

環境配慮戦略で競う
スーパーマーケットの未来

丹羽健 塩田俊 佐藤沙彩 金子昌暉
(大森正之 環境経済学ゼミナール 3年)

【目次】

はじめに

第 1 章 グローバルスーパーマーケットの
(GSM) の環境配慮戦略

- 1-1 海外の環境配慮ビジネスの歴史
 - 1-1-1 環境配慮の歴史
 - 1-1-2 GSM の海外進出
- 1-2 GSM の環境配慮戦略
 - 1-2-1 サプライチェーン・マネジメントの環境配慮化
 - 1-2-2 店舗の環境配慮店舗化
 - 1-2-3 環境配慮認証システムの活用

第 2 章 国内スーパーマーケット (DSM) にお
ける環境配慮戦略の現状

- 2-1 DSM における環境配慮戦略の歴史
 - 2-1-1 DSM 環境配慮戦略の形成
 - 2-1-2 海外進出と環境配慮戦略
- 2-2 日本の主要なスーパーマーケットの
環境配慮活動

第 3 章 GSM と DSM の環境配慮戦略の比較
「グローバル化」と「ガラパゴス
化」

- 3-1 スーパーマーケット市場の違いと環
境配慮戦略
- 3-2 グローバルな環境配慮戦略を持つ
GSM
- 3-3 「ガラパゴス化」が進む日本のスー

スーパーマーケットの環境配慮活動

第 4 章 DSM の展望

- 4-1 大型 DSM が導入すべき環境配慮
 - 4-1-1 サプライチェーン・エコマネジ
メントの導入
 - 4-1-2 海外進出先の選定と環境配慮戦
略
- 4-2 地域密着型スーパーマーケットが導
入すべき環境配慮活動
 - 4-2-1 店舗の環境配慮店舗化
 - 4-2-2 環境配慮認証システムの導入

おわりに

【補論】

【注釈】

【参考文献・参考 URL】

【調査協力企業】

※サプライチェーン、エコストア化、エコ
認証は環境配慮に変えない

はじめに

企業の社会的責任(CSR)や環境配慮が重視されるようになった90年代以降、世界で多くの企業が様々な環境配慮活動に取り組んでいる。特に日本では自動車メーカー、精密機器メーカーなど製造業が世界を牽引する実績を誇っており、「環境先進国日本」を象徴している^{注1}。一方、海外ではサプライチェーン・マネジメントを用いて、大手小売業が環境配慮活動を先導しており、日本の同業者とは異なる活動を行っている。そこで私たちは小売業の中でも、特に身近に環境配慮を実感できる場としてスーパーマーケットに注目した。日本では資源リサイクルや省エネルギーが中心であるが、海外ではグリーンビルディング化やサプライチェーン・エコマネジメントのような大規模かつ長期的な取り組みが中心である。そこで訪問調査、海外の論文研究を中心に行い、比較、検討した。まず、国際的に展開している海外のグローバルスーパーマーケット^{注2}(GSM)に対し、国内スーパーマーケット(DSM)を海外進出志向の大型スーパーマーケットと中・小規模の地域密着型スーパーマーケットに分類した。

本稿では、大型スーパーマーケットにサプライチェーン・エコマネジメント、地域密着型のスーパーマーケットに認証システムの活用、リサイクルシステムを用いた環境配慮店舗化(以下でエコストアと記す)を推進することで、利益拡大に繋がるという仮説を検討する。そしてGSMでの店舗のエコ活動をDSMのそれと比較し、最も企業利益を創出することのできる海外エコビジネスの可能性の検討と自国への提案を行う。

第1章では、世界の小売業を牽引するGSMの環境配慮に関する歴史を追い、現在の環境配慮戦略(以下でエコ戦略と記す)を分析する。第2章では、関東圏のDSMを中心に環境配慮活動について検討する。続く第3章では、商習慣・消費行動の違いを念頭に置き、企業のエコ活動を比較することで、特殊な日本のスーパーマーケット市場の実態を分析する。第4章ではDSMを全国展開する大型スーパーマーケット、中・小規模の地域密着型スーパーマーケットに分けそれぞれに、利益の増大に繋がる環境対策の提案を行う。

第1章 グローバルスーパーマーケット(GSM)の環境配慮戦略

1-1 海外の環境配慮ビジネスの歴史

1-1-1 環境配慮の歴史

小売業におけるエコビジネス化の展開を理解するために、1990年代に遡り、環境保護運動による環境保全意識の高まりについて述べる。1992年の国連環境会議が起点となり、企業において「持続可能な開発」という概念が広がった。アメリカのスーパーマーケットチェーン、ウォルマートでは2005年にCEOであるリー・スコット氏が3つの目標①100%再生エネルギーによる事業運営②廃棄物ゼロ③人々と環境を持続可能にする製品の販売を掲げた。そしてこれは小売業にとって大きな目標設定となった。その他にもサステナビリティ・サミットを開催するなど、革新的なエコ活動に取り

