

平成 26 年 6 月 4 日現在

機関番号：13201

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530461

研究課題名(和文)小売企業の戦略的CSR経営に関する研究

研究課題名(英文)A Research on the Strategic CSR Management of Retailer

研究代表者

鳥羽 達郎(TOBA, TATSURO)

富山大学・経済学部・准教授

研究者番号：40411467

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円、(間接経費) 1,110,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、小売企業のCSR経営の特性と有効性について検討することにある。研究の結果、小売企業を基点とするCSRに対する取り組みは、倫理や自然環境にかかわる社会問題の改善に向けて流通システムの川上と川下に向けて効果的な影響を及ぼすことが可能であることを検証することができた。また、戦略的なCSR経営が小売企業の持続的な成長発展に寄与する可能性についても明らかにすることができた。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research is to examine the effectiveness and characteristics of the CSR management by retail companies. The findings of this research suggest that retailer's initiatives for CSR could bring about effective influences toward both upstream and downstream of distribution system to improve social problems concerning ethic and natural environment. In addition, it was verified also that strategic CSR management would contribute to the sustainable development of retailer.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学部

キーワード：企業の社会的責任

### 1. 研究開始当初の背景

周知のように、CSR ( Corporate Social Responsibility ) とは、人権に配慮した適正な雇用・労働条件、消費者への適切な対応、環境問題への配慮、地域社会への貢献 ( メセナやフランソロピー ) などについて、企業が市民として果たすべき責任をいう。グローバリゼーションが加速化するなかで、あらゆる企業の行動は、「経済」「社会」、そして「環境」という側面で多大な影響を及ぼすようになった。このような状況の下、こうした3つの側面 ( トリプル・ボトムライン ) から企業評価を行うことが主流となっている。世界の流通業界で躍進する小売企業は、各国の製造業、卸売業、小売業、消費文化、そして自然環境などの多様な側面で多大なる影響力を備えている。しかし、企業の社会的責任にかかわる研究は、製造業を対象とするものが大部分を占めてきた。小売企業の CSR にかかわる研究は、世界的にみても十分に取組みられていない。その社会的な影響力を鑑みると、小売業界における取組みの現状と課題を把握する必要がある。また、その上で効果的な接近法を模索することが必要とされる。

### 2. 研究の目的

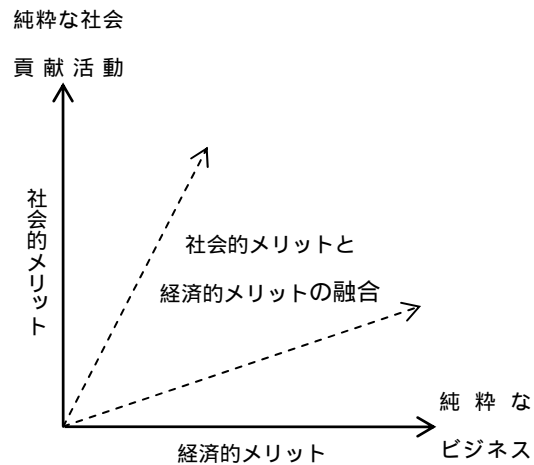
本研究の目的は、国内外で先端的な CSR 経営を展開する小売企業の取組みを把握することにある。具体的には、どのような視点や取組みが効果的かつ持続可能な取組みを可能とするのかについて解明し、小売企業の成長発展と CSR 経営が相乗効果をもたらす可能性について検討することを目的としている。

### 3. 研究の方法

流通論、CSR 論、企業倫理論、そしてソーシャル・マーケティング論などの隣接した研究領域における知見を頼りに分析枠組みを整備した。とりわけ、ポーターとクラマーの研究成果に着想を得ている ( Porter and Kramer, 2002; 2006; 2011 )。彼らは、企業の CSR への取組みが社会的な圧力や評価に対する保険としての受動的な取組みではなく、積極的な姿勢で挑むことで競争優位の源泉になりうると考えた。そして、社会的責任の追求を企業の競争優位となる領域につなぎ合わせ、そこから創造される社会的メリットと経済的メリット ( 企業の利益 ) の最大化を図ることが持続的な取組みを可能とすることについて提言した ( 図 1 )。多くの取組みは、事業との関連性が希薄であったことから持続的な取組みや本質的な問題解決を困難にしてきたものと考えられる。本研究は、ポーターとクラマーが提示した視点の実現可能性について検証することを分析の視座に据えてきた。

次いで、先端的な取組みをみせるスウェーデンのイケアと H&M、フランスのカルフール、アメリカのギャップ、そして日本のイ

図 1. 企業の成長発展と CSR の融合



出所：Porter and Kramer(2002), p.59.

