

國學院大學学術情報リポジトリ

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

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2023-02-06 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 白鳥, 和生 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.57529/00001024

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－

■ 白 鳥 和 生

▶ 要 約

CSR (Corporate Social Responsibility＝企業の社会的責任) を経営の柱の一つとして位置づける企業は多い。そうした中で最近では企業価値を高める戦略として積極的な CSR が求められている。積極的な CSR とは事業性と社会性の両立である。企業が実現する利益については、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社会・環境持続性の一部を犠牲にすることが必要とされ、両者をトレードオフの関係とみなしてきた。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ある。

現在の日本の社会的課題の一つに「買い物難民」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えている問題である。この社会的課題解決に向け移動スーパーという形態で取り組む「とくし丸」の事例を通じて、積極的 CSR の発展的な概念である CSV (Creating Shared Value＝共通価値の創造) のアプローチを用いてその有用性を検討した。その結果、事業性と社会性の両立を可能したビジネスモデルであることを確認した。

▶ キーワード

CSR (Corporate Social Responsibility), 戦略的 CSR, CSV (Creating Shared Value), 買い物難民, とくし丸

1. はじめに

今日、CSR（Corporate Social Responsibility＝企業の社会的責任）をはじめ地球環境や社会のサステナビリティ（Sustainability＝持続可能性）を経営の柱に位置付ける企業は多い。CSRは概念を広げ、初期の慈善事業やメセナといった考えからリスク管理に重点が移り、最近では企業価値を高める戦略として積極的なCSRが求められる。積極的なCSRとは事業性と社会性の両立である。企業は消費者や地域社会など様々なステークホルダーの利益を考慮しつつ、経済、環境、社会の3側面を念頭に置いて社会的課題に対応しなければならない。特に戦略的CSRやCSV（共通価値の創造、Creating Shared Value）という概念がM. E. Porterらによって提案されて以降、CSRはより持続的競争優位性を獲得する経営戦略の色合いを強くしている。

現在の日本の社会的課題の一つに「買い物難民」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えている問題である。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、地域社会の存立を揺るがしかねない。本研究で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の取り組みを取り上げ、その有用性を明らかにする。

2. CSRの変遷

企業は製品やサービスの提供を通じて社会に便益をもたらしている。これに加えて社会的な課題の解決に結びつくような活動を一段と意識することは、企業の利益にも資する可能性がある。近江商人の「三方よし」¹⁾を持ち出すまでもなく、企業の社会性は昔から重視され、社会や取引先と自社の関係が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。

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）が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²⁾。企業の責任があいまいな中、Berle & Means（1932）は民間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ことを主張した³⁾。

第二次世界大戦後では、Bowen (1953) 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⁴⁾。一方、新自由主義の経済学者のなかには、Friedman⁵⁾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、企業の不祥事が起きるに従い、コーポレートガバナンス（企業統治）やコンプライアンス（法令順守）の議論が活発になっていった。こうした議論を受け、Elkington (1997) は経済、環境、社会に関連した「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て企業活動の必要性に言及した⁶⁾。Drucker (1974, 邦訳 2001) 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かる。これが原則である」としつつ、「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」と Elkington に近い見解を示している⁷⁾。

かつて CSR は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ようになっていく。また、企業活動は時として社会に不利益をもたらす危険があるため、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 を位置づける動きや理解も依然としてある。

今日的な CSR の動向を踏まえて、2010 年、国際標準化機構（ISO）は ISO26000「社会的責任に関する手引き」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「透明かつ倫理的な行動を通じた、企業的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⁸⁾。ISO26000 の策定により、CSR をより幅広い視点で捉えられるべきだとする国際的なコンセンサスがはかれるようになった。その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だといえる。

欧州連合（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）⁹⁾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¹⁰⁾。

さらに 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、今後 15 年かけて極度の貧困、不平等・不正義をなくしていく国際目標が掲げられた¹¹⁾。有力企業の CSR 報告書のなかには SDGs に言及するところも出始め¹²⁾、よりグローバルな視点で CSR 活動に取り組む動きが広がっている。