組んでいる。フランスのスーパーマーケットチェーン最大手のカルフルは 2014 年、漁業の環境配慮認証(以下エコ認証と記す)である MSC 審査に資金援助を行い、イギリスの小売大手、Tesco では 2016 年に携帯アプリを用いた食品廃棄物削減に取り組むなど GSM のエコ活動は多岐にわたる。

下記の年表 1 は GSM の環境配慮活動・小売業に関連した世界的な枠組みなどを表したものである。ここで表されているように 2000 年代以降、エコ戦略は急激に進歩した。次節では代表的なエコ戦略の詳細を述べる。

年表 1 GSM の「エコ化」年表

1992 年	・国連環境開発会議(地球サミット)、ブラジルのリオデジャネイロで開催される。
2005 年	・カルフル、温室効果ガス対策として、補完的再生エネルギーの生産を開始。
2007 年	・ウォルマート、CEO Lee 氏が「100%再生エネルギーによる事業運営」「廃棄物ゼロ」「人々と環境を持続可能にする製品の販売」の 3 つを目標に掲げる。
2008 年	・ウォルマート、サステナビリティ・サミットを開催。2 千以上のサプライヤーが参加。
2009 年	・Tesco、ドラッグストアチェーン Boots、小売業者マークスアンドスペンサーなどと協同で better retailing climate と呼ばれる取り組みを開始、持続可能性に関する削減目標の設定を行う。 ・Tesco、「2050 年までにゼロカーボンにすることを」を宣言。
2012 年	・ウォルマート、「2015 年末までにグローバルのサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量を 2 千万トン削減する」目標を設定。
2015 年	・コールズとホールズマーケット、EPA(米国環境保護庁)グリーン電力パートナー・アワードを受賞。

2017 年	<p>四半期購入量でそれぞれ 2 位 3 位に。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カルフル、MSC 認証の取得を目指す漁業団体に資金援助を表明。 ・フランス、大手スーパーマーケットの食品廃棄物禁止、寄付・転用を義務化する法案が可決。 ・イングランド、大手スーパーマーケットのレジ袋の有料化を実施。 ・ネスレ・Tesco、CEO ら 30 名がリーダーとなり、食品廃棄物削減に向けた組織 champion12.3 を発足。 ・セインズベリー、世界初、二酸化炭素冷媒を活用した冷凍・冷蔵トラックを導入。 ・ウォルマート、商品を納入するサプライヤーに対し、二酸化炭素排出量削減を要望するプロジェクト Project Gigaton を発表。
--------	---

※各スーパーマーケットの環境報告書を参考に独自に作成

1-1-2 GSM の海外進出

GSM は 90 年代から積極的に海外市場への参入を試みている。ウォルマートでは数千もの海外店舗を持ち、現在も北米・南米を中心に店舗数を拡大している。2000 年以降はアジア圏やヨーロッパ圏にも勢力を伸ばしている。カルフルではヨーロッパを中心に店舗数を数千まで拡大し、徐々にそれ以外の地域にも進出を試みている。イギリスのTescoやドイツ大手小売業者のメトロも同様である。これら GSM の海外進出先は共通する点が多く、競争の激しさが伺える。

そしてこれら GSM は海外展開の際に、エコ戦略を用いてコストを削減し、企業利益を増大させている。代表的なエコ戦略としては後述のサプライチェーン・エコマネジメント、エコストア化、エコ認証システム

の活用が挙げられる。

1-2 GSM の環境配慮戦略

1-2-1 サプライチェーン・マネジメントの環境配慮化

サプライチェーン・マネジメントとは取引先との受発注や社内部門の業務をコンピュータを使い統合管理する経営手法を指す。海外に多くの店舗を持つ企業にとっては、海外の生産現場や加工を外注する海外の工場、それを配送する流通業者と情報共有をリアルタイムで行うことで、経営を合理化することが可能となる。GSM の多くはその影響力を活用し、サプライチェーン・マネジメントの環境配慮化を行っている。製造業者に環境配慮化を行うための技術・資金提供を行い、その見返りとして環境に配慮した安価で高品質な商品の供給を受ける。また消費者に対し、環境配慮型商品として訴求することで購買意欲の促進に繋がる。

ウォルマートを例に挙げると、同社は10万を超えるサプライヤーと提携し、これらサプライヤーに省エネルギーや資源の再利用といった環境配慮活動を促す。サプライヤー側にとっては経営が合理化することで無駄を省くことが可能となり、同時にエコ企業として消費者の信頼も得ることができ、つまり環境配慮活動と企業利益の増大を同時に行うことが可能になる。カルフルではサプライヤーの中で、特に農家への指導・支援に焦点を当て、サプライチェーン・エコマネジメントを行っている。

