

グローバル化の進展による企業の責任の拡大

～スターバックスコーヒーのサプライチェーン管理をケースとして～

A5EB1072 金森 寛（高浦ゼミ）

1.序章

近年、企業の形態は大きく変わりつつある。労働賃金の安い国外へ労働資本を求め、そこで作られた製品、商品を国内、国外のマーケットで販売するという形である。グローバル企業を定義すると、「直接輸出を行っている企業」または「海外に子会社・関連会社を保有している企業」であると言える。このグローバル企業の進展という面から見ると、製造業については平成15年には全体の約36%、4500社強がグローバル企業であり、現在も増加傾向である。売上高の推移をみると、製造業全体でも売上高は概ね横ばいであり、グローバル企業においても大きな上昇は見られないものの、全体に占める比率（15年度で約80%）は上昇傾向にある。（経済産業省統計資料より）グローバル企業は比較的規模の大きい企業が中心であることが言える。規模が大きいということはその企業に関する企業も広範囲になるということである。

企業のグローバル化の進展にともない企業の責任は拡大してきている。その一つがサプライチェーンマネジメントである。自社だけの管理だけでは不十分であり、現地で働く人たちの労働や人権、環境に配慮した企業活動が求められている。1999年にスイスのダボスで開催された世界経済フォーラムで、アナン事務総長（当時）が世界の有力企業に、国際的に認められている人権、労働、環境の9つの原則を遵守し、より良き地球市民を目指していこうという「グローバル・コンパクト」の考えを提唱してからより一層強まった。

本論文では、企業の社会的責任（CSR）の考えとその中のサプライチェーン管理（SCM）について、スターバックスコーヒー社を中心ケースとして、現代の企業のあり方、社会の意識の変化、今後、ますます増加するだろう海外へ進出する国内企業への指針、提言を微力ながら論じていければと思う。

理論編（2章3章）

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）

以下の文章は『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』（谷本寛治編著）、『CSR経営戦略 「社会的責任」で競争力を高める』（伊吹英子著）、『企業倫理をどう問うか グローバル化時代のCSR』（梅田徹著）を参考とした。

2.1 CSRの定義

CSRと一言で言ってもその活動はあまりに広範になってきており、CSRの定義は一つに絞り込むことはできない。しかし、幾つかのCSRの定義することで2つの共通点を見ることができる。①世界銀行のある定義によれば、CSRとは、「企業が、従業員、その家族、地域社会、社会一般の生活の質を高めるために、産業界にとっても、また発展にとっても好ましいような方法で、それらの主体と協働しながら持続的な経済発展に貢献しようとするコミットメント」だとしている。②カナダ・フィランソロピー・センターでは、「企業が、社会に及ぼす自己の事業のマイナスの影響を最小限にとどめる一方で、プラスの影響を最大化することを確保する経営上の実践である」としている。また③オーストラリアCSR規格8003-2003は、「組織の法的責任を超える社会的、環境的課題を、組織が自主的に、自己経営活動と利害関係者との相互関係の中に統合するメカニズム」だとしている。④ビジネス・フォー・ソーシャル・レスポンシビリティでは、「CSRとは、社会が企業に対して抱く、法的、倫理的、商業的またはその他の期待に対して照準を合わせ、すべての鍵となるステイクホルダーの要求に対してバランスよく意思決定することを意味する」と定義している。⑤『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』では、「企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮などを取り組み、ステイクホルダー（株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど）に対しアカウンタビリティを果たしていく

こと。その結果、経済的・社会的・環境的パフォーマンスの向上を目指すこと」とある。ここで紹介した定義はほんの一例でしかないが、CSRは、「単なる慈善事業にとどまらず、社会との関係を考えながら自社の経営の一部としてとらえなければいけない」と言える。また、この①～⑤の定義から二つの共通点を見ることができる。それは、「トリプルボトムライン」と「ステイクホルダー」の考えである。この二つの考えはCSRを論じていくうえで欠かすことができないと思い、次項からこの二つの考えを踏まえ、論じていきたい。

2.2 トリプルボトムラインとは

トリプルボトムラインの考えは、英国のサステナビリティ社（環境コンサルティング会社）のジョン・エルキントン氏によって初めて提唱された。ボトムラインとは、決算書の最終行のことを指し、そこから、収益・損失の最終結果を意味することばとして使われてきた。そのボトムラインが三つ（トリプル）あるというわけで、トリプルボトムラインというわけだが、その三つとは、①経済、②環境、③社会の三つである。

企業はこれまで、利潤を追求する主体であるという見方から、売上高、利益、シェア、株価といった経済的な観点から評価されてきた。しかし、今日、企業活動が環境や社会に与える影響が無視できなくなり、企業活動を経済的な観点から評価するだけでは不十分であり、社会的・環境的な観点からも評価する必要があるという考えから出てきた。この考えから、企業は三つの分野、領域に力を注がなければならないということである。また、企業の評価という観点から、「報告（レポーティング）」や「情報開示（ディスクロージャー）」といった要素が含まれていると考えられる。トリプルボトムラインは、業績を対外的に報告する義務、ステイクホルダーからの信頼を獲得するために情報を開示する義務を負っているということも意味する。（図2-1）

さらに、GRI（グローバル・レポーティング・イニシアティブ）の「報告書ガイドライン」を公表しており、その中で、「トリプルボトムライン」の概念を採用している。初め

は環境報告書のデファクト・スタンダード（法律で規定されていないが、広く一般的に通用する規格・基準）を作成することを目的に議論されていたが、持続可能な社会の実現には環境報告書の基準作りだけでは不十分だと認識し、98年、トリプルボトムラインをベースとした報告書の基準作りに転換した。00年、02年に「GRIサステナビリティ・レポーティング・ガイドライン」として公表した。（図2-2）

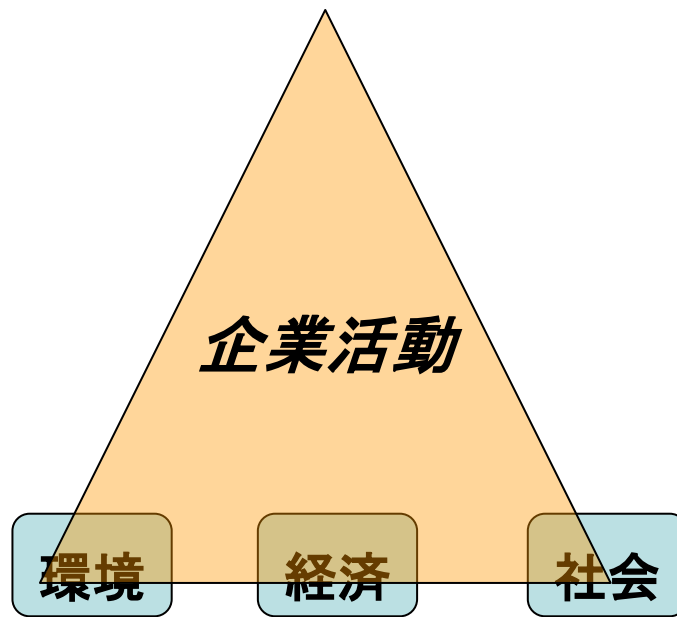


図2-1（出典：CSR Archive）

	分野	側面
経済	直接的な経済的影響	顧客/供給業者/従業員/出資者/公共部門
環境	環境	原材料/エネルギー/水/生物多様性/放出物、排出物および廃棄物/供給業者/製品とサービス/法の遵守/輸送/その他全般
社会	労働環境および公正な労働環境	雇用/労使関係/安全衛生/教育訓練/多様性と機会
	人権	戦略とマネジメント/差別対策/組合結成と団体交渉の自由/児童労働/強制・義務労働/懲罰慣行/保安慣行/先住民の権利

	社会	地域社会/贈収賄と汚職/政治献金/競争と価格設定
	製品責任	顧客の安全衛生/製品とサービス/広告/プライバシーの尊重

図2-2 (出典: GRI サステナビリティ・レポート・ガイドライン 2002)

日本企業においてもGRIガイドラインの存在の知名度は上がってきたようだが、ガイドラインに沿った報告書を公表している企業は一部である。(図2-3)

キリンビール株式会社	「環境報告書」(2002)
松下電器産業株式会社	「環境報告書」(2002)
ソニー株式会社	「社会・環境報告書」(2002)
キャノン株式会社	「環境報告書」(2002)
株式会社リコー	「環境経営報告書」(2002)
日本アイ・ビー・エム株式会社	「環境・ウェルビーイング プログレス・レポート」(2002)
三菱商事株式会社	「サステナビリティ・レポート」(2002)
株式会社イトーヨーカ堂	「サステナビリティ・レポート」(2002)
株式会社損害保険ジャパン	「社会・環境レポート」(2002)

(図2-3) 情報公開(報告書)を充実させた企業の例 (出典:『企業倫理をどう問うか グローバル化時代のCSR』)

しかし、環境報告書を出すようになった企業、さらには環境報告書から環境・社会報告書(サステナビリティレポート・CSRレポートも含む)に切り替える企業は確実に多くなっている。(図2-4) 図2-4の①~⑤はそれぞれ、①CSR報告書、②サステナビリティ報告書、③社会・環境報告書、④環境報告書、⑤その他、を表している。

日本企業は、環境面では世界的レベルまで達しているという評価がある一方、社会面での取り組みは遅れているといわれている。特に、サプライチェーンにおける社会面での取り組みが遅れている。この事実も私がサプライチェーン・マネジメントを学ぼうと考えた