3. CSR の理論と戦略的 CSR

Carroll (1991) は CSR の構成要素として 4 つの責任を挙げた¹³⁾。それを「CSR ピラミッド」という形で図示 (図 1) し、要素間の関係として、経済的責任を土台に、次に法的責任があり、さらに倫理的責任を位置づけ、最上部に社会貢献的責任があるとした。

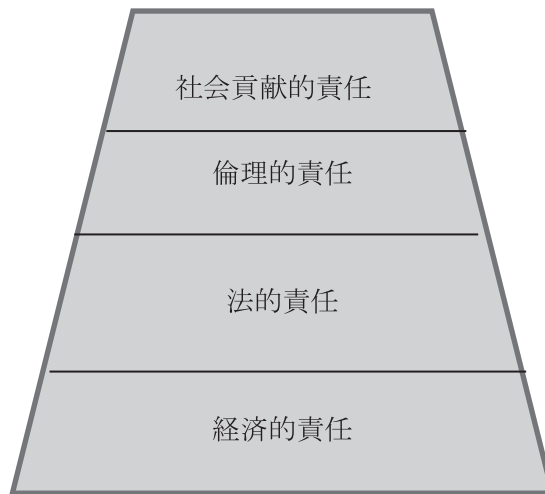
経済的責任は企業の利益責任であり、事業継続するために、ほかのすべての責任の基礎として優先されなければならない。法的責任はコンプライアンスであり、企業は法律や各種の規制など法的な約束事を順守しながら、適正な事業活動を遂行することが求められる。倫理的責任は法的に規定されないが、社会が期待する価値や規範を取り込もうとする責任である。ソフトローとして各種機関が制定する規則や規約に従うことが必要であり、法令の範囲を超えた社会規範を順守したり、経営理念などの倫理的な事項に沿ったりしていく意味が包含されている。社会貢献的責任は、良き企業市民 (Corporate Citizenship) として地域や社会へ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¹⁴⁾。

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という概念に拡張されていった。つまり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、この提唱は、その後の CSR 報告の基本となる GRI (Global Reporting Initiative) のサステナビリティ・ガイドラインにも反映されている¹⁵⁾。

CSR に戦略的視点を導入したのが Porter & Kramer や Kotler & Lee らである。これまでコストや制約と位置づけられてきた CSR 活動だが、Porter & Kramer 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した。これが戦略的フィランソロピー (2002, 邦訳 2003)¹⁶⁾や戦略的 CSR (2006, 邦訳 2008)¹⁷⁾という概念である。

Porter & Kramer (2006) は CSR の対象となる社会問題を 3 つ¹⁸⁾に分類したうえで、受動的 CSR (Responsive CSR) と戦略的 CSR (Strategic CSR) という概念も提示した。受動的 CSR 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

図 1. Carroll の CSR ピラミッド



出所：Carroll, A. B. (1991)

緩和すること——である。この受動的 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がそのままである。このため双方にメリットをもたらすような形での戦略性が必要であるとした。

戦略的 CSR とは、「『善良な企業市民』『バリューチェーンの悪影響の緩和』から一步踏み出し、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」であり¹⁹⁾、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（主張）に直接働きかけるために実施されるマーケティング」であるソーシャル・マーケティング²⁰⁾が注目されるとともに、戦略的 CSR が取り上げられている。Kotler & Lee (2005) は CSR を実現するための施策として、社会的コーズ（主張）というキーワードを駆使しながら、①コーズ・プロモーション、②コーズリレーテッド・マーケティング、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 つを挙げた²¹⁾。そのうえで企業が事業の成功と CSR を両立させること、言い換えれば、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。

Porter & Kramer (2011) は戦略的 CSR を発展させる形で CSV（共通価値の創造、Creating Shared Value）という概念を提唱し始めた²²⁾。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」であり、すなわち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、経済的価値が創造されるというアプローチである。社会的価値と経済的価値が両立された物が「共通価値（Shared Value）」である。無数に存在する社会問題のなか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考え方でもある。

