

フードロス削減における地域活動の考察

ー CSVの視点から見る社会課題への取組 ー

芦 田 要

キーワード：フードロス、SDGs、社会的価値、経済的価値、社会課題

1. はじめに

現代社会において、環境問題や資源の枯渇、人口増加に伴う食料需給の逼迫といったグローバルな課題が顕在化する中で、食品ロス（以下、フードロス）への対応は、持続可能な社会の実現に向けた喫緊の課題として位置づけられている。フードロスとは、本来食べられるにもかかわらず廃棄されてしまう食品を指し、生産、流通、小売、消費の各段階において様々な要因によって発生する。国際連合食糧農業機関（FAO）¹によると、世界で生産される食品の約3分の1が消費されることなく廃棄されているとされ、その経済的損失は年間約1兆ドルにのぼる。これは単に食料の無駄にとどまらず、生産・流通過程における温室効果ガスの排出や水資源の浪費、土地利用の非効率化など、地球規模での環境負荷を増大させる要因となっている。

とりわけ日本においては、食料自給率の低さと相まって、フードロスの存在が特異な構造的課題として浮かび上がっている。農林水産省の報告によれば、2022年度に日本で発生したフードロスは約472万トンであり、これは国民一人あたり年間約38キログラムに相当する。日本は食料の約6割を海外からの輸入に依存しているにもかかわらず、流通・消費の過程で大量の食品が廃棄されている現状は、極めて非効率かつ倫理的にも問題のある構図である。こうした状況を改善するには、政府による制度設計のみならず、民間企業や消費者といった多様なステークホルダーの協働が不可欠である。

¹ 国連食糧農業機関（FAO）は、国連システムの中にあつて食料の安全保障と栄養、作物や家畜、漁業と水産養殖を含む農業、農村開発を進める先導機関である

近年、企業の社会的責任（CSR）²に加えて、社会課題を解決しながら経済的利益を追求する新たな経営戦略として、CSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）が注目を集めている。CSV の概念は、米国の経営学者マイケル・ポーターおよびマーク・クラマーによって提唱されたものであり、企業が自社の事業活動を通じて社会課題の解決を図りつつ、持続的な競争優位を築くことを目的とする。CSR が「利益の一部を社会に還元する活動」であるのに対し、CSV は「社会課題の解決そのものを利益創出の源泉とする活動」である点において本質的な違いがある。これは、単なる寄付やボランティアではなく、企業活動の根幹に社会的意義を組み込むことで、企業と社会の両者にとって価値のあるアウトカムを生み出そうとする試みである。（図表 1）

図表 1：CSR と CSV の違い

CSR (企業の社会的責任)		→	CSV (共通価値の創造)	
価値	「善行」として捉えられる		コストと比較した経済的便益と社会的便益	
活動の主体	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	
動機	任意、あるいは外圧による		競争に不可欠な要素	
利益との関係	利益の最大化とは別物		利益の最大化に不可欠	
テーマ設定	外部の報告書や個人の選好によって決まる		企業ごとに異なり、内発的である	
予算	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	
具体例	フェア・トレードで購入する		調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる	

（出所：マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー（2011）「共通価値の戦略」ハーバード・ビジネス・レビュー 2011 を元に筆者作成）

本論文では、この CSV の枠組みを基盤として、日本におけるフードロスの現状を詳細に分析し、そこから見えてくる課題を明確にした上で、企業がどのように CSV の視点からフードロス削減に貢献し得るのかを検討する。また、その取り組みが企業にとってどのような利益をもたらし、経済的合理性と社会的意義がどのように両立し得るのかについて考察を加える。企業による社会課題への参画が単なる「善意」や「責任」としてではなく、「戦略的利潤追求」の一環として展開されることにより、従来の CSR を超えた新たな経営の可能性が拓かれることが期待される。

本研究の対象とする業界は、フードロスの発生源として特に影響力の大きい「小売

² CSR とは、企業活動において、社会的公正や環境などへの配慮を組み込み、従業員、投資家、地域社会などの利害関係者に対して責任ある行動をとるとともに、説明責任を果たしていくことを求める考え方である。（厚生労働省ホームページより）

業」である。小売業は、食品流通の最終段階に位置しており、消費者との接点を有することから、在庫管理や消費期限表示、値引き販売、食品寄付など、実践的かつ具体的なロス削減手法を講じる上で大きな役割を担っている。小売業が CSV の視点でフードロスに取り組むことは、単なる自社の経済効率化にとどまらず、サプライチェーン全体の最適化や消費者教育の促進といった波及効果をもたらす可能性がある。

さらに、本研究では「フードロス削減が企業利益にどのような影響を及ぼすか」というリサーチクエスションを中心に据えることで、CSV 活動が企業経営に与える具体的な成果や課題、制約要因について実証的に検討する。先行研究や実践事例を通じて、企業が社会的価値の創出と経済的利益の両立を図ることが現実的に可能であるかを評価し、その成功要因や失敗要因を抽出することを目的とする。

このように、フードロスという社会課題に対し、CSV の視座から企業がどのようにアプローチし、またその取り組みが企業自身にどのような恩恵をもたらすのかを多角的に検証することは、今後の持続可能な経済社会を築く上で極めて重要である。本論文が、社会と企業のより良い関係構築への一助となることを期待する。

2. 国内におけるフードロスの現状

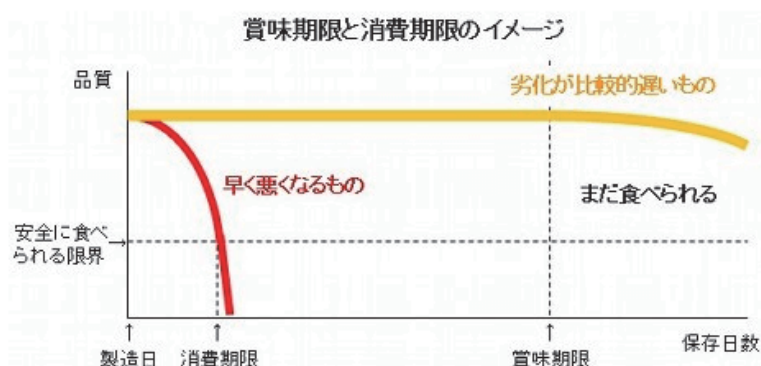
日本におけるフードロスの問題は、近年ますますその深刻さを増している。農林水産省の推計によれば、2022 年度の国内における食品廃棄物等の発生量のうち、本来食べられるのに廃棄されてしまったフードロスの量は約 472 万トンに達している。これは、国民一人当たり年間およそ 38 キログラムに相当する量であり、国民生活に密着した重大な社会的課題であるといえる。さらにこのうち、家庭から発生したフードロスは約 236 万トン、事業系（食品製造業、外食産業、小売業等）からの発生は約 236 万トンであり、消費者のみならず企業側の責任も非常に大きい。