きっかけでもある。サプライチェーンに関しては2.2以降で論じていきたいと思う。

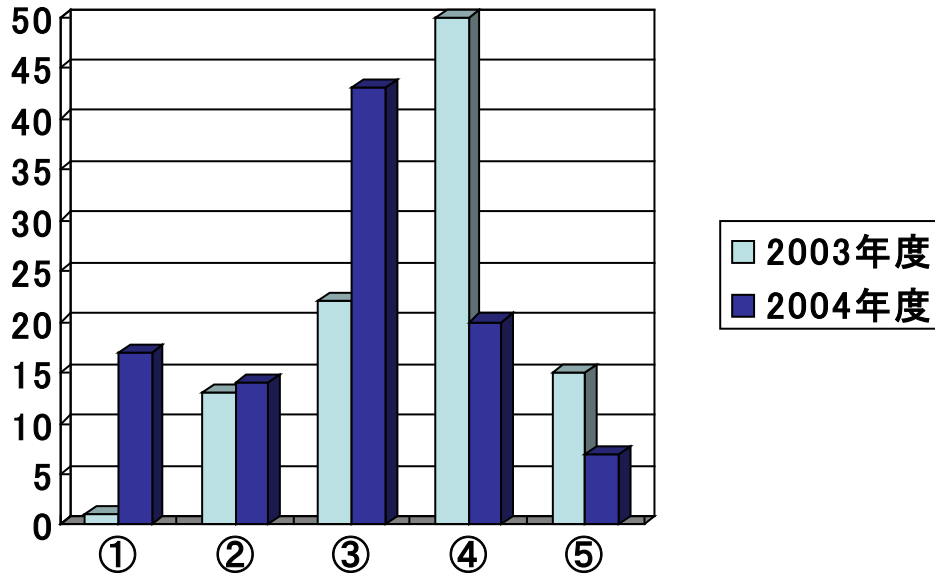


図2-4 レポート名称の推移（出典：経済広報センター『経済広報』2005年5月号）

2.3 企業と社会との関係

企業と社会との関係を見ると、CSRを3つの次元として考えることが出来る。（図2-5）

①	経済活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境への配慮の取り組み <戦略的取り組み>⇒CSRマネジメントの中核
②	社会的商品・サービス、社会的事業の開発
③	企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動

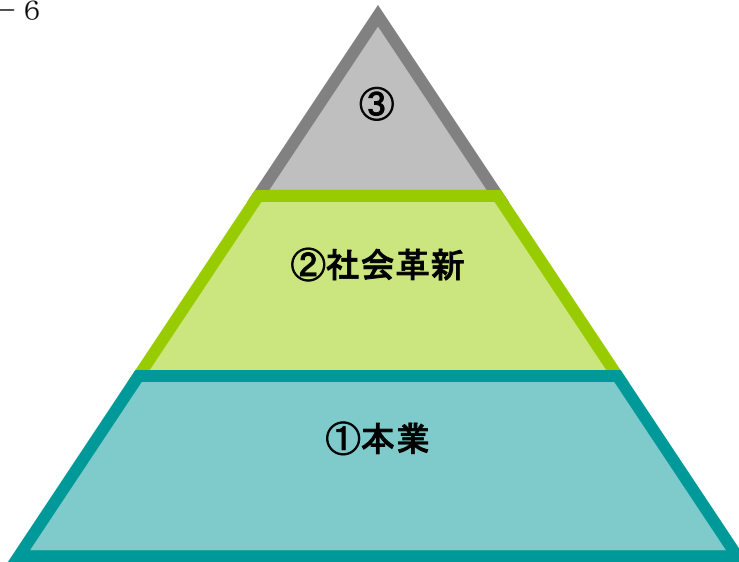
図2-5（出典：『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』）

①は日常の経営活動のあらゆるプロセスにおける社会的責任の内容であり、企業経営のあり方自体が問われるCSRの中核部分であり、ステイクホルダーへのアカウンタビリティが問われる。これを「本業」と表す。②は企業が新しい社会的ニーズを受け、新しい社会的商品やサービスを提供する社会的事業を行うことであり、企業と社会の接点において重要なテーマである。これを「社会革新」と表す。③はいわゆるフィランソロピー活動であ

り、企業はローカル/グローバル・コミュニティにおいて、企業市民として期待される役割は大きくなっている。③を「社会貢献」と表す。

3つの関係をピラミッド型にすると、図2-6のようになる。

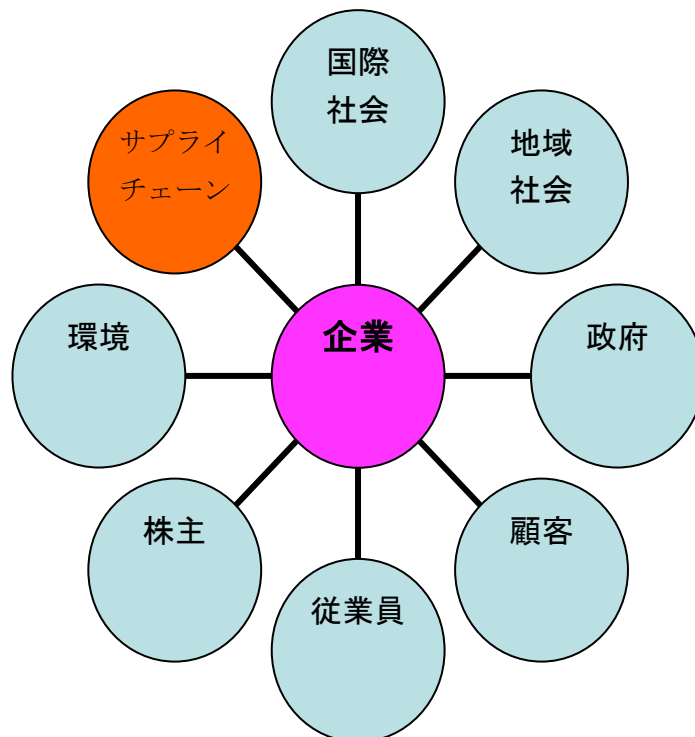
図2-6



一般的に①の活動がCSRとして注目されるのだが、②、③においても期待されており、①～③のトータルな取り組みが大切である。

さらに、企業と社会との関係は「企業とステイクホルダーとの関係」ということもできる。ステイクホルダーとは「利害関係者」と表されることもあるが、CSRを考える際に、抽象的な「社会」という概念をより具体的に捉えることを可能にするのがステイクホルダーの概念である。ステイクホルダーには従業員、株主、国際社会、地域社会、政府、顧客、環境などが挙げられ、こうしたステイクホルダーと良好な関係を築くことで、経済的業績、社会的業績、環境的業績を実現することができ、CSRを履行することができるようになるのである。日本企業においてステイクホルダーとの関係は、以前は公害問題や企業不祥事を背景として捉えられ、敵対的なものにならざるをえなかった。しかし、今日、インターネットの発達などにより情報を受け取ることも、発信することも以前より容易になったこと、市場取引への圧力の強まり、雇用慣行の変化、長引く不況などの要因を背景として、

一つのステイクホルダーに偏った経営や互いに敵対的な企業活動になるようなことは馴染まなくなり、良好な関係を築き、ステイクホルダーとの対話を通し、パートナーシップを構築することが有効だとされてきている。



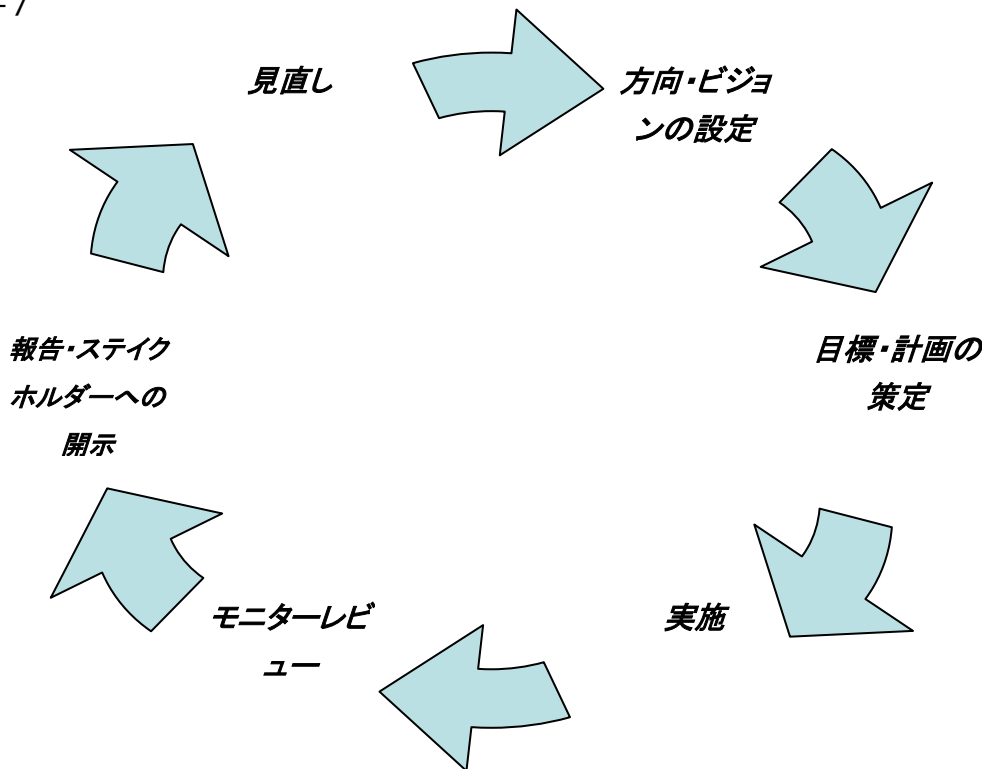
自社にとって、だれがステイクホルダーかを認識することで、明確な企業活動が可能になると考える。

2. 4 企業を経営活動の一部として捉えるとは

では、「CSRを経営活動の一部と捉える」とはどういうことなのだろうか。CSR活動はただ単に慈善活動なのではなく、経営の一部として展開することで、長期的で、自社独自の活動が可能になり、場合によっては、直接利益につながることも往々にしてあるのである。CSRマネジメントを考えると、基本的にPDCAサイクルを用いることが多いようである（図2-7）。これにより、活動の明確さとその活動のフォローアップを体系的にすることができる。企業の経営活動の一部として考えなければならないと先述した