CSVを実現するためにPorter & Kramer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²³⁾。

- ① 製品と市場を見直す：満たされていない社会的ニーズを充足させ、社会的課題を解決するための製品やサービスを開発・販売する。それにより既存市場での差別化とリポジショニングのチャンスを見出す。これまで見逃していた新市場の可能性に気付くことができる。
- ② バリューチェーンの生産性を再定義する：環境負荷を低減すると同時に、従来行ってきた生産性の低下や持続可能性を損なってきた「短期的なコスト削減の罠」から抜け出す。具体的にはエネルギー利用の改善、ロジスティクスの再設計、資源の有効活用、調達プロセスの見直し、新しい流通システムの導入、従業員の生産性向上、事業のロケーションの見直し——などを通じて競争力を強化する。
- 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：関連企業やサプライヤー、サービスプロバイダー、ロジスティクス、学術組織など、特定分野の支援企業やインフラを特定地域に集約・整備することで、協働に適した環境をつくる。企業と地域社会がつながることで、クラスター内の支援環境が整い、生産性が高まる。

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²⁴⁾。

4. 社会的課題としての買い物難民問題

総務省統計局が2016年9月に発表した「統計からみた我が国の高齢者（65歳以上）」によると、65歳以上の高齢者（老年人口）は3461万人。総人口に占める割合（高齢化

率)は27.3%で、女性だけを見れば30%を超えている。日本社会における高齢化のスピードは早く、国勢調査によると、高齢化率は1995年に14%を超え、その15年後の2010年には21%超に達した。老年人口と生産年齢人口(15~64歳Z)の比である老年人口指数は、2010年では生産年齢人口10人で約4人の老年人口を支えればよいが、2050年には約8人を支えるようになる。

高齢化とともに注目されているのが「買い物難民(弱者)」と呼ばれる人々である。杉田(2008)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とされる²⁵⁾。英国では1980年代から「フードデザート(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、つまり買い物先の「空白地域」に生じた問題だと考えられたが、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。

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、全国に60歳以上だけで約700万人いると推計している²⁶⁾。この人数は5年前より100万人増えている。農林水産省では「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500メートル以上あり、かつ自動車を所有しない人が全国に約850万人いると推計する²⁷⁾。

買い物難民が発生する重要面の要因は高齢化の進展である。一方、供給面の要因は食料品店の減少である。身近にあった店舗が閉店し、遠くまで買い物に行かなければならないが「交通弱者」でもある高齢者らは、それが難しくなる。店舗の減少は、スーパーなどの大規模小売店舗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っていったためと考えられる。

食料品へのアクセスが問題になるのは、家庭における食料品の確保が難しく健康問題を阻害される恐れがあるからである。英国のフードデザート問題でも住民の栄養問題が第一に挙げられた。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あり²⁸⁾、買い物難民は基本的人権が脅かされかねない大きな社会的課題だといえる。

5. 移動スーパー「とくし丸」にみる社会性²⁹⁾

買い物難民などの食料品アクセス問題を解決するために、最近では、配食や買い物代行、

移動販売、買い物バスなどの取り組みが全国で展開されている。ただ、採算をとることが難しかったり、行政の財政負担が重かったり、高齢者にまんべんなくフォローすることが運営上の課題となっている。そのような中で、食品小売業界で導入が広がっているのが移動スーパーである。

移動スーパーは店舗が遠くない集落の広場などに販売車を止めて、買い物客を集めて販売するものが多い。扱う商品の幅が広く、実際に商品を見て選んでもらうという点で、宅配や配食サービス以上に利点が多い。だが、店舗が撤退したような地域だけに、移動販売だけで採算ベースに乗せることは難しく、地域によっては行政の補助金を受けてサービスを維持する例も多い。