またサプライチェーン・エコマネジメントに関連して、GSM は積極的に製造業者と

の連携を図っている。例えば、イギリスに本社を置く一般消費財メーカーであるユニリーバにウォルマートは化学製品の開発や温室効果ガス削減に関する専門家を派遣している。その結果、2010年にはウォルマートはユニリーバを「ベストグローバルサプライヤー」に選出した。カルフルもサプライヤーとの連携の一環として、ネスレやコカ・コーラ、フランスの大学とともに持続可能性に関する議論の場を設け、意見交換を行っている。

1-2-2 店舗の環境配慮化

サプライチェーン・エコマネジメントは他業界に影響力を及ぼす大規模なエコ活動である。そのため、小売業者や流通業者によって企画・販売される製品ブランドであるプライベートブランド(PB)を展開する一部のGSM 以外では行うことが困難である。そこで、これらGSM に対し、欧米を中心とした中・小規模のスーパーマーケットが積極的に取り組んでいる環境配慮活動の1つである「店舗のエコストア化」に注目した。本節ではエコストア化に力を入れている特徴的なスーパーマーケットの手法をハードおよびソフト面に分け、検討する。

はじめにハード面のエコストア化としては主に建物自体のエコ化、つまり「グリーンビルディング化」が挙げられる。例えば、イギリスのスーパーマーケットのセイNZベリーでは店舗の天井が自然光を取り入れやすい構造に設計されている。この天窗をソーラーシステム、風力発電と併用し、店舗の省エネルギー化を進め、さらなるコストカットを試みている。フランスのオーシ

ランではカーボン・フットプリントによるCO2の「見える化」を行い、製造や輸送にかかるCO2排出量の削減を促進している。カナダのスーパーマーケットのアイジーエーでは屋上スペースを利用し、有機栽培による自社ブランドの野菜の生産・販売を行っている。

次にソフト面のエコ化である。その代表例として従業員のエコ意識向上が挙げられる。また日本同様、海外のスーパーマーケットでもレジ袋削減運動や電気の「見える化」による省エネ意識の普及が行われている。このように日本と同様、企業の社会的責任が求められるようになってから、海外の中・小規模のスーパーマーケットも自社の予算・規模にあったエコへの取り組みを積極的に始めている。

1-2-3 環境配慮認証システムの活用

GSMは商品やサービスに関する複数の認証システムを活用しており、これが消費者からの信頼に結びつき、結果的に企業利益を増大させている。本節ではGSMが採用しているエコ認証システムを検討する。2000年以降、注目されているMSC(Marine Stewardship Council)は別名「海のエコラベル」とも呼ばれる。これは海洋の自然環境や水産資源を守って獲られた水産物に与えられる認証ラベリングである。イギリスのマークス&スペンサーやフランスのカルフルといったGSMでは2000年以降、MSC認証製品を積極的に販売し、ウォルマートは2006年に、同社で扱う北米産の天然水産物を全てMSC認証製品にすると宣言した。

このようなエコ認証製品の他に、GSMで

は「グリーンビルディング化」の採用も盛んである。これは別名「環境配慮型建物」と呼ばれ、イギリスのBREEM、アメリカのLEEDなどの認証システムによって評価される。評価項目を以下の表1で示した。GSMではこれらの認証システムを活用し、自社店舗をグリーンビルディング化することで、建物の省エネ化を促すとともに消費者のイメージアップに繋げている。

表1 エコ認証システムの評価項目

LEED (アメリカ)	BREEM (イギリス)
サステイナブルな敷地利用 (生物多様性、ヒートアイランド対策など)	管理(建築物の性能検証とその持続性についての評価)
節水(敷地内で使用する上水の削減についての評価)	健康と快適性(照明、室内輻射、換気、室温など)
エネルギーと大気(グリーン電力購入、省エネ性能など)	エネルギー(CO2排出量、エネルギー消費量の測定など)
材料と資源(廃棄物の分別、リユース建材の利用など)	交通(公共交通機関の利用、自転車利用への配慮)
屋内環境のクオリティ(換気量の確保、自然光の取り入れなど)	土地利用とエコロジー(土壌汚染、生態系への影響など)
革新性(革新的なアイデアの採用についての評価)	材料(認証素材、建材の再利用、断熱材など)
地域別優先項目	その他汚染、水、廃棄物、革新性など

※独自に作成

第2章 国内スーパーマーケット(DSM)における環境配慮戦略の現状

2-1 DSMにおける環境配慮戦略の歴史

2-1-1 DSM 環境配慮戦略の形成

表2はDSMから関東圏の主要なスーパーを選び、売上を表にしたものである。この表から分かるように、日本のスーパーマーケット業界は売上・規模ともにイオングループとセブン&アイグループの2強体制となっている。私達はこの2社を海外進出指向の「大型スーパーマーケット」、それ以外を中・小規模の「地域密着型スーパーマーケット」と分類した。