が、CSR活動はより専門的な知識を要する活動になってくるので、専門部署（CSR推進室など）を設けることが必要になってくる。しかし、日本企業において、そういった取り組みが不十分に感じる、次節では日本企業のCSRの取り組み状況についてみていく。

図2-7



2. 5 今日の日本企業の取り組みの現状

以下の文章であげるデータ・数値は、パブリックリソースセンターが2002年に行った「企業の社会性に関する調査」を参考とした。この調査から見て取れた結果から大きく3つの日本の現状を示す特徴を見ることができる。一つ目は「環境マネジメントへの高い意識」である。70年代の公害問題への対応を余儀なくされた日本企業は背景としてもこの「環境」分野に関しては強いように思える。経営理念にも製造業では65%、全体でも50%が「環境」を明記している。情報開示の点でも、環境情報は55%の企業が開示しているとして、他の分野と比べると高い数値を示している。これからの課題としては、環

境会計の導入や環境ビジネスの進展が挙げられるが、環境分野は世界と比べても高いレベルにあるとあってよいだろう。二つ目は「情報公開、各ステイクホルダーへの理念や方針の明文化の不徹底」である。情報開示についてのデータを見ると、「環境」「社会貢献活動情報」が半数前後であり、「製品リコール・安全性情報」「調達関連情報」「安全・衛生情報」は3割以下である。ホームページ上での公開についても社会性情報についてはイベント・活動の名称だけだったり、雇用関係情報の大半が採用情報だったり課題が多い。また、理念や方針を明文化しているが、公開はしていないという企業も依然として多い。自社にとってプラス面だけを示すのではなく、マイナス面も含めて公開するのが、情報開示である。三つ目は「日本企業におけるCSR活動の偏り」である。ガバナンスに関連する施策のうちに「社会的責任に関する委員会等専門組織の設置」を挙げた企業は15.9%であったが、現在では大幅に増えていることが想像できる。しかし、いまだにCSR活動には分野によって偏りが大きいと感じた。経営理念の中に明記されているステイクホルダーの調査において、「株主」「消費者・顧客」「従業員」については7～8割と高く、「地域社会」「環境」は5～6割と続いている。「調達先」つまりサプライヤーについては4割にも満たない数値であり、従来のビジネス上の力関係の影響かステイクホルダーとしての認識は一段低くとどまっている。サプライチェーンマネジメントについては次章で述べるとする。

日本企業は、環境・コンプライアンス・人材育成、労働環境など、個別領域においては高い専門性とノウハウをもち、領域ごとに求められている十分な水準で取り組みが行われているにもかかわらず、CSRの外部基準と業務を照らし合わせて見ると、企業全体としてCSR対応に大きな不備があることも多い。CSR活動は企業全体として取り組む必要のある活動であり、システムづくりもCSR活動を行う上での課題となっている。

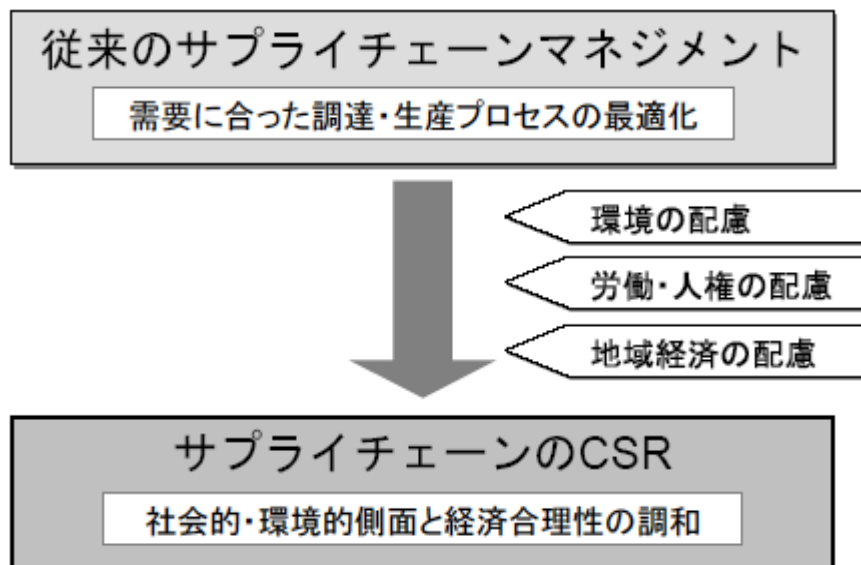
3. 1 サプライチェーンマネジメントとは

市場のグローバル化の急速な進展、先述した企業自身の対応の遅れ、途上国における環境・社会問題解決主体としての大手企業に対する期待などの理由から、サプライチェーンにおける CSR の取り組みの重要性が高まっている。本来サプライチェーンとは供給者から消費者までを結ぶ、開発・調達・製造・配送・販売の一連の業務のつながりのことをいい、サプライチェーンには、供給業者、メーカー、流通業者（卸売業者）、小売業者、消費者などが関係している。サプライチェーンマネジメントとは、こうしたサプライチェーンの業務効率を高める経営戦略のことである。このサプライチェーンマネジメントについていくつか定義づけがされている。国際競争力強化センターでは、「サプライチェーン・マネジメントとは、顧客に価値をもたらしている製品、サービス、情報を供給しているビジネスの諸過程、それらは原材料の供給者から最終需要者に至る全過程に及ぶが、これらを統合することである」としている。William C. Copacino（アメリカにおけるサプライチェーン・マネジメント分野の著名なコンサルタント）は、「The art of managing the flow of materials and products from source to user（供給者から消費者までにおいて、資材と製品の流れを管理する技術）」と定義づけている。その背景として、1990年代、途上国における劣悪な労働条件・労働環境にある「スウェット・ショップ」や児童労働の現状が NGO によって暴かれ、批判されたことがある。今日、企業はグローバル化のネガティブな側面として問題視されている海外事業所やサプライヤーにおける労働、人権、環境といった問題に対して、積極的に取り組んでいくことが求められている。いまや企業は、自社だけの力で CSR を果たすだけでは十分ではなく、サプライヤー（部品や原材料の供給業者）やコントラクター（請負業者）に対する影響力を上手く利用し、協力をとりつけながら、海外（途上国のみならず先進国も含め）のサプライチェーンを含めた CSR 対策を考えていく必要が出てきたのである。サプライチェーンにおける CSR を考えるとき、取り組みは競争優位を得るためというよりは、サプライチェーン全体でのリスクマネジメントによって

競争力の維持を図るという意味合いが強いように思える。調達元や生産現場において、有害物質の使用や環境汚染などの問題がないか、従業員の健康や労働環境が不当な状況に置かれていないか、その他法令等が遵守されているか、地域経済への悪影響はないか、など状況を把握して、問題があれば改善していくことが求められる。このことから企業が行うべき CSR 活動が広域に拡大したことがうかがえる。次節では、サプライチェーンマネジメントという考えの変遷をみていく。

3. 2 サプライチェーンマネジメントの流れ

以前のサプライチェーンマネジメントは、「企業活動の管理手法の一つ。取引先との間の受発注、資材の調達から在庫管理、製品の配送まで、いわば事業活動の川上から川下までをコンピュータを使って総合的に管理することで余分な在庫などを削減し、コストを引き下げる効果があるとされる。」(99. <http://e-words.jp/w/SCM.html>)。いわば経済合理性を追求するために、需要動向に合わせて調達・生産プロセスを最適化することをサプライチェーンマネジメントは意味していた。しかし、今日、先述した背景などから企業の責任は拡大し、サプライチェーンにおける CSR を考えるとき従来のサプライチェーンマネジメントから発想を転換させて、企業は、社会的・環境的側面からもサプライチェーン全体を最適に管理し、経済合理性とのバランスをとらなければならないという考えになってきている。(図3-1)



(図3-1) (出典：2001. 富士通総研作成レポート)

サプライチェーンマネジメントの具体的な手法として、CSR 調達方針の策定や、サプライヤー行動規範の策定、取引条件への反映、監査・モニタリングの実施などが挙げられる。サプライチェーンマネジメントの取り組みは欧米企業と日本企業では差があるようである。次節では両者の取り組みとその課題について見ていく。私は三年次、仙台でおこなわれたCSR の国際セミナーを聴講させていただく機会があったのだが、その中でピエトラ・リボリ氏（ジョージタウン大学教授）のサプライチェーンマネジメントに関する考えが興味深かったので取り上げてみたいと思う。リボリ氏によれば、CSR がサプライチェーンにおいて重要となるだろう動機に「道徳・モラルケース」（CSR は企業倫理上で適切・妥当な取り組み）、「ビジネスケース」（CSR は経営上重要で関心のある取り組み）を挙げている。特に後者がここでは重要になってくると考える。実際の講演の中でも、こちらのほうを中心にお話していた記憶がある。ビジネスケースとは①「最大限の利益を獲得する」、②「リスクを最小限にとどめる」という二つの基本的考えが存在する。①はブランド価値と顧客忠誠心からさらなる収益機会が生まれ育まれるという考えからのものであり、ボディショップやベン&ジェリーがこれに当てはまる。②はブランド価値と顧客の信用を失うようなリス

クから守るという考えからのものであり、ナイキやエクソンがこれである。先述したリスクマネジメントの面だけではなく、企業活動においてより攻めていく側面もうかがえる。さらにリボリ氏は CSR・グローバルサプライチェーンマネジメントにおける逆行することのない流れとして、Ⅰ．サプライチェーンの川下における責任の増大、Ⅱ．サプライチェーンの川上における責任分野が拡大、Ⅲ．トレーサビリティに関する消費者の要求の増大を示している。ここでいう、川はモノの流れを意味するものだと考え、川下は消費者、川上はサプライヤーと考えることができる。本論文ではこのサプライヤーから消費者までをサプライチェーンと呼ぶが、特にサプライヤーに対する CSR を論じていく。

