

物流業における社会貢献の新しい展開 — CSV と包括連携協定を中心に —

Development of Corporate Social Responsibility in the logistics industry



矢野裕児：流通経済大学 流通情報学部 教授

略 歴

1980年横浜国立大学工学部建築学科卒業。82年同大学院修了。89年日本大学博士後期課程修了。工学博士。日通総合研究所、富士総合研究所を経て、1996年4月から流通経済大学流通情報学部助教授。2002年4月から現職。



洪 京和：流通経済大学 物流科学研究所 特定兼任研究員、非常勤講師

略 歴

2002年流通経済大学流通情報学部流通情報学科卒業。04年同大学院物流情報学研究科修了。07年同大学院博士課程修了。物流情報学博士。07年4月から流通経済大学物流科学研究所特定兼任研究員。10年4月から非常勤講師。

[要約] 企業において、CSRは重要な取り組み課題となっており、その取り組み事例も増えている。同時に近年、CSRの捉え方も大きく変化してきている。特に、CSVの進展、地方公共団体と企業における包括連携協定の締結事例の増加傾向がみられる。これらの動向は端緒に就いたばかりであるが、本稿は、物流業におけるCSRの新しい流れであるCSVと包括連携協定の取り組みの現状と課題について検討するものである。

1. 研究の背景と目的

企業において、CSR（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）は重要な取り組み課題となっている。企業のあり方、社会と企業の関係、さらにCSRに関連する議論は、これまで様々なかたちでなされてきた。日本においては、2003年がCSR元年といわれ、その後、経営の中核に位置づけるという企業が確実に増え、具体的な取り組みが進んできた。同時に、CSRの捉え方も大きく変化して

きている。従来のCSRは、受け身あるいは消極的であったのに対して、今後は攻めあるいは積極的な展開が必要であるといった議論もある。そして、取り組み内容が多様化し、従来と違った次のような展開が進んでいる。

・ CSV（Creating Shared Value）の進展 — 従来の社会貢献は企業側から一方的に貢献することであったが、地域における利益と企業の利益を共生させるという取り組みが進展している。

・ 地方公共団体と企業における包括連携協

定の締結事例の増加— 1分野だけでなく、企業が様々な分野で地域に貢献する可能性を持っていることから、包括的に連携していこうとする協定締結が進展している。

東日本大震災以降、物流業が社会インフラであるということは、広く認識されると同時に、物流業におけるCSRの具体的な取り組みが進展している。本稿では、企業のCSRの重要性が増すなか、物流業におけるCSRの新しい流れであるCSVと包括連携協定の取り組みの現状と課題について検討するものである。

2. CSRの変遷とCSVの展開

2.1 企業のあり方、社会と企業の関係の捉え方の変遷

CSRを考える時、その前提として企業のあり方、社会と企業の間をどのように捉えるかが重要となる。企業のあり方について、経済団体連合会は、1991年に制定、発表した企業の行動憲章において、次のように述べている。「企業は、公正な競争を通じて適正な利益を追求するという経済的存在であることと同時に、人間が豊かに生活していくために奉仕する、広く社会全体にとって有用な存在であることが求められている。そのために企業は単に法を遵守するにとどまらず社会的良識を持って行動しなければならない。企業の構成員は消費者・生活者としても社会と関わりを持っており、企業は社会の一員として社会の理解と信頼をより確かなものにしなければならない。」¹⁾。その後2002年には、「企業は、

国の内外を問わず、全ての法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに社会的良識をもって行動する。企業は、単に公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体ではなく、広く社会にとって有用な存在でなければならない。」としている²⁾。さらに2010年には、従来の企業が「利潤を追求するという経済的主体である」という捉え方から、「付加価値を創出し、雇用を生み出すなど経済社会の発展を担う」べき存在であると位置づけている³⁾。そして、2017年には、Society5.0の実現を通じたSDGsの達成を柱とし、「企業は、公正かつ自由な競争の下、社会に有用な付加価値および雇用の創出と自律的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担う。」としている⁴⁾。

同様に、経済同友会は2000年に「21世紀宣言」を発表し、社会と企業の関係について「我々経営者には、新しい国づくりに積極的に参画する責務がある。経済的価値の創造と増大という本来の目的はもとより、企業が人々の価値観や生き方にますます大きな影響を持つ社会的存在であることを改めて認識し、企業と社会との相互信頼をより確かなものにしていく必要がある。そのために、経営者は、絶えず、社会のリーダーとしての責任を自覚し自己を律して、社会の期待と企業の目的の調和を目指す「市場の進化」の実現に向けてイニシアティブを発揮し続けなければならない」としている⁵⁾。このように、企業のあり方について、企業と社会の関係について、その表現は少しずつ変化してきているものの、一貫しているのは、企業が目指すところ

ろは利益第1主義ではあってはならず、社会的な存在としての企業の役割がより重要になってきているということである。

2.2 CSRの位置づけの変遷

CSRについては、Archie B. Carroll, Ann K. BuchholtzによるThe Pyramid of Corporate Social Responsibilityによって説明されることが多く、CSRは経済的責任、法的責任、倫理的責任、社会貢献責任のピラミッド構造であるとしている⁶⁾。さらに、企業は経済的側面だけでなく、経済、社会、環境という3つの側面から評価すべきであるというトリプル・ボトムライン (Triple Bottom Line) の考え方が、John Elkingtonによって提唱された。この考え方は、CSRの基本的な考え方になっている。

一方、CSRと経営効率を求める企業経営が本当に両立するのかという議論はかねてよりなされている。例えばMilton Friedmanは、1962年に、両者は両立しないと断言している。その後、Michael E. Porterが「適切な環境規制は、企業の効率化や技術革新を促し、結果的に企業の競争力向上につながる」というポーター仮説⁷⁾を発表するなど、両者の両立の可能性に向けての議論が多く展開されている。両者の違いは、企業経営を短期的にみるのか、事業継続性として長期的にみるのかという点から、差異が生まれているとも考えられる⁸⁾。

CSRをどのように位置づけるかについては、企業によって大きな差異がある。経済同友会は、日本企業におけるCSRの従来の典型的な捉え方について、

・CSRとは、社会に経済的価値を提供することである。

(⇒専ら企業の持つ「経済的」責任を「主」と考えている。)

