

グローバル企業のCSR ～スターバックスのケースをもとに～

A7EB1411 鈴木 友紀（高浦ゼミ）

目次

はじめに

第1章 標準化、適応化アプローチ

1-1. 標準化、適応化の理論とは

1-2. CSRに当てはめる

第2章 各国のCSRの歴史・捉え方の特徴

2-1. アメリカのCSR

2-2. ヨーロッパのCSR

2-3. 中国のCSR

2-4. 日本のCSR

第3章 各国のスターバックスについて

3-1. ミッション宣言

3-2. スターバックス コーヒーのCSR

3-3. 標準化、適応化の理論に沿ってスターバックスのCSRを考える

終わりに

参考文献

近年ますます CSR が注目されている。2013 年以降の地球温暖化対策を議論した国連気候変動枠組み条約締約国会議（COP16）では対立の目立った COP15 から一転して、各国は妥協を重ね中国等のこれまで温室効果ガス排出量の削減義務のなかった新興国にも対策が求められる等、地球温暖化対策の新たな枠組みづくりが前進を始めていることから、今後ますます各企業の CSR 活動の重要性が増してくるのではないかと考える。

私は大学 1 年生～2 年生までスターバックスでアルバイトをしていたのだが、その時スターバックスはアメリカの企業であるにも関わらず、日本でも多くの人に受け入れられていることを痛感した。スターバックスが様々な人々に受け入れられる理由としてコーヒー豆の質の追求、幅広い年代に受け入れられるメニュー展開等の他に、スターバックスは人を大切にすることを理念として持ち、CSR 活動についても人との関わりを積極的に行っている点もあげられる。

そこで私は、スターバックスは人との関わりを大切にした CSR 活動を展開しているとはいえ、各国のスターバックスはただ親会社と同様の CSR 活動をただで様々な国のステークホルダーに受け入れられるのだろうかという疑問を持った。

グローバル・マーケティング戦略の理論として標準化、適応化の理論がある。これは簡単に言えば製品等を自国基準に標準化して展開するのか、それとも各国の文化や特徴に合わせて展開するのかといった理論である。CSR 活動は企業経営をする上で戦略的に用いられる側面を用いると考えた時、グローバル・マーケティング戦略の理論である標準化、適応化の理論を CSR 活動について当てはめて考えることで、スターバックスが様々な国のステークホルダーから受け入れられ、成功をおさめている理由がわかるのではないかと考えた。

よって本論文の進め方として、まず第 1 章では標準化、適応化の理論について見た後、この理論を CSR 活動について当てはめて考えてみる。第 2 章では適応化のための事情としてアメリカ、ヨーロッパ、中国、日本の CSR の歴史、特徴について見てみる。第 3 章では、スターバックスの経営理念であるミッション宣言について見た後、スターバックスの CSR 活動について見ていく。終章では全体をふまえ、スターバックスの今後の課題について提言したい。

尚、日本のスターバックスのケースについては、私自身のアルバイト時代の経験についても加えて述べようと思う。

第1章 標準化、適応化アプローチ

企業が海外進出する際直面する問題が、これまで自国でやってきた方法と同じやり方をするのか、それとも進出先に合わせたやり方をするのかという問題である。以下から標準化と適応化の理論について説明していく。

1-1. 標準化、適応化の理論とは

企業が国際市場マーケティングを展開していく場合、相反する2つの戦略がある。それは標準化アプローチと適応化アプローチである。標準化アプローチとは「自国と、あるいはグローバルにほぼ同一の国際マーケティング活動を行うこと」と定義され、適応化アプローチは「現地の市場環境に合わせて国際マーケティング活動を行うこと」と定義される。

チャノン (D.F Channon) やバゼル(R.D. Buzzell)は「環境的な差異はあるとしても、国際的な企業が優れた戦略を展開するならば、環境の異なる海外市場においても本国の戦略を移転することが可能である」という標準化アプローチを支持する。そして、標準化戦略を採用した場合「世界的に同一の製品やブランド展開が可能となり、製品の企画段階からネーミング、パッケージングに至るすべての戦略を一貫して実施することが可能となるため、数多くのメリットが生まれる」と指摘する。