3. 3 欧米企業と日本企業の取り組み

欧米の多国籍企業はサプライチェーンの CSR に関して、厳しい要請を受けてきた。それゆえサプライチェーンに特化した CSR 評価方法も進んでいる。アパレル業界、コーヒー業界、電機業界等を中心に先行的な取り組みが行われている一方、直面する課題もあるようである。欧米など、CSR への関心が高い消費者市場は NGO のキャンペーンに対して敏感に反応しやすく、企業市場喪失リスクを抱えている。法規制では EU の電子電気機器に対する特定有害物質使用制限 (RoHS) 指令といった環境分野のサプライチェーン管理が着実に進んでいる。資金調達に関しては、英国の社会責任投資 (SRI) インデックスの FTSE4Good が 2004 年からサプライチェーンの労働対応を加えた。また従来のグリーン調達から CSR 調達へと公共調達分野においても広がってきている。EU では 2004 年に政府調達市場の域内統一ルールに環境・社会基準の導入が可能となり、ベルギーでは政府が労働基準の遵守を保証する製品に社会性ラベルを添付している。このように欧米企業ではサプライチェーン管理に対する重要性が増している。国際的な動きとして CSR 全体の評価項目の一つとしてではなく、サプライチェーンの CSR に限定したビジネスツール開発や評価方法の検討が進んでいる。ビジネスツールでは、「ニュージーランド・持続可能な開発のための経済人会議 (NZBCSD)」が 2003 年に取引先 3 段階、小売 3 段階、消費者・利用者 2 段

階の各段階において、CSRに関連したリスクを、一般項目6指標、特別項目13項目について自己評価するサプライチェーンリスク評価マップを開発した。また、オランダのNGOであるVBDO（持続可能な開発を目指す投資家団体）が2006年に「レスポンシブル・サプライチェーンマネジメント（RSCM）ベンチマーク」を作成し、サプライチェーンに限定したCSR評価手法として注目を集めている。VBDOにはCSR分野に特化したエシカルバンクやNGOや労働団体、WWFなどの国際機関も参加しており、この活動はオランダ国内限定であるが、他地域における影響も大きいと思われる。NZBCSDの評価ツールでは自己評価であるという点やVBDOの評価の得点での評価という点など、自社自身で正当な評価ができるのか、ガバナンス・方針などを点数として表せるのか、など改善点は多い。

欧米企業の中で先行的な取り組みが行われている業種をアパレル業界、コーヒー業界、電気業界等を挙げたが、次章でケースとしてコーヒー業界を取り上げるので、ここではアパレル業界について少し触れたいと思う。衣服やスポーツウェア・シューズなど、多国籍企業による途上国での委託製造が進むアパレル業界は、早い時期からサプライチェーンのCSRが注目されていた業界の一つであり、下請工場などでの労働環境・人権問題が問われることが多い。サプライチェーンのCSRリスクに関して世界的に有名にしたのはナイキのスウェットショップの事例である。1997年にベトナム等の下請工場における児童労働・強制労働をNGOが指摘したことから、スウェットショップの悪評がマスコミやインターネットで喧伝され、消費者の不買運動を経験した。これにより、ナイキは1999年3月期の売上高が創業初の前年比マイナスとなり大きなダメージを受けた。この経験により、ナイキはサプライチェーン分野では、契約工場でのナイキの製造スタッフによる日常的なモニタリングと専門スタッフによるコンプライアンス監査が導入され、2005年のCSRレポートでは契約工場の監査結果を公開し、ホームページ上で全世界約700の契約工場のリストを掲載するといった積極的にCSRの取り組みを強化してきた。この取り組みにより、ナイキ自身の企業評価が向上した。アメリカのビジネスエシックスマガジン誌が毎年

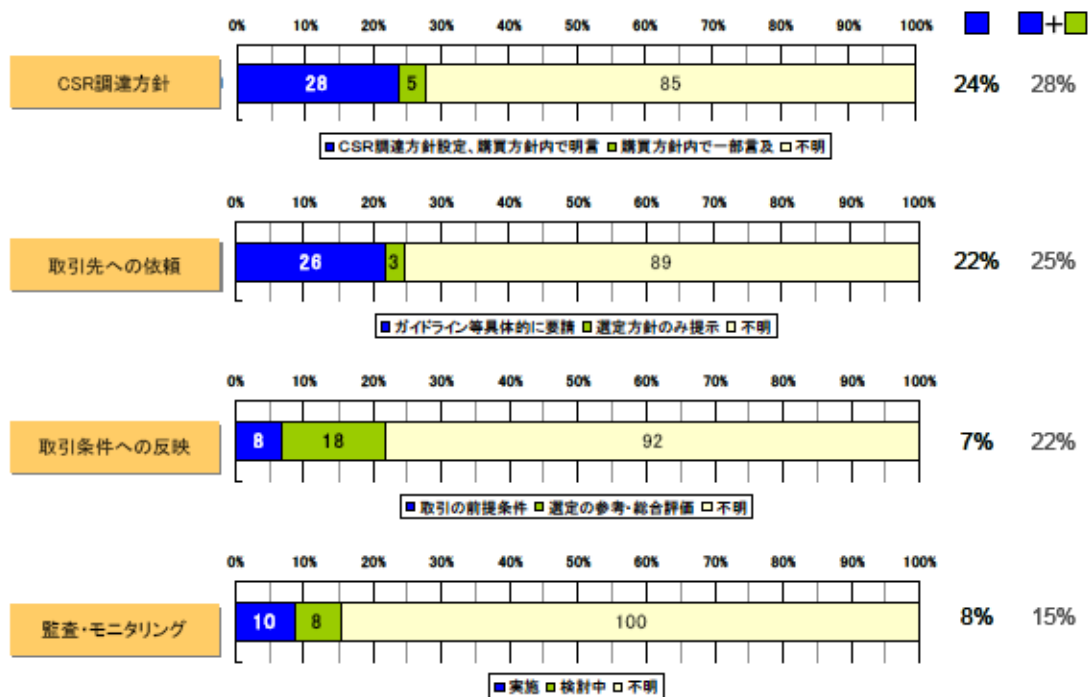
発表している企業市民ランキングで2004年までは100位圏外であったが、05年には31位、06年には13位と評価が急上昇している。また、この取り組みにより、リーボックやリーバイス、ギャップなども、契約工場リストの公開、サプライヤー向けのガイドブック発行、CSR レポート内のサプライチェーン分野の取り組みの記述を行うなど同業他社の情報開示を促した。サプライチェーンという性格上直接的な結果に結びついたとは言い切れないが、イメージ改善につながったことは確かであると考ええる。

では、日本企業ではどうだろうか。日本企業は大手企業を中心に積極的に CSR の取り組みを進めており、その進展の度合いは国際的にも高いレベルだといえる。2005年に KPMG が発表した主要先進国各国の上位100社中の CSR レポートの発行比率をみると、日本企業が80%で最も高い数値を示している。(図3-2)しかし、CSR レポートの内容をランク付けする、06年のサステナビリティ社と UNEP が共同発行した CSR レポートランキングでは大和証券が34位で日本企業の最高位であり、日本企業は上位50社中5社のみのランクインという結果だった。この結果から日本企業は CSR レポートを発行しているものの十分ではなく、欧米企業は一部が先進的な取り組みをしているが、全体としては進んでいないと考えることができる。

順位	国名	発行比率	順位	国名	発行比率
1	日本	80%	6	アメリカ	32%
2	イギリス	71%	7	フィンランド	31%
3	カナダ	41%	7	イタリア	31%
4	フランス	40%	9	オランダ	29%
5	ドイツ	36%	10	スペイン	25%

(図3-2) (出展：KPMG)

また富士通総研が調査した国内主要企業118社におけるサプライチェーンの取り組み状況についてのデータが図3-3である。この調査から評価項目の一つでも該当した取り組みを行っている企業は39社であり、その項目にも該当しない企業が79社であった。つまり、世界企業にランクされるレベルであっても、サプライチェーンに着手している国内企業は約3分の1であるということである。



(図3-3) 国内主要118社のサプライチェーンのCSRの取り組み状況 (出典：富士通総研作成レポート)

しかし、ニューズウィーク社が行っている世界企業500社ランキングにおいて04年と05年を比べると、「企業統治」「従業員」「社会」「環境」いずれの面でも大きな改善が見られ、最上位のイギリス企業と日本企業の平均点の差が顕著に縮小したことは評価できる。

先述した主要118社の業種による取り組みの偏りを見ると、電機業界や化学・医薬業界に積極的な対応が目立つ。(図3-4) また、小売業のイオンではサプライヤー取引行動規範を導入し、取引先には遵守宣言書提出義務があり、監査も実施するという取引先には厳しい取り組みを行っている。

業種	調査対象企業数	サプライチェーンCSR対応企業数	サプライチェーンCSR対応企業シェア	業種内の対応率
建設	5	0	0%	0%
食料品	5	2	5%	40%
紙・パルプ	2	1	3%	50%
化学・医薬品	19	9	23%	47%
石油・ゴム製品	5	0	0%	0%
ガラス・土石・鉄鋼・非鉄金属	6	0	0%	0%
機械	6	0	0%	0%
電気機器	27	17	44%	63%
輸送用機器	12	1	3%	8%
その他製造業	3	2	5%	67%
電気・ガス	8	4	10%	50%
非製造業(除く電気・ガス)	20	3	8%	15%
合計	118	39	—	33%

(図3-4) 国内主要118社のサプライチェーンのCSR対応状況の業種分類

(出典：富士通総研作成レポート)