フードロスの発生要因は多岐にわたる。家庭における発生要因としては、過剰購入や料理の作りすぎ、消費期限や賞味期限の誤解、食材の保存・管理不足が挙げられる。特に、消費期限と賞味期限の区別³があいまいな消費者が多く（図表 2）、期限が過ぎた食品が安全であるにもかかわらず廃棄されるケースが散見される。一方、事業系のフードロスは、食品の規格外品の廃棄や、需給予測の失敗による売れ残り、過剰在庫、返品制度の運用などが主な原因である。とりわけ小売業では、店舗に陳列される商品に

³ 消費期限は「安全に食べられる期限」、賞味期限は「おいしく食べられる期限」を表す。（農林水産省ホームページより）

対する「鮮度」や「美観」への要求が高く、賞味期限までの期間が短くなった商品や、形や大きさが不揃いな農産物は、販売機会を得る前に廃棄されてしまうことが少なくない。

図表 2：賞味期限と消費期限の違い



（出所：農林水産省ホームページ（2016 年）より引用）

こうしたフードロスの拡大は、経済的な損失だけでなく、環境面でも重大な影響を及ぼす。食品の生産・加工・輸送・保管・廃棄の各段階でエネルギーと資源が使用されるため、それが最終的に無駄に終わることは、温室効果ガスの排出増加、水資源の浪費、廃棄物処理のためのコスト増大といった環境負荷の増加に直結する。たとえば、FAO によると、世界全体のフードロスが引き起こす温室効果ガスの排出量は、仮に一つの国家として換算すれば中国、アメリカ、EU に次ぐ世界第 4 位の排出国に相当するほどである。日本においても、廃棄された食品の焼却処分によって大量の二酸化炭素が排出され、持続可能な社会づくりへの障害となっている。

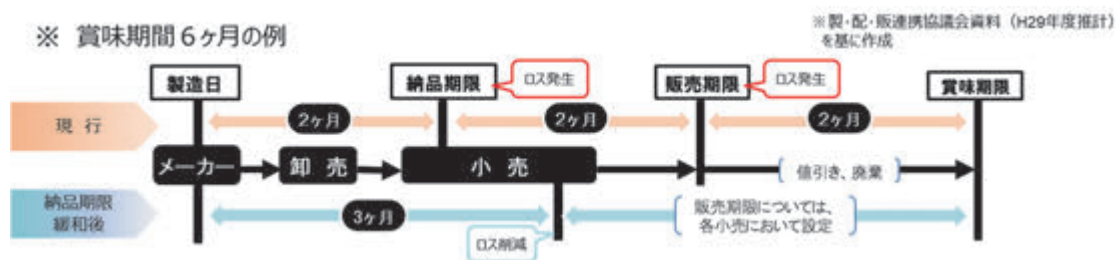
また、経済的側面においても、日本のフードロスによる損失は膨大である。企業は食品を仕入れ、加工し、販売する過程で多くのコストをかけており、売れ残りや返品に伴う廃棄は、直接的な利益損失を意味する。さらに、廃棄物処理にかかる費用や、人件費、在庫管理コストなどの間接的な経費も企業の経営を圧迫する要因となる。これらのコストは、企業がフードロスを削減することにより回避可能であり、逆説的ではあるが、適切なロス削減戦略の導入が利益向上に寄与することを示唆している。年商約 1,118 億円規模の食品スーパーの例でいうと、2024 年度の食品廃棄ロスは売上に対して 0.1% という実績であった。仮に 0.05% の削減が実現できれば、年間で 5,600 万円という利

益改善につながるといえる。

さらに、日本では「3分の1ルール」と呼ばれる商習慣が流通業界に根強く存在しており、これもまたフードロスの一因となっている（図表3）。このルールは、製造日から賞味期限までの期間のうち最初の3分の1以内に納品され、残りの3分の1以内に販売されることを求めるものである。これにより、賞味期限が十分残っているにもかかわらず、流通の途中で返品・廃棄される食品が多く存在する。大手小売企業の中にはこのルールを緩和する動きも見られるが、依然として業界全体としての意識改革には時間を要しているのが現状である。

また、法制度面では、2019年に「食品ロスの削減の推進に関する法律」（食品ロス削減推進法）⁴が施行され、国や地方自治体による啓発活動、フードバンク等との連携、官民協働による対策強化が進められている。しかしながら、同法には罰則規定が存在しないため、実効性に課題が残っている。したがって、実際の成果を上げるためには、企業による自主的かつ戦略的な取り組みが不可欠である。

図表 3: サプライチェーンにおける 3 分の 1 ルール



（出所：農林水産省ホームページから引用（2022年））

一方で、フードロス削減への取り組みは、企業にとってリスク回避のための「コスト」としてではなく、新たなビジネスチャンスとして位置づけることも可能である。たとえば、賞味期限の近い商品を割引販売するアプリや、未利用食品を使った加工品の開発、食品寄付による地域社会との連携強化など、フードロスを軸としたサービスは多様化しつつあり、実際に一定の成果を上げている企業も存在する。これは、社会的課

⁴ 「食品ロスの削減の推進に関する法律」（略称 食品ロス削減推進法）が、令和元年5月31日に令和元年法律第19号として令和元年10月1日に施行された。

題の解決を通じて経済的利益をも追求する CSV の理念と合致するものである。

以上のように、日本国内におけるフードロスの現状は、量的な問題のみならず、構造的・制度的・文化的な課題を含んでおり、単なる啓発や一時的な対策では根本的な解決には至らない。食品業界を中心とした企業による包括的かつ持続的な対策の導入こそが、社会全体のフードロス削減を実現する鍵となる。

3. 国内における CSV への取組

3-1. CSV の役割

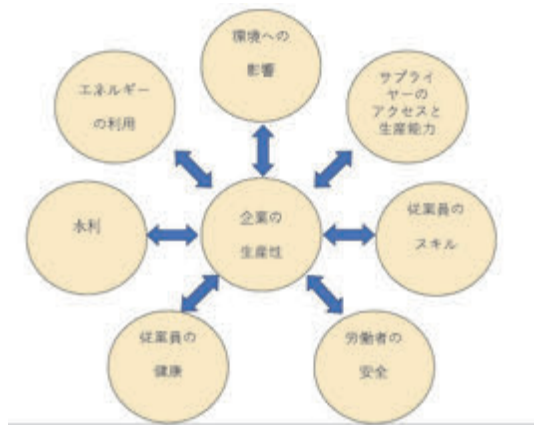
CSV は、社会的課題の解決を企業の成長戦略の中核に据えるアプローチであり、CSR（企業の社会的責任）とは一線を画す概念である。CSR が主として企業の収益とは独立した社会貢献活動や倫理的配慮に重点を置くのに対し、CSV は事業活動そのものを通じて社会的価値と経済的価値の同時創出を図る。すなわち、CSV は企業の競争優位性を高める手段であると同時に、社会の持続可能性を支える革新的な経営理論として位置づけられる。（図表 4）