・CSRとは、利益を社会に還元し、社会に貢献することである。

(⇒CSRを「コスト」「フィランソロピー」と考えている。)

・CSRとは、企業不祥事を防ぐための取り組みである。

(⇒CSRを「義務的取り組み」「法令遵守」と考えている。)

であり、いずれもCSRの一部ではあるものの、その本質は表わしていないという課題を指摘している⁹⁾。

そのような状況を受けて、経済同友会は、2003年の第15回企業白書における中心テーマをCSRとし、そこで、「今日的な意味で世界的に使われるCSRは、単に法令遵守や社会貢献といったレベルにとどまらない、CSRは企業にとって「コスト」ではなく、経済・環境・社会のあらゆる側面において社会ニーズの変化をいち早く価値創造へと結び付け、企業の持続的な発展を図るための「投資」であることを明らかにし、日本経済・社会の活力再生につながるものとして積極的に位置づける。」としている¹⁰⁾。さらに、経済産業省もCSRは、「企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方を指す。」としている¹¹⁾。このようにCSRは、企業による経済的価値の提供、

利益の還元、さらに義務的取り組みとして社会に対する払うべきコストではなく、企業が社会と共存し、持続的発展を図る上で欠かせないと認識すべきものである。

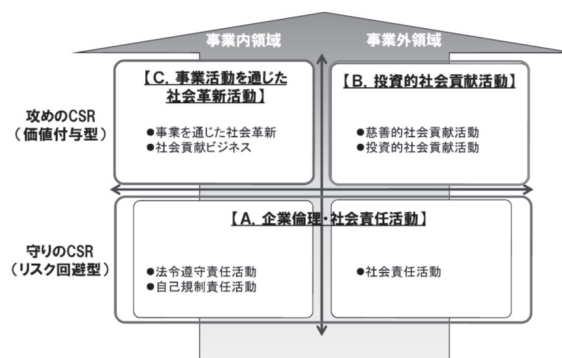
2003年は、日本におけるCSR元年といわれている。日本企業が、CSRに関連する組織を設けるなど、様々な取り組みを開始した時期である。その後、CSRに対して各企業がどのように位置づけているかについて、経済同友会は分析している^{12) 13)}。CSRを、「経営の中核に位置づける重要課題」と答えている経営者は、2002年は51%だったのに対して、2010年、2014年は71%と増加している。また「CSRを企業戦略の中核として組み込む」と答えた経営者の割合も、2002年は8%だったのに対して、2010年、2014年は31%、30%となっている。このように、2000年代に、CSRの重要性についての認識が高まったと思われる。ただし、経営の中核と考える経営者のうち、「払うべきコスト」と回答したのは27%、「将来への投資」と回答したのは23%となっている。このようにCSRを経営の中核として認識していても、企業によって、「払うべきコスト」「将来への投資」と捉えるなど、意識には大きな差異がみられるのが実態である¹⁴⁾。

2.3 CSVへの展開

2003年に、経済同友会は「企業は、単にその時代の社会のニーズに対して受動的に 대응だけではなく、先見性、予測力、そして創造性を含む経営者自身の構想力におけるイノベーションによって、未だ顕在化していない社会のニーズや価値観を積極的に先取りして取り込むことや、また新しい価値を社会に提

案していくことができるのであり、それが競争力の強化につながる」としており、CSRを責任、コストではなく、ビジネスチャンスと捉えている。そして2005年に、伊吹英子は、戦略的CSRの基本フレームを、守りの倫理、攻めの倫理の2軸で、3つの領域にまとめて図1のように整理している。守りの倫理は企業倫理・社会責任領域、攻めの倫理は事業外の投資的社会貢献領域と事業内の事業活動を通じた社会革新領域の3領域があるとしている。そして、Bの投資的社会貢献活動における社会的効果と経営的効果の双方を両立させる投資的活動戦略、Cの事業活動を通じた社会革新における利益獲得を第一の目標に据えながらも同時に事業活動を通じて社会を革新し、社会価値を創造するような事業戦略が重要であるとしている^{15) 16)}。

図1 戦略的CSRの基本フレーム



出典：伊吹英子「CSR 経営戦略」東洋経済新報社

さらに、経済同友会の2007年の「CSRイノベーション」において、法律やコンプライアンスに関わる課題に取り組む「受身のCSR」から次の段階にシフトし、企業イメージやブランド価値向上のために本業を通じて社会課題の解決に取り組む「攻めのCSR」を検討すべきであると指摘している¹⁷⁾。

以上のような積極的CSRの議論がなされていたなか、マイケル E.ポーター、マーク R.クラマーは2011年「共通価値の戦略」において、CSV (Creating Shared Value) の考え方を提示する。共通価値 (SV) とは、経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するというアプローチであり、「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、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義している。企業本来の目的は、単なる利益ではなく、共通価値の創出であると再定義すべきであるとしている。また、共通価値はCSR、フィランソロピー、持続可能性でもないとしている。特に、CSRとCSVの違いを表1のように整理している。そして、例えばフェアトレードはCSRであり、CSVではない。スターバックスはフェアトレードに加え、作物を育成するための教育活動にも着手しており、持続可能な活動に結びつくのでCSVであるとしている。フェアトレードは、収入額増加のきっかけにはなるが、生活水準の大幅な向上には必ずしも結びつかないと指摘している¹⁸⁾。

さらに、企業が社会的価値を創造することで経済的価値を創造できる3つの方法を提示している。

- 「製品と市場を見直す」
 - ・社会ニーズへの対応
 - ・健康に良い食品、環境にやさしい製品
 - ・発展途上国のニーズにこたえる
 - 「バリューチェーンの生産性を再定義する」
 - 天然資源や水利、安全衛生、労働条件、職場での均等処遇などの社会問題に対応することで企業の生産性を向上 - エネルギー利用とロジスティクス、資源の有効活用、調達の見直し
 - 「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」
 - オープンで透明な市場
- 以上のように、マイケル E.ポーター、マーク R.クラマーは、CSVの概念を提示し、CSRとの違いを説明しているものの、積極的CSRとの違いは必ずしも明確ではない。しかしながら、その背景にはCSRの捉え方自体が企業によって曖昧であることがある。CSVは経済的価値の創造と社会的価値の創造を、共存させると理解すればよいと考える。また、ロジスティクスにおけるエネルギー使用量削減に関わる施策を、マイケル E.ポーター、マーク R.クラマーはCSV事例と紹介している。日本においては、多くの企業がグリーンロジスティクス対応を既に実施しており、