3.4 サプライチェーンマネジメントにおける欧米企業と日本企業の課題

前節において欧米企業、日本企業の取り組みの状況を見てきたが、それぞれの立場において直面している課題、今後への課題が存在する。

欧米企業においては、先述のとおり多国籍企業を中心に独自のCSR評価方法の作成など先進的な取り組みが行われてきたが、途上国において取り組みが進むにつれて課題が浮き彫りになってきた。これまでのサプライチェーンマネジメントは一般的に、サプライヤーの行動規範を設定し、その遵守状況を監査するといった取り組みを行っていた。しかし、途上国での取り組みにおいては「サプライヤーをどこまで見ていけばいいのか」、「コストと効果のバランスは取れているのか」という課題が挙げられる。前者に関しては、一次取引先に十分な管理能力があれば直接取引がない二次、三次取引先にまで注意を払わなくてもよいということができるかもしれないが、一次取引先の管理能力が乏しい場合、二次、三次の取引先に問題が生じれば、自社のリスクにつながる可能性が生じる。しかし、サプライチェーンの範囲を広げれば広げるほど自社の状況把握が困難となり、また監査員のコ

ストも増大する。さらに途上国においては、環境・労働分野の法整備が遅れていたり、生産現場の意識が低かったりとサプライチェーン管理コストの増大要因となっている。先述したナイキでは中国135工場の監査に年間800万ドルを投入しているという。(2005. 労働政策研究・研修機構) 他にもサプライチェーン管理の実効性を損ねる要因として、「現場の経営層自体にCSRの認識が不十分」という場合や、「組合組織率の低さからくる、現場での労働問題の把握の遅れ」など存在し、監査が十分にできなかったり、従業員に対するCSR教育の障害となったりしている。このような問題が表出し、企業は今までの取引先の行動を監査するような「規制型」ではなく、取引先の経営管理行動の改善を重視し、取引先工場労働者に対する教育・研修の強化といった相互理解による「協働型」の取り組みに移行することが、サプライチェーンにおけるCSRの普及につながり、長期的利益にもつながるという考えが広まりつつある。企業側はこれまで以上に企業活動に明確なビジョンをもち、取引先との信頼関係を深めていくことが大切である。

一方、国内企業では先述したようにサプライチェーンに関するCSRは十分ではない。そこには企業側の意識を高めることが必要であると同時に、「ステイクホルダーの理解を得る」ことが重要である。もちろんサプライチェーンに限らず、CSRを進めていくためにはステイクホルダーとの相互理解は重要であり、彼らの期待・要請と自社の活動とのマッチングをはかることが大切である。サプライチェーンにおけるCSRでは、性格上、一次取引先、二次取引先といった各段階において、ステイクホルダーが異なっていたり、同じであっても期待・要請が段階によって異なっている可能性がある。さらに、サプライチェーンが展開されている国・地域においても考慮しなければならないCSRの事柄は異なってくる。JEITA資材委員会がEICCを参考に電機業界の「サプライチェーンCSR推進ガイドブック」を作成した。JEITAガイドブックでは、EICCには含まれていない「品質・安全性」「情報セキュリティ」の項目が設けられており、日本版のアレンジが加えられていると考えられる。一方で、EICCに含まれている「サプライヤーのマネジメントシステム」の項目はJEITA

のガイドラインには含まれていない。こういったサプライチェーンの性格を認識し、企業は自社のステイクホルダーの各段階、地域ごとに期待・要求を把握、整理し双方のコミュニケーションを通して展開しなければならない。

欧米企業は「規制型」から「協働型」へとサプライチェーンマネジメントの捉え方を変えてきているが、日本企業には元来、長期継続的な取引や長期雇用契約、サプライヤー・カスタマーとの情報共有や人材教育を伴う親密な関係をとってきている。そこが日本企業の強みになるであると考え。このことは、サプライヤーへのCSRの普及、教育を円滑にし、そのコストを削減できるといったメリットにつながる可能性があるということである。多くの多国籍企業がサプライチェーンマネジメントを行う中で国際的にアピールするだけの強みにするためには、取引構造の確認やリスクマネジメント、期待・要請の認識などさらに掘り下げて取り組まなければならない。日本企業に対する提言は最終章で行う。次章は、欧米企業においてサプライチェーンマネジメントが比較的進んでいるとされるコーヒー業界、スターバックスコーヒーをケースとして取り上げていく。

ケース編（コーヒー業界 スターバックスコーヒーをケースとして）

4. 1 コーヒー業界、スターバックスコーヒーをケースとして選んだ背景

コーヒーは、熱帯地域で栽培される作物であり、生産国の多くは途上国である。よってコーヒーの焙煎・流通に携わる多国籍企業は、途上国のコーヒー生産農家の労働環境や生活水準の向上、農地開発に伴う森林破壊の抑制など強い要請を受けてきた。ほとんどのコーヒー生産農家の経営規模が小さいため、仲介業者や焙煎業者との価格交渉力が弱く、価格変動の影響を受けやすい構造となっており、途上国における地域経済等に与える影響が大きい。こういったコーヒー業界、生産農家のおかれている状況から、欧米企業ではスターバックスコーヒーが早い時期からコーヒーの高品質性を売りにし、プレミアム価格での優先買い付けやフェアトレードコーヒー、オーガニックコーヒーの取扱量の拡大などを行

うことで生産地の地域社会と環境問題にアプローチしサプライチェーンのCSRを配慮した取り組みを行っている。次節でスターバックスの取り組みについて詳しくみていく。前章でもみてきたが、欧米企業全てが進んだ取り組みをしているわけではない。スターバックスコーヒーの活動とそれを行うトップ・スタッフの心というものは私たち日本人にとって馴染みやすいものであると考える。コーヒー業界においては、持続可能なコーヒー生産体制の確立のために、コーヒーの生産・流通における環境・社会・経済面での自主基準を定めした「コーヒー社会の共通規約（Common Code for the Coffee Community:4C）」を公表し、作成にはネスレやクラフトなどの大手多国籍企業や生産者団体、NGO等が参加し、参加者全体のコーヒー取扱量の世界シェアは6割に達し、効果的なサプライチェーンのCSR向上につながることを期待されている。しかし、スターバックスコーヒーの取扱量は世界のコーヒー取扱量のわずか2%に過ぎない。彼らの取り組みは限定的な効果でしかないように思える中で、なぜ世界で彼らの取り組みが注目されているのか、先行的な取り組みを行っている企業がどのようにステイクホルダーの期待・要請に答えより取り組みを拡大しているのかを見ることで、グローバル化の進展により海外に事業所をもつ多国籍企業が増えるだろう日本企業にあった提言ができると思いこのコーヒー業界、スターバックスコーヒーを研究ケースとして選んだ。

4. 2 スターバックスがサプライチェーンマネジメントに取り組んだ背景

本節以降のスターバックスコーヒーの取り組みや数値等はスターバックスコーヒーCSRレポート、『スターバックス成功物語』（ハワード・シュルツ、ドリー・ジョーンズ・ヤング著、小橋照雄/大川修二訳）、スターバックスコーヒージャパン H.P、スターバックスコーヒージャパン広報への電話質問をもとに作成した。

スターバックスコーヒーのCEOであるハワード・シュルツ氏は、「まず何よりもスターバックスコーヒーに関係する人々、すなわちパートナー、顧客、株主に対して責任を負っている。また、先人たち、すなわちスターバックスの財産を生み出し、それを今日にまで

伝えた人々に対しても責任がある」と自身の著書の中でいい、企業は慈善活動に手を出すべきではないと考える株主に対して、「パートナーたちの共通する価値観を反映させるためには、出店している地域やコーヒー原産国の有意義な活動を会社が代表して支援すべき」だと考えを示している。そういった考えをもつトップ、スターバックスに悪いイメージを持つ人は少ないだろう。だが、1992年株式を公開してからは、世間の目が、必死で大きくなろうと悪戦苦闘するシアトルの一企業という「弱者」を見る目から「勝者」を見る目にかわり、何とか叩き潰そうという運動も起こっていた。大企業になればなるほど生まれる世間の厳しい態度である。1994年のグアテマラのある活動グループの不買キャンペーンなどが彼の著書では取り上げられ、これがきっかけでより深くステイクホルダーとコミュニケーションを図り、さらにCSR活動を進めていくこととなったのだが、生産地域への支援を始めるきっかけとなったのは、92年の株式公開よりも前のことである。

1989年4月、世界中で救援と開発支援を行うCAREの北西部地域役員を務めていたピーター・ブロンキストはカプチーノを飲むため、スターバックスの店頭を訪れ、列に並ぶ間、「世界のコーヒー」というパンフレットを手にとった。(CAREについては後で詳しく述べる) そのパンフレットにはスターバックスコーヒーの産出国を示す地図が載せられており、産出国のほとんどがCAREが健康・教育、その他の人道的救援活動を支援している国だと気づく。ピーターはCAREに寄付を取締役だったデイブ・オルセンに持ちかけ、デイブも確かな実績を持った組織を通じてコーヒー農家の生活を向上させるという考えを気に入ったが、当時のスターバックスには寄付できるような経営状況ではなく、黒字になった1991年からCAREへの協力を開始した。CAREと自社の行動規範を作成する際、リーバイス、ギャップ、リーボックなど同趣旨の行動規範を熟考し、スターバックス自身の信念、倫理的価値観、産出国に対する態度などを徹底的に調べつくし、1995年「スターバックスの責任と行動」を完成させた。基準を満たしていない生産者に対しては罰則は行わず、供給業者にスターバックスの使命と価値観を理解させること、コーヒー業界に

自社の目標を伝えること、コーヒー産出国を訪問した際にさらに情報を集めることなどが具体的に行動計画案にまとめられている。また、スターバックスはスピリットとして「高品質なコーヒーを栽培する農家を援助することは、地域の経済を支援することにつながり、さらに高品質なコーヒーの栽培を奨励することにつながる」を掲げ、この考えは国際環境 NGO のコンサベーション・インターナショナル、外部審査認証機関のサイエンス・サーティフィケーション・システムと協力しながら、コーヒー調達に関するガイドライン「C.A.F.E. プラクティス」として発展させ取り組みの指針としている。

スターバックスコーヒーはステイクホルダーに対し多様な取り組みを展開しているが、本論文で生産者への支援について、協働する NGO との関わりについて詳しく述べていく。