オンなどの取組みについて事例研究を実施してきた。具体的には、各企業が発行する『CSR 報告書』(注：『サステナビリティ・レポート』や『環境報告書』などと称される場合がある)や『年次報告書』を入手し、具体的な取組みを質的側面と量的側面から実態調査を実施した。また、分析対象企業の視察調査や聞き取り調査に取組み、公開資料から得ることができない情報収集にも努めてきた。

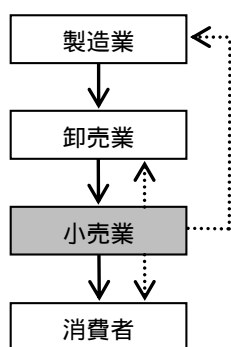
### 4. 研究成果

本研究の特色は、小売業の取組みに着目しようとするところにある。小売業による積極的な CSR 活動は、4つの境界線を超越することによって成し遂げられてきた。最初に、社会的な問題を発生させる根幹に接近するために「サプライチェーンを分断する境界線」を超越し、商品開発や製造の段階に踏み込むことで社会問題の改善や解決に向けて効果的な影響を及ぼしていることが明らかになった。また、そのために小売企業と取引企業を区分する「組織の境界線」を超越し、流通システムを形成するすべてのメンバーで意識の共有が図られていることが明らかになった。そして、自然環境や倫理にかかわる社会問題について消費者の意識を啓発することを目的として、「社会的な役割の境界線」を超越してきた。さらに、こうした取組みは、小売企業の「国境」を超越する取組みにおいても重要な課題となっていることが明らかになった。例えば、製造小売企業の国際的な商品調達活動は、原材料の生産現場や契約工場の労働環境でさまざまな社会問題に直面しており、小売企業の能動的な取組みが問題の改善に寄与している。また、海外市場における店舗展開においても、現地の消費者に安心と安全の提供、地域社会への貢献 ( メセナやフランソロピー )、そして小売店を基点とする環境問題の啓蒙活動 ( 消費者教

育)などの取り組みが現地市場に受け入れられるための重要な活動になっていることを確認することができた。

本研究は、流通の末端部に位置する小売業の能動的な取り組みが川上の製造業と卸売業や川下の消費者に正の影響を及ぼすことを検証することによって(図2)、持続可能な社会経済の発展に対して小売業を拠点とする取り組みの有効性と重要性を検証することができたと確信している。今後は、これまでの研究期間に取り上げることができなかった優れた成果をもたらしてきた小売企業の事例研究を積み重ねると同時に、必ずしも優れた成果をもたらすことができていない小売企業の取り組みにも目を向け、その原因を解明することにも取り組んでみたい。

図2. 小売業のCSR活動が及ぼす影響



●→ : 流過程 ●...→ : 小売企業の影響力

#### [参考文献]

- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, Vol.80 No.12, pp.57-68
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006), "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, Vol.84 No.12, pp.78-92
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), "The Big Idea: Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Vol.89 No.1/2, pp.62-77

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者, 研究分担者及び連携研究者には下線)

#### [雑誌論文](計5件)

- 鳥羽達郎, 「小売企業の国際展開とグローバル戦略に関する一考察: ウォルマートの国際展開にかかわる先行研究を素材として」, 『流通』(日本流通学会), 査読有, No.35, 2014(12月), (掲載決定・学会発行証明書有)
- 河野三郎, 「フランスにおける大規模流通企業の社会的責任行動: カルフル

