

# CSRと中小企業：非営利・協同・社会的企業と関連して

## — 英国流通業の事例紹介 —

杉本 貴志

ビジネス・エシックス研究班研究員  
商学部教授

### はじめに

本論は、角瀬報告「CSRと中小企業—非営利・協同・社会的企業と関連して」<sup>1)</sup>による理論展開と問題提起を受けた具体的な事例紹介として、英国の流通業界において生活協同組合（コープ）陣営がどのようなCSR戦略を展開しているか、その現状を見ようとするものである<sup>2)</sup>。

テスコを筆頭とする巨大流通チェーン各社が世界一過酷と評される流通戦争を繰り広げるなかで、イギリスのコープがCSRを積極的に謳ったユニークな事業展開を成し遂げ、生き残りに成功し、反攻へと転じようとしている姿が、以下では明らかにされるであろう。

社会的責任経営とは、大企業にだけ求められるものでも、大企業だけが可能なものでもない。CSRは、市場においてそうした大企業と対抗せざるを得ない非・大企業にとって、事業経営上の余計な負担となり、お荷物となるものでは決してなく、それどころか、やり方によってはむしろ“武器”ともなり得るものだということを実例をもって示すことが、本論の目的である。

## 1 イギリス流通業の寡占化

それではまず、イギリス流通業の現状を概観しよう。90年代以降、イギリスの小売業界では

---

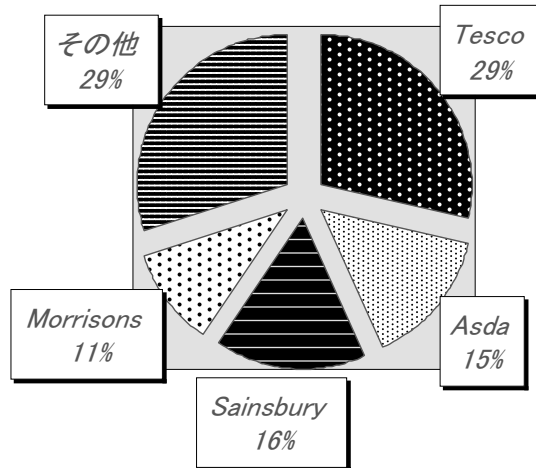
1) 角瀬保雄「CSRと中小企業—非営利・協同・社会的企業と関連して」、関西大学経済・政治研究所第174回産業セミナー、関西大学尚文館、2007年5月30日。

2) 本論は、筆者がこれまでに発表した諸論稿（「事業から見るイギリス流通業の社会的責任経営—コープ陣営を中心に」『ビジネスエシックスの諸相と課題』関西大学経済・政治研究所研究双書第142冊、関西大学経済・政治研究所、2006年。「ステークホルダー・レポートから見るイギリス協同組合運動の現在—ユニテッド・コープを中心に」『協同組合経営研究誌 にじ』617号、2007年。「イギリスにおける生活協同組合の再興—地域と組合員に貢献する事業体への模索と挑戦」『協同組合論の今日的解釈と将来への展望—「生協・漁協・森組・海外協同組合を中心とする研究会」中間報告—』全国農業協同組合中央会教育部、2007年。ほか）を基礎としたものである。

図表1 英国グロサリー市場における大手5社のシェア (%) 推移

	1993	1995	1997	2000
Tesco	10.4	13.4	14.8	16.2
Sainsbury	12.1	12.2	12.4	11.5
Asda	6.5	7.2	8.3	9.5
Safeway	7.5	7.3	7.6	7.5
Sommerfield	4.3	4.2	3.8	5.0
5社合計	43.2	46.6	49.0	50.2

出典：『外資系流通業の研究2003—ウォルマート、テスコ、メトロの研究』（流通経済研究所、2002年）



図表2 2005年クリスマス期の消費シェア

出典：The Grocer, 14 January 2006.