このような標準化戦略のメリットは、生産や在庫管理の面で規模の経済性といった恩恵を享受することができるため製品コスト（標準的生産規格・標準的製品包装）が削減できること、世界的なブランド・イメージを創造できること、さらに世界中の消費者に対して顧客関係の一貫性と拡大をはかれるという点があげられる。加えて標準化によりマーケティング計画を世界的な規模で推進していくことができるようになり、製品失敗のリスクを分散する点等もあげられる。

また標準化戦略のデメリットは、本社による各国子会社への標準化された製品や実践の押しつけは子会社の自主性を侵害していると認識されることがある点や、現地の特殊なニーズを充足できない可能性がある点等があげられる。

一方で、カトーラ(P.R. Cateora)やヘス(J.M. Hess)らは現地化をする、適応化のアプローチこそ国際マーケティングでは有効であるという立場を取る。彼らは適応化のメリットとして、進出国の消費者がもつ嗜好や感覚等、消費者ニーズに素早く対応した製品やサービスの提供が可能となるため市場拡大に結びつくこと、また進出国に適応した製品の開発や生産を行うことにより、現地子会社の創造性やモチベーションを高めることが可能となると考えるため、適応化アプローチを支持する。

そしてこの適応化のアプローチによるデメリットはこの戦略を展開していく場合、進出した国の数と同じ数の戦略を必要とするため、企業は多数の国に応じた戦略を考えなければならず、その優位性を限定的にしか発揮することができない。その結果、適応化のアプローチでは規模の経済性という利点を生かすことができないという点である。

この理論では標準化、もしくは適応化のアプローチのどちらを選択していくのかという

点が企業にとっての最重要課題であり、それに対して今まで様々な論争が繰り返されてきた。しかしこの標準化、適応化のアプローチは企業の海外進出段階により進化するという指摘もされている。

それは、まず企業の初期参入段階は海外進出を始めた当初の段階であり、ここでの国際化モデルは2国間モデルである。拠点間の相互関係は、自国と参入国との間にあるだけで小さい。この段階で標準化、適応化は1軸2極フレームで捉えられていた。つまり、標準化もしくは適応化のどちらかを選択するという考え方である。

次に現地市場拡大段階では参入後に各国で経験をつんでいく段階であると同時に、世界的にみても進出国を増やしていく時期であり、親会社主導の他国配置モデルが国際化のモデルとなる。この段階では進出国間で戦略の修正、新ブランドの開発と獲得等が行われ、各国拠点の相互依存性は中程度となる。標準化、適応化の意思決定については二者択一というよりもむしろ中間領域を探るようなアプローチがとられる。つまり基本的には1軸2極フレームだが、標準化、適応化の意思決定が製品、価格、販売促進、チャネル、広告と国際マーケティング・プログラム全体で行われる。

グローバル合理化段階とは多国籍企業が世界的な拠点の設立をある程度終えた段階であり、例えば親会社と子会社間等いかに拠点間での調整を行うかが重要となる。また、親会社が世界中の子会社をどれも同じように管理するのではなく、各国子会社の役割の多様性を認め子会社ごとに管理方法を変えるとといった形がとられる。このようなグローバル合理化段階では、標準化と適応化の同時達成の重要性が認識されるに至った。諸上によれば、これを2軸2極フレームと呼び、製品等個別のマーケティング・プログラム内における下位要素の標準化度や適応化度に多様性を持たせる考え方である。例をあげれば、製品政策で言えば基幹部品は世界的に標準化し、周辺部品は現地市場要件に適応化すること等があげられる。

このように見ていくと、企業がグローバル展開をする際のアプローチの仕方としては標準化アプローチ、適応化アプローチ、標準化・適応化アプローチの3通りがあげられると考える。

1-2. CSRに当てはめる

それでは企業のCSR活動についてはどうだろうか。標準化アプローチ、適応化アプローチについてCSR活動について当てはめて考えた際のメリット・デメリットについて考えてみよう。

まず企業のCSR活動を全世界で標準化した場合のメリットとして考えられる点は、全世界のステークホルダーに同様の企業イメージを与えることができ、それにより全世界同様のブランド価値が作られるという点、また世界中のステークホルダーに対して顧客関係の一貫性と拡大をはかることが可能である点があげられる。

一方で、デメリットとして考えられる点は、各国のステークホルダーからのCSRに対す

る関心の獲得困難性、また各国子会社の CSR 活動に対するモチベーション向上の困難性等があげられる。

次に企業の CSR 活動を全世界で適応化した場合のメリットとして考えられる点は、各国の文化等に合わせた CSR 活動を行うことによる現地ステークホルダーからの支持が見込める点や、各国ステークホルダーからの CSR 活動に対する関心の増大、また各国子会社が現地に適応した CSR 活動を展開した場合、各国子会社の CSR 活動に対するモチベーションの向上が見込めると考える。