スターバックスコーヒーは生産地への支援を通して、生産者および生産地域との関係を構築しながら、長期的に高品質のコーヒーの生産を実現するための持続可能な調達モデルを作った。その取り組みとして、①プレミアム価格での買い付け、②C.A.F.E.プラクティスへの参画を促進、③低金利の融資へのアクセス、④社会開発プロジェクトへの投資、⑤認証コーヒーと環境保全コーヒーの購買、⑥ファーマーサポートセンターの設立、を行っている。次節では、それぞれの取り組みを詳しく見ていく。

4. 3 取り組み

① プレミアム価格での買い付け

この取り組みは高品質なコーヒーを栽培する生産者へ利益が還元されるよう、市場価格より高い価格でコーヒー豆を購入する取り組みである。コーヒー生産者が当社にコーヒーを販売することで公平で利益を得、農園の運営を持続することが出来ることを目指す。この取り組みの背景として、コーヒー豆は取引市場で売買される相場商品であり、価格が常に変動するリスクを持っていることにある。2006年度は\$1.42/pound で買い付けし、購入豆全体の98%、2億8800万ポンドにおいて、生産者に対する支払額の情報が明らかにされ、そのうち95%は生産者レベルにおいても取引条件に関する情報の透明性が

図られている。図4-1が示すように2007年度には\$1.43/poundで買い付けている。また、図の「Cマーケット」は2000年代初めのコーヒー豆の供給過剰により大きく価格を下げ販売していたが、ここ数年で需要と供給のバランスが保たれてきて価格を上げている。しかし、スターバックスはコーヒー豆が価格の影響を受けやすく低い収入のときもサプライヤーをサポートしてきたことがうかがえる。



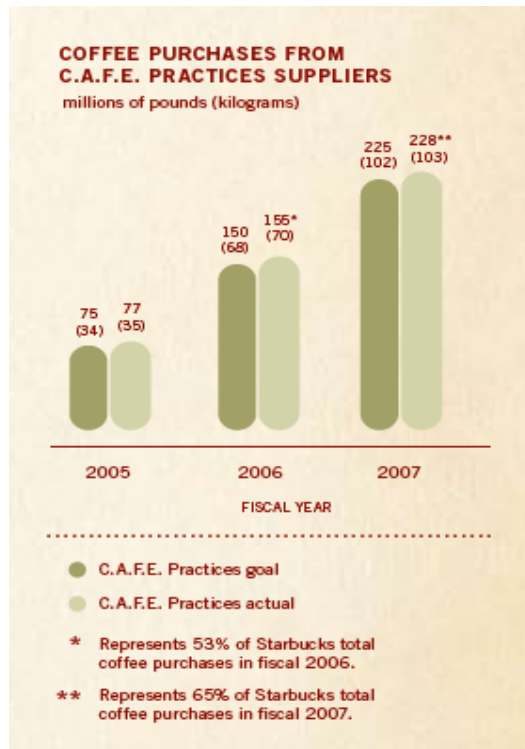
(図4-1) 買い付け額の変遷 (出典：スターバックスコーヒーCSRレポート)

また、輸出業者はスターバックスからのコーヒー豆の評価(質、価格)を農家に伝える義務を負い、情報の透明性を図っている

② C.A.F.E.プラクティスへの参画を促進

C.A.F.E.プラクティスとは、コーヒー豆の栽培、加工、取引において、環境・社会・経済に関する責任を担うサプライヤーを優先的に選び、コーヒー豆を買い付ける仕組みである。スターバックスとコンサベーション・インターナショナルとの共同で作られたこのガイドラインは社会面、環境面、経済面に関する28の評価指標があり、生産者、共同組合、輸入業者にこのガイドラインを遵守するよう奨励している。スターバックスはこのガイドラインの参加をコーヒー協同組合、農家、供給ネットワークに対し、規模を問わず促がしている。独立した外部機関の審査によりスコアが決定され、高い評価を得た生産者から優先的に購入している。図4-2は購入量の年度ごとの変化を示したものだが、毎年の目標をクリアしている点や05年から07年で約3倍購入量が増加している点を見ることがで

きる。しかし全購入量の53%（06年）、65%（07年）がC.A.F.E.プラクティスに承認された業者であるというCSRレポートの説明に、まだまだ支援していくべき地域が残っていることを感じた。



(図4-2) 購入量の目標と結果の変遷

(出典：スターバックスコーヒーCSRレポート)

③ 低金利の融資へのアクセス

この取り組みは、コーヒー生産者に融資を行う非営利団体に投資し、コーヒー農家が低金利の融資を受けることができる環境をつくり、品質の高いコーヒー豆の生産に専念させるというものである。背景として、コーヒー生産者の50%が小規模農家であり、収穫前に資金不足に陥ったコーヒー生産者は、しばしば本来よりも低価格で地元のバイヤーと取引してしまうということにある。07年には、Root Capitalへ100万ドル増資し計700万ドルとした。またCalvert Foundationへ100万ドル、Verde Venturesへ250万ドル投資し、農家の支援に寄与している。

④ 社会開発プロジェクトへの投資

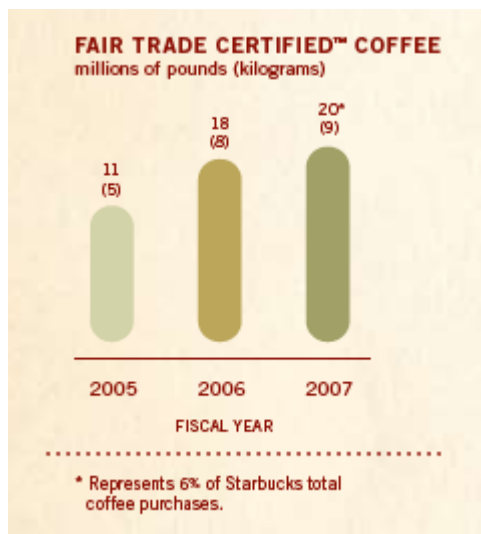
この取り組みはコーヒー農園、組合、加工工場、輸出業者、それらのコミュニティと協同で学校や診療所をつくるなど、コーヒー生産コミュニティのためのプロジェクトである。06年度、270万ドルを超える投資を行い、11カ国で100を超えるプロジェクトが行われた。

⑤認証コーヒーと環境保全コーヒーの購買

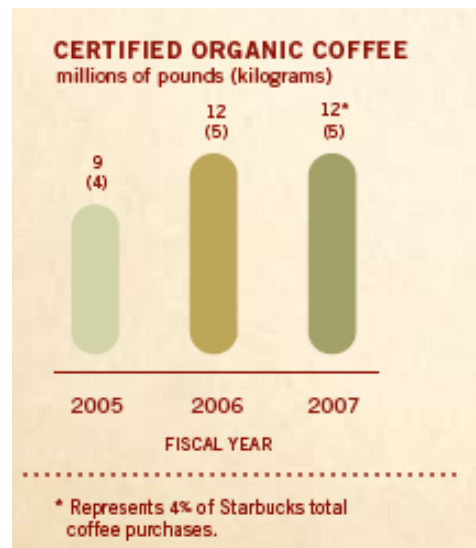
この取り組みを通して生産地の環境保全や生産者の経済的支援を推進している。フェアトレード認証コーヒーは、コーヒー生産者がそのコーヒーに見合う公正な価格でコーヒーを販売し、将来にわたる持続的な生産活動を下支えすることを目標に掲げている。フェアトレードについては次節で見ていく。スターバックスの買付け、焙煎、流通するフェアトレード認証コーヒーの量は世界で最大である。この認証を得るためには労働条件が公正であること、団結権が認められていること、一定の環境基準を満たしていることなどが挙げられており、これを満たしたものが国際市場価格よりも高い価格で取引されている。全世界のコーヒーでフェアトレード認証を受けているのはわずか4%に過ぎないが、スターバックスでは全体の購入量の6%が認証コーヒーであり、フェアトレード認証コーヒーと業績のバランスをはかり、2009年までに前年の買い付け量の二倍にすると応えている。

(CSR レポート及び電話質問より) (図4-3) この認証コーヒーの買い付け量の増加は生産者の支援ばかりでなく、同業他社に対する影響も大きいだろう。また図4-4で、オーガニックコーヒーの買い付け量の推移を示しているが、オーガニックコーヒーとは化学殺虫剤や除草剤、化学肥料を使わないで、肥沃な土壌と地下水で育てられたコーヒーのことである。スターバックスが買い付けているコーヒーのほとんどはこの栽培方法であるが、全体のわずか4%しか認証されていない。この理由として、オフィシャルな認証をもらうには、農家が認められるオーガニックコーヒーを作っていることを証明しなければならないが、3年間土壌の調査をし、その後も毎年土壌調査が必要となる。こうした調査は大変お金がかかってしまうのでほとんどの農家がやっていないということが背景にある。また、

環境保全コーヒーの取り組みはコンサベーション・インターナショナルと共同で行われており、近年、収穫量を増やすために熱帯林を伐採してコーヒーの木を栽培する農法から、環境への配慮を考えた伝統的な熱帯林の木陰の下でコーヒーを栽培するシェイド・グロウン（日陰栽培）という農法に切り替えている。そういった農法でつくられたコーヒー豆を買い付けることによって、環境への影響に寄与している。



(図4-3) (出典：CSR レポート)



(図4-4) (出典：CSR レポート)

⑥ ファーマーサポートセンターの設立

2004年に主要なコーヒー豆の生産地であるコスタリカのサンホセに「スターバックスコーヒー・アグロノミー・カンパニー」（通称ファーマーサポートセンター）を設立した。この取り組みは、土壌管理と農作物生産の専門家の集団を抱え、コーヒー生産者の生活向上、将来にわたる高品質コーヒーの供給を目指している。現在はサンホセの一箇所のみであるが、将来は地域ごとにファーマーサポートセンターを増設し生産者のCSR教育・普及も広めていきたい。

