきであり、地域に張り付いた事業は、そこに存立価値がある。

流通業は製造業と比べて労働集約型産業であり、従業員を大切にしなければ成り立たない産業である。従業員満足(ES)が顧客満足(CS)につながると言われるが、働きやすい環境を整備することで従業員の満足度が高まり、顧客と

の接点でよい「体験」を提供することが可能になる。CSR 活動といえば社外に向けた活動のように捉えられがちだが、社内に対する責任や貢献を果たしていくこともまた流通業にとっては優先されるべき課題である。

さらに製造業では環境や公平性などを重視した「CSR 調達」が広がっている、ただ、それは大手企業など一部に限られている。CSR 調達を促すのは仕入れ元である流通業の姿勢である。CSR 調達では調達する原材料や製品の CSR と取引先の CSR の双方に目配りする必要がある。前者は、それが環境に配慮してつくられたモノであるか、紛争鉱物などを使用していないか。後者は、サプライチェーン内の企業が従業員に安全で公正な労働環境を提供しているか、などである。仕入れ基準を CSR 調達に取り組んでいる製造業や商社に絞ることで、持続可能なサプライチェーンの構築が進むことになる。特に大手の流通企業がバイイングパワー（購買力）を発揮すれば、仕入れ先の姿勢も変わっていくはずである。

もう一つのポイントは、最終的に消費者が変わらないといけないことである。東日本大震災の際には被災地産の商品や復興支援に積極的な企業の商品を購入する動きがみられたが、一時的なものではなく、そうした倫理的消費を推進する原動力が流通業に期待される。つまり消費者に対する啓発であったり、倫理的な消費が可能になったりする品ぞろえである。商品の選択肢が広がれば、CSR 調達された商品を購入しやすくなり、消費者のライフスタイルが変わっていく。それにより販売量が増え、コスト高になりがちな CSR 調達のコストも下がっていく可能性がある。こうした好循環が社会を変えていく。その意味で、サプライチェーンの川下に位置し、消費者と直接的に接する卸や小売、外食などの流通関連企業の姿勢が問われることになる。

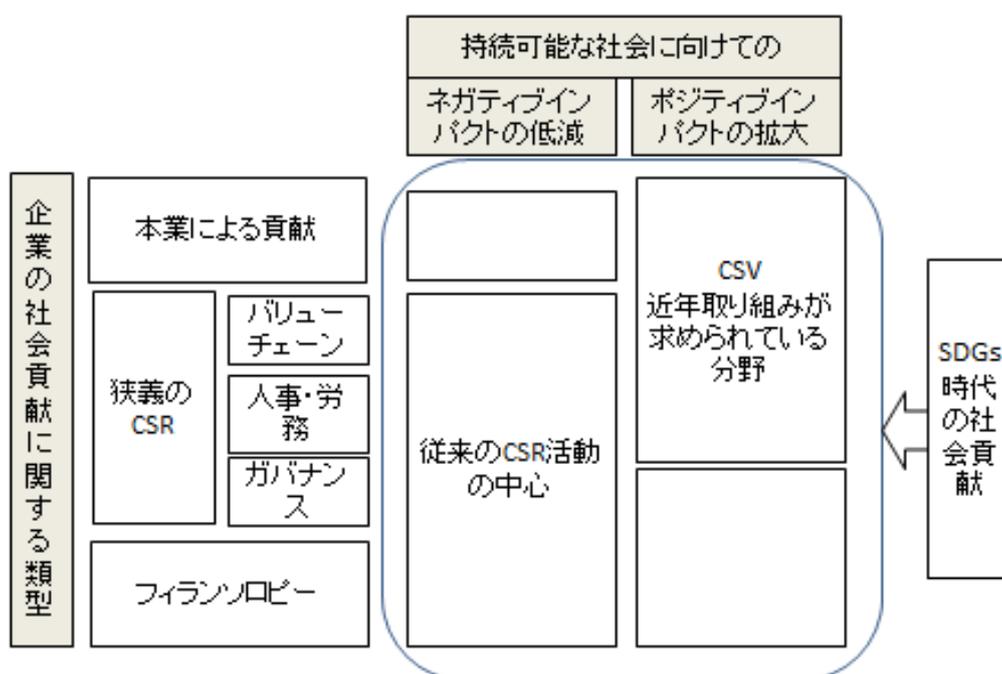
CSR 調達の広がりには消費者の理解がなくては成り立たない。CSR 調達は消費者から「見える」ことが大切である。トレーサビリティ（履歴追跡）は難しいが、CSR 調達する企業の製品が消費者に高く評価されるような仕組みづくりが必要である。

ここまで見てきたように、CSR の概念は幅広く、そして活動の内容も多様である。その内容は本業そのものであったり、本業と近いものであったり様々なものが混在する。流通業は地域に立地し、その商圏内の生活者のクオリティ・オブ・ライフを高める努力をしている。その結果として顧客シェア（第1章第6節参照）を獲得し、収益拡大をめざしている。

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。ここでの統合的と言う表現は、CSR 活動を限定的に捉えるのではないことを意味する。すなわちステークホルダーが従前の株主や取引先中心から地域社会などに広がる中で、社会的課題も多様性を増すことになる。したがって

図表 終-1 で示すように、企業はフィランソロピーやコンプライアンス、リスク管理などの狭義の CSR に加え、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に配慮しつつ、本業を通じた社会貢献など、課題ごとに何が最も適切な対応なのかを検討し、実行に移す責任がある。

図表 終-1 社会貢献の類型と SDGs 時代に求められる社会貢献



出所：クレアン「CSV 経営の理念と実践フレームワーク」の図を基に筆者作成。  
<https://www.slideshare.net/Memberscorp/csv-37406651> (2018年11月7日確認)

社会的課題は本業に近い領域が取り組みやすく、企業の強みを発揮しやすいはずである。CSR のあり方は、まさしく多様な課題のなかから自社の強みや企業理念に基づく活動を選ぶことが第一歩となる。それは時に独善的になる危険性をはらむ。危険を回避するツールが SDGs であり、17 の目標と 169 のターゲットを再確認することが基本になる。自社が何で貢献できるかを突き詰め、企業市民としての役割を果たしていくべきであると考えます。

グローバルな視点も CSR には必要である。地域の課題を地球規模の視点で捉え直す、あるいは地球規模の課題を地域に落とし込んで活動する、こうしたバランスが今後の CSR 活動では重要になってくる。つまり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」な視点であり、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姿勢である。

本研究の事例調査においては、取り組みが顕著な企業を対象とした。いずれも戦略的CSRあるいはCSVを志向した企業活動を行なっており、なかにはSDGsの理念を標榜してリーダーシップをとる企業も認められた。ただ、社会的課題は、様々な要素の相互関連性からの現象であり、ある要素のみを解決しても全体の社会的課題を解決したことにはならない（佐々木 2015, p.218）。先進的な企業の取り組みが引き金となり、健全な地球規模の永続的な発展のために、他社への良い波及効果を引き起こすことが重要である。つまり個別企業による「部分最適」ではなく、公的機関や市民セクターなども含めた様々な主体が互いに協力し合うことで「全体最適」をめざしたい。

流通業は生活者と直接的な接点を持つ。本研究では最大のステークホルダーは顧客である「生活者」であると考えている。SDGsが示すように社会的課題が地球規模であり、企業だけの取り組みだけでは解決は難しい。だとすれば、広く個人の意識を変革していく大きな流れをつくっていくかかればならない。生活者が関心を持ちやすい分野を入りに、具体的な行動を促すとともに、自分自身の行動が、SDGsが指摘する様々な社会的課題とつながっているとの実感も持たせることが必要である。例えば食品ロスの問題がある。「食」という広く関心のあるテーマを入りに、生活者が参加しやすいデザイン設計を行い、イベントやムーブメントをつくっていくことが飢餓や貧困、食料問題の解決に向けた第一歩になる。すなわち、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。

## 2. 本研究の限界と今後の課題

本研究は流通業における社会貢献のあり方に関するものである。製造業との比較の考察の余地もあり、また、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ような分析が不十分であった。また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。今後の研究課題としたい。加えて、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。

### 3. 展望と提言

#### (1) 展望

国連が提起した SDGs（持続可能な開発目標）の年限は 2030 年、すなわち本論文刊行の 10 年後である。世界人口は 85 億人になると予測<sup>170</sup>され、このままでは食料不足が避けられそうにない。地球環境も悪化の一途をたどる。SDGs への取り組みを企業が考えようとするなら、こうした将来予測、さらには気候変動などによって自社のビジネスモデルはどう変化するのか、果たして持続可能であるのか、真摯に向き合わざるを得なくなる。

いわゆる大企業と認識される企業は、戦略的 CSR あるいは CSV の単なる標榜のみならず実効的効果が期待される行動が必要であり、その際には SDGs への積極的な関与がなされなくてはならない。何よりこの先、企業として何をもって存続していくのか、企業としての存在意義をどこに見出すのか、さらには人々を幸せにできるか、そういう根本的な問いを SDGs は企業に突きつけている。

無批判に礼賛している訳ではないが、SDGs の目標は、あるべき地球の姿を未来の子どもたちに残していくため、今できること、今やらなければならないことを総合的に示したものである。企業の事業活動と投資行動、そして消費者の行動が歩調を合わせて同じ方向に向かって進んでいくことで、理想的な市場の姿、より良い社会の姿がみえてくるものと考えられる。

そのために経営学では「競争戦略」などの戦略論に偏らない研究を進め、SDGs に取り組もうとしている企業に対して客観的資料を提供することが重要であり、「共創」という価値観を持った学術的議論を活発化させることが必要である。

#### (2) 提言

かつて Drucker（1962）は流通を「経済の暗黒大陸」と評した。オピニオンリーダーである識者の発言から半世紀以上が経過するが、流通業に対する一般の理解はさほど進んでいない。単純に流通経路を短縮すればコストが下がり物価が安くなるという議論<sup>171</sup>は 1960 年代以降、何度も繰り返され、特に 1980 年代後半の日米構造協議では日本の流通が持つ多段階性や複雑なリベート体系などが批判された。