表2 国内スーパーマーケットの売上(2016年)

1位 イオン	5兆7137億円
2位 セブン&アイ	2兆0515億円
3位 ユニー	8647億円
4位 イズミ	6687億円
5位 ユナイテッドスーパーマーケット	6495億円
6位 ライフコーポレーション	6299億円
7位 アークス	5019億円

出典：業界動向 SEARCH.COM

年表2,3は国内における主要なスーパーマーケットのエコ活動の歴史とそれに関連した法制度を簡潔に表したものである。近年では東日本大震災が契機となり、エコ意識に変化が起きた^{注3}。これについては、次節の「主要なスーパーマーケットの環境配慮活動」で詳細を述べる。

年表2 大規模DSMの環境配慮化年表

1996年	・イオン、「グリーン購入」の取り組み開始。
2001年	・イオン、建築資材のグリーン購入。
2004年	・イオン、「レジ袋無料配布中止」を開始。
2006年	・イオン、「エコ検定」受験の推進開始。
2007年	・イオン、日本の小売業で初めて地球温暖化係数の小さい自然冷媒の冷蔵・冷凍ケースの導入。 ・イトーヨーカドー、「生物分解型生ゴミ処理機」の設置開始。 ・セブンイレブン、ペットボトル自動回収機を店舗に導入。
2008年	・イオン、スコープ3排出量の算定開始。
2009年	・イオン、日本の小売業で初めて「ISO50001」取得、レジ袋有料化、マイバック持参。
2010年	・セブンイレブン、LEDライト導入開始。全従業員を対象に「エコ検定」取得キャンペーン開始。

※各スーパーマーケット環境報告書から独自に作成

年表3 中小規模 DSM のエコ化・エコに関する法整備年表

1987年	・ユニー、「レジ袋廃止運動」に取り組む。
1989年	・サミット、発泡スチロールトレイ、牛乳パック、アルミ缶店頭回収開始。 ・サミット、牛乳パック店頭回収全店開始。 ・サミット、発泡スチロールトレイ店頭回収全店開始。
2001年	・埼玉県狭山市が全国初の「ノーレジ袋デー」を実施。 ・ユニー、マイバック配布。 ・東京都杉並区がレジ袋税導入。 ・サミット、生ゴミのリサイクル開始。
2002年	・ユニー、廃棄物計量機設置、ISO14001 認証取得。 ・サミット、紙ゴミの店頭回収全店舗導入。 ・サミット、ISO14001 取得、ペットボトル自動回収機導入（江原町、善福）。 ・改正容器包装リサイクル法の成立・公布。
2003年	・ユニー、バイオマスプラスチック製容器包装の使用開始。
2004年	・ユニー、「レジ袋無料配布中止（有料化）」の開始。 ・ユニー、「再生利用事業計画」の認定を環境省、大臣、農林水産大臣、経済産業大臣から全国で初めて認められる。
2006年	・サミット、東京都杉並区とのレジ袋削減の協定を結ぶ。
2007年	・杉並区「レジ袋有料化等の取組を推進する条例」。

	・サミット、ペットボトルキャップ店頭回収導入。
2009年	・サミット、リサイクルセンター導入。
2011年	・ユニー、全店舗での「レジ袋無料配布廃止」に踏み切る。
2012年	・フロン排出抑制法施行。
2014年	・環境省「COOL CHOICE」推進。 ・サミット、デマンド装置導入。

※各スーパーマーケットの環境報告書を参考に独自に作成

2-1-2 海外進出とエコ戦略

DSM で海外進出を果たしているのは大型スーパーマーケットのイオングループとセブン&アイグループの2社のみである。それ以外のスーパーマーケットは国内市場に専念する形を取っている。スーパーマーケットが海外進出に消極的な理由は、海外のスーパーマーケット市場への適応の難しさにある。かつてウォルマート・カルフルといったGSMが日本市場の開拓を試みたが、いずれも失敗に終わっている。日本と欧米ではスーパーマーケット市場が大きく異なるためである。これに関しては第3章「GSMとDSMのエコ戦略の比較」で詳細を述べる。

2-2 日本の主要なスーパーマーケットの表 3, 4 では関東圏の主要な国内スーパーマーケットの環境配慮活動を参考文献『Eco Business A Big-Brand Takeover of Sustainability』に記載されていた以下の4つの領域①エネルギーの節約と炭素の管理②資源と包装の削減とリサイクル③水使用の最小化④有毒物質と廃棄物の削減に分類した。特筆すべきは「エネルギーの節約と炭素の管理」の領域で、省エネルギーやデマンド監視装置は東日本大震災をきっかけとして取り組みを始めた企業がいくつか見受けられた^{注4}。企業が照明を暗くする、店舗の冷房の設定温度を上げるなどの省エネルギーに取り組むことに消費者が納得したからである。これは大きな転機といえる。そして訪問調査でわかったことは、少なからずクレームが来ると予想していたスーパーマーケットがいくつかあったが、現在に至るまでそのようなクレームは全く来てい