一方で、デメリットとして考えられる点は、各国ごとに適応化した CSR 活動では世界的に見た時に各国ステークホルダーからの企業イメージに対する相違が生まれてしまう点があげられる。また各国がそれぞれに異なった CSR 活動をしているだけでは、各国に認められたいがために行っている都合の良い CSR 活動と捉えられステークホルダーの企業に対する不審を生む可能性がある点もあげられると考える。

第2章 各国のCSRの歴史・捉え方の特徴

CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) についての定義は様々であり、例えば水尾は「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、社会に積極的に貢献していくために企業の内外に働きかける制度的義務と責任」と定義する。

前章では標準化、適応化アプローチの理論を CSR 活動について当てはめ、そのメリット、デメリットについて考えた。それでは適応化をする場合、世界各国の CSR の歴史や文化にはどのような特徴があるのだろうか。この章では適応化をする場合の各国の事情として、アメリカ、ヨーロッパ、中国、日本の CSR の歴史・特徴について見ていこう。

2-1. アメリカのCSR

アメリカの CSR の特徴は「フィランソロピー+地域社会志向」が強い点にある。アメリカの特徴として地域社会指向が強い所以は、アメリカの生い立ちそのものに根ざす。アメリカは、地域社会がまず形成され、それから州ができ、最後に国家が成立したという点で、アメリカに住む人々の地域社会に対する思い入れは相当のものであり、成功した者が地域社会に利益の一部を還元することは当然の責務と理解されている。例えば 2000 年にはマイクロソフト会長であるビル・ゲイツ氏が「ビル・アンド・メリンダ・ゲイツ基金」を設立し、米国の教育改善や、途上国の医療対策等、機会均等や貧困対策に力を入れている。

このような経緯から、アメリカの CSR の核は、利益を地域社会に還元することであるといえる。またアメリカの CSR は政府主導というよりも民間主導でなされているといわれる。

2-2. ヨーロッパのCSR

そもそもCSRの源流はヨーロッパにあると考えられており、ヨーロッパの中でも特にイギリスではCSR専任機関を貿易産業省内に持ち、法律の面からも企業の社会的責任について明確に規定しようとする等、現在の世界におけるCSRを牽引する国のひとつであるといえる。

ヨーロッパのCSRの特徴は常にその中核に人材問題があると考えられる。

産業革命の発生によりイギリスの経済は飛躍的に発展した。18世紀中ごろの産業革命は、従来の農業中心の経済から工業中心の新しい経済体系を作り上げ急速な経済発展は急激な労働需要を発生させ、それまで田園にいた多くの者が都市労働者となり安価な労働力として婦女、児童、年少者も工場のなかに取り込まれた。当時の1日の労働時間は13~14時間と長く、多くの場所が照明や清掃等について考慮されておらず工場等の作業場、職場の衛生環境も劣悪であった。

18世紀終盤~19世紀初頭にかけてこのような環境が問題視され出し、改善しようという機運が高まった。1802年には「綿工場その他の工場に雇用される徒弟の健康と道徳の維持のための法律」という工場法が制定され、その後19年、25年、31年、33年と相次いで工場法が制定され、44年法では1日12時間、週69時間までという女性の労働時間に関する規制がはじめて盛り込まれた。47年法では適用範囲は婦女、年少労働者に対するものであったものの繊維工場における労働時間が1日10時間までに制限された。1840年代には工場法の他にも坑内での児童労働を禁ずる42年の鉱山保安法、48年の公衆衛生法等、労働者の労働環境や住環境の整備がなされた。

当初の労働環境改善運動を担っていたのは一部の有識者層であった。例えばスコットランドの綿工場主であったオーエンは、労働者に快適な労働環境を提供し快適な労働環境が効率的な生産につながることを証明し、1821年に'Report to the County of Lanark'という報告書を著して当時の工場経営者に対する啓蒙活動を行った。また1844年にはガードナーが労働環境の整備が時間当たりの生産性を上昇させることを証明した。こういった活動を通して、政府が法律により労働環境を整備すると同時に労働環境改善が経営効率向上につながるという認識が一般的に広がっていった。