ポーターとクラマーによると、CSV の実践は主に以下の 3 つの次元から構成される。第一に、「製品および市場の再構築」である。これは、社会的課題を解決する製品やサービスの提供を通じて新たな需要を創出することを意味する。第二に、「バリューチェーンの見直し」である。サプライチェーンのあらゆる段階において、環境負荷の低減や効率性の向上を図ることで、コスト削減と持続可能性を両立させる。第三に、「地域産業クラスターの強化」である。企業と地域社会が相互に依存する関係の中で、教育、インフラ、金融などの面から地域の発展を促す。これらの要素は、企業が社会課題に対して受け身ではなく、積極的に価値を共創する主体として行動することを促す。

名和（2015）は、「儲けのためだけに会社を興す企業家は稀であり、社員の多くも給料のためだけに働いているわけではない。経営理念やミッション・ビジョン・バリューなどという言葉を持ち出さなくても、社会に何らかのよいインパクトを与えたい、よい仕事を通して顧客を喜ばせたいという意識が、上から下まで自然にある。これが日本の強みである。」と述べている。

特に日本のように、少子高齢化、地方経済の衰退、環境負荷の増加といった複雑な社会課題が山積する国において、CSV は民間セクターに対する新たな社会的使命の形といえる。また、CSV は ESG 投資や SDGs との親和性が高く、ステークホルダーとの長期的関係構築にも資する経営方針として浸透しつつある。

図表 4: 競争優位と社会問題の関係



(出所：ポーター、・クラマー（2011）「共通価値の戦略」ハーバード・ビジネス・レビュー 2011
を元に筆者作成)

3-2. CSVに取り組む意義

CSVへの取り組みは、企業にとって以下のような多面的意義を持つ。

まず、企業のブランド価値や信頼性の向上が挙げられる。現代の消費者は、単に価格や機能に基づいて商品を選ぶだけでなく、その背後にある企業の姿勢や価値観を重視する傾向にある。企業が社会課題に対して真摯に取り組むことで、消費者や取引先、投資家からの信頼を得ることができ、結果として市場での競争優位性を高める。特にフードロス削減のように、日常生活に直結する課題への対応は、企業の社会貢献度を直感的に評価されやすく、企業イメージの形成に強く影響する。

次に、CSVは人材の確保・定着にも寄与する。近年、企業に対する社会的意義を求める志向は若年層を中心に強まっており、就職先として選ばれる企業の条件として「社会に貢献していること」を挙げる学生も多い。日本総研が2022年に実施した「若者意識調査」では、中高生および大学生の52%が「環境問題や社会課題の解決に役立ちたい」と回答（「とてもそう思う」13.3%、「ややそう思う」38.7%）している。CSVを実践する企業は若年層からの支持も高く、また社員のモチベーションやロイヤルティの向上にもつながる。

さらに、CSVはイノベーションの源泉ともなり得る。社会課題の解決に取り組む過程で、新たな製品やサービス、ビジネスモデルの開発が促進される。たとえば、フードロ

スを削減するための ICT 活用や、リサイクル技術、フードシェアリングサービスなどは、従来の延長線上にはなかった新たな市場を創出し、企業の成長を支えている。特にデジタル技術との融合は、フードロスのような社会課題を可視化・最適化しやすくする点で、CSV との親和性が高い。

3-3. リサーチクエスチョン：フードロス削減が企業利益にどのような影響を及ぼす

本論文の中心的な問いは、「フードロス削減が企業利益にどのような影響を及ぼすか」である。このリサーチクエスチョンは、単なるコスト削減策としてのフードロス対応にとどまらず、戦略的利益創出の可能性を探るものである。

従来、フードロス対策は「追加コスト」として捉えられがちであり、特に中小企業にとっては短期的な負担が懸念されていた。しかし近年の事例からは、フードロス削減のための施策が、直接的・間接的に企業利益に寄与する構造が明らかになりつつある。たとえば、在庫の適正化による廃棄コストの削減、食品の再利用による新製品開発、フードシェアアプリとの連携による集客増加、フードバンクとの連携により、農林水産省における税制優遇など、多面的な利益享受の可能性がある。

また、フードロス対策を通じて得られるデータ分析の活用は、需要予測の精度向上、マーケティング戦略の最適化といった副次的効果を生む。加えて、社会的意義を有する取り組みは、PR 効果や顧客ロイヤルティの強化に資するため、長期的な売上増加に結びつく可能性がある。

本論文では、このリサーチクエスチョンに基づき、小売業界における具体的な CSV 実践事例を通じて、フードロス削減が企業経営に与える影響を分析し、社会的価値と経済的価値の同時創出が実現可能であるかを検証する。

4. 先行研究

フードロスと企業活動の関係性を論じた研究は、近年国内外で活発化しており、CSV との接点に注目した実証研究や事例分析も増加している。本章では、関連する主要な先行研究を概観し、その成果と限界を整理した上で、本論文のリサーチクエスチョンとの接続性を明らかにする。

まず、フードロスの実態に関する基礎研究として、農林水産省および環境省による年次統計報告は最も信頼性の高いデータ源である。たとえば、「食品ロスの発生実態調査」（農林水産省・2022 年）では、フードロスの発生源、業種別の内訳、削減施策の導

入率などが網羅的に整理されており、政策立案の基礎資料として用いられている。また、環境省の「食品ロス削減に向けた行動変容に関する調査研究」（2021 年）では、消費者行動に焦点を当て、家庭系フードロスの要因分析がなされている。

国際的な視点からは、Porter & Kramer（2011）による「Creating Shared Value」が CSV の理論的基礎として広く引用されている。企業の競争力強化と社会価値創造の同時実現を可能にする戦略的アプローチとして CSV を提唱し、医療、教育、食糧などの分野での応用可能性を提示した。また、欧州連合（EU）による Circular Economy（循環型経済）政策の文脈でも、食品廃棄物の削減が企業の持続可能性と競争優位の確保に資するという視点が強調されている。

次に梅木ら（2017）は、CSV の視点から、コンビニエンスストア業界における食品ロス削減の取り組みについて調査を行っている。本研究は、食品ロスの定義に日本の農林水産省の基準（可食部分の廃棄）を採用し、特に食品小売業の代表であるコンビニに着目している。調査は会津地域のコンビニを対象にしたアンケートと、特定企業（A 社）へのインタビューを通じて、実態と課題を浮き彫りにした。

食品ロスの主な要因としては、包装の破損や売れ残り、商習慣として根付いた「3 分の 1 ルール」、季節商品の在庫、加工時の調理残さなどが挙げられる。これらの要因は業界構造や消費者のニーズと密接に関連しており、完全な排除は困難であるとされる。しかし一方で、企業側にとっても食品ロスはコスト増加や資源の浪費というデメリットを伴うため、発生抑制が経営的にも望ましいと位置づけられている。