こうした議論や批判は流通の役割や社会的分業を無視したものだと言わざるを得ない。GDP（国内総生産）の 6 割を個人消費が占めるなか、それを支える流通業は身近すぎるがゆえに、製造業に比べて存在が軽んじられてきた。

その要因は輸出主導型の日本経済の構造もあるが、流通業そのものが「良いものをより安く」といったキャッチフレーズの下、単純に事業拡大を優先して

---

<sup>170</sup> 国連広報センター「世界人口推計 2019 年版」プレスリリース（2019 年 7 月 2 日）

[https://www.unic.or.jp/news\\_press/features\\_backgrounders/33798/](https://www.unic.or.jp/news_press/features_backgrounders/33798/)（2019 年 9 月 15 日確認）

<sup>171</sup> 例えば、林周二（1962）が代表的な議論である。

きたことも無視できない。高度成長期は生活者のクオリティ・オブ・ライフの向上に役割を果たしたが、成熟社会において生活者の価値観が多様化するなかで、流通業はそれに応えきれなかった。百貨店の凋落やダイエーやマイカルなどの経営破綻などがそれを象徴している。

消費はモノからコトへと変化している。流通業が提供する価値、生活者が求める価値も物販や所有だけでなく、心地よい買物体験や、商品が持つ物語性(ストーリー)、使用経験などに軸足が移ってきている。加えて日常生活の不安や不便、不満といった「不」の解消、それによる社会環境の改善を図ろうとする企業姿勢に生活者は目を向け始めている。

社会をより良くするための課題を、SDGsは流通業界に突きつけている。第一に、企業に持続可能な発展が求められているということである。1990年代初めから企業と環境面の関わりが重視され、1990年代後半になって開発途上国の問題や地域社会での問題、人権あるいは雇用の問題等、社会面を含めた持続可能性に関する議論がグローバルに起こってきた。

第二にESG投資の拡大と相まって企業の評価基準が大きく変わり始めている。それは「企業とは何か」を問い直すという基本的な問題に立ち至るのだが、企業に求められる役割は固定的なものではない。日本においても、高度成長期、低成長期、そして現在と、企業の社会における役割なり期待されるものは変化している。ESG投資というのは、誰かひとりが「環境が大事だから」、「社会性が大事だから」といって成り立つものではない。CSRやSDGsが市場メカニズムの中できちんと受け止められているから成立しているわけである。市場から支持されなければ、欧米を中心にESG投資が伸びるということにはなかった。

第三に、SDGsによって企業活動そのものが問われているということである。企業が経済活動をして「余裕があれば社会的活動をしよう」とか、「経済性と社会性のバランスを取る」という問題ではない。経済活動のプロセスで環境問題が発生し、雇用の問題、人権の問題も発生してくる。経済活動のあり方そのものが問われている。それは本業を離れたいわゆる社会貢献活動とは違うのである。

最後に、社会から信頼される企業が求められているということがある。SDGsはコーポレートガバナンスの問題と大きくかかわっている。透明性と説明責任が求められており、情報開示のあり方も問題になる。SDGsへの対応が求められる根本のところは、経済活動そのもののプロセスに、社会的公正なり、倫理性なり、環境への配慮ということを組み込まなければいけないということである。

企業活動は様々なステークホルダーとの関わりの中でしか成り立たない。地球上に住むすべての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。その指針の一つとしてSDGsを位置づけることを提言したい。必要なのは「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ということ  
を結語としたい。

## 謝辞

本論文は筆者が日本大学大学院総合社会情報研究科博士後期課程に在籍中の研究成果をまとめたものである。同研究科長・教授である階戸照雄先生には指導教員として終始、温かい励ましと熱意あるご指導を戴いた。未熟さと努力不足を痛感しながらも、論文として形にできたことは今後の研究生活にとって大きな糧になるものである。ここに深謝の意を表す。同研究科教授である田中堅一郎先生、並びに加藤孝治先生には副査として細部にわたり貴重なご助言とご指導を戴いた。深謝の意を表す。中間発表と予備試験では田中先生、加藤先生をはじめ研究科の川中敬一先生、丸森一寛先生、陸亦群先生、秋草俊一郎先生、保坂敏子先生、泉龍太郎先生に貴重なご助言を戴き、感謝の意を表す。本研究の第6章で掲載したアンケート調査では有力流通企業79社から回答をいただいた。また、本研究科兼任講師（横浜商科大学教授）の小林二三夫先生、東北文化学園大学教授の菊池宏之先生、国学院大学教授の宮下雄治先生には研究遂行にあたり日頃より有益な議論とご助言を戴いた。ここに感謝の意を表す。このように多くの方々からご厚情をいただいたことは筆者のかけがえのない財産である。

## 付録

### 【アンケートのお願い】

2018年4月

#### アンケート調査ご協力をお願い

拝啓 貴社ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

さて、私は日本大学大学院総合社会情報研究科博士後期課程に在学しております白鳥和生と申します。現在、「流通サービス業における社会貢献に関する研究」に取り組んでおります。その研究過程で企業のCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的貢献）やCSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）に関してアンケート調査を実施したいと考えております。

CSRが経営の柱の一つとして位置づける企業は多く、最近では企業価値を高める戦略として積極的なCSRが求められております。積極的なCSRとは事業性と社会性の両立です。従来、ビジネスにおいて自社還元される利益をより高めるためには、社会・環境持続性の一部を犠牲にすることが必要とされ、利益と社会貢献はトレードオフの関係とみなされてきました。しかし、社会的課題が山積する中、企業活動が社会・環境を犠牲にすることはステークホルダーが許さない時代でもあります。

こうした考えのもと、有力企業様にCSR、CSVに取り組む姿勢をアンケート調査し、その結果を博士論文にまとめさせていただきたく考えております。対象企業様は日本経済新聞社の小売業調査上位100社、飲食業調査上位30社、卸売業調査上位20社程度。ご回答戴いた内容は論文以外に利用することはありません。

ご多用中の時期とは存じますが、是非ともこのアンケートの趣旨をご理解いただき、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。本アンケートの内容、回答方法、個人情報ならびに企業情報の取り扱いについて、ご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせ頂きます様、お願い申し上げます。

回答期限は勝手ながら5月31日（木）とさせていただきます。何卒ご協力頂きますよう重ねてお願い申し上げます。末筆ではございますが、御社一層のご健勝と貴社益々のご隆昌をお祈り申し上げます。

敬具

日本大学大学院  
総合社会情報研究科博士後期課程  
白鳥 和生

【アンケート調査票】

2018年4月

CSR・CSVに関する流通・サービス企業の意識調査

(御社名： )

※差し支えなければ、お問い合わせ先をお教えてください

(部署名・お名前： )

■以下の設問に対して、適当な選択肢にマルをつけてください。

①CSR (Corporate Social Responsibility) を担当する部署を設けていますか？

1. 専任の部署を設けている
2. 専任の担当者を置いている
3. 兼務の担当者を置いている
4. 担当者は置いていない

②社会貢献活動に取り組む財団などの外部関連組織はありますか？

1. 創業者やオーナーが設立した財団等がある
2. 会社・グループで設立した財団等がある
3. 特にない

③現在取り組んでいる社会貢献活動は何ですか？（複数回答可）

1. 芸術支援
2. 環境保全
3. 災害支援
4. 発展途上国支援
5. スポーツ振興支援
6. 奨学金、教育支援
7. 健康増進支援
8. 顕彰・表彰制度
9. 地域ボランティア
10. 障害者支援

11. まちづくり支援
12. 地場産業の活性化支援
13. その他（具体的に； \_\_\_\_\_ )

④上記の取り組みは、貴社の事業とどのような関連をお持ちですか？（複数回答可）

1. 自社が提供している商品・サービス、店舗等が利用されている。
2. 自社の事業活動のプロセス（販売活動や雇用など）において実践されている
3. 事業活動とは直接関係ないが、事業による利益を活用している
4. 創業者やオーナーのポケットマネーで実践されている
5. その他（具体的に； \_\_\_\_\_ )

⑤社会貢献活動に取り組んだ結果、御社にどのような効果がありましたか？（複数回答可）

1. 企業収益の向上に貢献した
  2. イメージアップに貢献した
  3. リスクの回避・縮減につながった
  4. 企業収益の向上につながっている
  5. 株価の上昇につながった
  6. 人材育成、社員のモラルアップに貢献した
  7. 新しいビジネスチャンスにつながった
  8. 明確な効果は今のところない
- その他（具体的に； \_\_\_\_\_ )

⑥CSRと業績の関係についてどうお考えですか？

1. 大いに関係がある
2. ある程度は関係ある
3. あまり関係ない
4. ほとんど関係ない

⑦CSRとレピュテーション（評判）やブランディング（ブランド力強化・育成）との関係についてどうお考えですか？

1. 大いに関係がある
2. ある程度は関係ある
3. あまり関係ない
4. 関係ない



1. クオリティ・オブ・ライフ（生活の質）
2. 買い物などの利便性
3. 買い物難民・フードデザート
4. 物価（物価の引き下げ・安定）
5. 食品などの廃棄ロス
6. 格差・貧困
7. ムリ・ムダが多い流通構造
8. 健康・疾病
9. 高齢化
10. 安全・安心
11. 地域コミュニティの衰退
12. 文化・文化財保護
13. 地域経済の衰退
14. 雇用
15. 子育て・教育
16. 障害者・女性などに対する差別
17. 環境保全
18. 生物資源
19. その他（具体的に；

⑫経営上、CSV（Creating Shared Value、共通価値の創造）を意識するようになったのはいつごろですか？

1. 5年以上前
2. 3年以上5年以内
3. 2年以上3年以内
4. 1年以上2年以内
5. 1年以内
6. 意識していない

⑬CSR活動を実践したり、社会的課題を選定したりする際に重視するステークホルダーはだれですか？（複数回答可）

1. 株主・投資家
2. 顧客・消費者
3. サプライヤー・ビジネスパートナー
4. 従業員
5. 地域社会
6. 行政

7. NPOなどの市民セクター
8. マスコミなどのメディア
9. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）.

⑭社会貢献活動の中で、国連が定めたSDGs（Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標）は影響していますか？