4. 4 フェアトレードとは

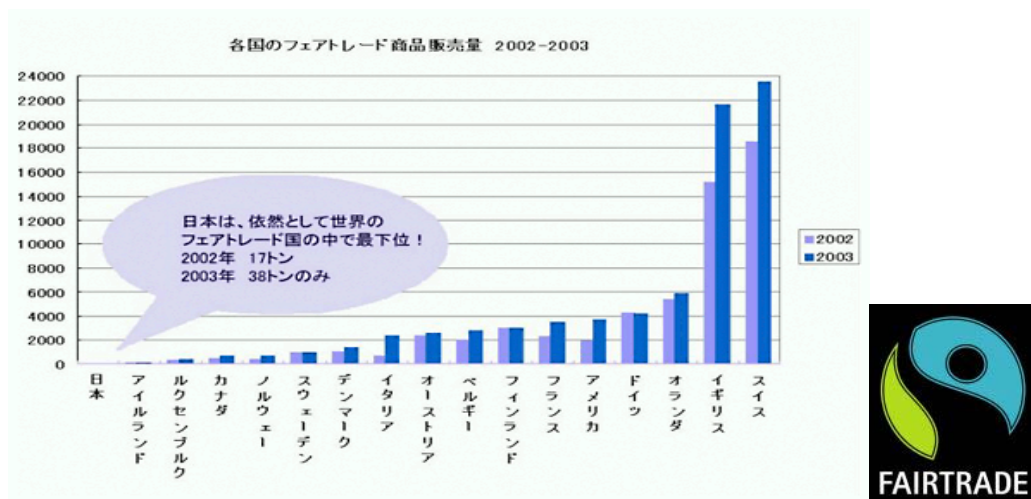
コーヒーのサプライチェーンマネジメントを考えると、重要な考えにフェアトレードがある。フェアトレードとは貧困のない公平な社会をつくるための対話と透明性、互

いの敬意に基づいた貿易のパートナーシップであるとし、仕事の機会を提供することで自立した暮らしの向上を支援し、自然農法や現地の自然素材と伝統技術を活かした生産によって持続可能な社会を目指すものである。

フェアトレードは1960年代からヨーロッパでスタートし、当時は経済的・社会的に立場の弱い生産者に対して、国際市場価格よりも高めの価格で取引し、途上国の自立を促すという人道的側面が強かったが、現在では、経済・社会・環境的問題のバランスをとりつつ、途上国の持続可能な経済発展と貧困解消のために重要な役割を担っている。

フェアトレード商品を広めていく活動としてフェアトレードラベル運動がある。1997年に国際フェアトレードラベル機構が発足しヨーロッパ・アメリカ・日本など21カ国が国レベルで加盟している。05年から06年の間に世界のフェアトレードラベル商品の推定小売価格は1700億円から2600億円に拡大し、スウェーデン、フランス、アメリカなどでは04年から05年の間に60%前後の大幅成長を遂げている。04年の市場普及率では一人当たりの消費額がスイスでは2949円、オランダでは508円、日本ではわずか2.9円である。売り上げをみても日本は世界と大幅に差を広げられている（図4-5）。この欧米各国との差は取り組みの歴史的背景だけが原因であるわけではなく、ラベリングされている商品の種類の差も一つの要因としてあると考える。日本ではコーヒーやチョコレートなどの食料品が多くラベリングされているが、欧米企業では食料品だけではなく服やボールなどにも広くラベリングされている。市場普及率を高めることが消費者に理解される一番の方法であるし、それが生産者への支援となり、生産者がフェアトレード商品への取り組みをより活発になると考える。日本では、スターバックスやタリーズコーヒーなどのフェアトレードコーヒーにラベリングされているほか、イオンで扱う商品の一部にもラベリングされている。基準をクリアしフェアトレードラベルを貼ることで、生産者へのフェアトレード価格、生産者の社会的な発展、生産者の経済的な発展、生産者の労働環境と労働条件、生産地の環境保全を保証し

ている。浸透させるためにはフェアトレードで扱う製品の魅力を品質、デザインなども含めて向上させることやフェアトレードを知らない一般消費者に対して分かりやすい情報提供や接客技術を向上させること、企業—生産者・企業—消費者・生産者—消費者といったダイレクトコミュニケーションを深めること、現在日本では3社しか加盟していない国際フェアトレード連盟へ加盟する企業を増やすこと、NGO や NPO との協働をとおして取り組みを拡大していくことなどがあげられる。このフェアトレードラベル機構との協働もそうであり、フェアトレードの基準作り、貿易業者や販売業者との仲介、販売業者とのラベル使用に関するライセンス契約と報告の義務付け、生活者支援など、活動に専門性が出てくる。次節では、スターバックスコーヒーと協働する二つの NGO について見ていく。



(図4-5) (出典：フェアトレードラベルジャパン H.P)

4. 5 NGO との協働

スターバックスは様々な NGO と協働しているが、先述のフェアトレードラベル機構もその一つである。本節では CARE インターナショナルとコンサベーション・インターナショナルの活動についてスターバックスとの関わりを交えながら論じていく。

はじめに CARE インターナショナルの活動であるが、CSRE は①自立のための能力を高める、②経済的機会を提供する、③緊急時に救援を届ける、④あらゆるレベルで政策提言

を行う、⑤全ての形態の差別に取り組む、という5つの理念を掲げ、アフリカ・アジア・中東・ラテンアメリカ、カリブ・ヨーロッパなどの世界70カ国以上の途上国や紛争地域に現地事務所を持ち、緊急支援・教育・HIV/AIDS・コミュニティ開発・保健・水と衛生・食料と農業などに取り組んでいる。スターバックスとは先にも述べたが、店頭一枚のパフレットから自身の支援地域と自社のコーヒー生産地がほぼ一致することをきっかけとしてスターバックスのCSR活動、サプライチェーンマネジメントに協働してきた。60年以上もの歴史を持つCAREとの協働を通じて、スターバックスは世界中に生産地への貢献活動を広げた。またスマトラ沖地震などの被災地域への緊急支援活動などでも協働している。

次にコンサベーション・インターナショナル(CI)であるが、CIは「将来世代が精神的・文化的・経済的に繁栄できるよう地球の自然遺産を保存しなければならない。」というミッション掲げている。CIの活動は環境保全・生物多様性にむけて取り組みを行っているが、ここでは「コンサベーション・コーヒー・プログラム」について述べたい。コンサベーション・コーヒー・プログラムとは、CIがホットスポットの保全戦略として推進する取り組みのひとつで、現地住民の生活向上と生物多様性保全の推進を同時に目指した方法で生産・加工・流通するコーヒーを生み出すことを目標にしたプログラムである。ホットスポットとは生物多様性が豊かでありながら、破壊の危機に瀕している生態系の地域であり、緊急かつ戦略的に保全すべき地域として世界34ヶ所を設定し、驚くべきことに日本もホットスポットに設定されている。ホットスポットは地球の地表面積のわずか2.3%であるが、そこには最も絶滅が危惧されている哺乳類、鳥類、両生類の75%が生息し、全ての維管束植物の50%と陸上脊椎動物の42%がこれら34のホットスポットにのみ生息している。こうした事実からも緊急性がうかがえる。そして世界のコーヒー生産地の多くはホットスポット内にあり、栽培方法や栽培場所の選択が直接環境に重要な影響を与えることになる。すなわち、適切な農法や土地利用を行えば、コーヒー栽培は環境保全の非常

に強力なツールとなりえるということである。コンサベーション・コーヒー・プログラムではホットスポット内でコーヒー栽培による自然保護の効果が特に高いと思われる場所を戦略的に選定し現地農家と共同で日陰栽培（シェイドグロウン）農法を実施している。この農法は自然を守ることにつながるだけでなく、自然の力を有効利用した持続的で高品質なコーヒー豆生産が可能になる。コリドー・アプローチと呼ばれるこの戦略は、断絶された森をつなぎ、野生生物の生息地の拡大や水源地の滋養など、様々な効果を生み出すことを可能にする。こうした取り組みをもとにスターバックスと協働することになる。1998年以来、CIは、コーヒーが、生産するコミュニティの支援と環境保全の両方を達成する強力なツールであることを示すために、企業とパートナーシップを構築してきた。世界のコーヒー生産者と生物多様性が直面している課題に取り組むには、大手ロースター、輸出入業者、加工業者、栽培者、生産者組合などにわたる、コーヒー業界すべての強い関わりが必要であると考え、効果的な全体戦略を設定し、目標に向かって確固たる活動を実施することが重要である。スターバックスコーヒーはコンサベーション・コーヒー・プログラムを通しコーヒー農家に対する金銭的・技術的支援を実施してきた。シェイド・グロウン農法の定着もその一つである。CIはスターバックス社との協働により、スターバックス社のコーヒー買い付け基準「C.A.F.E.プラクティス」を開発し、「C.A.F.E.プラクティス」では、農産物生産や供給者の世界的なネットワークを通じて、スターバックス社が社会や環境へのより一層の貢献を促すためのメカニズムを作り上げている。この基準はCSRレポート作成時にも深く考慮されるものである。そして、この取り組みによる同業他社への影響は大きい。このようにNGOとの協働によって、専門性を持つNGOにより企業の活動の専門性も増加し、世界的規模の活動の連携も図れる。また社会的責任投資の拡大につながる可能性も多く、重要なステイクホルダーである意識ある消費者へのPRともなる。さらに商品の差別化や独自のブランドイメージの構築にもつながる可能性がある。ただ、たくさんのNGO