こうした採算性の課題を克服する移動販売の新たなビジネスモデルが、徳島市に本社を置く、株式会社とくし丸（住友達也社長）である。同社が手掛けるのは各地の地域スーパーと提携し、店から商品を調達して販売する新しいタイプの移動スーパーである。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、ネーミングは創業地の徳島と篤志家の「篤志」にかけた。

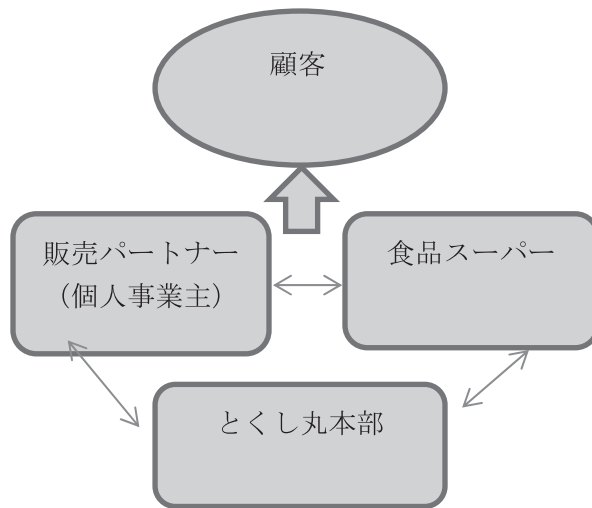
同社は、地域の食品スーパー、個人事業主の販売パートナーと役割分担して移動スーパーを運営するのが特徴である（図2）。販売パートナーが毎朝、地元の提携スーパーの棚からその日に出向くルートの顧客の要望や好みに沿った商品を選び、軽トラックに載せる。顧客に販売する際は商品の定価に10円を足した価格で販売し、その利益を提携スーパーと分け合う。販売パートナーは提携スーパーの販売代行者でもあるため、売れ残った商品は夕方スーパーの棚に戻すことができ、在庫の心配をせずに毎朝新しい商品を販売できる。本部へのロイヤルティを少額の定額制にしているため、売り上げが上がるほど、利益が販売パートナーと提携スーパーに還元される。

調査時点（2017年2月）で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（高知県）、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³⁰⁾。

スタートは2012年である。住友社長が強調する事業目的は3つ「命を守る」「食を守る」「職を創る」である。徳島でタウン情報誌を発行する出版社を経営してきたが、十数年前に広告代理店に売却。買い物難民問題にじかに触れ、そこに市場性を感じ、移動スーパー事業に乗り出した。

買い物難民問題をじかに触れたのは、住友社長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って高齢者の姿を見た。ここで買い物難民の深刻さに気付かされ

図2. 移動スーパー「とくし丸」の事業連携



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億劫になる。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——ここにビジネスチャンスがあると考えた。

買い物難民問題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（生協）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る。また、顧客にとっては様々に不満がある。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、現在の移動スーパーのビジネスモデルを作り上げた。

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。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（月3万円の定額制）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、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。

トラック1台の1日当たりの売上高は約8万円。このうち約17%が個人事業主の収入となり、月収は30万～40万円になる。取扱高が増えるほど、食品スーパーと個人事業主に利益が還元される仕組みになっている。

加えて、「プラス10円ルール」という運営上の特徴がある。採算ベースに乗せるために事業開始直後から導入したもので、商品1点につき店頭価格に10円を上乗せして販売

する³¹⁾。例えば300円の商品は310円といった具合である。10円のうち5円を販売パートナー、残りをとくし丸本部と加盟食品スーパーで分ける。顧客にとっては、車で店舗に買い物に行くときのガソリン代、バスやタクシーを利用する際の運賃を考えれば、商品1点につき10円は決して高くない水準である。

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できる。主要顧客は70歳代半ばから90歳以上の高齢者で、うち9割が女性。平均客単価は1500～2000円。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、住友社長は『『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た。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難民にとどまらない。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生活必需品の販売にとどまらず、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³²⁾、利用者に病気の兆候があった場合は包括センターに連絡、詐欺事件を防止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」(住友社長)ため、今後も物販以外の分野へ連携を広げる方針である³³⁾。