90年代半ばにはヨーロッパの失業問題は極めて深刻な状況に陥った。各国政府は様々な対策をとり、例えば中高年層の早期退職促進といった策がとられたが、結果的にこの政策は中高年層の離職だけを進ませ、各国の財政を強く圧迫する結果となった。ヨーロッパの経済が上向く90年代終盤以降、失業率自体は改善していくが、依然として多くの国で日本を上回る若年失業、フリーターの増大といった問題を抱え、2割もの若者が職業経験を持たず訓練も受けていないといった事態が世代を超えて繰り返された時、人材への投資が不十分な社会が持続的に発展することは困難であると考えられた。また失業問題は、犯罪の増加による治安状態の悪化、家庭の崩壊などを通じて社会そのものの土台を蝕むと考えられた。

このような経緯から、ヨーロッパの CSR は常にその中核に人材問題がある。そしてヨーロッパは CSR 先進地域として、規制等を通じて政府主導の積極的な取り組みが行われていることがわかる。

2-3. 中国のCSR

中国の CSR の特徴は環境についても問題視されているが、特に労働慣行に焦点を置いている点にある。

中国では 2003 年までは事実上 CSR という言葉が「禁句」であったのに対し、2005 年だけでも中国全土で政府あるいはその関係機関が主催する CSR セミナーが 100 以上行われたこと等、2005 年以降からは大きな変化があったことがわかる。この理由は国際市場でビジネスをするためだけでなく、国内政策を進める上でも CSR が役に立つことに中国政府は気づき出したためであると考えられる。

中国は環境汚染も深刻であるが、前述したように CSR の焦点は労働慣行である。この理由は、多国籍企業が安い労働力を求めて中国に進出した結果過酷な労働慣行が生じ、これを海外の人権 NGO などが咎め、外国企業はサプライチェーンマネジメント (SCM) を強化するようになったという歴史的な経緯のためであると考えられている。そのため中国における CSR は、アパレル、靴、おもちゃ製造などの労働集約的な産業で始まった。欧米企業は SCM の一環としてより良い労働慣行を求め、中国のサプライヤーがそれを実行することを監査した。当初中国はこの動きを警戒していたが、欧米企業はサプライヤーに社会面での監査や、業種により SA8000 等の認証をビジネスの条件とするところも増えてきたこと等から、労働慣行の改善は避けがたい条件だとわかると今度は中国流の基準をつくらうという動きが出てきて、2005 年 6 月には中国初の CSR 規格である CSC9000T をつくった。

労働慣行の中でも特に問題となっているのが、出稼ぎ労働者と都市労働者との著しい格差である。中国西部の農村部等の地方から都市部に出稼ぎに来ている格安で大量の労働力が中国の驚異的な経済成長を支えており、このような出稼ぎ工は中国全体で 1 億 5000 万人いるとされるが、法律上の身分では 68% が農民であり、このような出稼ぎ工は戸籍を出身地から移動することができないため医療扶助等の社会保障が受けられないことや、子どもは義務教育すら受けられないという。そのため子どもは祖母等に預け、親だけが都市部に出てくるといった形等が取られているという。

2-4. 日本のCSR

日本の CSR の特徴は「環境+社会貢献+法令遵守」に重点を置いている点である。

日本企業は環境問題には以前から強い関心を寄せていた。その背景として 1960 年代より公害病が多発したことがあげられる。環境経営のシステム規格である ISO14001 については 2006 年 5 月末までで、20,674 件と世界的にみても最大取得件数国であり環境経営に対して日本企業の関心が高いことがわかる。

また 1970 年にはロッキード事件、1980 年にはリクルート事件、2000～2002 年にかけては集団食中毒事件、自動車リコール問題等多くの企業の不祥事が発生した。このような経緯から、ヨーロッパやアメリカでは法令遵守は社会的責任の一部ではなく独立した問題として扱われているのに対し、日本企業の CSR 報告書においては法令遵守について重点的に載せられる傾向にある。

そして地域社会とフィランソロピーについてはアメリカ型 CSR を輸入してきた。この理由は、日本企業は地元のお祭り参加や、工場グラウンドの近隣住民への開放等、伝統的に工場や支店等がある地元社会との融和に力を注いできたため、地元社会での評判が事業の成功にとっても重要であると考えら、アメリカの特徴と共通点があったためであると考えられる。