1. 影響しており、すでに具体的に取り組んでいる
2. 影響しているが、具体的な実践は検討中
3. 影響しない
4. わからない

■質問は以上で終わりです。ご回答ありがとうございました。

なお、主要なキーワードについては以下の定義とさせていただきます。

・「社会貢献活動」……経団連では「社会貢献とは、自発的に社会の課題に取り組み、直接の対価を求めることなく、資源や専門能力を投入し、その解決に貢献すること」と捉えている。

・「CSR」……2010年、国際標準化機構（ISO）が2010年に策定したISO26000「社会的責任に関する手引き」では、CSRを「透明かつ倫理的な行動を通じた、企業の意思決定と事業活動が社会と環境に及ぼす影響に対する企業の責任」と定義した。

・「CSV」……社会的価値と経済的価値が両立されたものが「共通価値（Shared Value）」である。CSVは「地域社会の経済・社会条件を改善しながら、自らの競争力を高める方針と実行」である。

・「ブランディング」……企業が顧客にとって価値のあるブランドを構築するための活動を指す。つまりブランド構成要素を強化し、活性・維持管理していくことであり、その手法である。

・「SDGs」……2015年9月には国連サミットでSDGs（Sustainable Development Goals、持続的な開発目標）が採択されたもの。極度の貧困と飢えをなくす、といった従来の開発目標に加え、ジェンダーの平等や良好な雇用環境づくり、生産と消費の見直し、海や森の資源保護、安全なまちづくりなど、先進国が直面する課題も入っている。

【自由記入欄：何か追加がございましたらご記入ください】

以上

【アンケート調査（クロス集計等）】

【参考1】いくつかの関連のある質問同士のクロス表を求めた。

(a) 質問③ vs. 質問④

\$Q3\*\$Q4 クロス表

	④社会貢献活動と事業の関連 <sup>a</sup>						合計
	自社が提供している商品・サービス、店舗等が利用されている	自社の事業活動の <sup>°</sup> （販売活動や雇用など）において実践されている	事業活動とは直接関係ないが、事業による利益を活用している	創業者やオーナーのポケットマネーで実践されている	その他		
③取組中の社会貢献活動 <sup>a</sup>	芸術支援	度数 10	7	9	3	3	12
	\$Q4の%	17.5%	13.2%	22.5%	37.5%	27.3%	
	環境保全	度数 50	46	28	5	8	59
	\$Q4の%	87.7%	86.8%	70.0%	62.5%	72.7%	
	災害支援	度数 44	39	27	5	7	54
	\$Q4の%	77.2%	73.6%	67.5%	62.5%	63.6%	
	発展途上国支援	度数 26	27	20	3	4	31
	\$Q4の%	45.6%	50.9%	50.0%	37.5%	36.4%	
	スポーツ振興支援	度数 25	22	25	5	5	34
\$Q4の%	43.9%	41.5%	62.5%	62.5%	45.5%		
奨学金、教育支援	度数 27	23	22	6	7	32	
\$Q4の%	47.4%	43.4%	55.0%	75.0%	63.6%		
健康増進支援	度数 21	22	18	3	7	25	
\$Q4の%	36.8%	41.5%	45.0%	37.5%	63.6%		
顕彰・	度数 11	10	9	3	5	12	
\$Q4の%							

表彰制度	\$Q4の%	19.3%	18.9%	22.5%	37.5%	45.5%	
地域ポラ	度数	33	30	25	3	7	42
ンテ	\$Q4の%	57.9%	56.6%	62.5%	37.5%	63.6%	
ィア							
障害者支援	度数	36	33	26	5	5	44
	\$Q4の%	63.2%	62.3%	65.0%	62.5%	45.5%	
まちづくり支援	度数	20	17	10	2	4	20
	\$Q4の%	35.1%	32.1%	25.0%	25.0%	36.4%	
地場産業の活性化支援	度数	20	20	16	2	7	23
	\$Q4の%	35.1%	37.7%	40.0%	25.0%	63.6%	
その他	度数	13	13	10	4	5	21
	\$Q4の%	22.8%	24.5%	25.0%	50.0%	45.5%	
合計	度数	57	53	40	8	11	78

パーセンテージと合計は応答者数を基に計算。

a. グループ (O)

質問④で「自社が提供している商品・サービス、店舗等が利用されている」と回答した企業のうち、最も回答率が高い項目は「環境保全」である。その他の回答を行った企業においても、「環境保全」の回答率は非常に高い。社会貢献活動と事業の関連がどのような形態であれ、「環境保全」に力点をおいていることが示唆される。特徴的なのは、「創業者やオーナーのポケットマネーで実践されている」と回答した企業は8社しかないが、その75%の企業が、弱者支援の「奨学金、教育支援」を挙げている。これは他の形態の企業には見られない高率である。一方、同様の弱者支援と考えられる「障害者支援」は形態に関わらずいずれも60%強の同率を示している。

(b) 質問⑤ vs. 質問⑥

⑤\*Q6\_CSR と業績の関係 クロス表

		⑥CSR と業績の関係				合計
		大いに関係がある	ある程度は関係ある	あまり関係ない	ほとんど関係ない	
⑤社会貢献活動の効果 <sup>a</sup>	企業収益の向上に貢献した	度数 6	3	2	0	11
	Q6_CSR と業績の関係の %	42.9%	6.5%	15.4%	0.0%	
	イメージアップに貢献した	度数 11	34	12	1	58
	Q6_CSR と業績の関係の %	78.6%	73.9%	92.3%	33.3%	
	リスクの回避・削減につながった	度数 4	4	0	0	8
	Q6_CSR と業績の関係の %	28.6%	8.7%	0.0%	0.0%	
	企業収益の向上につながっている	度数 5	3	1	0	9
	Q6_CSR と業績の関係の %	35.7%	6.5%	7.7%	0.0%	
	株価の上昇につながった	度数 1	1	0	0	2
	Q6_CSR と業績の関係の %	7.1%	2.2%	0.0%	0.0%	
人材育成、社員のモラルアップに貢献した	度数 9	27	7	1	44	
Q6_CSR と業績の関係の %	64.3%	58.7%	53.8%	33.3%		
新しいビジネスチャンスにつながった	度数 5	4	2	0	11	
Q6_CSR と業績の関係の %	35.7%	8.7%	15.4%	0.0%		
明確な効果は今のところない	度数 0	8	1	1	10	
Q6_CSR と業績の関係の %	0.0%	17.4%	7.7%	33.3%		
その他	度数 0	5	1	0	6	
Q6_CSR と業績の関係の %	0.0%	10.9%	7.7%	0.0%		
合計	度数	14	46	13	3	76

パーセンテージと合計は応答者数を基に計算。

a. グループ (O)

CSR と業績の関係が「大いに関係がある」と回答した 14 社中 78.6%の 11 社が「イメージアップに貢献した」と回答している。イメージアップへの貢献を具体的にどのように測定したかは分からないが、少なくとも「イメージアップに貢献した」というイメージは持っているものと考えられる。この傾向は、「ある程度は関係ある」、「あまり関係ない」と回答した企業においても同等もしくは同等以上の回答率を示している。「あまり関係ない」と回答した企業でさえも、92.3%を示している。続いて高率なのは「人材育成、社員のモラルアップに貢献した」という回答であり、「大いに関係がある」と回答した企業で 64.3%、「ある程度は関係ある」と回答した企業で 58.7%、「あまり関係ない」と回答した企業でさえ 53.8%が効果を認めている。モラルアップの貢献を具体的にどのように測定したかは分からないが、少なくともそうであってほしいという企業の願望が垣間見える結果かもしれない。

(c) 質問⑤ vs. 質問⑦

**\$Q5\*Q7\_CSR とブランディングの関係 クロス表**

	⑦CSR とブランディングの関係				合計
	大いに関係がある	ある程度は関係ある	あまり関係ない	関係ない	
⑤社会貢献活動の 効果 <sup>a</sup>	8 25.8%	2 5.3%	1 16.7%	0 0.0%	11
企業収益の向上 に貢献した イメージアップ に貢献した	8 25.8%	2 5.3%	1 16.7%	0 0.0%	11
リスクの回避・縮 減につながった	6 19.4%	2 5.3%	0 0.0%	0 0.0%	8
企業収益の向上 につながって いる	8 25.8%	1 2.6%	0 0.0%	0 0.0%	9
株価の上昇につ ながった	1 3.2%	1 2.6%	0 0.0%	0 0.0%	2
人材育成、社員の モラルアップに 貢献した	23 74.2%	17 44.7%	2 33.3%	1 100.0%	43
新しいビジネス	9	2	0	0	11

チャンスにつながった	Q7_CSRとブランディングの関係の%	29.0%	5.3%	0.0%	0.0%	
明確な効果は今のところない	度数	2	6	2	0	10
	Q7_CSRとブランディングの関係の%	6.5%	15.8%	33.3%	0.0%	
その他	度数	5	2	0	0	7
	Q7_CSRとブランディングの関係の%	16.1%	5.3%	0.0%	0.0%	
合計	度数	31	38	6	1	76

パーセンテージと合計は応答者数を基に計算。

a. グループ (0)

CSRとブランディングの関係が「大いに関係がある」と回答した31社中83.9%の26社が「イメージアップに貢献した」と回答している。これもイメージアップへの貢献を具体的にどのように測定したかは分からないが、少なくとも「イメージアップに貢献した」というイメージは持っているものと考えられる。この回答率は、「ある程度は関係ある」、「あまり関係ない」と回答した企業においては少しずつ減少している。

続いて高率なのは「人材育成、社員のモラルアップに貢献した」という回答であるが、「大いに関係がある」と回答した企業では74.2%に達するが、「ある程度は関係ある」と回答した企業が44.7%、「あまり関係ない」と回答した企業は33.3%と回答率が大幅に低下している。「CSRとブランディングの関係」は「CSRと業績の関係」とは少し傾向が異なることが示唆される。

(d) 質問⑨ vs. 質問⑩

**SQ10\*Q9\_社会的課題の解決 クロス表**

	⑨事業は社会的課題の解決に役立っているか			合計
	大いに役立っている	ある程度は役立っている	さほど役立っていない	
⑩役立っている社会的課題 (生活の質)	23	23	2	48
Q9_社会的課題の解決の%	79.3%	52.3%	66.7%	
買い物などの利便性	18	30	0	48
Q9_社会的課題の解決の%	62.1%	68.2%	0.0%	
買い物難民・フードデザート	10	12	0	22
Q9_社会的課題の解決の%	34.5%	27.3%	0.0%	
物価 (物価の引)	8	8	0	16