特に注目すべきは、セブンイレブン、ローソン、ファミリーマートといった大手コンビニ各社が取り組む具体的な施策である。セブンイレブンは賞味期限を延ばす長鮮度商品の開発や、物流を活用した食品リサイクル、生ごみ処理機の導入などを実施している。ファミリーマートでは廃棄食品を飼料化するリサイクルシステムを導入し、廃食用油のリサイクルなどにも取り組んでいる。ローソンは発注システムの自動化により発注精度を高め、廃棄抑制に繋げている。これらの取り組みは単に環境配慮という枠を超え、CSV の観点から「社会的価値と経済的価値の同時創出」を実現する試みとして評価されている。食品ロス削減は、企業にとってのコスト削減と消費者の信頼向上という二重の効果を持つ。また、サプライチェーン全体でリサイクルシステムを構築することにより、地域内の循環型経済の構築にも寄与している。

梅木らの研究は、食品ロスの抑制が企業の社会的責任（CSR）ではなく CSV として捉え直されていることを明らかにし、今後の企業行動に対して新たな指針を示した点で意義深いものである。

次に国際文化ジャーナルに掲載された妹尾（2011）の論文は、飢餓と飽食という地球規模の食の不均衡に注目し、その矛盾を解決する方策として「フードバンク」の意義を論じている。妹尾は、先進国における過剰な食品廃棄が、発展途上国における深刻な飢餓と並存するという現実を指摘し、この矛盾の象徴として食品ロス問題を捉えている。

フードバンクとは、賞味期限が迫った食品や、包装の傷などで市場価値が下がったが品質には問題のない食品を回収し、それを必要とする人々に無償提供する仕組みである。企業にとっては、廃棄コストの削減や社会的信頼の獲得といった経済的・社会的メリットがある一方で、社会全体においてはフードロスの削減と貧困対策の両立が可能になるという、極めて CSV 的な効果を持つといえる。

妹尾は欧米諸国におけるフードバンクの事例を紹介しながら、日本における取り組みがまだ途上にあることを問題視している。日本初のフードバンク「セカンドハーベスト・ジャパン」の設立者マクジルトン氏の活動を引き合いに出し、国内でも実際に飢餓に苦しむ人々が存在するという現実を可視化する。また、飢餓の問題が途上国だけでなく、日本の母子家庭や高齢者、ホームレスなど、社会的弱者にも及んでいることに言及し、食品ロスをめぐる企業の役割がいかに重要であるかを訴えている。

加えて、妹尾は単に食品を寄付するという一方向的な支援ではなく、フードバンク活動が市民や企業の意識変革を促す「教育的役割」も果たすと指摘する。この視点は、企業による食品ロス削減が社会全体の価値観転換を導くきっかけとなり得ることを示唆しており、長期的な CSV の形成において示唆に富む。

妹尾の論考は、食品ロスと企業の社会的責任を結びつける点において、特に企業によるフードバンク支援のあり方を考える上で重要な示唆を提供している。

谷（2020）は、日本における食品ロス問題を商習慣や消費者意識、制度的要因と関連づけて包括的に考察し、特に企業による食品ロス削減の可能性と課題について分析している。谷は企業によるフードロス対策としてのフードバンク活用にも注目している。フードバンクとは、品質に問題のないが商業流通に乗らない食品を回収し、福祉施設や生活困窮者に無償で提供する仕組みであり、企業にとっては廃棄コストの削減と社会貢献という双方のメリットをもたらす CSV 的な取り組みといえる。ただし、谷はこの制度にも課題があるとし、特に地方におけるインフラの未整備、輸送費や保管設備の負担、寄付依存の資金構造などを問題視している。フードバンクの普及のためには、企業が浮かせた廃棄コストをフードバンクの運営費に還元する仕組みの確立が必要だと述べている。

さらに、谷は消費者の意識改革の必要性にも言及している。消費者庁の調査では、食

品ロス問題の認知度は約 75%に達しているが、それにもかかわらず賞味期限が近い商品を購入する人は少数派であることが示されている。この矛盾を解消するためには、小売業者が啓発活動やポスター掲示、期限の近い商品の見やすい陳列などを通じて消費者の行動変容を促す必要があるとしている。

谷の研究は、食品ロス問題を単なる環境問題としてではなく、企業活動と消費者行動の交点にある複合的な社会課題としてとらえており、制度・意識・流通の三位一体の見直しが求められることを明示している。とりわけ企業においては、3 分の 1 ルールの見直し、フードバンクへの協力体制の構築、さらには啓発活動の担い手としての自覚が求められている。谷の提言は、食品ロス削減が企業の経済的利得と社会的責任の両立を可能にする CSV の実践であることを示す重要な先行研究として位置づけられる。

一方で、これらの研究には限界も存在する。第一に、CSV とフードロスを明確に接続した実証研究は国内では依然として少なく、特に中小企業レベルでの具体的成果やプロセスの可視化には課題がある。多くの研究は大企業や先進事例に偏っており、地域や業態ごとの差異を十分に考慮した分析は限定的である。

第二に、CSV によって得られる利益の定量化は容易ではない。多くの研究では、フードロス削減による廃棄コストの削減額や売上向上を個別に示すにとどまり、社会的信頼の獲得やブランド価値の向上といった非財務的効果については、定性的評価にとどまっている。従って、CSV の成果を包括的に測定可能な指標体系の整備が今後の課題である。

第三に、企業内部における CSV 推進体制や人材育成の側面に焦点を当てた研究は依然少なく、CSV が単なる戦略フレーズに終わるリスクも指摘されている。特に日本企業においては、CSV の概念が正しく理解されないまま CSR の延長線上で運用されている事例もあり、戦略的実践との乖離が見受けられる。

以上のように、先行研究からはフードロス削減と企業利益の接点に一定の有効性が見出されているものの、そのエビデンスは未だ限定的であり、産業別・企業規模別・地域別の多様な視点からの実証が求められる。また、CSV の理念を経営の実務にどう落とし込むかについては、研究と実践の間に依然としてギャップが存在する。したがって、本論文では小売業で発生する余剰食品と食料を必要とする人をつなぐ具体的な取り組み事例を通じて、フードロス削減が実際に企業の利益創出にどのように結びつくのかを検証し、実務的・学術的な知見の両面から貢献を試みる。

5. フードロス削減に取り組む「つながる便」の事例

小売業は、消費者に最も近い位置で食品を扱う業態であり、フードロス問題において中心的な役割を担う。農林水産省によれば、事業系フードロスのうち小売業が占める割合は全体の約 13%であり、食品製造業（約 47%）や外食産業（約 26%）に次ぐ主要な発生源である。しかし、小売業はその流通網と顧客接点の広さから、フードロス削減を推進する際に極めて大きな影響力を持つ。本章では、日本国内における小売業の具体的な取り組み事例と、それに伴う経済的・社会的成果を多角的に分析し、CSV 的視点との接続可能性を検証する。

5-1. 小売業におけるフードロスの特性と課題

小売業におけるフードロスの主な原因は、賞味・消費期限切れ、商品の規格外、需要予測の誤差、物流遅延、棚割りや販促上の都合など多岐にわたる。これらの要因は、店舗の経営戦略、在庫管理能力、販売オペレーション、マーケティング施策と密接に結びついているため、単なるロス削減の視点だけではなく、経営全体の再設計が求められる。