環境配慮活動

ないということである。店舗の規模によって効果に差が生まれることは当然だが、企業がCSRや環境配慮活動にどれほど力を入れているかでその手法が変化することが判明した^{注5}。

また多くの国内スーパーマーケットでは環境マネジメントシステムの国際規格ISO14001を取得している。この制度の目的とは各組織が適切で効果的な環境マネジメントシステムを持つように促すことである。また消費者や取引先などに組織の環境配慮への取り組みを示す働きもある。ISO14001取得企業は、この指針に沿って環境マネジメントシステムの構築、見直しを図っている。あるスーパーマーケットではISO14001取得後、目標設定が必要となり、環境NPOと協力し、社会貢献活動を新たに始めたという経緯という。このエコ認証がDSMに与えた影響は大きい。

表3 大規模DSMの環境配慮活動

4つの領域	エネルギーの節約と炭素の管理	資源と包装削減とリサイクル	水使用の最小化	有毒物質と廃棄物の削減
イオン	<ul style="list-style-type: none"> ・スマートイオン導入 ・CO2削減商品の開発・販売 ・カーボン・オフセット 	<ul style="list-style-type: none"> ・店頭での容器回収 ・容器リサイクル法最商品化 	<ul style="list-style-type: none"> ・「MSC認証」 ・「ASC認証」商品の開発・販売（水資源） 	<ul style="list-style-type: none"> ・在庫管理の徹底 ・グリーン購入の推進
セブン & アイ	<ul style="list-style-type: none"> ・LEDライト導入 ・太陽光パネル設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・ノンアルミパックの使用 ・通い箱の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・省エネ水洗トイレの導入 ・節水型の蛇口導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・「生物分解型生ごみ処理機」を導入 ・代替フロン機器の導入

※各スーパーマーケットの環境報告書を参考に独自に作成

表4 中小規模 DSM の環境配慮活動

4つの領域	エネルギーの節約と炭素の管理	資源と包装削減とリサイクル	水使用の最小化	有毒物質と廃棄物の削減
ユニー	<ul style="list-style-type: none"> ・省エネ推進委員会の開催 ・ライトダウンキャンペーン 	<ul style="list-style-type: none"> ・ダンボールリサイクル ・環境配慮型商品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・サービスの一環として浄水器の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・廃棄物計量システムの導入 ・低 GWP/ノンフロン製品に切替え
ライフ	<ul style="list-style-type: none"> ・電気使用量の“見える化” 	<ul style="list-style-type: none"> ・廃油・古紙等の資源リサイクル 	該当なし	<ul style="list-style-type: none"> ・残飯・廃棄物の家畜飼料化
ヤオコー	<ul style="list-style-type: none"> ・太陽光パネルの設置 	<ul style="list-style-type: none"> 生ゴミの堆肥化 	該当なし	該当なし
サミット	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>デマンド監視装置の導入</u> 	<ul style="list-style-type: none"> マイバッグ・マイバスケット利用促進 	該当なし	<ul style="list-style-type: none"> 自社リサイクルセンターを設置

※各スーパーマーケットの環境報告書を参考に独自に作成

第3章 GSM と DSM のエコ戦略の比較 「グローバル化」と「ガラパゴス化」

3-1 スーパーマーケット市場の違いとエコ戦略

既述のように国内外のスーパーマーケットの環境配慮活動を比較すると、日本と欧米では大きく異なることが分かる。日本では省エネルギーや資源のリサイクルといった低コスト・低リターンの活動が中心である一方で、欧米の GSM では高コスト・高リターンなエコ対策が行われている。本章では商習慣・消費行動の違いを念頭に置き、国内スーパーマーケットの環境配慮活動が「ガラパゴス化」した要因を考察する。

スーパーマーケットの利用方法について

国内外では大きく異なる。日本の多くの消費者はほぼ毎日スーパーマーケットを利用し、その日に必要な分だけを購入する「買い」が一般的である。一方で、欧米では週末の「まとめ買い」が一般的である。その結果、欧米のスーパーマーケットは大型店が主流となっており、敷地面積も大きい。これに関連して、スーパーマーケットへの移動手段も徒歩ではなく、自動車や電車を利用する。また大きな特徴として、販売方法の違いも挙げられる。欧米の GSM は必要量だけを計って買う「量り売り」が採用されているケースが多い。いくつかは包装・梱包され販売している日本の「まとめ売り」とは異なったスタイルである。