き下げ・安定)	Q9_社会的課題 の解決の%	27.6%	18.2%	0.0%	
食品などの廃棄 ロス	度数 Q9_社会的課題 の解決の%	8 27.6%	24 54.5%	0 0.0%	32
格差・貧困	度数 Q9_社会的課題 の解決の%	7 24.1%	7 15.9%	0 0.0%	14
ムリ・ムダが多い流 通構造	度数 Q9_社会的課題 の解決の%	13 44.8%	10 22.7%	0 0.0%	23
健康・疾病	度数 Q9_社会的課題 の解決の%	20 69.0%	18 40.9%	0 0.0%	38
高齢化	度数 Q9_社会的課題 の解決の%	18 62.1%	13 29.5%	1 33.3%	32
安全・安心	度数 Q9_社会的課題 の解決の%	23 79.3%	28 63.6%	0 0.0%	51
地域コミュニテ ィーの衰退	度数 Q9_社会的課題 の解決の%	13 44.8%	14 31.8%	0 0.0%	27
文化・文化財保 護	度数 Q9_社会的課題 の解決の%	5 17.2%	6 13.6%	0 0.0%	11
地域経済の衰退	度数 Q9_社会的課題 の解決の%	11 37.9%	11 25.0%	1 33.3%	23
雇用	度数 Q9_社会的課題 の解決の%	23 79.3%	22 50.0%	1 33.3%	46
子育て・教育	度数 Q9_社会的課題 の解決の%	15 51.7%	17 38.6%	1 33.3%	33
障害者・女性な	度数	13	15	0	28

どに対する差別	Q9_社会的課題の解決の%	44.8%	34.1%	0.0%	
環境保全	度数	19	26	1	46
	Q9_社会的課題の解決の%	65.5%	59.1%	33.3%	
生物資源	度数	5	7	0	12
	Q9_社会的課題の解決の%	17.2%	15.9%	0.0%	
その他	度数	2	0	0	2
	Q9_社会的課題の解決の%	6.9%	0.0%	0.0%	
合計	度数	29	44	3	76

パーセンテージと合計は応答者数を基に計算。

a. グループ (O)

「事業は社会的課題の解決に大いに役立っている」と回答した企業中、最も高い回答率は「クオリティ・オブ・ライフ (生活の質)」である。エビデンスの有無は分からないが、少なくとも人々の「クオリティ・オブ・ライフ (生活の質)」の向上に大いに役立っているとの自負と自信の表れかもしれない。同じく同率首位の「安全・安心」もどのようなエビデンスから来ているかは不明であるが、少なくとも提供する商品が「安全・安心」であるとの自負の表れと考えられる。また、「雇用」も同率であり、流通・サービス業の雇用吸収力、雇用の受け皿として期待され、それを実現しているという自己認識から来ていると思われる。「事業は社会的課題の解決にある程度は役立っている」と回答した企業中、最も高い回答率は「買い物などの利便性」である。「買い物などの利便性」においては、少なくとも役立っていると控えめな回答を寄せているのかもしれない。

(e) 質問⑨ vs. 質問⑩

\$Q11\*Q9\_社会的課題の解決 クロス表

	⑨事業は社会的課題の解決に役立っているか			合計
	大いに役立っている	ある程度は役立っている	さほど役立っていない	
⑩今後、役立ちたい社会的課題 <sup>a</sup>	14	19	1	34
クオリティ・オブ・ライフ (生活の質)	50.0%	45.2%	20.0%	
買い物難民・フリー	7	12	0	19

ドデザート問題	Q9_社会的課題の解決の %	25.0%	28.6%	0.0%	
物価問題（物価の引き下げ、安定）	度数	8	8	0	16
	Q9_社会的課題の解決の %	28.6%	19.0%	0.0%	
食品などの廃棄ロスの削減	度数	14	20	1	35
	Q9_社会的課題の解決の %	50.0%	47.6%	20.0%	
格差問題	度数	4	6	0	10
	Q9_社会的課題の解決の %	14.3%	14.3%	0.0%	
ムリ・ムダが多い流通構造の改善	度数	15	18	0	33
	Q9_社会的課題の解決の %	53.6%	42.9%	0.0%	
健康・疾病予防	度数	17	15	2	34
	Q9_社会的課題の解決の %	60.7%	35.7%	40.0%	
安全・安心の確保	度数	18	20	1	39
	Q9_社会的課題の解決の %	64.3%	47.6%	20.0%	
地域コミュニティの保全	度数	14	19	1	34
	Q9_社会的課題の解決の %	50.0%	45.2%	20.0%	
地域経済の衰退防止	度数	11	14	2	27
	Q9_社会的課題の解決の %	39.3%	33.3%	40.0%	
雇用問題	度数	14	19	3	36

	Q9_社会的課題の解決の %	50.0%	45.2%	60.0%	
子育て・教育支援	度数	11	16	0	27
	Q9_社会的課題の解決の %	39.3%	38.1%	0.0%	
障害者・女性など	度数	11	14	0	25
に対する差別排除	Q9_社会的課題の解決の %	39.3%	33.3%	0.0%	
国内外の貧困改善	度数	9	9	0	18
	Q9_社会的課題の解決の %	32.1%	21.4%	0.0%	
環境破壊・環境保全	度数	17	22	0	39
	Q9_社会的課題の解決の %	60.7%	52.4%	0.0%	
その他	度数	5	1	0	6
	Q9_社会的課題の解決の %	17.9%	2.4%	0.0%	
合計	度数	28	42	5	75

パーセンテージと合計は応答者数を基に計算。

a. グループ (O)

「事業は社会的課題の解決に大いに役立っている」と回答した企業においても、「今後、役立ちたい社会的課題」で突出したものはない。健康・疾病予防、安全・安心の確保、環境破壊・環境保全が6割程度で肩を並べている。

「ある程度は役に立っている」と回答した企業ではさらに回答はバラバラで、環境破壊・環境保全がわずかに5割を超えているが、「クオリティ・オブ・ライフ（生活の質）」、「食品などの廃棄ロスの削減」、「ムリ・ムダが多い流通構造の改善」、「安全・安心の確保」、「地域コミュニティの保全」、「雇用問題」などが4割台で続いており、特徴的な課題は見当たらない。

## 【参考2】主成分分析の結果

主成分分析とは、多変量のデータの情報量を統合し、新たに合成変数として総合的な指標（主成分）に変換するための手法である。今回のCSR、CSVに関する流通業の意識調査結果は、シンプルなカテゴリカルデータであること、さらに14の調査項目のうち6項目が主成分分析の対象にできないため、主成分分析には適さない。しかし、参考情報としては有益なため、本データに対して主成分分析を行ってみた。変数に用いた項目は、質問①、質問②、質問⑥、質問⑦、質問⑧、質問⑨、質問⑫、質問⑭の単回答形式の8項目である。また、これらのデータはカテゴリカルデータであるため、カテゴリカル主成分分析を適用した。

### (1) カテゴリカル主成分分析結果

説明された分散

	重心座標			合計（ベクトル座標）		
	次元		平均値	次元		総計
	1	2		1	2	
①CSR担当部署の有無	.520	.038	.279	.520	.036	.556
②社会貢献活動の外部関連組織の有無	.077	.589	.333	.066	.567	.633
⑥CSRと業績の関係	.591	.120	.355	.586	.084	.670
⑦CSRとブランディングの関係	.608	.031	.319	.607	.005	.612
⑧CSR活動に関する基本的な考え方	.499	.076	.287	.498	.051	.549
⑨事業は社会的課題の解決に役立っているか	.205	.448	.326	.197	.445	.642
⑫経営上、CSVを意識するようになった時期	.322	.118	.220	.249	.053	.302
⑭国連が定めたSDGsの影響	.528	.078	.303	.526	.025	.550
合計	3.349	1.498	2.424	3.250	1.265	4.515

【結果】変数に用いた8つの項目に対して2次元（2主成分）を抽出した結果は上表の通りであり、次元1（主成分1）では、重心座標において次元1の数値の大きな項目（①CSR担当部署の有無、⑥CSRと業績の関係、⑦CSRとレピュテーションやブランディングの関係、⑧CSR活動に関する基本的な考え方、⑭国連が定めたSDGsの影響）の成分が集約されている。すなわち、これらは近い関係にある項目と考えられる。

次元2（主成分2）では、次元2の数値の大きな項目（②社会貢献活動の外部関連組織の有無、⑨事業は社会的課題の解決に役立っているか）の成分が集約されている。よって、この2項目は近い関係にあると考えられる。

主成分分析の大きな目的は、この集約された2つの次元を図示化して、質問項目の回答パターンがどのような位置関係にあるかを考察することである。そのため、各質問の回答パターンによる位置関係を下図に示した。