と協働する中で、自社の方針や理念が共有できるよう双方のコミュニケーションが重要になってくる。

5. 終章

このように CSR 経営、サプライチェーンマネジメントをスターバックスコーヒーの事例を交えて論じてきたのだが、同業他社の取り組みでは依然として環境に配慮した取り組みのみが行われている状況である。そしてそれ以外の活動を行っていたとしても情報公開がされていない、活動の具体的数値・取り組みの推移などが出ていないといった企業が非常に多いと感じた。それは確実にトップ・スタッフの意識レベルの違いがある。スターバックスコーヒージャパンの広報の方に電話で質問させていただく機会があったのだが、そのときに非常に興味深かったのは、「サプライチェーンマネジメントをすることによって業績に直接結びついているのかは実際のところはっきりしない、だが CSR 活動は企業としてやらなくてはいけない責任であり義務だと考えている。その意識をもってコーヒーを扱っている企業として、まずコーヒー生産地への支援に目を向けることは当然である。」と話してくださった。スターバックスの業績は右肩上がりであるが、消費者にとってもスターバックスの商品を買うことが生産者への支援になっている、と考えて購入している人も少なくないだろう。スタッフの意識という点では他にも、スターバックスは会社として各店舗に「あれやれ、これやれ」というような強要はしていない。会社は各店舗がやりやすい環境・ツール作りをして、CSR プログラムの枠組みだけ提供し自由参加を促している。店舗にいらなくなった本を持ち寄り寄付するという「ブック・フォー・トゥー」活動では5割以上の店舗が参加した。また地域のクリーン・アップ活動をとおしてコミュニティへ積極的に参加している。そういった自由参加だからこそ店舗ごと地域ごとで新たな取り組みのアイデアが生まれる可能性が多いただろうし、スタッフも自分たちの活動に誇りを持っている。コーヒー生産者の満足度（サプライヤー・サティスファクション）が CSR レポー

トに載っており、80%を超えている。こうしたスターバックスの取り組みをみてきて、まさに「企業市民」であると感じた。そしてそれを目指す企業であるからこそ周囲の期待・要請が強くなり、それに必死で応えていかなくてはならないのである。

これからサプライチェーンマネジメントはさらに取り組んでいかなければならない分野の一つであり、日本企業も先進国として取り組みを強めていかなくてはならない。私は以下の9つの提言を微力ながら述べたいと思う。

1. 各業界、各企業の持っている強み、専門性を生かした活動
2. 現地の文化、習慣の理解
3. 社員へのCSR教育の充実
4. 情報開示の徹底、情報へのアクセスのしやすさ
5. 自社の活動を消費者をはじめ、多くのステイクホルダーに伝える、アピールする工夫
6. トップのぶれないリーダーシップ
7. 短期的利益の追求よりも長期的利益の追求
8. 自社だけの活動だけにとどまらず、NGO、同業他社との連携による活動の拡大
9. 外向きのステイクホルダー（消費者、株主、環境など）への取り組みと同時に、内向きのステイクホルダー（従業員、労働など）への取り組みの強化

① CSR活動が充実しているといわれているところは比較的規模の大きい企業である。しかし、経営規模の小さい企業でもCSR活動はできるはずである。CSR活動はただ単に慈善活動ではない。その企業の強み、専門性を生かすことで独自の取り組みが可能になる。

② 現地の文化、習慣を理解することで、彼らが何を求めているのか（安定した労働、生活環境改善など）が見えてくる。そして、現地の人間と共同で活動することで自社だけの

押し付けのような活動にはならない。当然、ずれた取り組みをすれば効果は低くなり、生産者への支援にもつながらない。先述したが「監視型」から「協働型」への取り組み姿勢の変化が大切である。

- ③ 国外企業でもそうであるかもしれないが、国内企業のCSR活動に対する認識が不十分であるように感じる。依然としてCSR活動を環境対策であると考えている社員も少なくない。CSR活動の考えは常に変化しており、それに対応し自社の取り組みとするには、数回だけの講演で終わらせるのではなく継続的な教育が必要である。社員全員での活動が社風を作っていく。
- ④ 研究を通して、プラス面、マイナス面、両方の情報開示がしっかりとできているような企業は評価も自ずと高くなると感じた。取り組みを行って効果が出ているものばかりでなく、行ったが効果が出なかったものも示し、数値の推移なども示すべきである。またスターバックスのような日本に出店している企業ではCSRレポートが本国のものしかなく、日本語版が出ていない企業も多かった。一般消費者である私たちがわからない情報は企業にとってもその活動のビジョンの不明確さを感じる。マイナス面をしっかりと開示している企業には私自身好感が持てた。
- ⑤ 国内企業もCSR経営に熱心な企業は多くあると思う。だが、伝えること、アピールすることに得意ではない感じがする。ここ1、2年で環境やエコを取り上げた「環境広告」が多く増えてきた印象がある。しかしここ最近の世界同時不況から広告費を減らす企業も多い。広告だけでなく、企業のHPから一般消費者がアクセスしやすい情報開示の方法に工夫が必要である。ゲーム形式で自社の活動を理解してもらったり、直接店頭でリーフレットとして配布するのも効果的である。スターバックスやマクドナルドはこの取り組みが非常に上手であると感じる。
- ⑥ 企業は組織である。トップが組織立ったCSR研究室や調査委員会を作り専門的に取り組むべきである。対処療法的対応では、変化のスピードの速い現代では対応できない。

企業の方針をしっかりと定めることで、全社的取り組みが可能となる。企業はトップの倫理観以上のものを行なうことはできない。スターバックスのハワード・シュルツ CEO のように自分たちが正しいと思っていることはどんな状況でもやり遂げると考えることで、流行的活動にはならないと考える。流行的活動はパフォーマンスにとられてしまうことも多く、企業が思っている以上にステイクホルダーの受けが悪い。

- ⑦ すぐに効果が出るものは少ない。何年もかけて地道に活動を続けていくべきである。CSR の取り組みが始まってまだ20年ほどである。発達段階にあるため正解は分からない。しかし、CSR 活動に積極的な取り組みをしている企業を参考にすることで、活動の方向性を見出すことはできる。長期的な利益を得るためには長期的な目標を立てることである。
- ⑧ NGOや同業他社と連携することで大きな波を起こすことが可能である。スターバックスの事例でも挙げたが、専門性を持つ NGO と協働することにより、取り組みの幅が広がる。さらに NGO との連携により立法機関に働きかけ、CSR 調達や労働環境の法整備なども促したい。また、ライバルである同業他社との連携したキャンペーンを行なうということも新たな取り組みとして面白い。例えば「フェアトレードコーヒーキャンペーン」と称して、その時期はどのコーヒー業界の企業も同じキャンペーンを行い、提供するときには紙コップではなく、生産風景などが示されたオリジナルタンブラーで行なうといった具合にすれば、環境にも配慮しフェアトレードの理解にもつながる。自社だけではなく連携を通じて大きな波を起こすことで、社会認識の変化を起こしたい。
- ⑨ この不況のなか、現実的に余裕の無い会社に積極的なCSR活動を求めてもできないことが多いと感じる。今日「社員に優しい労働環境づくり」といった取り組みがなされているが、適正な扱いを受けている充実した社員からのほうが取り組みの姿勢、アイデアを期待できる。そういった環境づくりに関して日本企業は得意であるように思う。しかし、自社だけの従業員や労働環境に配慮するばかりではなく、供給業者への責任も果

たしていかなければならない。これがまさにサプライチェーンマネジメントである。いまやサプライヤーも内向きのステイクホルダーと見ることもできるだろう。

このように提言してきたが、その他にも政府によるアプローチなどもより進めていかなければならない。法整備による枠組みを明確に定め企業はそれぞれのステイクホルダーとの協働を通じて取り組まなければならない。世界中で CSR 活動に目が向き始めている。企業にはよりステイクホルダーからの期待・要請が強くなるだろう。企業はリスクマネジメントの面からも他企業との差別化を図るという面からもそして企業は社会の一員であるという「企業市民」といった企業倫理の面からも取り組むべき課題は山積している。しかし成長中の分野だからこそ独創的な取り組みを図り、新たな企業の形をより多く日本から生み出せることを期待したい。

最後にこの論文を作成するに当たり一年間のゼミ内での発表を通じ多くのアドバイスを下さった高浦先生はじめゼミ生には感謝申し上げたい。また忙しい中、電話で質問に答えて下さったスターバックスコーヒージャパンの広報の方にも感謝したい。

参考文献

- ・『スターバックス成功物語』（ハワード・シュルツ　ドリー・ジョーンズ・ヤング著
小幡照雄/大川修二訳）
- ・『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』（谷本寛治編著）
- ・『CSR 経営戦略 「社会的責任」で競争力を高める』（伊吹英子著）
- ・『企業倫理』（D・スチュアート著 企業倫理研究グループ訳）
- ・『労働 CSR 入門』（吾郷眞一著）
- ・『企業倫理をどう問うか グローバル化時代の CSR』（梅田徹著）
- ・『サプライチェーンマネジメント概論』（ロバート・B・ハンドフィールド　アーネスト・
L・ニコルス・Jr.著 新日本製鉄（株）EL 事業部訳）
- ・『サプライチェーン・マネジメントが分かる本』（SCM 研究会編）

参考ホームページ

- ・ CSR Archives (<http://www.csriapan.jp/index.html>)
- ・ 国際環境 NGO FoE JAPAN (<http://www.foejapan.org/>)
- ・ 国際協力 NGO CARE (<http://www.careintjp.org/index.html>)
- ・ コンサベーション・インターナショナル
(<http://www.conservation.or.jp/index.html>)
- ・ スターバックスコーヒー (<http://www.starbucks.com/>)
- ・ スターバックスコーヒージャパン (<http://www.starbucks.co.jp/>)
- ・ ドトールコーヒー (<http://www.doutor.co.jp/>)
- ・ タリーズコーヒージャパン (<http://www.tullys.co.jp/>)
- ・ フェアトレード・ラベル・ジャパン (<http://www.fairtrade-jp.org/>)
- ・ 富士通総研 (<http://jp.fujitsu.com/group/fri/>)
- ・ 経済産業省 (<http://www.meti.go.jp/>)
- ・ Common Code for the Coffee Community Association (4C)
(<http://www.4c-coffeeassociation.org/>)
- ・ アットマーク・アイティ (<http://www.atmarkit.co.jp/>)
- ・ IT 用語辞典 (<http://e-words.jp/w/SCM.html>)