表1 CSRとCSVの違い

CSR	CSV
価値は善行	価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出
任意、あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によって決まる	テーマは企業ごとに異なり、内発的である
企業の業績やCSR予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する
たとえば、フェアトレードで購入する	たとえば、調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる

いずれの場合も、法律および倫理基準の遵守と、企業活動からの害悪の削減が想定される。

出典：マイケル E.ポーター、マーク R.クラマー 「共通価値の戦略」 Diamond Harvard Business Review、2011年6月

CSVに取り組んでいるともいえる。ただし、グリーンロジスティクス対応においても、コンプライアンスの一環として取り組んでいる企業と、より積極的にエコロジーとエコノミーを両立させるという視点から取り組んでいる企業がある。すなわち、同じ施策内容であったとしても、企業の取り組み姿勢によって、従来型のCSRあるいはCSVになる場合があるといえる。

3. ネットワーク産業としての物流業のCSR

電気、ガス、水道、交通、通信業などのネットワーク産業は、生活、都市活動、経済活動を支える社会インフラとなっており、公共性が高い事業である。ここでの交通については、鉄道業、高速道路会社などと一般的には捉えられてきた。道路、鉄道、港湾、空港などの交通インフラを利用して、実際の物流サービスを提供しているのは民間物流事業者であり、大きな役割を果たしているものの、従来は社会インフラ、公共性が高い事業と意識されることは少なかった。近年、物流業は、重要な社会インフラと捉えられることが多くなっている¹⁹⁾。

東日本大震災において、避難所向けの緊急支援物資供給が混乱し、物資が不足する、あるいは望む生活物資がなかなか届かないという問題が発生した。物流システムの脆弱性が顕在化すると同時に、その重要性が改めて認識された。

緊急支援物資の供給は、従来は官主導で実施することになっていたが、東日本大震災で

は、従来の体制では対応が困難となり、発災後1週間程度、全国から物資が供給されても、滞留し、避難所に物資が到着するのに手間取るという状況が発生した。その後、民間の物流事業者施設の利用、物流専門家の派遣などによって、徐々に回復していった。そのため、東日本大震災以降、官民連携の重要性が特にいわれるようになった。国、地方公共団体は、物流施設、輸送手段、物流機器、物流人材、そして物流に関するノウハウといった物流に関連する資源をほとんど保有しておらず、民間が保有する物流資源、物流事業者が構築している物流ネットワークを最大限活用しなければ、大規模災害発生時には対応できないという認識が強まった。

2013年6月の災害対策基本法の改正により、民間事業者の責務が明確に位置づけられた。「東日本大震災では、災害応急対策等に関し多くの民間事業者の協力があつたが、本法に基づく指定公共機関等以外の民間事業者は、これまで法律上、住民としての責務を有するに過ぎなかった。このため、災害応急対策等に関する事業者の責務として、災害発生時における事業活動の継続的实施並びに国及び地方公共団体が実施する防災に関する施策への協力に努めることを規定し、官民が一体となって災害対策に取り組むことを明らかにしたものである。また、国及び地方公共団体等は、災害応急対策又は災害復旧についての協力を得ることを必要とする事態に備え、物資供給事業者等（災害応急対策又は災害復旧に必要な物資若しくは資材又は役務の提供を業とする者その他災害応急対策又は災害復旧に

関する活動を行う民間の団体をいう。)との協定の締結その他必要な措置を講ずるよう努めることとしたものである。」としている²⁰⁾。さらに、災害対策基本法において、指定公共機関を設定しており、具体的には国立研究開発法人、日本銀行、日本赤十字社、日本放送協会、石油会社、高速道路会社、空港会社、旅客鉄道会社、電力会社、ガス会社、電話会社、日本郵便、さらに物流会社が指定されている。物流については、従来は日本通運だけであったが、2013年に福山通運、佐川急便、ヤマト運輸、西濃運輸、2014年に全日本トラック協会が追加して指定されている。指定公共機関は、「災害対策基本法の基本理念にのっとり、防災に関する計画を作成し、実施するとともに、業務について、当該都道府県又は市町村に対し、協力する責務を有する。さらに、その業務の公共性または公益性にかんがみ、それぞれその業務を通じて防災に寄与しなければならない。」としている²¹⁾。東日本大震災以降、物流業の社会インフラとしての役割に関して、広く認識されることとなり、物流業がネットワーク産業として機能することを期待されている。同時に、物流業のCSRに対する考え方も変化があり、取り組みが活発化したと考えられる。なお、流通業についても、物流業同様、社会インフラとしての役割が広く認識され、2017年には、セブン&アイ・ホールディングス、イトーヨーカ堂、セブン-イレブン・ジャパン、イオン、ローソン、ファミリーマート、ユニーの流通業7社が指定公共機関となっている。

4. 物流業における CSV の取り組み

4.1 物流業におけるCSVの取り組み

「CSR企業総覧2018」において、全上場企業、主要未上場企業を対象として、CSRの取り組み状況を整理している²²⁾。物流業については30社が対象となっており、そのうちCSVについては22社が回答している。表2のように、22社のうち、10社、45.5%がCSVの取り組みを行っているとしており、3社、13.6%が検討中、7社、31.8%が行っていないとしている。なお、行っているとした10社は、SBSホールディングス、日本通運、ヤマトホールディングス、センコーグループホールディングス、SGホールディングスグループの5社と海運企業5社となっている。海運企業以外の物流業では、CSVを行っている企業の割合は低い傾向がある。また、CSVの位置づけについては、「社会貢献の側面が強い」「将来のビジネスチャンス」としている企業が、それぞれ7社、31.8%となっているほか、「十分な利益を上げている」が4社、18.2%となっている。また、CSVを行っている企業は「十分な利益を上げている」「将来のビジネスチャンス」の比率が高い一方、CSVを行っていない企業は「社会貢献の側面が強い」の比率が高くなっており、CSVをコストとして捉え、取り組みが遅れていると考えられる。また、物流業におけるCSVの取り組み状況をまとめたのが表3であり、企業によって、取組内容には大きな違いがあることがわかる。