さらに、小売業にとって「食品廃棄」は経済的損失であると同時に、環境負荷や企業イメージの毀損というリスク要因でもある。特に、食品の大量廃棄がメディアで報道されることにより、消費者からの批判や不買運動につながるリスクも存在する。したがって、フードロス削減は単なる効率化にとどまらず、ブランドマネジメントやリスクヘッジの一環としても重要な経営課題と位置づけられる。

5-2. 一般社団法人 A 団体の取組事例

ポーターとクラマーによる、CSV 実践の 3 つの次元の第三に示されている「地域産業クラスターの強化」の実現例として「一般社団法人 A 団体」を挙げる。近年、持続可能な開発目標（SDGs）の観点から、フードロス削減と地域福祉の融合を目指した市民活動が注目を集めている。その中でも、神戸市を拠点に活動する「一般社団法人 A 団体」は、単なる食品支援を超えた社会的取り組みとして、独自の価値を創出している。その具体的な活動内容、直面する課題、そして今後企業とどのように連携を深めていくかについて考察する。

5-2-1. 一般社団法人A団体の活動概要

本団体は、主にスーパーマーケット等の店舗から廃棄予定であった日配品（野菜や乳製品など）を受け取り、神戸市内の子ども食堂や地域食堂に配送する(図表5)ことで、フードロス削減と食支援を両立する取り組みを展開している。提供元は現時点で7店舗、提供先は17か所にのぼり、年間約258便の配送をボランティアが担っている。

活動の特徴は、物流拠点での一時保管や配送調整に加えて、食材の目視チェック、数量表(図表6)による記録・管理、提供先との合意書締結など、細やかなオペレーションの中に責任と信頼が内在している点にある。また、提供された食材を有効活用するため、食育セミナーやエコクッキング教室などの地域交流型イベントも開催されており、単なる「モノの支援」にとどまらず「意識の醸成」や「居場所の創出」にまで及ぶ複合的な取り組みを実現している。

図表5: 地域食堂へ配送する実践者



(出所：筆者撮影)

図表 6:届けた食材と数量表



(出所：筆者撮影)

5-2-2. 活動の背景と意義

活動の根底には、「もったいない」と「ありがとう」の精神がある。このキーワードは、関係者の多くが繰り返し口にする共通語であり、食材を無駄にせず、かつ感謝を伴って受け取るという人間的なつながりの象徴でもある。

また、本団体の活動は、SDGsのうち「貧困をなくそう（目標1）」「働きがいも経済成長も（目標8）」「パートナーシップで目標を達成しよう（目標17）」に強く関与しており、地域の社会課題に対する現場レベルでの解決策となっている。ボランティアの構成も多様で、シニア世代が中心となり、それぞれの動機や経験を活かして貢献する場となっている。

5-2-3. 活動の課題

一方で、活動が拡大するにつれ、様々な課題が浮かび上がっている。まず挙げられるのは、配送コストや人件費、保冷設備など、運営にかかる経費の増大である。現在は民間の助成金に依存しており、安定した資金調達の仕組みが確立されていない。

また、行政の支援も限定的である。たとえば、子ども食堂への直接支援は存在するも

の、その裏で支える配送活動や仕分け作業への公的支援はほとんどなく、縦割り行政の弊害も指摘されている。さらに、食品を提供する側の企業についても、店舗単位では協力的であるものの、本社レベルでの意思決定においてはリスク回避的な傾向が強く、全社的な制度化には至っていない。

5-2-4. 企業との連携深化に向けて

今後の展望として、企業との連携の深化が鍵を握る。具体的には、以下の3つの方向性が有効と考えられる。

1つ目は、企業にとっての「廃棄コスト削減」という経済的メリットを明確に示すことである。食品ロスを減らすことは、保管・処分費用の軽減につながると同時に、CSR活動としても評価される。

2つ目は、社員の社会参加を促すことで、職場満足度や定着率の向上につなげる取り組みである。たとえば、企業単位でのボランティア参加や、社員研修としての活用も有望である。

3つ目は、地域社会との関係強化を企業イメージ向上の戦略と位置付けることである。特に災害時の避難所としての機能提供や、店舗内での活動紹介（ポスター掲示やサインネージなど）を通じて、地域との一体感を醸成することができる。

これらの取り組みを通じて、企業にとっても「手間をかけずに社会貢献ができる」仕組みとして定着させることが可能になる。さらには、「アップサイクル食堂」などの認証制度を導入し、参加企業を可視化することで、消費者の共感や選好にもつながる新たな価値創造が期待される。

「一般社団法人A団体」は、単なるフードバンク的活動を超え、地域福祉、環境配慮、経済的合理性を統合する先進的な取り組みである。その背後には、ボランティアによる献身的な支えと、地域住民・企業・NPOの信頼関係が存在する。今後は行政の制度的支援と企業の構造的な関与を得ながら、この神戸発のモデルを全国へと展開することが期待される。市民一人ひとりの意識と連携が、持続可能な社会の実現に向けた大きな一歩となる。

5-2-5. 実践者へのアンケート結果

A団体で活動されている実践者8名にアンケート調査を行った。実践者は男性6名女性2名、年齢は20代から60代で構成され、アンケートはGoogleフォームで実施した。その中で、「フードロスがなくならい原因で考えの近いもの」で最も高かったもの

は「販売業者の発注が多い 50.0%」であった。(図表 7)