3-2 グローバルなエコ戦略を持つ GSM

前節で述べた通り、日本と欧米ではスーパーマーケット市場が大きく異なり、これが環境配慮活動の違いにも関連していると考えられる。スーパーマーケットの規模が大きい欧米では寡占化が進み、海外進出志向のGSMが台頭している。またPBを多く持ち、サプライチェーン内でリーダーシップを発揮している。これらのスーパーマーケットはさらなる収益拡大と社会的責任のため、高コストで高リターンな環境配慮活動に積極的となる。

3-3 「ガラパゴス化」が進む日本のスーパーマーケットの環境配慮活動

一方、国内スーパーマーケットは中・小規模の地域密着型が中心のため、所在地域と連携した取り組みなどが一般的である。加えて前述のデマンド監視装置やLED照明への切り替えといった低コストな環境配慮活動も主流である。

また環境配慮活動に関連する法制度も違いが多く見受けられる。日本では一般廃棄物処理を所在地域の市町村に任せており、また廃棄物処理の基準も高い。そのため地域と連携した廃棄物処理の環境配慮活動に積極的である。ユニーグループでは出店者に廃棄物の量を正確に計測させて処理業者と契約を結ぶといった「地域循環」に重きを置いた取り組みを行っている。欧米を中心に盛んな食品の寄付、いわゆる「フードバンク」は教会団体の慈善活動が発端となっており、欧米の歴史的・社会的背景が存在する。日本では一部の地域密着型スーパーマーケットで取り入れられているが、認

定基準が高く、そういった文化も根づいていないため、食料廃棄が度々問題にとりあげられる日本であっても全国区に活動を広げることは難しいだろう。

第4章 国内スーパーマーケットの展望

4-1 大型DSMが導入すべきエコ手法

4-1-1 サプライチェーン・エコマネジメントの導入

国内の大型DSMが海外進出を進める際に利益の増大に繋がる環境配慮活動はサプライチェーン・エコマネジメントであると私達は考える。サプライチェーン・エコマネジメントを推進する上で、鍵となるものはPBの開発である。ウォルマートやクローガーといったGSMは数多くのPBを全国展開し、それをを用いて、サプライチェーン・エコマネジメントを行っていることからこれらの開発が求められる。実際に日本でもイオンのトップバリュやセブン&アイグループのセブンプレミアムといった独自ブランド商品の企画・開発に乗り出し、好調なスタートを切っている。未だ消費者の関心も薄く、浸透しているとは言えないが、今後PB市場は拡大していくと考えられる。そしてそれは、サプライチェーン・エコマネジメント導入の大きな足がかりとなるだろう。

4-1-2 海外進出先の選定と環境配慮戦略

私達は今後、大型DSMが海外進出する際の進出先選定の参考に、A.T. Kearney

Global 社が発表する「グローバル・リテール・デベロップメント指数」の結果を採用した。これは世界の新興小売市場の参入魅力度を表す指数である。表 5 は過去 5 年の同社のランキングをまとめたものである。2012 年以降の二年間はブラジル、2014 年にはチリが首位を獲得している。この三年の間、上位三か国に登場するのは中国を除いて、ブラジル、チリ、ウルグアイであり、中南米各国が占めている。一方で 2015 年以降の二年間は中国に首位が移行する。また 2016 年の上位三か国は中国、インド、マレーシアであることから、今後はアジアの参入魅力度への注目が高まると考える。そこで私たちは海外進出先として「中国」が最適であると結論づけた。

表 5 グローバル・リテール・デベロップメント指数

	1位	2位	3位
2016年	中国	インド	マレーシア
2015年	中国	ウルグアイ	チリ
2014年	チリ	中国	ウルグアイ
2013年	ブラジル	チリ	ウルグアイ
2012年	ブラジル	チリ	中国

出典：A. T. Kearney 「Global Retail Development Index Ranking」

中国の人件費や賃金の水準は大都市では年々上がっているものの、地方都市ではその水準は未だに低い。それゆえ、地方都市で生産することで、生産費を抑えることができる。加えて日本企業の独自に培われた流通システム、高品質なサービス、安全性

は中国市場において販売促進の原動力となる。

よって私達は大型スーパーマーケットが海外に進出する際、中国を拠点にサプライチェーン・エコマネジメントを行うことで、環境配慮と企業利益創出を両立することが可能であると結論付けた。

4-2 地域密着型スーパーマーケットが導入すべきエコ手法

4-2-1 店舗の環境配慮店舗化

店舗のエコストア化は国内外で様々な手法が取り入れられ、DSM も積極的に活動を行っている。また海外の手法を導入する際、法制度が障壁となる場合も多い。そのため、以下では DSM の 1 つであるユニーグループが行っている「廃棄物計量システム」の導入を地域密着型スーパーマーケットに提案する。ユニーグループでは発生したゴミを各店舗に設置した廃棄物計量器で、部門ごとに排出量を計量している。それぞれの排出責任を明確にし、分別を徹底することで、再生資源の価値を上げ、リサイクルを促す。リサイクル業者と正確な数値で契約を行うことで、費用を最小限に抑えることが可能である。しかしこれにはアルバイトを含む施設内の各店舗の従業員にも、環境配慮意識とリサイクル知識に関する教育を徹底する必要がある。ユニーグループでは専門の担当者が地道に各店舗を周り、従業員へ研修を行った。多くの労力と時間を伴うが、地域密着型スーパーマーケットの限られた環境投資額でも十分な地域循環と地産地消のリサイクルシステムを確立することが可