驚くほどの寡占化が進行している。21世紀に入って、上位4社の小売シェアは5割を突破し（図表1）、2005年クリスマス期には実に7割の売り上げがテスコ、アズダ、セインズバリー、モリソンズの4社で占められたと流通誌『グロサリー』は報じているのである（図表2）。

そのなかでも、いまや英国小売市場で3分の1以上のシェアを獲得するに至ったテスコは、流通業界において圧倒的な存在になりつつある。90年代初頭には業界トップですらなかった同社であるが、その後一貫して売り上げとシェアを伸ばし、大英帝国はテスコ帝国であると揶揄されるほどに、現在のイギリス社会とイギリス人の消費生活を支配しているのである。

日本の小売市場においては、いまだに1割を超えるシェアを獲得する企業が誕生する兆しさは見られないことを考えれば、いかにテスコその他の英国大手流通チェーンの影響力が圧倒的なものであるか、容易に想像できるというのだが、それらの企業がイギリス人の生活に及ぼす力というのは、実際にはそうした日本人の想像をさらに超えるものだというべきであろう。というのは、テスコにしてもアズダにしてもセインズバリーにしても、そこで売られる商品の多くは、テスコ製品でありアズダ製品でありセインズバリー製品、つまり自社のプライベート・

ブランド製品（PB商品）であるからである。もちろん個々の業者によって数字には大きな違いがあるけれども、全体的に見て、PB商品の比率でも、イギリスの大手流通業者は日本とは比較にならない程、高い数値を示している。

これはつまり、イギリス人の消費生活が驚くほど画一化していることを意味している。一般的なイギリス人の食卓や冷蔵庫は（そして近年では台所、寝室、子供部屋までもが）、テスコ製品やアズダ製品でいっぱいである。テスコその他の大手チェーンは、いろいろなメーカーの製品を消費者に売っているというよりも、自分達が開発した衣・食・住のあらゆる製品を消費者に供給しているといったほうが正確だろう。

もちろん、いまだ階層社会の色彩が濃い英国社会では、ブルーカラー層はアズダへ、中産階級はセインズバリーへという具合に、階層によって利用するスーパーマーケットがはっきりと分かれているといわれているから、その意味では英国人の消費生活はすべて同じだとは言えないかもしれない。また、PB商品の比率が高いということは、各スーパーがPB商品において、消費者の多様な欲求に応えようとPB商品の複線ラインを用意していることを意味している。たとえばテスコの大型店では、果汁100%のオレンジジュースだけでも、格安品から高額品まで10種類ほどのラインアップを取り揃えているのである。何よりも安価であることを重視する消費者も、高品質や有機農業にこだわる消費者も、すべて顧客として取り込もうという覇者テスコの底力がそこに発揮されているが、そういう意味でも、どこの家でも全く同じテスコのジュースが並んでいるというわけではないと、一応は言えるかもしれない。

しかし、そうだとしても、大手4社に代表される流通チェーンが、販路というだけでなく商品の中身という点でも、完全にイギリス人の消費生活を握っているという事実には変わりがないのである。家庭独自の味も、地域独自の特色も、一般的なイギリス人の家庭には無縁といっても過言ではない。テスコやアズダで開発された、いわゆる「中食」（Ready to Eat）商品を、電子レンジやオーブンで温めて食べる。イギリス人の味覚の大部分は、こうして大手スーパーマーケットによってつくられているのである。

Multipleと呼ばれる、こうした大手チェーンストアの犠牲となったのは、家庭の味だけではない。その最大の被害者は、半世紀前までイギリス人の衣・食を支えてきた個人経営の商店であろう。日本でも中心市街地の商店街の衰退がいはれるが、英国のそれは日本以上に顕著であり、残った商店街にしても、そこに個人が経営する店を見つけることはできない場合が多い。ロンドンなどの大都市は例外であるが、ごくふつうの町には、商店街があったとしても、そのなかには個人商店がほとんどないのである。

いまや、イングランドのどの町に行っても、商店街の光景はほぼ同じである。薬や雑貨を扱うBoot'sの店がどこにでもあるだろうし、文房具や書籍を扱うW. H. Smithの店も並んでいるに違いない。そのほかに本屋があるならば、それは必ずWaterstone'sだろうし、スポーツ用品店も、CDショップも、ギフトカード店も、すべて全国チェーンの店であるだろう。テスコな