表2 物流業におけるCSVの取り組みと位置づけ

CSVの取り組み	CSVの位置づけ					総計
	社会貢献の側面が強い	十分な利益を上げている	将来のビジネスチャンス	検討中	回答なし	
行っている	2	4	4			10
	20.0%	40.0%	40.0%	0.0%	0.0%	100.0%
検討中	1		1	1		3
	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	100.0%
行っていない	3		1		3	7
	42.9%	0.0%	14.3%	0.0%	42.9%	100.0%
回答なし	1		1			2
	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%
総計	7	4	7	1	3	22
	31.8%	18.2%	31.8%	4.5%	13.6%	100.0%

出典：東洋経済「CSR企業総覧2018」より集計し、作成

表3 物流業におけるCSVの取り組み

企業名	CSVの取り組み	CSVの位置づけ	CSVの具体例
SBSホールディングス	行っている	社会貢献の意味合いが強い	館内物流サービス 風力発電設備の輸送、据付業務。
日本通運	行っている	将来のビジネスチャンス	モーダルシフトの推進。 えころじコンボ(再利用型梱包資材)の拡販。
ヤマトホールディングス	行っている	将来のビジネスチャンス	一人暮らし高齢者の見守りサポート。 客貨混載。 観光地にて荷物一時預かりによる手ぶら観光。
センコーグループホールディングス	行っている	将来のビジネスチャンス	交通研修施設の一部を大型自動車免許の教習場に改築。 総合的な介護サービス事業を展開。 介護タクシー事業。
SGホールディングスグループ	行っている	十分な利益を上げている	大型複合施設の人・物・車と情報を一元管理し、施設全体の物流をコントロール。 スマート納品による効率的な搬入。 客貨混載。
日本郵船	行っている	十分な利益を上げている	フィリピン商船大学の設立。 IoTと実航海のビッグデータの活用。 日本産青果物の海外向け輸送。
商船三井	行っている	十分な利益を上げている	IoTとビッグデータの活用。 浮体式LNG貯蔵再ガス化設備・浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備事業。
川崎汽船	行っている	将来のビジネスチャンス	環境対応フラッグシップ。
飯野海運	行っている	社会貢献の側面が強い	途上国での海技者育成。
日立物流	検討中	将来のビジネスチャンス	社会価値と事業価値をともに創出するビジネスモデルを検討するワークショップを実施。

出典：東洋経済「CSR企業総覧2018」より作成

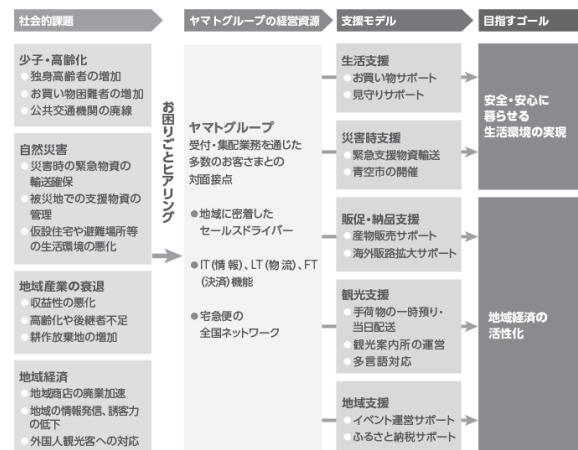
4.2 ヤマトホールディングスにおけるCSVの取り組み

物流業においても、数は多くはないもののCSVへの取り組みは進んでいる。そのなかでも、ヤマトホールディングスはCSVについて、「地域社会と企業が共有している価値を、本業を通じて創造していく」と明確に位置づけ、「全国各地の地方公共団体と連携しながら、これまでにない事業形態の創出」に取り組むとしている。その背景として、従来は、地域住民の生活を支援するサービスは主に地方公共団体が担ってきたが、地方公共団体の財政状況の悪化や、高齢者の増加、民生委員の高齢化などによって、地域住民へのサービスの低下や、サービスそのものの存続が困難になっていることを挙げている。

ヤマトホールディングスは、図2のような「プロジェクトG」に取り組んでいる。これは、

ヤマトグループ各社が保有するIT（情報）・LT（物流）・FT（決済）の機能を、地域住民、生産者、NPO、地域に根ざした同業他社も自由に使える「プラットフォーム」を提供し、地方公共団体（Government）と一緒にあって地域の課題解決に取り組もうというものである。2015年7月末現在、「プロジェクトG」の総案件数は1,198、運用中案件数は288、協

図2 プロジェクトGが目指すこと



出典：ヤマトホールディングスのホームページ

定締結数は226としている²³⁾。

以下、ヤマトグループのCSVの取り組みをみてみると、具体的なCSV項目として、以下を挙げている。

- ①「運ぶ」ことを通して生活全般を支援－高齢化が進む各地で「高齢者の見守りの取り組み」を展開
- ②リユース品の出張販売で生活支援を実現
- ③配送サービスの活用で日本の旅を安心・安全・快適に
- ④安全な運転を支えるサービスの提供
- ⑤地域活性化への取り組み－「客貨混載」の取り組み、コミュニティ拠点を活用したくらしのサポート、国際クール宅急便による農水産品の販路拡大、地方公共団体や企業との協定締結

5. 物流業における CSV の取り組み事例

物流業におけるCSVの具体的取り組み事例として、ここでは輸送プラットフォーム構築、共同物流、客貨混載、館内物流サービス、高齢者見守り支援サービス、コミュニティ拠点を活用した包括的支援サービス、観光支援