能となる。地域に根づいた中・小規模のスーパーマーケットには有効な環境配慮活動といえる。

4-2-2 環境配慮認証システムの導入

現在、国内スーパーマーケットで一般的に採用されているエコ認証システムは国際標準化機構が運用している国際規格のISO14000のみという現状である。第1章で述べた通り、GSMは他のエコ認証システムを活用し、消費者の信頼を得て、集客に繋げている。このことから国内の地域密着型スーパーマーケットも同様の手法で企業利益を創出することが可能であると私達は推察した。数あるエコ認証システムの中でも注目すべきは第1章 GSMのエコ戦略で前述した、建物の環境性能評価システムLEED認証である。これは建築物のデザインや建築方法、管理方法の面からグリーンビルディングを認証するシステムである。国内では有名コーヒーショップや銀行、オフィスビルなどが21世紀に入り、積極的に取り入れている。ISO14000取得後、スーパーマーケットの環境配慮活動が加速したことからLEED認証取得でも同様の効果が期待できる。またこれを取得することで、建物自体の省エネも促されることからコスト削減においても大きな効果が得られる。2000年代以降、消費者のエコ意識は高まり、エコ認証システムを活用することで集客力の向上に繋がるだろう。

おわりに

日本には特殊な商習慣、消費行動が存在

し、また国内スーパーマーケットにおいても海外とは異なった環境配慮活動を行っている。東日本大震災を契機に消費者のエコ意識が高まった結果、省エネルギーやデマンド監視装置が普及し、環境配慮活動と企業利益を両立したスーパーマーケットが増加している。今後、より一層高まるであろう消費者のエコ意識を基礎に利益の増大に繋がる環境配慮活動が求められる。私達はサプライチェーン・エコマネジメントと店舗のエコストア化とエコ認証の活用を行うことが、今後の国内スーパーマーケットのさらなる利益拡大に繋がると結果づけた。

最後に、本論文作成にあたりご協力頂いた全ての企業、団体の方々に感謝の意を示し、この論文を結ぶ。

【補論】 コンビニエンスストアの環境配慮活動と海外進出

DSMが海外進出に消極的な一方、国内コンビニエンスストアは海外進出が盛んである。大手セブンイレブンは台湾・アメリカ・中国を中心に、数万にも及ぶ海外店舗を抱え、近年はタイ、フィリピン、マレーシアなど東南アジアにも多く進出している。LAWSONやファミリーマートもセブンイレブんと同様、中国やタイといった国々へ進出しその数は数百を超える。

表6は主要なコンビニエンスストアの環境配慮活動を簡潔に表したものである。

スーパーマーケットの環境配慮活動と比較すると、サプライチェーン・エコマネジメントや環境配慮型商品の開発などを行っており、その活動には差がある。しかし多種多様な環境配慮活動を行っているスーパ

一マーケットとは異なり、コンビニエンスストア間ではエコ手法に大きな違いはない。これはスーパーマーケットとは異なり、上記の主要 3 社の寡占化が進み、GSM のような大規模な環境配慮活動が主流となっているからと考えられる。

表 6 大手コンビニエンスストア 3 社の環境配慮活動

LAWSON	ファミリーマート	セブンイレブン
ノンフロン冷蔵庫や LED 照明等の省エネ機器の積極的な導入	ISO14001 等の環境マネジメントシステムの導入	リサイクル原料の活用・レジ袋削減等の販売での取り組み
レジ袋・割り箸等の省資源活動	低公害・低燃費車の採用、エコドライブ管理システム等の物流に関する取り組み	店舗照明の LED 化・スマートセンサーで”電気の見える化“等の店舗施設での取り組み
リサイクル工場を活用し、余剰食品の飼料化・堆肥化	液体肥料化・廃棄物リサイクル	環境配慮型車両の導入・物流センターでの効率化等の物流での取り組み
流通などのサプライチェーンの各段階で発生する CO2 の把握・削減	環境配慮型 PB 「We Love Green」の販売	サプライチェーン全体の環境管理の推進

出典：各コンビニエンスストアHPより

【注釈】

1. エコほっとライン「CSR 総合ランキング 2016」

(https://www.ecohotline.com/wppost/plg_WpPost_post.php?postid=927)

日本経済新聞社「第 20 回環境経営度調査ランキング」

(<https://www.nikkei-r.co.jp/service/management/environment/ranking.html>)