また日本企業が CSR 活動に取り組む背景には、日本経団連、もしくは経済同友会が積極的に取り組んでいることがあげられる。

第3章 各国のスターバックスについて

スターバックスはコーヒーを専門として扱うアメリカを親会社とする喫茶店であり、2010 年までにアメリカに 11,131 店、日本に 865 店、世界全体では 16,858 店を展開している。

前章では適応化のための事情を把握するため、アメリカ、ヨーロッパ、中国、日本の CSR の歴史や特徴について見てきた。この章ではスターバックスの経営理念であるミッション宣言について見た後、スターバックスの CSR 活動について見てみる。そしてその後、スターバックスが標準化アプローチ、適応化アプローチのどちらを取っているのかについて考察する。

3-1. ミッション宣言

スターバックスの経営理念は、ミッション宣言として表されている。

・ Our Coffee

私たちは常に最高級の品質を求めています。最高のコーヒー豆を倫理的に仕入れ、心をこめて焙煎し、そしてコーヒー生産者の生活をより良いものにするのに情熱を傾けています。これらすべてにこだわりをもち、追求には終わりがありません。

・ Our Partners

情熱をもって仕事をする仲間を私たちは「パートナー」と呼んでいます。多様性を受け入れることで、一人ひとりが輝き、働きやすい環境を創り出します。常にお互いに尊敬と威厳をもって接します。そして、この基準を守っていくことを約束します。

・ Our Customers

心から接すれば、ほんの一瞬であってもお客様とつながり、笑顔を交わし、感動経験をもたらすことができます。完璧なコーヒーの提供はもちろん、それ以上に人と人とのつながりを大切にします。

・ Our Stores

自分の居場所のように感じてもらえれば、そこはお客様にとって、くつろぎの空間になります。ゆったりと、時にはスピーディーに、思い思いの時間を楽しんでもらいましょう。人とのふれあいを通じて。

・ Our Neighborhood

常に歓迎されるスターバックスであるために、すべての店舗がコミュニティの一員として責任を果たさなければなりません。そのために、パートナー、お客様、そしてコミュニティがひとつになれるよう日々貢献していきます。私たちの責任と可能性はこれまでもまして大きくなっています。私たちに期待されていることは、これらすべてをリードしていくことです。

・ Our Shareholders

これらすべての事柄を実現することにより、共に成功を分かち合えるはずです。私たちは一つひとつを正しく行い、スターバックスとともに歩むすべての人々の繁栄を目指していきます。

3-2. スターバックス コーヒーのCSR

次にスターバックス コーヒーのCSRについて見ていく。

スターバックスはシェアード プラネットという理念をCSRとして掲げており、同時に2015年までに達成したい目標を提示している。シェアード プラネットは倫理的な調達環境面でのリーダーシップ コミュニティへの貢献の3本の柱から成る。

倫理的な調達

「責任をもって栽培され、倫理的に調達された高品質なコーヒーを買い入れ、お客様にご提供し、生産者のよりよい未来と地球環境に貢献したい」と考えており、グローバルでの取り組みでは2015年までに、スターバックスが買い付けるコーヒーのすべてを責任ある方法で栽培され、倫理的に取り引されたものにしていくことを目標としている。

環境面でのリーダーシップ

「スターバックスは率先して環境負荷を低減し、気候変動対策に取り組み、同じ目標を共有する仲間を増やしていきたい」と考えており、グローバルでの取り組みでは2015年までに全てのカップのリユースやリサイクルに取り組んでいくこと、また省エネや節水、リサイクルやグリーン建築を通じて、環境負荷を低減していくことを目標としている。グリーン建築については2010年以降に新規オープンする店舗では各店舗で利用するエネルギーの50%を再利用エネルギー源のものとし、エネルギー効率を25%向上させるとしている。

コミュニティへの貢献

「コミュニティの一員としてパートナー（スターバックスでは全ての従業員をパートナーと呼ぶ）がお客様とともにコミュニティの絆を深める役目を担いたい」と考えており、グローバルでの取り組みとしては2015年までにグローバルで年間100万時間規模のコミュニティ貢献を行っていくこと、また2015年までに5万人のユース層をサポートし、支援を受けたユース層がコミュニティに革新をもたらし、コミュニティに貢献していくことをサポートすることを目標としている。