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:オイシックスドット大地)の子会社となった³⁴⁾。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。調査時点のトラック台数は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、2019年3月期にはトラック500台、流通総額100億円超をめざしている。

6. 事例から見えてくる戦略的 CSR, CSV への適合性

「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、ここでの注意点は「社会的責任」と「社会的使命」を混同される可能性である³⁵⁾。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と思い込むと「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戦略的CSRの好例であるといえる。CSVの3つアプローチ³⁶⁾のうち、①「製品と市場を見直す」と、②「バリューチェーンの生産性を再定義する」の2つのアプローチに当てはまると考えられる。

すなわち、①のアプローチは、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ものであり、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(未開拓で競争相手がいない市場)」とみなした。

また、②のアプローチ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り、とくし丸は食品スーパー、個人事業主を巻き込み、10円を店頭価格に上乗せるという仕組みで採算を確保した。

とくし丸に関する先行研究では、菊池(2015)は、投資リスクや売れ残りのリスクを抑

えている点を評価する³⁷⁾。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。

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。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、世間よし、買い手よし、売り手よしの「三方よし」を実現したビジネスモデルといえる。加えるならば、③の「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターを組成する」というCSVアプローチにも該当する部分がある。つまり、展開地域内の事業パートナーのスキルを底上げし、供給体制を改善するという点で、とくし丸本部と食品スーパー、個人事業主の3者の連合体が「小さなクラスター」と位置づけることもできるのではないだろうか。

とくし丸の事例がCSVに示唆するという点を考えると、Porter & Kramer（2011）が提唱したCSVはネスレなど大手メーカーを中心に語られているものであるが³⁸⁾、流通業においても主要事業を通じた社会課題解決が行える可能性があるということが理解できる。また、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と言える。

7. おわりに

本研究はCSRの変遷と戦略性を持ったCSRであるCSVの概要をレビューするとともに、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が挙げた3つのCSVアプローチに少なくとも2つが適合されることが明らかになった。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で、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。

企業が実現する利益については、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、両者をトレードオフの関係とみなしてきた。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ある。

CSR でよく議論があるのが、CSR 活動と企業の業績に対する関係である。CSR 活動に積極的な企業は業績が良いというポジティブな関係を強調する識者が多い。これまでの研究でも、例えば Friede ら（2015）の論文では、すでに 2000 を超える実証研究がされている。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だった³⁹⁾。

企業が CSV を自社の事業戦略に取り入れてこうという動きは始まったばかりである。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。

今後の研究課題として、CSV の流通業における適合性をより幅広い業態で検証すること、事業継続性と社会的課題の両立を目指す際の課題やノウハウにかかわる蓄積が必要であると認識している。

注

- 1 近江商人の商売の心得として挙げたものとして「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」という精神が社会貢献につながると強調されていた。
- 2 Sheldon, O. (1924)『経営管理の哲学』（邦訳は 1974 年、未来社）
- 3 Berle, A. A & Means, G. C. (1932)『近代株式会社と私的財産』（邦訳は 2014 年、北海道大学出版会）
- 4 Bowen, H. (1953)『ビジネスマンの社会的責任』（邦訳は 1960 年、日本経済新聞社）
- 5 Fridman, M & R (1980)『選択の自由』日本経済新聞社などを参照。
- 6 Elkington, J. 1997, "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business", Capstone Publishing
- 7 Drucker, P. F. (2001)『マネジメント [エッセンシャル版]』ダイヤモンド社, p. 94, p. 83
- 8 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
- 9 "A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility"
- 10 佐久間信夫編著 (2016)『よくわかる企業論 [2 版]』ミネルバ書房, p. 37
- 11 地球環境と人々の、暮らしを持続的なものにするため、すべての国連加盟国が 2030 年までに取り組む 17 分野の目標が掲げられた。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。
- 12 例えば、損保ジャパン日本興亜ホールディングスや NTT グループ、帝人など
- 13 Carroll, A. B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, Vol. 34, No. 4, 1991, p. 42