どの大型総合スーパーだけでなく、各分野の小型商店も、英国ではそのほとんどがチェーン店化している。

こうした点でも、イギリス社会は地域性を喪失し、イギリス人の衣・食は画一化しているといえるのである。そして今問題となっているのは、こうした全国チェーンの専門店までもが怪物テスコに呑み込まれつつあるのではないかということであり、もはやイギリスの流通業においては、個人経営とチェーンストアとの対立という図式さえ、過去のものとなったといえるであろう。個性の国イギリスがいまだあるのだとすれば、それはどのチェーンを選ぶのか、という意味での“個性”である。

## 2 コープの没落と方向転換

そしてもうひとつ、チェーンストア戦争のあおりで息の根を止められる寸前にまで転落させられたのが、本論の対象であるイギリスの生活協同組合、コープである。

今日では些か信じられないことであるが、かつて生協は、イギリス流通業においてシェア首位を誇る、それも圧倒的なトップに立つ存在だった。第1次大戦前後、コープは「バター市場の40%、牛乳の26%、一般食料雑貨品（グローサリー）の23%、茶や砂糖やチーズの20%、パンの16%、肉の10%の市場シェアを獲得」<sup>3)</sup>していたのである。

しかし、かつてイギリス流通業の近代化を推進したこの巨大な消費者勢力は、第2次大戦後、台頭してきたチェーンストアにシェアを侵食され続けることになる（図表3）。イギリス人の食卓の4分の1以上を供給していたコープは、80年代後半にはシェアを1桁まで落とし、90年代には投機的な買収工作によって解体寸前にまで追い込まれた<sup>4)</sup>。いうまでもなくイギリスは生協運動の母国であるが、90年代中盤までのイギリス生協運動の危機的状態は、欧米における先進国生協運動の全体的衰退を象徴していた。21世紀を前にして、イギリス・コープ陣営には、事業の根本的な立て直しが求められていたのである。

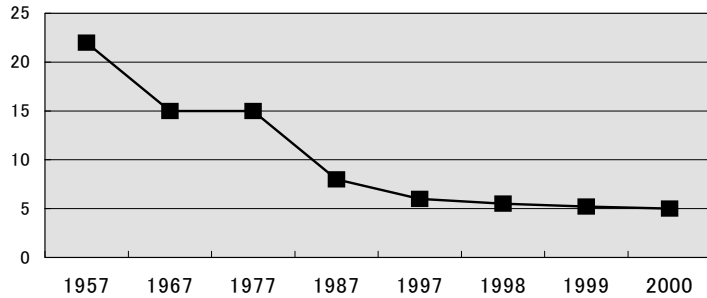
消費生活協同組合法の厳しい規制があり、幸か不幸か、組合員中心の地域密着経営を余儀なく選択させられた日本の生協<sup>5)</sup>と違って、また、班を基礎とした共同購入に代表される無店舗事業を店舗事業以上に重視して主力業態とする日本の生協とは異なって、組合員であろうとな

---

3) ジョNSTON・バーチャル（中川雄一郎・杉本貴志訳）『コープ：ピープルズ・ビジネス』大月書店、1997年、167ページ。

4) 杉本貴志「『公正な事業体』をめざして—21世紀の生協事業とガバナンス」、中川雄一郎編『生協は21世紀に生き残れるのか—コミュニティと福祉社会のために』大月書店、2000年。

5) 日本の生協法は、組合員以外の利用を禁止し、事業区域をひとつの都道府県内に制限し、信用事業を認めないという、他国では例を見ないきわめて厳しい規制を生活協同組合に課している。この規制は、日本の生活協同組合がダイエーなどの全国スーパーに対抗して店舗などの事業を全国的に展開することを妨げたが、結果的にはそれが日本の生協独特の組合員中心主義や地域に密着した事業を産み出したと評価される。