これを見ると、次元1（X軸：水平方向）の方向に位置しているのは、上記重心座標で見たように、①CSR担当部署の有無、⑥CSRと業績の関係、⑦CSRとレ



は項目により異なるため、積極的/消極的という方向の情報ではなく、別の情報を集約している様である。

## 参考文献

- Alsop, R. J. (2004) “*THE 18 IMMUTABLE LAWS OF CORPORATE REPUTATION*” A WALL STREET JOURNAL BOOKS. (トーマツ CSR グループ訳『レピュテーションマネジメント—企業イメージを高める 18 の成功ルール』日本実業出版社、2005 年)
- Andreasen, A.R.ed. (2001) “*Ethics in Social Marketing*”, Georgetown University Press.
- Andearsen,A.R. (2006) “*Social Marketing in the 21st Century*”, Sage Publications, Inc.
- Barnet, M. L. & Salomon, R. M. (2012) “Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance” *Strategic Management Journal*, vol.33,Issue11 November 2012,1304-1320
- Barney, J.B. (1986) “Strategic Factor Markets:Expectation,Luck and Business Strategy,” *Management Science*, 32, 10, pp.1531-1541.
- Barney, J.B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17 (1) : pp.99-120
- Behringer, K. & Szegedi, K. “The Role of CSR in Achieving Sustainable Development – Theoretical Approach” *European Scientific Journal* (ESJ) , Vol.12, No 22 (2016)
- Berle,A.A. & Means,G.C. (1932)“*The modern Corporation and Private Property*”, Harcourt, Brace and World (森泉訳『近代株式会社と私的財産』北海道大学出版会、2014 年)
- Bowen, H. R. (1953) “*Social Responsibilities of the Businessman*”, Harper & Brothers Publishers, (日本経済新聞社訳『ビジネスマンの社会的責任』日本経済新聞社、1959 年)
- Carroll, A.B. (1979) ”A tree dimensional model of corporate social performance”, *Academy of Management Review* 4:4
- Carroll, A. B. (1996) “*Business & Society: Ethics and Stakeholder Management, 3rd Edition*”, International Thomson Pub.
- Carlzon, J. (1989) “*Moments of Truth*” Harper Business. (堤猶二訳『真実の瞬間』ダイヤモンド社、1990 年)
- Chadwick, F.A. (1985) “Creating Local Institutions for Sustained Participation in Peacebuilding ”, *International Society of political Psychology* (8<sup>th</sup> Annual Meeting) (吉田新一郎編訳『地域からの国際化 - 国際関係論を超えて』日本評論社、1985 年)
- Chandler, D. (2016) “*Strategic Corporate Social Responsibility*”. SAGE Publications, Inc.
- Crane, Andrew. Plazzo, Guido. Spence J, Laura. And Matten, Dirk. (2014) “ Contesting the Value of Creating Shared value”. *California Management review* Vol.56, No.2, winter, University of California.
- Davis, K. (1973) “The case for and against business assumption of social responsibility”, *Academy of Management Journal* 16:2
- Devinney, T.M., Auger, P. and Eckhardt, G.M. (2010) “*The Myth of Ethical Consumer*”, Cambridge University Press.
- Drucker, P. F. (1962) “The Economy’s dark continent”, *Fortune*, 72 (April) , pp.265-270 (田島義博「経済の暗黒大陸」『中央公論』77 (9)、pp.114-123)

- Drucker, P. F. (1974) “*Management: Tasks, Responsibilities, Practice*”, Harper & Row Publishers. (上田惇生訳『マネジメント[エッセンシャル版] — 基本と原則』ダイヤモンド社、2001年)
- Drucker, P. F. (2002) “*MANAGING IN THE NEXT SOCIETY*”, TRUMAN TALLEY BOOKS. (上田惇生訳『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社、2002年)
- Elkington, J. (1997) “*Cannibals with forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*”, Capstone Publishing.
- Fombrun, C. J. Cess. B. M. and Van Riel. (2003) “*FAME & FORTUNE: How Successful Companies Build Winning Reputations*”, FINANTIAL TIMES. (電通レピュテーションプロジェクトチーム訳『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社、2005年)
- Freeman, R.E. (1984) “*Strategic Management; A Stakeholder Perspective*”, Pitnam (re-published in a print-on demand end by Cambridge, 2010)
- Freeman, R. E., Harrison, J.S. and Wicks, A.C. (2007) “*Managing for stakeholders*”, Yale University Press. (中村瑞穂訳『利害関係者志向の経営—存続・世評・成功』白桃書房、2010年)
- Friede, G., T. Busch, & Bassen, A. (2015) “ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies” *Journal of sustainable Finance & Investment*, 5 (4) ; 210-233
- Friedman, M. (1970) “The social responsibility of business is to increase its profits”, *New York Times Magazine*, 13 September 1970.
- Gössling, T. (2011) “*Corporate Social Responsibility and Business Performance: Theories and Evidence about Organizational Responsibility*” Edward Elgar Pub.
- Grant, R.M. (1991) “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” *California Management Review*, spring: 114-135.
- Grant, R.M. (1996) “Prospering in Dynamically-Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration,” *Organization Science*, 7 : 375-387.
- Grant, R.M. (1991) “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” *California Management Review*, Spring: 114-135.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1996) “*Competing for the Future*”, Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営—未来への競争戦略』日本経済新聞社、2001年)
- Hannington, T. (2005) “*How to measure and Manage Your Corporate Reputation*”, Gower Publishing Limited (櫻井通晴、伊藤和憲、大柳康司監訳『コーポレート・レピュテーション—測定と管理』ダイヤモンド社、2005年)
- Harrison, R., Newholm, T. and Shaw, D. ed. (2005) “*The Ethical Consumer*”, Sage Publications, Ltd.
- Hastings, G., Angus, K. and Bryant, C. ed. (2011) “*The Sage Handbooks of Social Marketing*”, Sage Publications, Ltd.
- Hofstede, G. (1991) “*Cultures and Organizations-Software of the mind*” McGraw-Hill International (UK) Limited. (岩井紀子、岩井八郎訳『多文化社会—違いを学び共存への道を探る』有斐閣、1995年)

- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005) “*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested market Space and make the competition Irrelevant*”, Harvard Business review Press. (有賀裕子訳 『ブルー・オーシャン戦略 —競争のない世界を創造する』 ランダムハウス講談社、2005年)
- Kotler, P. and Lee, N. (2005) “*Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*”, John Wiley & Sons. (恩藏直人監訳、早稲田大学大学院恩藏研究室訳 『社会的責任のマーケティング—「事業の成功」と「CSR」を両立する』 東洋経済新報社、2007年)
- Kotler, P. and Kartajaya, H and Setiawan, I. (2010) “*Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*”, John Wiley & Sons. (恩藏直人監訳、藤井清美訳 『コトラーのマーケティング 3.0—ソーシャル・メディア時代の新法則—』 朝日新聞出版、2010年)
- Kotler, p. and Keller, K.L. (2006) “*MARKETING MANAGEMENT, 12<sup>th</sup> Edition*”, Pearson Education, INC. (恩藏直人監修、月谷真紀訳 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』 丸善出版、2014年)
- Lago, A. (2016) “*La responsabilité sociale des entreprises*”, Éditions universitaires européennes
- Lefebvre, R.C. (2013) “*Social Marketing and Social Change: strategies and Tools for Improving Health, Well-Being, and the Environment*”, John Willy & Sons, Inc.
- Matten, D. and Moon, J. (2008) ““Implicit” and “Explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility” *Academy of management Review* 33:2
- Newholm, T. (2012) “*Understanding the Ethical Consumer: Employing a Frame of Bounded rationality*”, Lambert Academic Publishing.
- Peattie, K (1992) “*Green Marketing*”, Longman Group UK Ltd.
- Peteraf, M. (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” *Strategic management Journal*, 14, pp.179-191.
- Pink, D.H. (2009) “*Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*”, Riverhead Books. (大前研一訳 『モチベーション 3.0—持続する「やる気！」をいかに引き出すか』 講談社、2015年)
- Porter, M. E. and Kramer, M. R., (2006) “Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate responsibility,” *Harvard Business Review*, December 2006: pp. 78-92 (#リプリントサービス pp.1-16) (村井裕訳 「競争優位の CSR 戦略」 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2008年1月号、pp. 36-52)
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, January - February 2011: 62-78. (#リプリントサービスを利用し入手したためページ数は pp.1-17) (編集部訳 「共通価値の戦略」 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2011年6月号、pp. 8-31)
- Prahalad, C.K & Ramaswa, V. (2004) “*The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*” Harvard Business Review Press.

- Randriamisaina, T.N. (2017) "La Responsabilité Sociale de l'Entreprise", Éditions universitaires européennes.
- Rasche, A., Morsing, M. & Moon, J. (2017) "Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance" Cambridge University Press.
- Shaw, D., Chatzidakis, A and Carrington, M.ed. (2016) "Ethics and Morality in Consumption: Interdisciplinary perspective", Routledge.
- Schein, E.H. (1985) "Organizational Culture and Leadership", John Willey & Sons, Inc. (清水紀彦, 浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社、1989年)
- Sheldon, O. (1924) "The Philosophy of Management", Sir Isaac Pitman and Sons Ltd. (企業制度研究会訳『経営のフィロソフィ』雄松堂書店、1975年)
- Schmitt, B. H., (1999) "EXPERIENTIAL MARKETING", The Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc. (嶋村和恵、広瀬盛一訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社、2000年)
- Smith, N.C. and Quelch, S. (1993) "Ethics in Marketing", Routledge.
- Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L.E. (1992) "Competing on capabilities; The New Rules of corporate strategy" *Harvard Business Review*, March-April 1992 (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳「ケイパビリティ競争論」『戦略論 (1957-1993)』ダイヤモンド社、pp.348-351、2010年)
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7 (Aug. 1997) , pp. 509-533.
- Tyson, B. with Hurd, D.M (2009) "Social Marketing Environmental Issues", iUniverse, Inc.
- Vogel, David, (2005) "The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility", Brooking Institution Press. (小松由紀子、村上美智子、田村勝省訳『企業の社会的責任 (CSR) の徹底研究』一灯舎、2007年)
- 雨宮寛 (2014) 「コトラー教授の提案する『よい仕事』とは？」『東洋経済オンライン』2014年9月8日午前6時公開。
- 栗屋仁美 (2008) 「CSR 概念の一考察—社会における CSR の役割と意義—」『立教ビジネスデザイン研究』第5号、pp.3-15。
- 池田潔 (2017) 「地域密着型食品スーパーの CSR に対する消費者の反応と CSV 実現に向けて」『商大論集』第68巻第3号、pp.35-56。
- 石田梅岩、城島明彦訳 (2016) 『都鄙問答 (いつか読んでみたかった日本の名著シリーズ⑭)』致知出版社。
- 石原武政 (2000) 『まちづくりの中の小売業』有斐閣。
- 石原武政 (2006) 『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣。
- 石原武政 (2019) 「小売業の外部性と地域貢献」『マーケティングジャーナル』Vol.38 (2019)、pp.6-16。
- 磯辺剛彦 (2019) 『世のため人のため、ひいては自分のための経営論 ミッションコア企業のイノベーション』白桃書房。