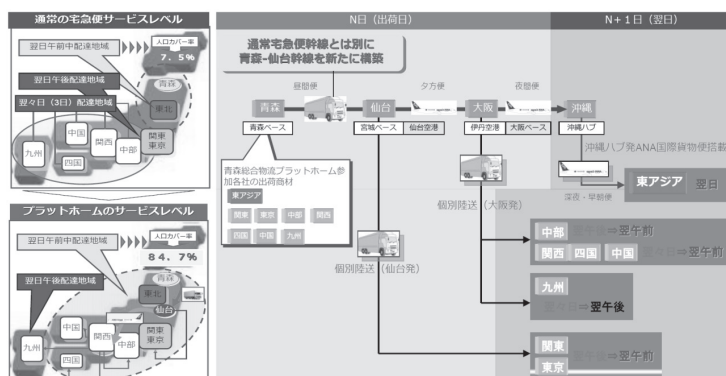
サービス、災害時対応を整理する。

①輸送プラットフォーム構築によるCSV事例

青森県とヤマト運輸は、青森県ロジスティクス戦略に基づき、県産農林水産品の流通拡大を物流面で支援する「青森県総合輸送プラットフォーム」を構築している。青森県は、首都圏や関西圏といった大消費地との距離が離れていることから、翌日午前中に届けることが可能なエリアは、人口カバー率で7.5%にとどまっていた。図3のように「青森県総合輸送プラットフォーム」は、通常の宅急便の幹線輸送とは別に陸送で「青森－仙台幹線」の新たな幹線輸送ダイヤを設定し、仙台から首都圏向けは新たな陸送での幹線輸送、中部や西日本向けは、仙台空港から大阪の伊丹空港までの航空輸送ネットワークを利用するものである。これによって、青森県から翌日午前中に配達できるエリアは84.7%に拡大し、農林水産品の流通拡大に貢献するというものである。

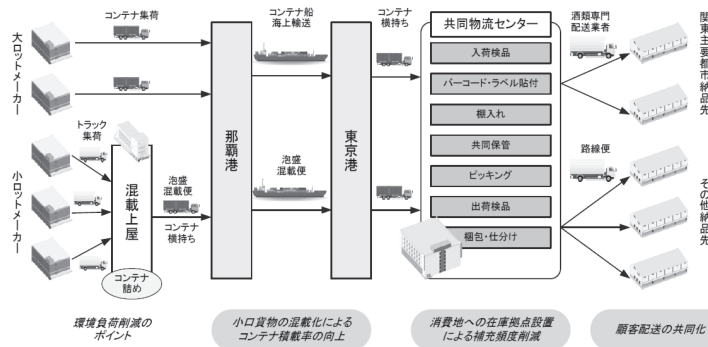
また、ヤマト運輸とANAグループは、沖縄国際物流ハブを利用した「産直・お取り寄せモデル」を構築し、日本の農水産品をアジア各国の消費者に届け、新たな市場開拓を展

図3 「青森県総合輸送プラットフォーム」



出典：青森県、ヤマト運輸資料

図4 沖縄県焼酎における共同物流による取り組み事例



出典：グリーン物流パートナーシップ会議資料

開しようとしている。

②共同物流によるCSV事例

近年、物流コストの削減、環境負荷の低減の観点から、共同配送、共同物流の取り組み事例が増えている。さらに最近ではドライバー不足への対応という視点も加わっている。CSVの観点からみると、地方部の中小企業等が共同配送を取り組むことにより、物流コストを削減しつつ、販路を拡大するといった事例が挙げられる。

例えば、沖縄県酒造組合と沖縄県内の泡盛メーカーは、図4のようなコンテナ船による共同輸送と東京都内にある「琉球泡盛共同物流センター」での共同保管、出荷する仕組みを構築している。これによって、物流コストの削減、環境負荷の低減と同時に、出荷までの時間が短縮され、販路拡大、売り上げ増加に結びついているとしている。

③客貨混載によるCSV事例

客貨混載は、2011年より京福電気鉄道の路面電車を利用した取り組み、2015年より岩手県北自動車の路線バスを利用した取り組みが開始され、その後、全国で事例が増えている。

客貨混載によるメリットとして、公共交通事業者の空きスペースを有効活用した損益改善、物流事業者の業務効率化・サービスの向上、物流事業者の人材確保のハードル低下、CO₂排出量削減による環境負荷低減、小ロット荷物の低コスト輸送実現による地域経済活性化、地域公共交通、地域物流の維持が挙げられる²⁴⁾。

茨城県常陸太田市では、定期路線として運行している高速バスを活用し、少量多品目の朝採り新鮮野菜を首都圏の食品販売店舗等に配送するシステムを構築している。市内の農家の朝採り新鮮野菜等を、道の駅に集約し、茨城交通の高速バスのトランク活用により、里・まち連携で交流のある東京都中野区の商店等に、定期的に配送している。常陸太田市の農産物等の販路拡大、地域経済の活性化につながっている。

④館内物流サービスによるCSV事例

宅配便を一括して取り次ぐ館内物流の歴史は古い。しかしながら、2000年代に入って、荷物・車両・出入業者を一元管理する館内物流サービスの取り組みが進んでいる。また、

大規模再開発が進んでいることもあり、大規模複合施設、地区全体でのサービス提供事例も増えている。館内物流サービスは、図5のように貨物車による混雑緩和、貨物車による周辺環境への影響の軽減、納品の効率化、セキュリティの確保などの社会的価値につながる。

2007年にオープンしたThinkPark Tower（大崎）は、SBSロジコムが館内物流サービスを担当しているが、宅配便だけでなく直納業者の対応に加え、登録業者証や駐車券と入館ICカードによる管理体制を導入している。また、施設の設計段階から参画することで、館内物流の環境改善を図り、荷物搬送路の広さの確保、ドアの透過視認性を高めたり、クランクする場所にはミラーを付けるなど、スムーズかつ安全に配送できる施設を構築している²⁵⁾。

⑤ 高齢者見守り支援サービスによるCSV事例

少子化や都会への人口集中が進み、過疎化・高齢化は全国的な課題となっているなか、近

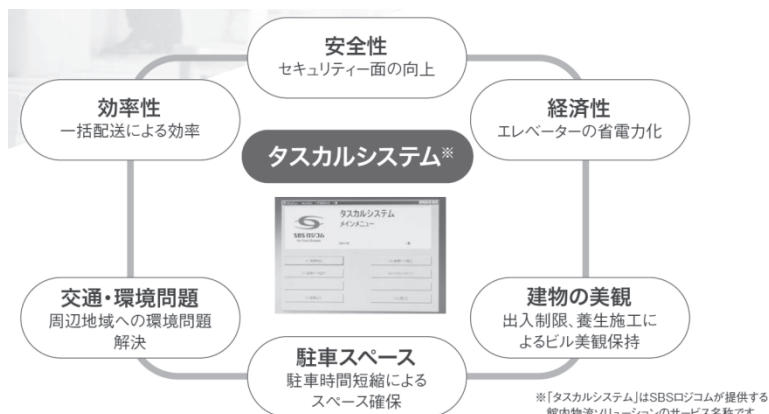
隣に家族がいない高齢者を定期的に訪問し、健康状態などをチェックすることの必要性が増している。そこでヤマト運輸は、地方公共団体などと協力し、定期的な配達とあわせて高齢者の在宅状況などを確認する「高齢者の見守りの取り組み」を展開しており、2017年3月時点で、全国の地方公共団体や関係機関と364件の協定を結んでいる。