- 14 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～』, p. 7
- 15 佐久間 (2016), p. 37
- 16 Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002)「競争優位のフィランソロピー」『DIAMOND ハーバード「・ビジネス・レビュー」2003 年 3 月号
- 17 Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006)「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
- 18 Porter & Kramer (2006), P. 46 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, 長期的な競争力に影響を及ぼすこともない社会問題), ②バリューチェーンの社会的影響力 (通常の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影響をおよぼす社会問題)
- 19 Porter & Kramer (2006), P. 48
- 20 Kotler, P. & Keller, K. L. (2014)『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, P. 890
- 21 Kotler, P. & Lee, N. (2005)『社会的責任のマーケティング』(邦訳は2007年, 東洋経済新報社), pp. 28-30
- 22 Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011)「共通価値の創造」『DIAMOND ハーバード「・ビジネス・レビュー」2011 年 6 月号
- 23 Porter & Kramer (2011), p. 14
- 24 Porter & Kramer (2011), p. 29
- 25 杉田聡 (2008)『買物難民—もうひとつの高齢者問題』大月書店
- 26 経済産業省 (2014)「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」, p. 10
- 27 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」, p. 35
- 28 薬師寺哲郎「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
- 29 この章は2017年2月に実施した, とくし丸, 住友達也社長によるヒアリングによる。
- 30 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。
- 31 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%と言われるが, とくし丸の粗利益率はおおむね30%をクリアしているという。この点については「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”」『月刊商業界』2015 年 7 月号, Pp. 104-109 を参考にした。
- 32 例えば, 岡山県を地盤とする天満社ストアは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。
- 33 日経 MJ (流通新聞)「移動スーパー, 国も動かす——手洗い場必須, 県またぐ営業ダメ…、さび付く規制, 緩和へ一歩」2017 年 9 月 25 日, p. 1
- 34 オイシックスの2016 年 5 月 12 日ニュースリリース
<https://www.oisixdotdaichi.co.jp/wp/wp-content/uploads/2017/03/h280512-2.pdf>
- 35 川村雅彦 (2015)『CSR 経営パーフェクトガイド』ウィズワークス, pp. 69-70
- 36 3つのアプローチは前述の通り, 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つである。
- 37 菊池宏之 (2015)「買物難民問題と小売経営」東洋大学経営学部『経営論集 85 号』, Pp. 123-124
- 38 2011 年の論文では GE, IBM, インテル, ネスレ, ジョンソン・エンド・ジョンソン, ユニリーバ

などのメーカーの事例を中心に論が展開されている。ウォルマートとマックス・アンド・スペンサーについても言及されているが、環境対応に力を入れている事例としてであり、直接消費者に便益を与える事例とは言えない。

- 39 Friede, G., T. Busch, & A. Bassen. 2015, "ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies" *Journal of sustainable Finance & Investment*, 5 (4): 210-233