図表3 英国グロサリー市場における協同組合のシェア

出典：The Co-operative Advantage: Creating a Successful Family of Co-operative Businesses  
(The Report of the Co-operative Commission, January 2001)

かろうと、誰もが客として利用できる店舗を展開して商品を供給してきたのがイギリスのコープである。それだけに、最新のチェーンストア経営術を取り入れた大手業者との競争、とくに大型のスーパーストアを舞台とした競争で、コープは真正面からテスコやセインズバリーと対抗し、そして敗れ去ったのである。

そうした経験を経て、コープは90年代より方向を転換した。図表3にも見られるように、90年代後半から、ようやくコープの長期的シェア低下傾向に歯止めがかかったが、その大きな要因は、この“転換”にある。それがどんなものであったか、ひとこと言えば、「小型店を基礎とした倫理的事業の強調」とでもまとめられるだろうか。つまりCSRを全面的に押し出すことで、イギリスのコープは危機を脱し、新たな挑戦を始めることができたのである。

### 3 コミュニティへの責任

イギリスの生活協同組合は、90年代以降、ビジネス倫理を重視する事業体であることを全面的に強調することで、他の営利流通業者と自らの違いを、組合員を初めとする消費者にアピールした。

コープがまず訴えたのは、自分達の店は地域コミュニティに貢献する店だということである。上述のように、大型店での競争で大手チェーンに敗れたコープは、郊外にあらたに建設するスーパーストアではなく、街中の既存小型店に活路を見出すこととなった。イギリスではこうした小型のスーパーマーケットのことをコンビニエンス・ストアと呼ぶが、90年代以降、コープ陣営はコンビニエンス・ストアを主力業態として、テスコなど大手チェーン業者とは異なった舞台での展開を図り始めるのである。図表4に見られるように、今なおコープは大型店舗の整理と、小型コンビニエンス・ストアの拡充を進めている。

これは、店の面積を小さくしたという単なる戦術変化ではない。それは、郊外の大型店と異なって、コープが必然的に“地域の店”をめざすことを理念として選択したということの意味

図表4 イギリス生協のタイプ別店舗合计数

	2001年	2005年
Total Food	2383	3301
Superstores	27	23
Supermarket	1233	1089
Convenience	1109	2176
Others	14	13
Total Non Food	1200	1236
Travel	658	695
Post Offices	270	513
Others	332	586

出典：Consumer Co-operatives Performance Review 2002, Co-operatives UK, 2003.  
 Connecting the Co-operative Movement: Performance and Statistical  
 Review 2005, Co-operatives UK, 2006

するものなのである。

かつてイギリスの地域コミュニティには、それぞれのコミュニティを支えるパン屋があり、肉屋があり、雑貨屋があった。上に述べたように、大手チェーンストアによる大規模郊外型店舗の展開で、その大部分は駆逐されてしまったけれども、日本とは異なって、新しい建物を建てるよりも、築数十年、数百年という古い建物がそのまま住居として使われるのがイギリスであるから、住民までがその地域から消えてしまうわけではない。自家用車を持つ程度の余裕があり、年も若い世代であれば、週に一度、そこからクルマで郊外のスーパーストアに出かけ、1週間分の食料その他大量の買い物をしていくという現在の典型的イギリス人の消費パターンを実践できるであろう。しかし、それができない“買い物弱者”もまだまだ存在するのである。コープのコンビニエンス・ストアの顧客となるのは、まずはこういう人々である。コープには、彼らに立脚し、彼らに貢献する店づくりが求められることとなった。

それは、コープがあえて選択した道というよりも、競争に敗れた結果、やむなく取らざるを得なかった選択肢であったかもしれない。そんな商いは、Tescoなどが相手にしなかったニッチな市場だということも出来よう。しかしそれは、生協界第2位のユナイテッド・コープがロゴマークとともに常に掲げる標語“Community Retailer”がよくあらわしているように、生協の店舗事業を、社会的責任（＝地域への責任）を強調する事業に自ずと変化させたのである。