・高知県大豊町商工会「おおとよ宅配サービス」の事例

商工会と大豊町は、利便性の向上と高齢者の見守り支援を行う「おおとよ宅配サービス」を2012年に開始した。大豊町とヤマト運輸は、見守り協定を2012年10月に締結し、町と商工会とヤマト運輸が正式に提携し、事業に取り組んでいる。

買い物弱者対応の宅配サービスは、商工会がヤマト運輸に委託して実施している。町民は各取扱店へ電話・FAXで注文し、ヤマト運輸のドライバーが取扱店（加盟店）をまわり集荷し、ヤマト運輸の大豊町のセンターに集約、エリアごとに仕分け、3台の車で商品を自宅まで届ける。午前11時までの注文はそ

図5 館内物流サービスの取り組み事例



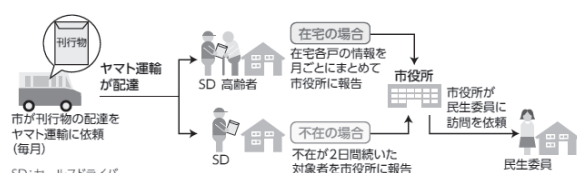
出典：SBSグループ「CSR Report 2015」

の日の夕方に届けることが可能となっている。見守り支援として、高齢者宅の配達時にはセールスドライバーが顧客の体調を確認し、顧客に気になる点がみられる場合は、チェックシートに記入し、役場または消防署に情報が伝えられる。

・青森県黒石市の事例

ヤマト運輸では黒石市が月1回発行する「一人暮らしの高齢者」向け刊行物をセールスドライバー（SD）が宅急便として本人に手渡すことで、不在状態等を確認し、地方公共団体に報告する図6のような「高齢者見守り支援サービス」を2013年4月から開始している。1,000軒近くを10名のSDで担当している。一般的な見守りサービスは、「高齢者から依頼された買い物をお届けした際、異変を感じたら行政機関に知らせる」ものであるが、買い物依頼者だけが対象者になってしまうということが課題となっている。この事例では、黒石市が「一人暮らし高齢者」向け刊行物を作成し、その配達件数に応じて料金を支払うことによって、見守りを必要とする高齢者を対象として、SDの業務を「配達と市への不在情報報告」に限定し、低コストかつ確実に地方公共団体が異変を察知できる仕組みとなっている。

図6 高齢者見守り支援サービスの仕組み



出典：ヤマトグループ「CSR報告書2014」

⑥コミュニティ拠点を活用した包括的支援サービスによるCSV事例

東京の多摩地区で、ヤマト運輸が、包括的支援サービス提供事業を開始し、図7のようなサービス内容を提供している。コミュニティ拠点の設置（宅急便の受付だけでなく、宅配ロッカーの設置、買物代行の注文受付、NPOや団地自治会等との連携、市や地域の情報発信など、居住者が集まるコミュニティ拠点を設置）、宅配便の一括配送サービス、買物代行サービス、地域の小売店から自宅まで購入品を当日中に届ける買物便サービス、掃除や電球交換、家具の組み立てなどの家事サポートサービス、元気確認（ヤマト運輸は多摩市と「多摩市地域見守り活動に関する協定」を締結し、配送と同時に、居住者の元気確認の報告を行っている）などがある。また、ヤマト運輸は多摩市と「多摩市地域見守り活動に関する協定」および「道路損傷等による危険箇所の情報提供の協力に関する協定」を締結し、配送と同時に、居住者の元気確認や道路損傷などの報告を行っている。

図7 東京多摩地区での包括的支援サービス提供事業



出典：国土交通省物流審議官部門「地域を支える持続可能な物流ネットワーク構築に関するモデル事業報告書」2016年

⑦観光支援サービスによるCSV事例

近年、訪日外国人旅行者数が増加するなか、

団体ツアーを利用しない個人旅行が急増している。個人旅行の場合、自分で大きな荷物を持って移動しなければならない場合が多い。観光支援サービスの一環として、「手ぶら観光」のサービス拠点が増加しており、2017年4月現在、ヤマト運輸の26店舗が認定を受けている。手荷物の預かり、空港・駅から宿泊施設などへ手荷物を当日届けるサービス、お土産・手荷物の発送などのサービスを提供している。さらに、観光案内、観光情報も実施している。

⑧災害時対応によるCSV事例

災害時の物資供給に関連して、トラック協会、倉庫協会だけでなく、地方公共団体と物流業が協定を結ぶ事例が増えている。さらに、民間企業主導の災害時の物資供給に関する検討、取り組みも進んでいる。ヤフーと民間企業17社、NPO6団体は、日本国内での大規模自然災害発生時に、連携して、企業が持つ物資・サービス等の支援をワンストップで提供する、緊急災害対応アライアンス「SEMA (Social Emergency Management Alliance)」を設立している。ヤフーに「災害対策本部」を設置し、必要物資、最適な配送ルートなどの情報を集約・共有するものである。物流業としては、西濃運輸、ハート引越センターが参加している。また、佐川急便は、定期的にBC（事業継続）企業交流会の開催、大規模災害連携訓練を実施している。BC企業交流会には約60の企業、行政機関等が参加し、各企業や地域のBCP / BCMの取り組みについての情報交換、意見交換を行っている。

6. 物流業における地方公共団体との包括連携協定

近年、地方公共団体と企業が包括連携協定を締結する事例が増えている。従来は特定分野での協定締結が多かったが、多くの資源を有する企業と多様な分野で連携していくことにより、より両者の関係を深めていこうということから、包括連携協定の事例が増えている。物流業においては、ヤマト運輸、佐川急便が、多くの地方公共団体と包括連携協定を締結している。2社の地方公共団体の包括連携協定の締結状況、協定内容をまとめたのが表4、表5である。協定内容としては、物流振興、魅力発信、観光振興・観光情報の発信、地域製品の流通・販売支援、地域防災、安全・安心な地域づくり、子供・青少年育成、女性活動推進・ダイバーシティの推進、高齢者・障がい者支援、環境保全推進などがあり、多岐にわたっている。なお、この表は各社のニュースリリースをもとに作成しており、記述した以外の包括連携事例もあると考えられる。また、協定内容は筆者が判断したものであり、協定の文書内容の項目とは合致していない場合がある。