伊吹英子（2014）『新版 CSR 経営戦略―「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社。

井上宗通、村松潤一（2015）『ベーシック流通論』同文館出版。

岩間信之編著（2013）『改訂新版 フードデザート問題 無縁社会が産む「食の砂漠」』農林統計協会。

大西孝弘（2016）「なぜいま長期目標なのか、環境投資、確実性に注目（Eの新話）」『日経産業新聞』2016年6月30日付、p.11。

大平修司（2017）「イントロダクション―社会的課題とマーケティング」『企業と社会フォーラム学会誌』第6号、pp.1-21。

内田誠一（2018）「SDGs と社会的インパクト投資の潮流」『グローバル経営』2018年12月号、Pp.18-19。

『エネルギーと環境』（2016）「SDGs スタート、経営層が取組み主導を」2016年4月14日号、pp. 5-6。

小田淳子・荒田鉄二（2011）「スーパーマーケットを対象とした小売企業の環境配慮活動の現状と課題」『吉備国際大学研究紀要』第21号、pp.39-50。

加藤司（2005）「商業・まちづくりの展開に向けて」石原武政・加藤司編著『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房。

川村雅彦（2015）『CSR 経営パーフェクトガイド』ウィズワークス。

関西経済同友会企業経営委員会（2013）『提言：戦略的 CSR による企業価値向上～CSV を通じて持続的成長を目指そう～』。

菊池宏之（2015）「買物難民問題と小売経営」『経営論集』85号、pp.111-127。

『北日本新聞』（2018）「電力自動売買 1 万カ所で試験 立山科学出資会社 イオン店舗など参加」2018年3月29日、p.1。

橘川武郎（2007）「書評：大量、濃密な取材で浮かび上がる アメリカ企業の社会的取り組み」『週刊エコノミスト』2007年11月20日号、p.58

橘高研二（2006）「企業の社会的責任（CSR）について―思想・理論の展開と今日的あり方―」『農林金融』2006年9月号、pp.532-541

経済産業省（2009）「社会インフラとしてのコンビニエンスアのあり方研究会」報告書。

経済産業省（2010）「地域生活インフラを支える流通のあり方研究会」報告書。

経済産業省（2015）「セルフメディケーション推進に向けたドラッグストアのあり方研究会」報告書。

経済産業省（2015）「コンビニエンスストアの経済・社会的役割に関する調査報告書（2014年度）」。

経済産業省（2015）「買い物弱者・フードデザート問題等の現状及び今後の対策のあり方に関する調査報告書（2014年度）」。

『月刊激流』（2016）「移動販売車／とくし丸／オイシックスへの売却で提携 SM の窓口を広げる」2016年7月号。

月刊コンビニ（2019）「セブン&アイ・ホールディングス&日本コカ・コーラ リサイクルの“見える化”で消費者の意識高める」2019年7月号、pp.72-74。

- 月刊食品商業 (2015)「移動スーパー『とくし丸』が行く 業界素人だから生み出した革新的“四方よし”」2015年7月号。
- 月刊食品商業 (2017)「買物困難者を救うとくし丸の可能性 キーパーソンに聞く Interview とくし丸 住友達也代表取締役」2017年10月号。
- 國部克彦 (2018)「責任が価値を生み出すことは可能か—CSR と CSV 再考—」『Business Insight』No.101、pp.2-8。
- 黒田秀雄 (2018)「事業の持続可能性を求めて」『グローバル経営』2018年12月号、pp.6-7。
- 国際標準化機構 (ISO) /SR 国内委員会監修、日本規格協会編 (2011)『日本語訳 ISO26000:2010—社会的責任に関する手引』日本規格協会。
- 小島敏明 (2013)「【特集】つなぐ・まとめる・組み合わせる イノベーションの起こし方—9—新しい価値を生む『場』のつくり方」『東洋経済 Think!』2013年1月21日号、pp.96-103。
- 小平龍四郎 (2018)「戦略としてのESG—プラスチック、次の焦点に (経営の視点)」日本経済新聞 2018年7月2日朝刊、p.5。
- 佐久間信夫編著 (2016)『よくわかる企業論 [2版]』ミネルヴァ書房。
- 佐々木利廣、大室悦賀編著 (2015)『入門企業と社会』中央経済社。
- 鈴木均 (2016)「グローバル CSR の潮流 —サステナビリティによる価値創造へ」『グローバル経営』2016年12月号、pp.4-7。
- 笹谷秀光 (2013)『CSR 新時代の競争戦略—ISO26000 活用術』日本評論社。
- 笹谷秀光 (2018)「ESG 時代における SDGs 活用の競争戦略」『月刊資本市場』2018年4月号、pp.4-14。
- 『信濃毎日新聞』(2017)「憲法ルネサンス<sup>®</sup>=地域自治、秘訣は『無理せず』 住民が買物や交流の場運営」2017年8月14日朝刊、p.4。
- 佐藤芳彰 (2018)「流通における延期的システムの展開と類型化に向けての試論」『北海学園大学経営論集』15 (4)、pp.61-79。
- 渋沢健 (2019)「SDGs 金儲け否定せず社会貢献 (渋沢健の愛と資本主義)」『日経ヴェリタス』2019年8月4日号、P.61
- 首藤恵、増子信、若園智明 (2006)『企業の社会的責任 (CSR) への取組みとパフォーマンス:企業収益とリスク』証券経済研究 (56)、pp.31-51。
- 首藤恵 (2007)「CSR と企業価値④金融市場の評価多様に (ビズテク塾)」『日経産業新聞』2007年2月8日、p.22
- 白鳥和生 (2018)「流通業における主要業務を通じた社会貢献—戦略的 CSR への適合性に関する『とくし丸』の事例分析」『国学院経済学』第66巻第2号、pp.47-63。
- 白鳥和生 (2019a)「小売業、卸売業、外食業における積極的 CSR の展開—アンケート調査を踏まえて」『産業経済研究』第19号、pp.31-45
- 白鳥和生 (2019b)「SDGs と企業経営を巡る一考察—CSV と人権の観点から—」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』No.20、pp.23-33。
- 末永國紀 (2004)『近江商人学入門—CSR の源流「三方よし」』サンライズ出版
- 杉田聡 (2008)『買物難民—もうひとつの高齢者問題』大月書店。

- 菅原絵美「企業の社会責任と国際制度—『ビジネスと人権』を事例に」『論究ジュリスト』2016年1月号、Pp.51-58。
- 関正雄（2011）『ISO26000を読む』日科技連。
- 関正雄（2016a）「SDGs時代の企業⑨社会への負の影響緩和」『日経産業新聞』2016年12月5日付、p.18。
- 関正雄（2016b）「SDGs時代の企業責任⑩人権侵害、事前に予防を」『日経産業新聞』2016年12月6日付、p.18。
- 関正雄（2016c）「SDGs時代の企業責任⑱CSRの意味問い直す」『日経産業新聞』2016年12月19日付、p.20。
- 関正雄（2018）『SDGs経営の時代に求められるCSRとは何か』第一法規。
- 世良耕一（2017）『コーズ・リレーテッド・マーケティング [増補改訂版]—社会貢献をマーケティングに活かす戦略』北樹出版。
- 末永国紀（2000）『近江商人—現代を生き抜くビジネスの指針』中公新書。
- 高橋陽子（2005）「特集 企業の社会貢献力」『週刊東洋経済』2005年2月19日号、pp.38-39。
- 竹井善昭（2012）「特集1—儲かるCSR 社会価値で成長する—変わる社会価値—社会貢献でヒット 企業が“世直し”」日経エコロジー2012年3月号、pp.32-35。
- 谷本寛治（2014）『日本企業のCSR経営』千倉書房。
- 田中弥生、水上武彦（2014）「論点争点—CSV再考—社会的課題解決で自己革新 CSRとは一線を画す」『日経エコロジー』2014年2月号、pp.62-65。
- 田中洋（2017）『ブランド戦略論』有斐閣。
- 綱倉久永・新宅純二郎（2011）『経営戦略入門』日本経済新聞出版社。
- 東京新聞（2006）「核心 企業の高評価 『責任』がカギ 社会貢献 法令順守 環境配慮 関連投信利回り好調 消費者には貴重情報」2006年5月7日朝刊、p.3。
- 東洋経済オンライン（2014）「米ナイキが苦難の末に学んだ、CSRとは？／10の「メガリスク」をビジネスチャンスに変える法」2014年4月21日。
- 東レ経営研究所産業経済調査チーム（2018）「SDGs」『経営センサー』2018年3月15日号、p.57。
- 富田秀実（2015）「技あり！統合報告に学ぶ—第3回—「ユニリーバ」—サステナビリティの巨人 徹底的なユーザー視点に脱帽」『日経エコロジー』2015年12月号。
- 仲上哲（2016）「流通の社会インフラ化—実態と評価—」『阪南論集』52巻1号。
- 中島岳志（2011）「新しい公共」への依存／行政に責任放棄の懸念／生活基盤の保障に意義」『沖縄タイムス』2011年7月13日朝刊、p.13。
- 中田安彦・梶浦雅己（2005）「流通小売業における「社会性」について—環境報告書からCSR報告書への進化を踏まえて」『地域分析』第44巻第1号 pp.9-40。
- 永田潤子（2015）「CSRからCSVへの実践—流通販売者と消費者の協働による低炭素社型社会への取り組み」『地域活性化ニューズレター（大阪市立大学）』第7巻、pp.3-6。
- 西尾チヅル（2017）「社会的課題解決へのマーケティング対応—地球環境問題を中心として」『企業と社会フォーラム学会誌』第6号、pp.43-60