イギリスのコミュニティには、その地区の教会と、その地区のパブと、その地区のポストオフィス（郵便局）という3点が揃っているといわれる。しかし、大型店の攻勢だけでなく、郵政民営化の波が、地域の何でも屋としての機能を果たしていたポストオフィス<sup>6)</sup>を次々に閉鎖に追い込んでいる。そこで、図表4にあるように、コープはこのポストオフィス店舗にも力を

6) 日本とは異なり、イギリスの郵便局には文房具、雑誌、雑貨、ときには食品やクリーニングまで扱う店舗を兼ねた局が多く、地域住民の便宜を図っている。

注ぎ、これを増強しているのである。

さらにまた、コープのコンビニエンス・ストアはしばしば地域の防犯の拠点としても機能している。イギリスの各地域における最大の問題のひとつは、若年層の反社会的行動（anti-social behaviour = ASB）である。コープの店舗は、万引き、喧嘩、器物破損といったASBに対して、地域や警察と協力しつつ、断固たる態度で臨み、この点からも“地域の店”であることに努めている。

規制緩和と競争の激化により、イギリスにおいても、土・日営業が広がるなど、従来に比べて商店の営業時間が延長されているが、首都ロンドンの繁華街などを除けば、現在でも店のほとんどは17時半頃には閉店する。そのなかにあつて、コープのコンビニエンス・ストアは毎日22時まで営業し、地域の夜で唯一頼れる買い物先となっている。こうした存在は、ともすれば不良のたまり場、ASBの温床ともなりかねないものであるが、不良少年に典型的な服装・格好をしているだけで入店を拒否するという厳しい姿勢をとることにより、コープはそれを阻止しようとしているのである。

#### 4 動物愛護とフェアトレード

イギリスの生活協同組合陣営が、自らの倫理的事業の核として、“コミュニティの重視”と並んで掲げるのが、動物愛護あるいは“動物の権利の尊重”である。この、いかにもイギリスらしいメッセージは、コープのレジ袋、パンフレット、広告、機関紙等々あらゆる媒体で強調されている。そして、コープのオリジナル・トイレットリー商品は、一切動物実験を行わずに開発されていることが説明され、それが消費者から非常に高く評価されているのである。

食品についても、イルカを傷つけない漁法で獲られたことを示す“Dolphin Safe”のマークがついていないツナ製品はコープの店頭に並べることが出来ないし、ベーコンなど肉製品でも、ストレスを与えない飼育法で育てられた家畜によるものであることを認証するマークが多くの製品につけられている。またイギリスでは、ニワトリにストレスを与えない放し飼いが日本とは比較にならないくらい普及しているが、そうしたニワトリの卵は、フリーレンジ・エッグとして、ゲージのなかで飼われたニワトリの産んだ卵とは区別されて売られている。このフリーレンジ・エッグの普及・販売でも、コープは流通業の先頭に立ち、今ではコープで売られる卵の半数以上がフリーレンジ・エッグだという。

こうしたコープの動物実験や飼育法に対する姿勢が、動物をこよなく愛する風土をもつイギリスの社会のなかで、生協の事業は非常に倫理的だという評判と評価を産み出しているのである。

さらに、先進国の消費者組織、流通事業体として、イギリスのコープはフェアトレードの推進という形で、途上国に対する社会的責任を果たそうとしている。

フェアトレードは、発展途上国の生産者の経済的自立をめざして、彼らの生産物を買いたた



図表5・図表6 動物愛護やフェアトレードをアピールするコープのレジ袋

くことなく“公正な価格”で輸入しようという先進国消費者の運動である。フェアトレード運動が最も進んでいる国はスイスであり、国民一人あたりのフェアトレード製品年間購買高で見ると、スイス国民は日本国民の実に1000倍以上のフェアトレード製品を購入している。