それぞれの協定内容の具体的項目は次のとおりである。

○物流振興－路線バス事業者と連携した客貨混載の実施、輸送効率化、地域住民の生活サービス向上への協力、高品質・低コスト流通に向けた輸送体系の確立、中小企業の海外展開に対する流通面での支援、港発着の貨物の集荷支援・集荷コストの削減に向けた連携、長距離かつ積載効率の低下が課題となっている

表4 ヤマト運輸の包括連携協定の締結状況

	物流振興	魅力発信	観光振興・観光情報の発信	地域産品の流通・販売支援	地域防災	安全・安心な地域づくり	子供・青少年育成	女性活動推進、ダイバーシティの推進	高齢者・障がい者支援	環境保全推進
北海道	○	○	○	○	○	○	○		○	○
岩手県			○	○	○	○			○	○
茨城県			○	○	○	○			○	○
栃木県			○	○	○	○	○		○	○
群馬県			○	○	○	○	○		○	○
山梨県			○	○	○	○	○		○	○
滋賀県			○	○	○	○			○	○
京都府			○	○	○	○	○		○	○
大阪府		○	○	○	○	○	○		○	○
兵庫県		○	○	○	○	○	○	○	○	○
鳥取県						○				○
島根県			○		○	○				○
岡山県			○		○	○				○
広島県		○	○	○	○	○	○		○	○
高知県			○	○	○	○				○
周南市				○	○	○			○	○

表5 佐川急便の包括連携協定の締結状況

	物流振興	魅力発信	観光振興・観光情報の発信	地域産品の流通・販売支援	地域防災	安全・安心な地域づくり	子供・青少年育成	女性活動推進、ダイバーシティの推進	高齢者・障がい者支援	環境保全推進
北海道	○	○			○	○		○		
群馬県			○	○	○	○	○		○	○
山梨県			○	○	○	○	○		○	○
愛知県	○		○	○	○	○		○		○
三重県			○	○	○	○		○	○	○
京都府			○	○	○	○	○		○	○
鳥取県	○		○	○	○	○	○	○	○	○
島根県		○	○	○		○	○		○	○
岡山県		○	○		○	○		○	○	○
山口県		○	○	○	○		○	○	○	○
愛媛県	○		○	○	○	○	○		○	○
高知県			○	○	○	○		○		
佐賀県	○		○	○	○	○	○		○	
大分県	○		○	○	○	○	○		○	○
宮崎県	○		○	○	○	○		○	○	○
鹿児島県	○	○	○	○	○	○	○		○	○
横浜市			○	○	○		○		○	○
新潟市		○			○	○				○
静岡市		○	○					○		
名古屋市		○			○	○			○	○
岡山市			○		○	○	○	○		
広島市			○	○	○	○	○		○	
熊本市				○	○	○	○		○	○

地域での他の物流事業者と連携した共同輸送の推進が挙げられている。

○魅力発信－営業所等での広報スペース利用、オリジナルの物流資材を使った魅力発信、集配車両マグネットシートによる市政情報発信、道政の情報へ誘導するQRコードを掲載したオリジナルのカードを配布が挙げられている。

○観光振興・観光情報の発信－訪日観光客等の大型荷物輸送サービス・手荷物一時預かり・全国との手ぶら観光ネットワークの推進、観光・地域イベントの情報発信、観光・ビジネス客等の利便性向上、各種スポーツの日本代表チームの合宿における荷物等の運送支援、

訪日外国人観光客が購入商品の一括免税が行える仕組みの導入、観光パンフレットの配布などの観光案内サービスの提供が挙げられている。

○地域産品の流通・販売支援－県産品の流通・販売の拡大、県内のアンテナショップへの輸送支援、県産品の首都圏や海外への販路拡大などの支援、農畜産物の効率的・低コストで流通させるための輸送スキームの検討・実施、国際間の小口保冷輸送サービス「国際クール宅急便」により産品の鮮度を保ったまま届けることによる生産者の販路拡大支援、朝に水揚げした鮮魚を当日の夕方までに首都圏へ、県内から国内外への輸送リードタイムの短縮

を目指した新たな輸送スキームの構築、朝採れ野菜を県内・関東全域に当日中に届ける物流ネットワークの構築、農産物直売所間の特産品交流に向けた地域産品の配送システムの構築、特産品・加工品・農産品などを全国の消費者やレストランなどへ向けて販売する仕組みの構築、農産物の出荷支援、高齢等により出荷困難となった農家に出向いて集荷して回る「庭先集荷」システムモデルの構築、6次産業化への物流面からの協力、地産地消の推進、県産品のPR、県フェアの実施、消費拡大への協力、農林水産業の流通およびブランド化の推進、食の安心・安全と産消協働に関する協力、輸出支援セミナーや海外バイヤーとの商談会の共同開催が挙げられている。

○地域防災－災害時における救援物資管理、緊急支援物資の輸送協力、災害時の物資運搬機材の提供、タブレット端末等を活用した各避難所ニーズの把握や情報共有ができるシステムの構築、災害発生時の被害状況の通報、公共土木施設の損壊情報の通報、災害発生時における被災者支援および帰宅困難者支援活動、防災訓練への参加、企業BCPの啓発普及、BC企業連携推進への協力、地域防災関連産品の振興とBC企業交流の推進、防災関係広報物の営業所等への配架が挙げられている。

○安全・安心な地域づくり－見守り支援サービス、買い物支援、カタログ通販やネットスーパーなどを活用した道の駅での受注・商品のピックアップ・梱包とセールドライバーが自宅まで届ける仕組み、「交通安全教室」の開催、地域交通安全活動への協力、こども

110番の家設置事業への協力、移動110番ステッカーの貼付、地域の見守り活動用ジャンパーの作成協力、「子どもの安全を見守る運動」のステッカーの営業所掲示、配送用車両への見守り活動ステッカー貼付、配送中の子どもの見守り、集配中に見聞きした異変(迷っているお年寄りや児童虐待、不法投棄、道路の異変)等に関する通報、不審者等を見かけた際の情報提供、気象災害時における道路の異常および浸水状況等の通報、事件事故発生時の情報提供、新型インフルエンザ発生時の必要な物資や医薬品等の輸送手段確保が挙げられている。