—アメリカのスターバックス コーヒーのCSR—

倫理的な調達

- ・フェアトレードコーヒーの取り扱い
- ・コーヒー豆のプレミアム価格での買い取り
- ・生産地の社会開発プロジェクトへの投資
- ・コンサベーション・インターナショナル（CI）との連携・・・自然生態系と人との関わりを重視して環境問題を解決することを目的に設立された民間非営利の国際環境 NGO。CIはメキシコ・チアパス州においてエル・トゥリウンフォ自然保護区の緩衝地帯でコーヒー栽培を行う小規模農家を支援している。木々を切り倒すことなく樹冠の木陰でコーヒーを栽培することで、保護区内にある野生生物が多く生息する森林や川がより保護しやすくなる。スターバックスは農業技術関連の訓練に対して財団支援をしたり品質向上のための技術移転を行う等により、チアパスプロジェクトの支援をしている。

環境面での取り組み

- ・店内で使用するカップのリサイクルやリユースの取り組み・・・シカゴの店舗で使用済みの紙カップを製紙大手ジョージ・パシフィックのウィンスコンシン工場に送り、店で使うナプキンに再生している。
- ・店舗のエネルギーや水道の使用量低減・・・エネルギー低減では電気使用率を2010年までに25%削減という達成目標を設定しているのに対し、アメリカとカナダでは2009年までに1.7%の削減、2010年までに50%を再生可能エネルギーにするという達成目標を設定しているのに対して2009年までに25%の達成となっている。節水率では2015年までに25%削減という達成目標を設定しているのに対して、アメリカとカナダでは2009年までに4.1%の削減となっている。
- ・廃棄物のリサイクルの促進
- ・環境配慮型店舗・・・スターバックスでは2010年より新たにオープンする新店舗は全てLEED認証を取得する等、環境配慮型の店舗にすることを目指している。LEED認証とは国際的に認知度の高いグリーンビルディング認証システムで、建物が環境性能向上を目的

とした計画に基づき建築・デザインされたことを証明する第三者認証である。環境配慮型店舗建築について、アメリカのスターバックスの店舗ではより地域感を演出した店舗に変えていくという試みがされている。2009年3月に設立されたシアトルのパークプレイス店では木材の素朴感を生かした内装や地元の靴屋、自動車工場のスクラップ革を再利用したバーカウンター、地元のレストランから得た横長のコミュニティテーブルや、シアトルの倒木を利用し製作されたキャビネットを配置している。このコンセプトに基づいた店舗は現在シアトルにもう1店舗、パリに1店舗あるという。

・Ceres との連携・・・Ceres とは投資家や環境保護団体によって組織される団体。スターバックスはリーバイスやナイキ、サン・マイクロシステムズ、ティンバーランドの米国大手メーカーとともに米国の気候やエネルギー問題を解決するためのビジネスを考えるグループ BICEP を設立し、Ceres とともに米国政府に対して温暖化対策を強化するよう求めること等がなされている。

コミュニティへの貢献

・RED カード・・・スターバックスカードとして RED カードを買くと、その売り上げの一部が世界基金に寄附され、集められた資金は世界基金を通してアフリカの女性と子どもを対象とした HIV 予防啓発、ケア、治療のために使われる。(この RED カードはアメリカの他、カナダ、イギリス、アイルランドでも使える。)

・コンサベーション・インターナショナル (CI) との連携

・Ethos Water・・・世界中の子ども達に綺麗な水を提供し、世界の水不足に対する意識を高めるとい社会運動をミッションステートメントとして持つ商品。このボトルウォーターを購入すると毎回の売り上げから 5 セントがこの制度に募金される仕組み。アメリカとカナダの各店舗で購入可。

・スターバックス財団・・・1997年よりアメリカとカナダで設立された。子ども達に対する慈善活動、海外駐在の軍人やその家族への支援活動、また本拠地シアトルでは積極的に地域社会への収益還元を実施するため、識字率向上プログラムのために図書館へ50万ドル寄附、シアトル交響楽団に55万ドルの寄附、キング・カントリー公園への10万ドルの寄附等がなされている。

・Save the Children との連携・・・全ての子どもにとって生きる・育つ・守られる・参加する「子どもの権利」が実現されている世界を目指す団体。

・Mercy Corps との連携・・・アメリカの国際協力団体。スターバックスの紅茶部門「TAZO」と共同で「Cultivating Hope for Advancement in India (CHAI プロジェクト)」というプロジェクトが生まれ、インドのマカイバリ茶園では体力的に茶畑で働けない女性や産休で茶畑から離れている女性を対象に、生育の早い木から作られた手作りの紙を紙袋にして販売するという取り組み等がなされている。