図表 7:実践者へのアンケート結果 1

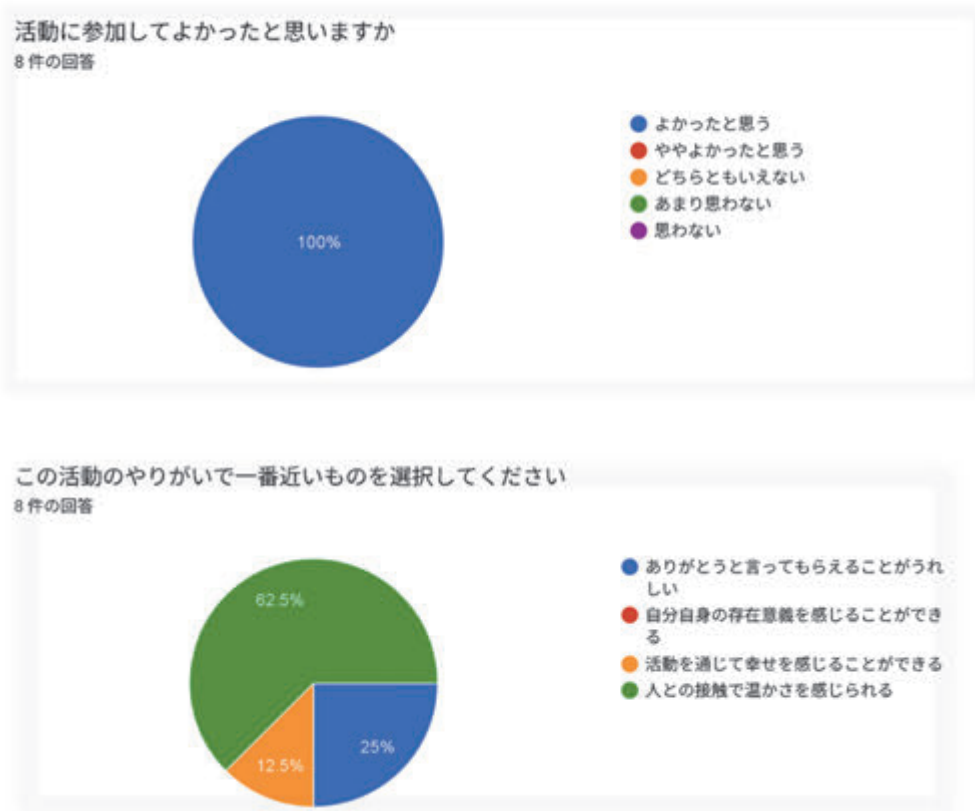
フードロスがなくなる原因で考えの近いものを選択してください
8 件の回答



(出所：アンケートを元に筆者作成)

また、アンケートの中で「活動に参加してよかったか」(図表 8)を尋ねたところ、回答者全員が「よかったと思う」との回答であった。またこの活動のやりがいを探ねたところ、最も多い回答が「人との接触で温かさを感じられる」と 62.5%であり、次いで「ありがたいと言ってもらえるのがうれしい」が 25%であった。この結果からも、実践者はこの活動を通じて社会課題に向き合い貢献したいという思いを実践できている。筆者も「つながる便」活動に参加をした。実践者が身近なところで、余剰食材が無駄に廃棄されている現実と、食事に困窮している人々が身近に混在している現状にジレンマを感じ、問題改善にむけ強い思いで活動に参加していた。

図表 8:実践者へのアンケート結果 2



(出所：アンケートを元に筆者作成)

5-3. CSV 的視点からの考察

上記の事例から明らかなように、フードロス削減は単なるコストカットではなく、企業の収益性や競争力に資する戦略的活動となっている。特に以下の 4 点において、CSV 的視点と深く関係している。

① 経済的価値と社会的価値の同時創出

廃棄ロスを削減することにより直接的なコスト削減が図られると同時に、環境負荷の低減、飢餓問題への貢献、消費者満足度の向上といった社会的価値が生まれる。これらは CSV の理念そのものである。

② 顧客との信頼関係構築

フードロスに対する積極的な取り組みは、店頭の掲示板にも写真付きで紹介をし、近年ではサイネージで消費者へ視覚的に伝えられている。また消費者に対して企業の倫理的姿勢を示すシグナルとなり、ブランドへの信頼感と忠誠心を高める。SNS 等での拡散により企業イメージの向上にも貢献する。

③ イノベーションの創出

賞味期限延長技術や AI による需要予測、アプリ連携による販促施策など、技術革新を伴う取り組みが多数存在し、新たな付加価値を生む源泉となっている。

④ ステークホルダーとの連携による相乗効果

メーカー、物流、自治体、NPO など多様な主体との連携がフードロス削減の効果を拡大させており、企業単独では実現できない CSV が具現化されている。

5-4. 課題と今後の展望

一方で、課題も少なくない。まず、小売業におけるフードロス削減施策は、現場の従業員負担を増やす可能性があるため、業務効率との両立が求められる。また、デジタル化による需要予測や在庫管理の高度化には一定の初期投資が必要であり、特に中小規模の小売事業者にとっては導入のハードルが高い。さらに、消費者の理解と行動変容が不可欠であり、「見切り品＝品質が悪い」といったネガティブイメージの払拭には時間を要する。

今後は、消費者教育の推進や、テクノロジーを活用した無駄のない流通モデルの構築が鍵を握る。また、政府による補助金制度や税制優遇などのインセンティブ設計も重要であり、公民連携によるシステム構築が不可欠である。小売業は社会との接点が広いため、フードロス削減の成果が社会全体に波及する可能性を秘めており、CSV の実践において最も適した業態の一つである。

6. フードロスと CSV の融合による施策

フードロス削減と CSV の融合は、企業が社会課題の解決と経済的利益の同時実現を目指す上で、極めて有効な戦略である。前章においては小売業を中心に、既存の CSV 的取り組みの実例を紹介したが、本章ではより広範な産業構造や価値連鎖を視野に入れ、

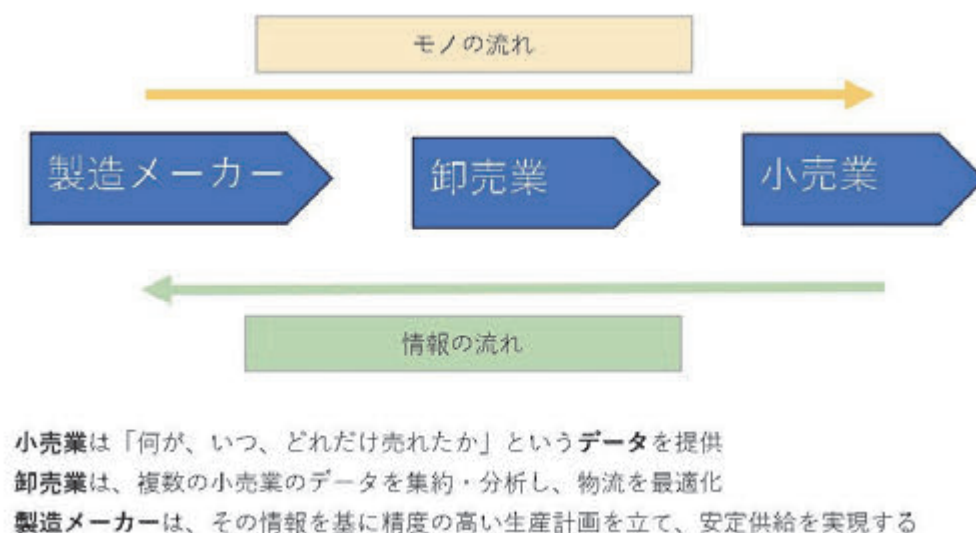
どのような施策が CSV とフードロスの融合として有効に機能するかを深掘りする。特に、①バリューチェーン全体の最適化、②テクノロジーの活用、③共創的パートナーシップの形成、④教育・啓発活動の 4 点に焦点を当て、企業の CSV 戦略に組み込むための具体的な方向性を提示する。

6-1. バリューチェーン全体の最適化

フードロスはサプライチェーンのどの段階においても発生しうる問題である。従って、企業が CSV の観点からフードロスに取り組む際は、単なる小売・消費段階に留まらず、生産・加工・物流・販売・消費・廃棄といった全工程を対象に、バリューチェーンの最適化を目指す必要がある。(図表 9)