東洋経済オンライン「東洋経済 CSR ランキング」

(<http://toyokeizai.net/articles/-/167266>)

2. 私達はウォルマート・カルフルに代表される、自社の店舗、または経営権を握っているスーパーマーケットの店舗が世界各国に存在し、世界規模で経営を行っているスーパーマーケットチェーンを“グローバルスーパーマーケット”と定義した。
3. JSA 日本スーパーマーケット協会、株式会社サミット、日本チェーンストア協会からの回答を参考に述べた。
4. 株式会社サミット、株式会社ヤオコーからの回答を参考に述べた。
5. 国内スーパーマーケットの環境報告書を参考に述べた。

【参考文献・参考 URL】

PeterDauvergne JaneLister(2013) 『Eco Business A Big-Brand Takeover of Sustainability』The MIT Press

波形克彦(2011) 『アメリカ流通業の省エネ・エコ戦略』三恵社

渦原実男(2012) 『小売マーケティングとイノベーション』同文館出版

吉澤正(2012) 『ISO14000 入門』日経文庫

町田守弘(2009) 『アリが巨像に勝つサステ

イナブル経営戦略』パレード
高嶋克義・西村順二(2010)『小売業革新』
千倉書房
中野安(2007)『アメリカ巨大食品小売業の
発展』御茶の水書房
金度渕(2012)『現代イギリス小売流通の研
究』同文館出版
Woonerf
(閲覧日 2017年9月21日)
<http://woonerf.jp/>
CLESTRA Hauserman
(閲覧日 2017年9月21日)
[https://www.clestra.com/en/sustainable
-development/leed/what-leed](https://www.clestra.com/en/sustainable-development/leed/what-leed)
WWF JAPAN 「MSF について」
(閲覧日 2017年9月21日)
[https://www.wwf.or.jp/activities/natur
e/cat1136/cat1143/](https://www.wwf.or.jp/activities/nature/cat1136/cat1143/)
[http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/
bunya/hokabunya/shakaihoshou/dl/07.pdf](http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/shakaihoshou/dl/07.pdf)
イオン環境・社会報告書
(閲覧日 2017年4月26日)
<https://www.aeon.info/environment/>
セブン&アイグループ CSR レポート
(閲覧日 2017年4月26日)
[https://www.7andi.com/csr/csrreport/20
16.html](https://www.7andi.com/csr/csrreport/2016.html)
ユニー・ファミリーマートホールディング
ス 環境レポート
(閲覧日 2017年5月2日)
<http://www.fu-hd.com/csr/environment/>
ライフコーポレーション 社会環境報告書
(閲覧日 2017年5月2日)
[http://www.lifecorp.jp/company/sustain
ability/index.html](http://www.lifecorp.jp/company/sustainability/index.html)
サミット 社会・環境報告書

(閲覧日 2017年5月16日)
<http://www.summitstore.co.jp/eco/>
西友 HP
(閲覧日 2017年5月16日)
[http://www.seiyu.co.jp/company/sustain
ability/environment/](http://www.seiyu.co.jp/company/sustainability/environment/)
マルエツ 社会貢献・環境活動報告書
(閲覧日 2017年6月13日)
[https://www.maruetsu.co.jp/corporate/e
nvironment/](https://www.maruetsu.co.jp/corporate/environment/)
ヤオコー 環境報告書
(閲覧日 2017年6月13日)
[http://www.yaakonet.com/eco/ecoreport.
html](http://www.yaakonet.com/eco/ecoreport.html)
JSA 日本スーパーマーケット協会 HP
(閲覧日 2017年5月2日)
<http://www.jsa-net.gr.jp/>
一般社団法人新日本スーパーマーケット協
会 HP
(閲覧日 2017年5月2日)
<http://www.super.or.jp/>
オール日本スーパーマーケット協会 HP
(閲覧日 2017年5月2日)
<http://www.ajs.gr.jp/>
農林水産省「海外におけるフードバンク活
動の実態及び歴史的・社会的背景等に関す
る調査」
(閲覧日 2017年7月30日)
([http://www.maff.go.jp/j/shokusan/recy
cle/syoku_loss/attach/pdf/161227_8-7.p
df](http://www.maff.go.jp/j/shokusan/recycle/syoku_loss/attach/pdf/161227_8-7.pdf))
【調査協力企業・団体】
[訪問企業・団体]
1. JSA 日本スーパーマーケット協会
(訪問日 2017年6月12日)

2. サミット株式会社
(訪問日 2017年6月19日)
3. 日本チェーンストア協会
(訪問日 2017年7月10日)
4. 株式会社ヤオコー
(訪問日 2017年7月19日)
5. ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社
(訪問日 2017年8月30日)

[質問状回答企業]

株式会社ライフコーポレーション
(質問状回答日 2017年6月15日)