・International Youth Foundation(IYF)、Ashoka Youth Venture との連携・・・若者を支

援する団体と連携して、資金援助等をしている。

—ヨーロッパのスターバックス コーヒーのCSR—

ヨーロッパの CSR の歴史の起源がイギリスであるため、ここではイギリスの CSR について見てみる。

倫理的な調達

- ・フェアトレードコーヒーの取り扱い・・・イギリスとアイルランドの店舗ではエスプレッソベースの飲み物（カプチーノ、ラテ等）に使われるコーヒーを全てフェアトレード認証のものに切り替えて販売している。使用されるコーヒーは主にグアテマラ、コスタリカ、そしてペルーのフェアトレード小規模コーヒー生産者から調達されるが、今後より多くの生産者がフェアトレードに参加する機会に繋がっていく。この取り組みによりイギリスとアイルランドでの今後1年のフェアトレード認証コーヒー調達から生まれるフェアトレード・プレミアムは約 35 万ポンドにのぼる。このプレミアムは、生産者組合に直接渡り、生産者の人々が自ら民主的にコミュニティを発展していくことに役立てられる。
- ・コーヒー豆のプレミアム価格での買い取り

環境面での取り組み

- ・店内で使用するカップのリサイクルやリユースの取り組み
- ・店舗のエネルギーや水道の使用量低減
- ・廃棄物のリサイクルを促進すること
- ・環境配慮型店舗を目指す

コミュニティへの貢献

- ・コンサベーション・インターナショナル (CI) との連携
- ・若者支援 (The Prince's Trust)・・・チャリティ団体である The Prince's Trust と協力してイギリスの何千もの若者の生活を変えるための活動をしている。スターバックスは The Prince's Trust のプログラムとして若い人々がスターバックスで働く機会の提供や、他の仕事を紹介すること等をしている。スターバックス 200 店舗以上の 150 人以上が The Trust のために資金を集めているという。
- ・RED カード (アメリカのスターバックスの項目参照)
- ・National literacy Trust(NLT)との連携・・・不利な立場にある若者や地域の人々の生活を改善するための団体と連携し、スターバックスのパートナーが様々な地域にボランティア活動をしに行ったり、イベントや資金を調達する活動を通して 13,000 ポンド以上の資金が集められ、寄付する等の支援をしている。

—中国のスターバックス コーヒーのCSR—

倫理的な調達

・フェアトレードコーヒーの取り扱い・・・雲南省で栽培されたコーヒー豆を中国のスターバックスを中心に販売し、現在はシンガポール、マレーシア地区の各店舗でも販売されている。中国のスターバックスは、国産なので安定した生産量が確保でき、また国内での取引関係を高めることで取引先の安定した利益獲得や、中国全体での利益向上に貢献していると考えられる。

- ・コーヒー豆のプレミアム価格での買い取り

環境面での取り組み

- ・マイカップ持参での2元の割引
- ・リユース、リサイクルカップの使用
- ・環境配慮型店舗への取り組み
- ・店舗のエネルギーや水道の使用量低減・・・一般的にスターバックスではドリンクを作った際、使ったスプーンを水を流し続けている容器の中に入れる。一方で中国と台湾では、スプーンをそのような容器に入れるのではなく後で洗うことで水を節約している。

コミュニティへの貢献

- ・中国婦女発展基金との連携・・・環境面の項目で述べた、水の節約により節約できた金額 460 万元を中国婦女発展基金に寄附。中国婦女発展基金では西部の農村部（衛生面で発達していない地域）に住む女性も清潔な水を飲むことができるようなプログラム等を行っている。
- ・中国では「私も参加する！」プロジェクトを設立し、顧客が積極的にコミュニティへの貢献に参加できる機会を提供している。
- ・中国のスターバックスでは、顧客がボランティア活動に5時間参加するとMサイズのコーヒーを一杯無料で提供される。
- ・中国西部の農村部で働く教師に対して行われる教育に関する講座の提供。
- ・中国西部ではスターバックスが協力してドメスティック・バイオレンス等を受ける女性等に対する女性のためのセミナーを開催している。
- ・四川省で起きた大地震で働けなくなった人々が再び働けるように基金会を設立。
- ・広州の病院ではパートナーが子どもと一緒にゲーム等を行うことで病気を忘れて楽しめる機会を提供。