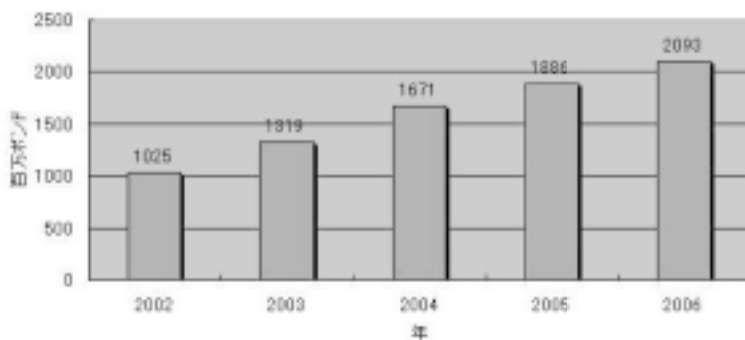
その中心は、スイスの小売業で圧倒的シェアを誇るミグロとコープ・スイスという2つの生協組織であるが、フェアトレードに関してはヨーロッパ内で遅れを取っていたイギリスでも、ここ数年、コープ陣営が中心となって急速にフェアトレードが推進されている。コープ商品の板チョコレートはすでに全品がフェアトレード製品に切り替えられているし、イギリス人の毎日の食卓に欠かせないワインでも、流通各社の先頭に立ってフェアトレード製品の普及に努めているのがコープである。

また、こうしたフェアトレード製品の販売、普及の他にも、コープは各地の市民グループと組んで、自治体が「フェアトレードタウン」を宣言し、地域ぐるみでフェアトレードを推進することを支援する運動を展開している。コープのレジ袋や日本でいう“エコバッグ”にも、自分達がイギリスのフェアトレード運動を先導する流通業者であることが誇らしげにプリントされているが、こうした生協を中心とする努力により、イギリスは数年であつというまにヨーロッパ内でもフェアトレード先進国と言い得る地位を獲得したのである。

## おわりに

倫理的事業者であることを宣言したイギリスの生活協同組合陣営は、その姿勢・理念に対し





図表7 ユナイテッド・コープの事業高  
出典：同コープ各年次報告書

て各種団体や消費者からの高い評価を得てさまざまな賞を受賞している<sup>7)</sup>だけでなく、業績においても、それまでの長期低落傾向を反転させることに成功している。

たとえば図表7は生協陣営第2位のユナイテッド・コープの事業成績であるが、こうした好調な数字に支えられて、かつて買収のターゲットとされたコープが、今では他企業を買収することで、さらに成長・膨張を成し遂げるようになったのである。

もちろん、コープの今後について無条件に楽観視することは出来ない。大型店で覇者となったTescoは、いま小型コンビニエンス・ストア市場にも大規模な攻勢をかけている。フェアトレード商品にしても、他のチェーン各社が挙って品揃えを充実させ、消費者にアピールするようになってきた。そもそも、本当にこのようなフェアトレード事業が途上国支援として有効であるのか、社会運動からは疑問の声もあげられている。

それは“コープの復活”全体についても言えることであって、ただ店舗数が増え、売上高が伸びたことだけで、組合員の運動体であるはずの生活協同組合の復活と言えるのか、現在のイギリスのコープが組合員組織として再生したと本当に評価できるのか、簡単には言うことは出来ないのである。

しかし、企業の社会的責任経営の実践という観点から眺めたとき、巨大企業が無視していたニッチ市場ともいえるようなターゲットからCSRを強調する事業を展開し、相当の成果を収めることができた英国の協同組合陣営は、非営利・協同組織や中小企業に対して、たしかにより実践例を示しているといえるのではないだろうか。一見したところ大企業に圧倒されるだけの存在のようにも見える事業体であっても（あるいは、そのような事業体こそが）、従来のしがらみから脱した、CSRを実践する新しい事業展開に対して、適格的ではないかとさえ思われるのである。

7) たとえば『グロウサー』誌による消費者へのイメージ調査によれば、「環境に優しい」「地域社会にとけ込んでいる」「倫理的である」の3つの項目すべてにおいて、コープが英国の全小売業者中トップを獲得している (Grocer, 24 June 2006)。