たとえば、大手食品メーカーとスーパーマーケットが連携し、需要予測を共有して生産計画を調整する「需要連動型製造・配送モデル」は、過剰生産による廃棄を削減しながら、在庫回転率の向上にも寄与する。これは、コスト削減とともに顧客満足度の向上も図ることができるため、CSV の本質に合致した施策である。

図表 9: バリューチェーン 各業種の役割



(出所：筆者作成)

また、規格外野菜や端材を原料とした加工品（スムージー、菓子、惣菜など）の開発は、原材料の有効活用と新たな市場創出を両立する。こうした商品は「サステナブル」や「エシカル消費」への関心が高い消費者に対して訴求力が高く、ブランド価値の向上にもつながる。

加えて、食品廃棄物を飼料や肥料に再利用する食品リサイクルループも注目されており、循環型経済への移行と CSV の一体化を可能にする構造的な解決策として有望である。特に企業グループ内で再利用プロセスを完結できる場合、経済的にも大きな利益を生み出す。

6-2. テクノロジーの活用による精緻なマネジメント

CSV 施策の実効性を高める上で、テクノロジーの活用は不可欠である。AI や IoT、ブロックチェーンなどの先進技術は、食品の流通・消費の各段階において可視化・最適化を可能にし、ロス削減と収益向上を同時に実現する。

たとえば、AI による売上データ分析を基にした需要予測モデルは、仕入れ量や製造量の調整を高精度で行うことが可能となり、結果として余剰在庫や廃棄の削減につながる。また、IoT による温度管理システムの導入により、食品の鮮度管理が徹底され、ロスの発生を未然に防ぐことができる。また、昨今の冷凍技術の進化により、スーパーの店内で製造した食材も冷凍保存し廃棄食品削減への取組が行われている。

さらに、ブロックチェーン技術を用いたトレーサビリティの確立は、商品の流通過程を透明化し、責任ある消費行動を消費者に促す契機ともなりうる。これにより企業の信頼性は向上し、社会的価値と経済的価値の融合が促進される。

特筆すべきは、これらの技術が単なる効率化手段にとどまらず、CSV 戦略の核として位置づけられる点である。すなわち、技術投資が企業の競争力を高めると同時に、社会課題への貢献度を可視化・拡大するという「両利き」の成果をもたらすのである。

6-3. 共創的パートナーシップの構築

CSV の実現においては、企業単独での取り組みには限界がある。社会的課題の複雑性ゆえに、多様なステークホルダー（行政、NPO、他企業、消費者、教育機関など）との連携が求められる。フードロス削減もまた例外ではなく、共創的パートナーシップの構築が鍵を握る。

たとえば、大手スーパーが地元農家や自治体と連携し、収穫余剰分を学校給食に提供する「地域内食料循環モデル」は、地域経済の活性化とフードロス削減を両立する好

例である。また、フードバンク団体との協働による余剰食品の寄贈は、企業の社会的責任を果たすと同時に、従業員のモチベーション向上にもつながる。

企業とスタートアップとのコラボレーションも注目されている。消費期限間近の商品を割引価格でマッチングするアプリと提携することで、小売業者は廃棄品を収益に変え、アプリ企業はプラットフォーム価値を高めるという相互利益が実現する。このようなオープン・イノベーションは、従来の垂直統合型の経営では実現し得なかった新しい CSV の形を提示している。

6-4. 教育・啓発による長期的価値の創出

CSV 施策は短期的成果だけでなく、中長期的な社会的インパクトを創出することが重要である。その意味で、消費者・従業員・地域住民を対象とした教育・啓発活動は欠かせない。特に、食品ロスに対する正しい知識や行動様式の普及は、持続的な成果につながる。

たとえば、小売企業が地域の小学校や中学校と連携して「食品のもったいない教室」を開催する取り組みは、次世代への意識醸成を図る施策として効果的である。また、店頭でのポスター掲示やレジ横でのミニ啓発など、日常の中で無意識にフードロス問題に触れる機会を創出することも、行動変容に資する。また生徒の社会課題意識向上につながるだけでなく、企業への印象も強く記憶され、優秀な人材獲得や将来の顧客としても期待することに繋がる。

企業内部においても、従業員教育を通じて CSV の理解を促し、部門横断的な協働を推進する必要がある。特に、店舗スタッフがロス削減の意義を理解し、自発的に改善提案を行える環境を整えることで、組織全体としての CSV 実践力が高まる。

6-5. 施策融合による波及効果と今後の展望

フードロスと CSV の融合施策は、その実施によって波及的な社会変革をもたらす可能性がある。一企業の取り組みが、業界全体のスタンダードを変えるきっかけとなり、社会全体でのフードロス削減が加速される。また、CSV を軸に企業活動を設計することで、ESG 投資の観点からも評価され、資本市場における競争優位が確保される。

今後は、KPI としてのロス削減量や社会的インパクトの定量化、第三者評価による透明性確保、国際的なサステナビリティ指標との整合などを進め、CSV の定着と深化を図る必要がある。企業が「儲けるために社会課題に取り組む」ことが当たり前となる時代に向けて、フードロスという分野は、最も高いポテンシャルを持つ CSV 実践のフィー

ルドであると言える。

7. 結論

本論文では、「フードロスにおける企業の CSV 活動の考察」をテーマに掲げ、まず日本国内におけるフードロスの現状を整理した上で、CSV の理論的背景と小売業を中心とした先行事例や実証研究を通じて、企業活動とフードロス削減が両立し得ること、さらには相乗効果を生み出す可能性があることを論じてきた。本章では、これまでの議論を踏まえたうえで、企業にとってフードロス削減に取り組む戦略的意義を総合的に検討し、今後の展望および政策的課題も含めて結論づける。

7-1. フードロスは社会課題であると同時に経営資源である

フードロスは、環境・経済・倫理の三位一体的な社会問題である。日本国内では年間約 472 万トン（農林水産省）の食品が可食状態のまま廃棄されているという事実は、資源循環型社会の形成を目指すうえで大きな矛盾を孕んでいる。こうした社会的課題に企業が取り組む意義は、従来の CSR（企業の社会的責任）という枠組みだけでは不十分であり、より経済合理性を伴う CSV の視点が不可欠である。

企業にとってフードロスは「単なる廃棄コスト」ではない。それは、適切なマネジメントによって削減できる「経営資源」であり、同時に社会との共創を実現するイノベーションの起点である。すなわち、フードロスの削減は経費削減や環境負荷軽減に留まらず、新たな顧客価値やブランド価値を創出する可能性を秘めている。

7-2. フードロス削減は企業の競争優位性の源泉となる

CSV の考え方は、マイケル・ポーターとマーク・クラマーが提唱したものであり、企業が社会的課題を事業活動と結び付けることで、社会的価値と経済的価値を同時に創出することを目的としている。フードロス削減は、その典型的な CSV の実践対象である。