西島博樹 (2012)「分散的集中としての商業:「売買集中の原理」再考」『佐賀大学経済論集』 pp.135-149。

西村順二(2009)『卸売流通動態論—中間流通における仕入と販売の取引連動性』千倉書房。

日経エコロジー (2014)「特集1—忍び寄る「人権」リスク—忍び寄る「人権」リスク—その経営は世界で通用しない」2014年1月8日号、pp.22-25。

日経エコロジー (2016)「『SDGs』活用の最前線—〔企業の模索始まる〕—新しい戦略・事業を生み出せ」2016年11月8日発行、pp.35-37。

日経エコロジー (2017)「特集—「SDGs」の真価—欧州2大企業の戦略①ユニリーバ持続可能性で4つの成果」2017年12月8日発行号、pp.32-33。

日経情報ストラテジー (2005)「3分間キーワード—顧客経験価値—Customer Experience」2005年3月号、p.19。

日経産業新聞 (2008)「住友化学—アフリカで蚊帳生産、防虫素材、中東進出も検討(地球視点の経営)」2008年11月5日付、p.2。

日経産業新聞(2011)「社会的責任世界の視点⑤引き金は不祥事から—今や海外も視野に」2011年8月9日、p.15。

日経産業新聞 (2014)「ガーナの乳幼児に栄養を—味の素、継続の道築けるか」2014年2月17日、p.18

日経産業新聞 (2017)「住友化学の蚊発生源処理剤、WHOから推薦獲得」2017年8月3日、p.15

日経産業新聞 (2018)「ファストリ、労働環境を透明化、エシカル消費者つかむ狙い(ESGの風)」2018年12月20日付、p.2。

日経ヴェリタス (2019)「気候変動の影響開示—第三者評価に注目集まる、同業他社との比較へ客観性(投資テーマを斬る)」2019年6月23日号、p.49。

日経 ESG (2018)「News—経営戦略—イオンが2050年の長期ビジョンを公表—店舗のCo2排出量をゼロに」2018年6月号、pp.6-7。

日経 MJ (流通新聞) (2014)「全日食、過疎地に超小型スーパー—平野実社長に聞く」2014年12月12日、p.15。

日経 MJ (流通新聞) (2016)「子どもに栄養を、アフリカで奔走、味の素、サプリなど開発、グローバル企業、進化の時」2016年8月5日付。

日経 MJ (流通新聞) (2017a)「飲食業16年度ランキング、働きがい×演出=繁盛」2017年5月24日、p.1。

日経 MJ (流通新聞) (2017b)「第50回小売業調査、16年度、苦境の大型店、モノより物語、イズミ、知食住で暮らし密着、イオン、シニアと健康に照準」2017年6月28日、p.1。

日経 MJ (流通新聞) (2017c)「16年度卸売業調査、卸が市場つくる、輸送網構築、首都圏に冷蔵品、メロンの輸出先、香港で開拓、提案力磨き生き残り」2017年8月2日、p.1。

日経 MJ (流通新聞) (2017d)「移動スーパーの将来どうみる? 市場拡大、15年は続く、とくし丸住友達也社長、全国4000~5000台規模に」2017年9月25日、p.5。

日本経済新聞 (1983)「経済教室: サービス化・ソフト化、質充実望まれる経済指標—新しい産業分類必要」1983年7月4日朝刊、p.17。

日本経済新聞（1998）「児童労働撲滅へ国際機運高まる——各国企業・労組も動く、就業年齢や製品購入規制」1998年6月22日、p.9。

日本経済新聞（2005）「今を読み解く：評判も企業の資産——目に見えぬ価値分析」2005年6月5日朝刊、p.23。

日本経済新聞（2015）「きょうのことば：パリ協定——温暖化「1.5度以内」へ努力」2015年12月23日朝刊、p.3。

日本経済新聞（2016a）「2030年への行動計画——動き出す社会イノベーション（経営の視点）」2016年1月4日付朝刊、p.9。

日本経済新聞（2016b）「企業の人権侵害、世界が監視、途上国の工場で過酷労働、日本勢、対応に遅れ」2016年6月27日付朝刊、p.15。

日本経済新聞（2018a）「小売り、フードバンク対応、余分な食品、必要な人へ、イメージ向上狙う」2018年6月17日朝刊、p.6。

日本経済新聞（2018b）「買い物弱者送迎、企業とタッグ、コープこうべ、車体に広告」2018年8月2日朝刊地方経済面（兵庫）、p.46。

日本経済新聞（2018c）「プラ製ストロー、スタバが全廃へ、世界で年10億本」2018年7月10日夕刊、p.3。

日本経済新聞（2018d）「ユニクロ、工場に通報制度、安全性や待遇、労働環境改善、世界220拠点、ESG投資対応」2018年8月16日付朝刊、p.15。

日本経済新聞（2018e）「プラ製レジ袋25年全廃、米スーパー最大手、2800店で、使い捨て見直し広がる」2018年8月24日夕刊、p.3。

日本経済新聞（2019a）「子ども食堂、1.6倍3700カ所、支援団体調査、小学校6校に1カ所、東京が最多、地域差目立つ」2019年6月27日夕刊、p.14。

日本経済新聞（2019b）「フェアトレード、日本企業動く、帝人、認証コットン、イオン、カカオ取引10倍、ESG投資拡大で」2019年1月15日夕刊、p.1。

日本食糧新聞（2017）「食品安全安心・環境貢献賞特集：食品安全安心・環境貢献賞＝伊藤忠食品」2017年11月20日、p.5。

日本食糧新聞（2018a）「伊藤忠食品「商業高校フードグランプリ」、地域食文化を継承 新販促企画の創出も」2018年12月26日、p.1。

日本食糧新聞（2018b）「食品安全安心・環境貢献賞特集：食品安全安心・環境貢献賞＝イオン」2018年11月2日、p.8。

日本食糧新聞（2019）「日本生協連、MSC・ASC認証取得商品増やす」2019年1月25日、p.3。

ニッポン消費者新聞速報版（2019）「エシカル商品拡大、コープ商品の三分の一に プラ対応強化へ」2019年6月18日。

農林水産省食料品アクセス研究チーム（2012）「食料品アクセス問題の現状と対応方向」。延岡健太郎（2006）『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞社、2006年、p.50。

橋爪麻紀子（2017）「SDGs ビジネス—ESG投資をひきつける SDGsで伸びる企業」『日経エコロジー』2017年4月号、pp.52-54。

長谷川直哉編著（2017）『価値共創時代の戦略的パートナーシップ』文眞堂

- 林周二（1962）『流通革命—製品・経路および消費者』中央公論。
- 林原安徳（2017）「買物困難者を救うとくし丸の可能性 提言 買物困難者の救済は国家的問題、多様な業種と手を組んで生産性向上が必須」『月刊食品商業』2017年10月号、pp.31-33。
- 番場博之編著（2014）『基礎から学ぶ流通の理論と政策』八千代出版
- 平田雅彦（2005）「[論点-32 なぜ企業の不祥事が続くのか] 法令遵守は受け身—全社員に企業の社会的責任を問い直す時がきた」『日本の論点』文藝春秋社、p.322。
- 福井新聞（2018）「生活困窮者に食料支援 フードバンク 5年目 県民生協」2018年11月2日朝刊、p.3。
- 北海道新聞（2018）「SDGs 掲げ6項目で連携\*道生協連とJA」2018年11月1日朝刊、p.11。
- 増田貴司「2018年の日本産業を読み解く10のキーワード—この底流変化を見逃すな（後編）—」『経営センサー』2018年3月号、pp.14-37
- 松下幸之助（2001）『実践経営哲学』PHP研究所。
- 松永桂子（2014）「経済教室：地方再生の視点（下）——地域経営手腕が重要に、社会問題を事業化」『日本経済新聞』2014年9月26日朝刊、p.31。
- 松野弘（2019）『「企業と社会」論とは何か—CSR論の進化と現代的展開—』ミネルヴァ書房。
- 松村洋平編著（2006）『企業文化（コーポレートカルチャー）経営理念とCSR』学文社。
- 松本潔（2007）「企業の社会性概念に関する一考察--企業と非営利組織（NPO）との協働の方向性」『自由が丘産能短期大学紀要』(40)、pp.31-56。
- 水越康介、藤田健編（2017）「ソーシャル・マーケティング研究における理論的視座の再検討」『JSMDレビュー』第1巻第1号、pp.41-47。
- 宮崎正浩（2016）『持続可能性経営～ESGと企業価値との関係を考える～』現代図書
- 宮副謙司（2010）『コア・テキスト流通論』新世社。
- 森本三男（1994）『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房。
- 薬師寺哲郎（2017）「食料品アクセス問題の現状と解決への取り組み」『都市問題』2017年6月号、pp.21-26。
- 薬師寺哲郎（2018）「フードシステム再構築に求められる公共性と経済性 —買物困難者問題対応への課題を探る—」『フードシステム研究』第25巻3号、pp.115-118。
- 八塩圭子（2011）「客引き込む『真実の瞬間』（マーケティング八塩圭子ゼミ）」『日経MJ（流通新聞）』2011年9月26日、p.5。
- 吉森賢（2008）『企業戦略と企業文化』日本放送出版協会
- 読売新聞（2014）「<解>地産地消」2014年5月25日朝刊、p.30。
- 読売新聞（2018）「<解>GAP」2018年10月11日朝刊、p.16。
- 渡辺達朗（2016）『流通政策入門 市場・政府・社会 [第4版]』中央経済社。
- <Web サイト>
- イオン株式会社の企業沿革  
<https://www.aeon.info/company/history/>（2019年5月15日確認）
- イオン株式会社の企業概要  
<https://www.aeon.info/company/>（2019年5月15日確認）

イオン株式会社の黄色いレシートキャンペーン

<https://www.aeon.info/sustainability/social/yellow/> (2019年5月15日確認)

MSC 日本事務所の Website : <https://www.msc.org/jp> (2019年5月15日確認)

ASC の Website : <https://www.asc-aqua.org/ja/> (2019年5月15日確認)

イオン株式会社: "イオングループ 2020 年に向けて", イオン株式会社 (2017年12月12日)

[https://www.aeon.info/export/sites/default/ir/policy/pdf/AEON\\_Group\\_Medium-term\\_Management\\_Plan\\_jp.pdf](https://www.aeon.info/export/sites/default/ir/policy/pdf/AEON_Group_Medium-term_Management_Plan_jp.pdf) (2019年5月15日確認)

イオン株式会社: "「イオンのサステイナブル経営」説明会資料", イオン株式会社 (2017年12月12日)

[https://www.aeon.info/export/sites/default/ir/policy/pdf/AEON\\_Group\\_Sustainable\\_Management-2\\_jp.pdf](https://www.aeon.info/export/sites/default/ir/policy/pdf/AEON_Group_Sustainable_Management-2_jp.pdf) (2019年5月15日確認)

イオン株式会社ニュースリリース「再生可能エネルギーの活用に向けた新サービス提供に関する基本合意について」イオン株式会社 (2018年11月12日)