○子供・青少年育成－出前講演による人材育成協力、子供の職場体験、若者の就業体験、高等学校からのインターシップ受け入れ、児童養護施設の子どもたちの職場体験の受け入れ、子育て家族優待事業への協力、虐待防止活動であるオレンジリボンキャンペーンの広報協力が挙げられている。

○女性活動推進・ダイバーシティの推進－女性の活躍に向けた協力、推進セミナーへの協力、子育て支援、子育て女性の就労支援・環境づくり、キッズスペースの設置が挙げられている。

○高齢者・障がい者支援－シニア人材の就業機会の創出、障がい者の自立支援に向けた就労体験・就労訓練、障がい者施設の利用者が作ったパンを販売するためのスペース提供、認知症高齢者支援事業、認知症高齢者等の見守り・SOSネットワークの構築、社員が「認知症サポーター養成講座」を受講、詐欺被害防止の声かけ、あいサポート運動の展開が挙

げられている。

○環境保全推進－低公害車など環境に優しいトラックの導入、リヤカー付電動アシスト自転車や台車の活用、エコドライブの推進、環境教室の開催、不法投棄情報ダイヤルへの通報等による循環型社会への協力が挙げられている。

○その他－移住支援および定住促進、グループ会社による移住者への割引制度などの検討、社員向けのサイトでの移住の取り組みの紹介やPR、移住する人の引越基本料金の割引、戦略的な産業振興に関すること、活力ある農業の振興に関すること、健康増進・食育に関すること、がん検診受診を呼びかける啓発活動、食育活動の理解促進、スポーツの推進、「三世代同居・近居パスポート制度」の推進、少子化に対する取り組み、婚活の応援、公共交通人材確保への協力、ふるさと納税の広報への協力が挙げられている。

また、中山間地の支援として、集落活動センターを活用した地域の活性化、集落活動センターなどを通じた中山間地域の交流促進の検討、県へのUJIターンの推進、地域や暮らしの安心・安全の確保、中山間集落見守り活動協定の締結、直売所と連携した高齢者や買い物弱者への支援、セールスドライバーによる農産物の集荷、交通インフラの利活用促進が挙げられている。

7. まとめ

日本においては、CSVの議論が始まったばかりであり、各企業は、どのように取り組む

か、その位置づけについても明確になっていない場合も多い。CSVを既に実施している先進的な企業では、「将来のビジネスチャンス」と位置づけている企業も多い一方、逆に現状として取り組んでいない企業では「社会貢献の側面が強い」としている企業が多い。CSVの取組内容としては、輸送プラットホーム構築、共同物流、客貨混載、館内物流サービス、高齢者見守り支援サービス、コミュニティ拠点を活用した包括的支援サービス、観光支援サービス、災害時対応など多岐にわたっており、事例も確実に増えている。しかしながら、それぞれの事例の社会的価値は高いものの、経済的価値にはまだ結びついていない場合が多いのも実態である。

物流業の地方公共団体との包括連携協定の取組内容としては、物流振興、魅力発信、観光振興・観光情報の発信、地域製品の流通・販売支援、地域防災、安全・安心な地域づくり、子供・青少年育成、女性活動推進・ダイバーシティの推進、高齢者・障がい者支援、環境保全推進などがある。さらに中山間地の支援として取り組もうとするものもある。地域製品の流通・販売を物流面から支援したいというニーズが高くなっている。さらに、手ぶら観光、災害時対応、見守りサービスなどの安全・安心という面のニーズも高くなっている。しかしながら、地方公共団体によって、取り組みの深度には大きな差異がある。具体的な連携が進展している地方公共団体がある一方で、内容が決まっておらず、項目だけを列挙している地方公共団体もある。

CSV、包括連携協定の取り組みは、端緒に

就いたばかりであり、今後の具体的な展開において、地域ごとの特色をもった展開、さらに地域の物流業による展開が期待されるところである。

また、本研究の実施に当たってはSBS鎌田財団の研究助成を利用いたしました。このような機会を与えていただいたSBS鎌田財団に深く感謝いたします。

注

- 1) 日本経済団体連合会「経団連企業行動憲章」1991年
- 2) 日本経済団体連合会「企業行動憲章」2002年
- 3) 日本経済団体連合会「企業行動憲章」2010年
- 4) 日本経済団体連合会「企業行動憲章」2017年
- 5) 経済同友会「21世紀宣言」2000年
- 6) Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz “Business and Society” South-Western, 2003年
- 7) Michael E. Porter “America's green strategy” Scientific American, 1991年
- 8) 矢野裕児「ロジスティクスにおける環境問題対応とCSR」物流問題研究No.58、2012年
- 9) 経済同友会「第15回企業白書「[市場の進化]と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—」」2003年
- 10) 経済同友会「第15回企業白書「[市場の進化]と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—」」2003年
- 11) 経済産業省ホームページhttp://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/ 経済同友会「日本企業のCSR—変化の軌跡」2010年
- 12) 経済同友会「日本企業のCSR」2014年
- 13) 経済同友会「日本企業のCSR」2014年
- 14) 経済同友会「第15回企業白書」2003年
- 15) 野村総合研究所「CSV事業の先進事例分析を通じた支援の枠組みに関する調査研究」2014年
- 16) 伊吹英子「CSR経営戦略」東洋経済新報社、2005年
- 17) 経済同友会「CSRイノベーション」2007年
- 18) マイケル E.ポーター、マーク R.クラマー「共通価値の戦略」Diamond Harvard Business Review、2011年6月
- 19) 矢野裕児、洪京和「災害対応と物流」自由化時代のネットワーク産業と社会資本、八千代出版、2017年
- 20) 「災害対策基本法等の一部を改正する法律について」内閣府・消防庁・厚生労働省局長級通知
- 21) 「災害対策基本法6条」
- 22) 「CSR企業総覧2018」東洋経済新報社
- 23) ヤマトホールディングスホームページ http://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/social_01.html
- 24) 日本政策投資銀行「地域公共交通における新たな動き～貨客混載を中心に～」2018年
- 25) SBSグループ「CSR Report 2015」