例えば、食材の廃棄を減らすことで物流・保管コストの圧縮や収益改善を達成した小売業、規格外品を活用した新商品の開発により新たな市場を創出した外食産業、フードシェアリングアプリを活用して在庫最適化と顧客満足を両立した食品メーカーなど、CSV の視点を取り入れた事例は増加傾向にある。これらの企業は、社会課題の解決と収益の拡大を二律背反の関係と捉えるのではなく、むしろ相補的な関係として積極的に取り組んでいる。

また、CSV の取り組みは企業内部の変革を促す要因にもなり得る。具体的には、サプライチェーン全体での再設計、社員の意識改革、業務プロセスの見直しなどが挙げられる。これらの変革は、中長期的には企業の競争優位性の源泉となる。

7-3. フードロス削減は企業利益と両立する

本論文のリサーチクエスション「フードロス削減が企業利益にどのような影響を及ぼすか」への回答としては、「正しく設計された CSV 戦略に基づけば、企業利益とフードロス削減は両立可能である」と結論づけることができる。なぜなら、フードロスの削減によって実現できるコスト削減、新市場の創出、顧客満足度の向上、持続可能性評価（ESG 評価）への寄与などは、いずれも企業の財務的パフォーマンスに正の影響を与える要素であるからである。

実際、企業の統合報告書やサステナビリティレポートにおいては、フードロス削減に関する定量的指標や成果を開示する企業が年々増加しており、投資家や消費者からの評価にも好影響を与えている。今後、グリーンファイナンスやサステナブル投資の拡大に伴い、こうした取り組みは一層重視されるようになることが予測される。

7-4. 今後の展望と政策的支援の必要性

CSV を通じたフードロス削減の取り組みは、単独の企業努力に留まらず、業界全体、ひいては社会全体を巻き込んだエコシステムの形成が必要不可欠である。そのためには、以下のような制度的・政策的支援が求められる。

①法制度の整備とインセンティブ設計

食品リサイクル法や食品ロス削減推進法といった既存法制度の運用強化に加えて、フードロス削減に積極的な企業に対する税制優遇や補助金制度の導入が望ましい。

②デジタル技術を活用した情報基盤の整備

フードロスの可視化と定量評価のためには、IoT や AI、ブロックチェーン等の技術を活用した需給予測・在庫管理の高度化が必要である。政府・民間によるプラットフォームの共同開発が有効である。

③教育・啓発活動の推進

企業内部のみならず、消費者やサプライヤーに対する啓発活動も不可欠である。企

業の CSV 活動を広く伝えることで、消費者との共感を醸成し、行動変容を促すことが可能になる。

7-5. 総括

フードロス削減は単なる「環境保護」や「コスト削減」の問題ではない。これは、企業が持続可能性と利益を両立させる上での戦略的課題であり、CSV の文脈においては極めて高い実践価値を持つ。本論文で取り上げたように、先進的な企業はこの課題を自社の成長機会と捉え、新たな価値創出に挑戦している。

したがって、今後求められるのは、企業的意思決定層がフードロス削減を短期的な社会貢献活動としてではなく、長期的な競争戦略の一環として位置づけることである。また、消費者・行政・NPO など多様なステークホルダーと連携した価値共創の枠組みを構築することが不可欠である。

CSV は、社会課題の解決を企業の「戦略」に転化するための強力な理論的・実践的フレームワークである。フードロス削減という切実かつ普遍的な問題に対し、このフレームワークをいかに活用できるかが、企業の未来を大きく左右すると言って過言ではない。

7-6. 本研究の限界

本稿では、フードロス削減における CSV の意義と可能性を、主に小売業と連携する地域活動の事例を通じて考察した。その結果、フードロス削減が単なる社会貢献に留まらず、企業の経済的利益と両立しうる戦略的活動であることを示唆した。しかしながら、本研究にはいくつかの調査上の限界が存在し、今後の研究に向けた課題を残している。

第一に、事例研究の範囲が特定の一般社団法人の活動とその連携先に限定されている点である。本事例は先進的な取り組みとして多くの示唆を与えるものであるが、他の地域や異なる事業規模の企業、あるいは外食産業や食品製造業といった他の業態においても同様の成果が得られるかを一般化するには、より多様な事例の収集と多角的な比較分析が不可欠である。

第二に、実証的データの不足である。特に、実践者へのアンケート調査はサンプル数が少なく、その結果はあくまで示唆的なものに留まる。また、「フードロス削減が企業利益に与える影響」という本稿の中心的な問いに対して、企業の具体的な財務データやコスト削減額といった定量的なエビデンスを十分に提示するには至らなかった。

これらの限界を踏まえ、今後の研究では、大規模なアンケート調査や複数の企業へのヒアリングを通じて、より客観的かつ定量的なデータに基づく実証分析を行うことが望まれる。それにより、フードロス削減と企業利益の因果関係を一層明確にし、CSV戦略の実効性を高めるための普遍的な知見を導き出すことが期待される。

謝辞

本稿の執筆にあたり、親身になってご指導を賜りました兵庫県立大学大学院社会科学部研究科の田島喜美恵准教授に心より感謝申し上げます。また、本研究を進めるにあたりインタビュー並びにアンケート調査にご協力いただきました NPO 法人の皆様にも心より感謝申し上げます。

そして、兵庫県立大学大学院社会科学部研究科経営専門職専攻地域イノベーションコースの皆様との出会い、共に学んだ時間は一生の宝となりました。心より感謝申し上げます。

参考文献

- [1] クレイトン・M・クリステンセン(1997)『イノベーションのジレンマ』ダイヤモンド社
- [2] マイケル・E・ポーター, マーク・R・クラマー (2011)『Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society』Harvard Business Review, (編集部訳「共通価値の戦略」ハーバード・ビジネス・レビュー 2011
- [3] 石井光太(2023)『世界と比べてわかる 日本の貧困のリアル』PHP 文庫
- [4] 近藤久美子(2017)『CSV 経営と SDGs 政策の両立事例』ナカニシヤ出版
- [5] 佐藤雅彦(2004)『企業の社会的責任 (CSR)』有斐閣
- [6] 田中宏和(2010)『持続可能な企業経営と社会的責任』中央経済社
- [7] 玉村雅敏、横田浩一、上木原弘修、池本修悟(2014)『ソーシャルインパクト』産学社
- [8] 藤井剛(2014)『CSV 時代のイノベーション戦略』ファーストプレス

引用ホームページ

- [1] 環境省「食品ロス削減ポータルサイト
<https://www.env.go.jp/recycle/foodloss/index.html> (最終アクセス 2025. 8. 9)

- [2] 日本フードロス削減推進協会 <https://www.jfsa.org> (最終アクセス 2025. 8. 9)
- [3] ロスゼロブログ <https://losszero.jp/blogs/column/> (最終アクセス 2025. 8. 9)
- [4] 株式会社日本総合研究所 「2022 若者意識調査」
<https://www.jri.co.jp/company/release/2023/0810/> (最終アクセス 2025. 8. 9)