[https://www.aeon.info/wp-content/uploads/news/pdf/2018/11/181112R\\_1-.pdf](https://www.aeon.info/wp-content/uploads/news/pdf/2018/11/181112R_1-.pdf)

(2019年5月15日確認)

イオン株式会社の 2019 年 2 月期決算短信, イオン株式会社 (2019年4月10日)

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8267/tdnet/1691208/00.pdf> (2019年5月15日確認)

イオン株式会社「2019年2月期決算説明会資料」イオン株式会社 (2019年4月10日)

[https://ssl4.eir-parts.net/doc/8267/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym4/63012/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/8267/ir_material_for_fiscal_ym4/63012/00.pdf) (2019年5月15日確認)

伊藤忠食品株式会社の経営ビジョン・経営理念

<https://www.itochu-shokuhin.com/company/vision.html> (2019年5月28日確認)

伊藤忠食品株式会社の CSV・CSR

<https://www.itochu-shokuhin.com/csr/> (2019年5月28日確認)

伊藤忠株式会社の商業高校への教育支援

<https://www.itochu-shokuhin.com/csr/school.html> (2019年5月28日確認)

伊藤忠食品株式会社ニュースリリース「～本選に進出する6校が決定！～「商業高校フードグランプリ 2017」を開催」伊藤忠食品株式会社 (2017年7月4日)

<https://www.itochu-shokuhin.com/csr/pdf/school/food1706.pdf> (2019年5月28日確認)

伊藤忠食品株式会社ニュースリリース「～高知県立安芸桜ヶ丘高等学校『なすのプリン』が大賞～『商業高校フードグランプリ 2017』受賞校発表」伊藤忠食品株式会社 (2017年8月28日)

<https://www.itochu-shokuhin.com/csr/pdf/school/food1707.pdf> (2019年5月28日確認)

欧州委員会 : European Commission (2002) "COMMUNICATION FROM THE COMMISSION CONCERNING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A BUSINESS CONTRIBUTION TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT "

[https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-corporate-social-responsibility-sustainable-development-com2002347-20020702\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-corporate-social-responsibility-sustainable-development-com2002347-20020702_en.pdf) (2018年3月7日確認)

外務省「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」  
(外務省仮訳) <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf> (2019年7月30日確認)

環境省ニュースリリース「我が国の食品廃棄物等及び食品ロスの発生量の推計値(平成28年度)の公表について」(2019年4月12日)  
<https://www.env.go.jp/press/106665.html> (2019年7月25日確認)

クリーン「CSV経営の理念と実践フレームワーク」  
<https://www.slideshare.net/Memberscorp/csv-37406651> (2018年11月7日確認)

経済団体連合会ニュースリリース「『企業行動憲章』の改定について」(2017年11月8日) <https://www.keidanren.or.jp/announce/2017/1108.htm> (2019年2月15日確認)

経済団体連合会「企業行動憲章に関するアンケート調査結果」  
[https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/059\\_shuyo.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/059_shuyo.pdf) (2019年2月15日確認)

経済同友会のWebサイト：経済同友会の歴史  
<https://www.doyukai.or.jp/about/history.html> (2018年3月7日確認)

経済同友会のWebサイト：「社会と企業の相互信頼の確立を求めて」  
[https://www.doyukai.or.jp/about/history/pdf/years30/years30\\_17.pdf#view=Fit&page=](https://www.doyukai.or.jp/about/history/pdf/years30/years30_17.pdf#view=Fit&page=)  
(2018年3月7日確認)

公正取引委員会「大規模小売業者による納入業者との取引における特定の不公正な取引方法(平成十七年五月十三日公正取引委員会告示第十一号)」  
Webサイト：<https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/tokuteinounyu.html>

国際労働機関(ILO: International Labor Organization)が発行した「現代奴隷に関する報告書」(Global Estimates of Modern Slavery: Forced Labor and Forced Marriage)  
[https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_575479/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_575479/lang--en/index.htm)  
(2019年2月3日確認)

国連開発計画(UNDP)のWebサイト(ビジネス行動要請)  
[https://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/partnerships\\_initiatives/privatesector/privatesector5.html](https://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/partnerships_initiatives/privatesector/privatesector5.html) (2019年10月5日確認)

国連広報センターのWebサイト(ビジネスと人権に関する指導原則)  
[http://www.unic.or.jp/texts\\_audiovisual/resolutions\\_reports/hr\\_council/ga\\_regular\\_session/3404/](http://www.unic.or.jp/texts_audiovisual/resolutions_reports/hr_council/ga_regular_session/3404/) (2019年2月4日確認)

国連広報センターのWebサイト(SDGsをイメージしたロゴマーク)  
[http://www.unic.or.jp/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/2030\\_agenda/sdgs\\_logo/](http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030_agenda/sdgs_logo/) (2019年2月3日確認)

国連広報センター「世界人口推計2019年版」プレスリリース(2019年7月2日)  
[https://www.unic.or.jp/news\\_press/features\\_backgrounders/33798/](https://www.unic.or.jp/news_press/features_backgrounders/33798/) (2019年9月15日確認)

国連世界食糧計画(WFP)による飢餓救済のためのキャンペーン。国連世界食糧計画のWebsite：<https://www.jawfp.org/redcup/> (2019年5月25日確認)

世界保健機関(WHO)のWebsサイト(クオリティ・オブ・ライフの定義)  
<https://www.who.int/healthinfo/survey/whoqol-qualityoflife/en/> (2019年9月8日確認)

セブン&アイ・ホールディングスのニュースリリース「納品期限緩和」により食品ロスを削減 常温加工食品“全カテゴリー”の納品期限を緩和（2019年7月5日）  
<https://www.7andi.com/company/news/release/20190705.html>（2019年7月25日確認）

セブン&アイ・ホールディングスのWebサイト「GREEN CHALLENGE 2050」  
[https://www.7andi.com/csr/g\\_challenge.html](https://www.7andi.com/csr/g_challenge.html)（2019年7月25日確認）

EdelmanのWebサイト：<https://www.edelman.jp/research/earned-brand-2016>  
（2019年3月7日確認）

全日本食品のWebサイト（全日食チェーン「4つ信条」）  
<https://www.zchain.co.jp/about/creed.html>（2019年6月1日確認）

全日本食品株式会社提供資料「買物弱者対策『マイクロスーパー』展開事例」全日本食品株式会社（2015年3月24日）  
<https://www.mlit.go.jp/common/001084985.pdf>（2019年6月1日確認）

総務省統計局（2019）『統計からみた我が国の高齢者』  
<https://www.stat.go.jp/data/topics/pdf/topics113-1.pdf>（2019年9月17日確認）

デロイトトーマツのWebサイト（PRIの概要）  
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/mergers-and-acquisitions/articles/term-pri-20110526.html>（2019年10月3日確認）

内閣府『平成30年版高齢社会白書（全体版）』  
[https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2018/html/zenbun/s1\\_1\\_1.html](https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2018/html/zenbun/s1_1_1.html)（2019年5月15日確認）

日本生活協同組連合会「日本の生協の2020年ビジョン」  
<https://jccu.coop/about/vision/>（2019年5月25日確認）

日本生活協同組合連合会「SDGsと生協」<https://jccu.coop/activity/sdgs/>（2019年5月25日確認）

日本生活協同組合連合会ニュースリリース「日本生協連 通常総会で『コープSDGs行動宣言』を採択」日本生活協同組合連合会（2018年6月15日）  
[https://jccu.coop/info/up\\_files/release\\_180615\\_01\\_01.pdf](https://jccu.coop/info/up_files/release_180615_01_01.pdf)（2019年5月25日確認）

日本生活協同組合連合会ニュースリリース「日本生協連 第2回『ジャパンSDGsアワード』においてSDGs推進副本部長（内閣官房長官）賞を受賞」日本生活協同組合連合会（2018年12月21日）  
[https://jccu.coop/info/up\\_files/release\\_181221\\_02\\_01.pdf](https://jccu.coop/info/up_files/release_181221_02_01.pdf)（2019年5月25日確認）

日本生活協同組合連合会ニュースリリース「日本生協連、エシカル消費対応商品の取り扱いを拡大」日本生活協同組合連合会（2019年2月26日）  
[https://jccu.coop/info/newsrelease/2019/20190226\\_01.html](https://jccu.coop/info/newsrelease/2019/20190226_01.html)（2019年5月25日確認）

日本生活協同組合連合会のWebサイト（協同組合の定義）  
<https://jccu.coop/about/coop/>（2019年10月3日確認）

日本創成会議（2014）「日本創成会議・人口減少問題検討分科会提言『ストップ少子化・地方元気戦略』」<http://www.policycouncil.jp/pdf/prop03/prop03.pdf>  
（2019年8月3日確認）

日本ボランティアチェーン協会の Web サイト (ボランティアチェーンの定義)  
<https://www.vca.or.jp/about/> (2019 年 6 月 1 日確認)

農林水産省ニュースリリース「食品ロス量(平成 28 年度推計値)の公表について」(2019 年 4 月 12 日) [http://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/kankyoi/190412\\_40.html](http://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/kankyoi/190412_40.html) (2019 年 5 月 15 日確認)

ビジネスと持続可能な開発委員会 (2017) 報告書『より良きビジネス より良き世界』  
<http://report.businesscommission.org/uploads/Japanese.pdf>  
(2019 年 2 月 15 日確認)

文部科学省「高等学校学習指導要領解説 商業編 2010 年 1 月」  
[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/micro\\_detail/\\_icsFiles/afieldfile/2015/04/24/1282000\\_14.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/_icsFiles/afieldfile/2015/04/24/1282000_14.pdf) (2019 年 5 月 28 日確認)

レインフォレスト・アライアンス  
<https://www.rainforest-alliance.org/lang/ja> (2019 年 5 月 25 日確認)

Edelman の Web サイト : <https://www.edelman.jp/research/earned-brand-2016> (2019 年 7 月 25 日確認)

FSC ジャパンの Web サイト <https://jp.fsc.org/jp-jp/fscnew> (2019 年 5 月 25 日確認)

SDGs Compass の Web サイト <https://sdgcompass.org/> (2019 年 2 月 15 日確認)