参考文献

- 赤池学, 水上武彦『CSV 経営－社会的課題の解決と事業を両立する』NTT 出版, 2013 年
足立辰雄, 井上千一『CSR 経営の理論と実際』中央経済社, 2009 年
伊吹英子『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, 2014 年
岩井克人, 小宮山宏『会社は社会を変えられる－社会問題と事業を＜統合＞する CSR 戦略』プレジデント社, 2014 年
岩間信之『フードデザート問題－無縁社会が生む「食の砂漠」』農林統計協会 2011 年
川村雅彦『CSR 経営パーフェクトガイド』ウィズワークス, 2015 年
関西経済同友会企業経営委員会『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～』, 2013 年
菊池宏之「買物難民問題と小売経営」東洋大学経営学部『経営論集』85 号, 2015 年
菊池宏之「持続的食品供給システム構築と課題－買い物難民 (1) 対応としての価値共創－」東洋大学経営学部『経営論集』87 号, 2016 年
木立真直「フードデザートとは何か－社会インフラとしての食の供給－」『生活協同組合研究』（公財）生協総合研究所 vol. 431
経済産業省「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
『月刊激流』「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
『月刊食品商業』「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』「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
佐久間信夫編著『よくわかる企業論 [2 版]』ミネルバ書房, 2016 年
笹谷秀光『CSR 新時代の競争戦略－ISO26000 活用術』日本評論社, 2013 年
杉田聡『買物難民－もうひとつの高齢者問題』大月書店, 2008 年
関正雄『ISO26000 を読む』日科技連, 2011 年
拓殖大学政経学部編『サステナビリティと本質的 CSR－環境配慮型社会に向けて』三和書籍, 2009 年
谷本寛治『CSR 経営－企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社, 2004 年
谷本寛治『CSR－企業と社会を考える』NTT 出版, 2006 年
塚本一郎, 関正雄『社会貢献によるビジネス・イノベーション－「CSR」を超えて』丸善, 2012 年
仲上哲「流通の社会インフラ化－実態と評価－」『阪南論集』52 巻 1 号, 2016 年
名和高司『CSV 経営戦略－本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』東洋経済新報社, 2015 年
日本経団連社会貢献推進委員会『CSR 時代の社会貢献活動－企業の現場から』日本経団連出版, 2008

年

- 農林水産省食料品アクセス研究チーム「食料品アクセス問題の現状と対応方向」, 2012年
- 林原安徳「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
- 藤井剛『CSV時代のイノベーション戦略－「社会課題」から骨太な新規事業を産み出す』ファーストプレス, 2014年
- 水尾順一『さすていなぶる・カンパニー－「ずーっと」栄える会社の事業構想』宣伝会議, 2016年
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング『CSV経営のよる市場創造』日科技連, 2015年
- 宮崎正浩『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, 2016年
- 薬師寺哲郎編「超高齢社会における食料品アクセス問題」ハーベスト社, 2015年
- 薬師寺哲郎「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
- 吉木輝海, 須藤秀紹「FDs問題における不便な地域性の有効的な活用方法の検討」『計測自動制御学会システム・情報部門学術講演会講演論文集』, 2015年
- Berle, A. A & Means, G. C. 『近代株式会社と私的財産』北海道大学出版会, 2014年
- Bowen, H. 『ビジネスマンの社会的責任』日本経済新聞社, 1960年
- Carroll, A. B., “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral Management of Organizational Stakeholders,” *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, 1991
- Drucker, P. F. 『マネジメント[エッセンシャル版]』ダイヤモンド社, 2001年
- Fridman, M & R. 『選択の自由』日本経済新聞社, 1980年
- Elkington, J., 1997, “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business”, Capstone Publishing
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C. 『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, & A. Bassen. 2015, “ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies” *Journal of sustainable Finance & Investment*, 5(4): 210-233
- ISO/SR 国内委員会監修, 日本規格協会編『日本語訳 ISO26000: 2010－社会的責任に関する手引』日本規格協会, 2011年
- Kotler, P. & Keller, K. L. 『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, 2014年
- Kotler, P. & Lee, N. 『社会的責任のマーケティング』東洋経済新報社, 2007年
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 「競争優位のフィランソロピー」『DIAMOND ハーバード「・ビジネス・レビュー」』2003年3月号
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 「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
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 「共通価値の創造」『DIAMOND ハーバード「・ビジネス・レビュー」』2011年6月号
- Savitz, A. W. & Weber, K. 『サステナビリティ』アスペクト, 2008年
- Schwarz, F. 『知られざる競争戦略－ネスレはなぜCSVに挑戦するのか』ダイヤモンド社, 2016年
- Sheldon, O. 『経営管理の哲学』未来社, 1974年
- Stead, J. G & Stead, W. E. 『サステナビリティ経営戦略－利益・環境・社会をつなぐ未来型マネジメント』マグロウヒル・エデュケーション, 2014年
- Vogel, D. 『企業の社会的責任 (CSR) の徹底研究 利益追求と美徳のバランス——その事例による検

証』一灯舎，2007 年