の人的資源管理」, 『Working Paper』(富山大学経済学部), 査読無, No.289, 2014, pp.1-13

河野三郎, 「フランスにおける大規模流通企業の社会的責任行動: 通常 MDD からバイオ MDD へ」, 『富大経済論集』, 査読無, 第 58 巻第 2・3 合併号, 2013, pp.335-258

河野三郎, 「持続的成長への挑戦: 仏カルフル社の試み」, 『Working Paper』(富山大学経済学部), 査読無, No. 265, 2012, pp.1-12

鳥羽達郎, 「アパレル小売業の国際展開と社会的責任」, 『実践経営学研究』(実践経営学会), 査読無, No.3, 2011, pp.203-209

#### [学会発表](計12件)

佐々木保幸, 「イオンの中国事業展開の現状と課題」, 日本消費経済学会・関西西部会, 2014年3月15日, 大阪商業大学

佐々木保幸, 「上海における日系コンビニエンスストアの動向: 上海羅森(ローソン)を中心に」, 日本商業施設学会・関西西部会・第21回研究報告会, 2014年3月1日, 大阪商業大学

鳥羽達郎, 「国境を超越する小売企業の進化論的考察」, 日本消費経済学会・第38回全国大会, 2013年10月27日, 中央学院大学

鳥羽達郎, 「小売企業の国際展開における『グローカリゼーション』の論理」, 日本流通学会・第27回全国大会, 2013年10月27日, 関東学院大学・金沢八景キャンパス

佐々木保幸, 「タイにおける大型店出店規制政策とイオンの経営戦略」, 日本商業施設学会・関西西部会・第20回研究報告会, 2013年7月6日, 大阪商業大学

鳥羽達郎, 「アパレル小売業の商品調達と社会的責任: ギャップ(Gap Inc.)の事例」, 日本消費経済学会・2013年度西日本大会, 2013年6月1日, 名古屋文理大学

鳥羽達郎, 「製造小売業の国際戦略と共通価値の関係性」, 日本流通学会・第26回全国大会, 2012年11月10日, 名城大学 天白キャンパス

鳥羽達郎, 「アパレル小売業のグローバル・ソーシングと共通価値」, 日本消費経済学会・第37回全国大会, 2012年10月28日, 近畿大学 東大阪キャンパス

鳥羽達郎, 「小売業の国際化と共通価値の創造」, 日本消費経済学会・2012年度西日本大会, 2012年6月9日, 広島大学 東千田キャンパス

佐々木保幸, 「近年における大規模小売企業の『国際化』の実態: イオン・マレーシアの取組み」, 日本商業施設学会・

関西部会・第 17 回 研究報告会，2012  
年 2 月 25 日，大阪商業大学  
鳥羽達郎，「小売企業のグローバル・ソ  
ーシングと社会的責任」，日本流通学  
会・第 25 回全国大会，2011 年 11 月 13  
日，大阪商業大学  
鳥羽達郎，「アパレル小売業の国際展開  
と社会的責任」，実践経営学会・第 54 回  
全国大会，2011 年 10 月 2 日，東京富士  
大学

〔図書〕(計 3 件)

鳥羽達郎，「製造小売業の新展開：商品  
調達における共通価値の創造」，大石芳  
裕・山口夕妃子編『グローバル・マーケ  
ティングの新展開』(第 8 章)，白桃書房，  
2013，pp.143-1681 (総 199 ページ)  
佐々木保幸，「自治体による地域商業振  
興条例と地域の再生」，佐々木保幸・番  
場博之編『地域の再生と流通・まちづく  
り』(第 5 章)，白桃書房，2013，pp. 89-108  
(総 218 ページ)  
鳥羽達郎，「H&M の世界戦略：ファスト  
ファッションをもたらす事業システム  
の解明」，中津孝司編『戦略的グローバ  
リズムの企業経営』(第 3 章)，創成社，  
2012，pp.95-120 (総 212 ページ)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

鳥羽達郎 (TOBA TATSURO)  
富山大学・経済学部・准教授  
研究者番号：40411467

(2) 研究分担者

河野三郎 (KONO SABURO)  
富山大学・経済学部・教授  
研究者番号：70205342

(3) 研究分担者

佐々木保幸 (SASAKI YASUYUKI)  
関西大学・経済学部・准教授  
研究者番号：20268288