—日本のスターバックス コーヒーのCSR—

日本のスターバックスについてはスターバックス コーヒー ジャパンの HP を利用した他に、スターバックス コーヒー ジャパンの広報の方にもお話をうかがった。

倫理的な調達

- ・フェアトレードコーヒーの取り扱い・・・日本ではフェアトレードコーヒーとしてカフェ エスティマ ブレンドを販売、毎月20日を「フェアトレードコーヒーの日」としてドリップコーヒーとして飲むことができる。
- ・コーヒー豆のプレミアム価格での買い取り
- ・コンサベーション・インターナショナル (CI) との連携・・・スターバックス コーヒー ジャパンでは CI と協働してコーヒー豆の取引における環境・社会・経済的な配慮を実践するためのガイドラインを策定し、これを基にコーヒー生産者へのスターバックス独自のガイドラインである C.A.F.E.プラクティスが誕生した。

環境面での取り組み

- ・マイカップ持参での20円の割引
- ・リユース、リサイクルカップの使用
- ・店舗のエネルギーや水道の使用量低減
- ・ビーンズカード・・・コーヒー豆購入時に50g購入ごとにこのカードにスタンプを1つ押し、スタンプ数に応じて好みのコーヒー豆と引き換える仕組みであるが、コーヒー豆を入れるコーヒーバッグ等の袋持参によりこのビーンズカードにスタンプを1つサービスしている。
- ・環境配慮型店舗への取り組み・・・2010年12月、スターバックス コーヒー ジャパンの運営する環境配慮型の店舗が小売店舗として日本国内では初めて LEED 認証を取得した。スターバックス コーヒー福岡大濠公園店は、海外を含めたスターバックス全店舗で初の新築カテゴリーにおける LEED 認証の取得となった。福岡大濠公園店で主な取り組みは、自転車置き場と空気入れを設置し CO2 を排出しない交通手段利用の促進、屋根に降った雨水をタンクに貯蔵しトイレの水洗や植栽の水遣りに利用すること、地元の九州産である FSC 認証木材をインテリアの一部に使用、敷地内にコンポストを設置しコーヒー豆かすを堆肥化して公園に肥料として提供する、従業員への環境教育、それぞれの店舗の環境配慮の取り組みを説明する本であるグリーンブックの設置等がなされている。FSC とは森林管理協議会のことで、環境・経済・社会面から見て適切に管理された森林やその他の管理された原材料に由来した木材を使用していることを認証する国際機関である。

また他の環境配慮型店舗として、スターバックス コーヒー京都リサーチパーク店があげられる。この店舗は2004年5月31日にオープンし、2010年6月に行った改装の際に環境に配慮した設計を数多く取り入れ LEED 認証取得の登録をしていた。同店舗は日本国内で

初めて、小売店舗として商業インテリアカテゴリーで LEED シルバー認証を取得した。また同店舗はアジア太平洋地域において LEED 認証を取得した第 1 号のスターバックス コーヒー店舗。この店舗の主な取り組みは、再生可能エネルギー（ソーラーパネルの設置）の導入、コージェネレーションシステム（店舗で使用する電力の一部をガスを使った自家発電でまかない、発電時に発生する熱を使って冬場は外部席を温めている）の導入、国内産 FSC 認証木材をインテリアの一部に使用、客席の 75%以上で自然光確保、90%以上で眺望確保、店舗から発生したコーヒー豆かすを使用したアートワークの設置、従業員への環境教育、グリーンブックの設置等があげられる。

・マグレポート・・・スターバックスでは一部店舗ではあるが全世界的に店内で召し上がるお客様に対してはマグカップをすすめている。日本におけるこの取り組みは 2008 年 10 月より更に積極的に行われるようになったという。その方法は、レジの前に置くポップ表示を①ドリップコーヒーについてはマグカップでも提供可 ②ホットドリンクはマグカップでも提供可 という 2 種類を用意し、各店舗が自由に表示できるよう指示された。そして POS システムによりマグカップの使用状況が把握できるよう、レジボタンに「マグ」のボタンを新たに追加し、注文をレジに打ち込む際にマグカップ使用のお客様に対して「マグ」ボタンを押すことが指示された。また日本のスターバックスは「マグレポート」を作成し各店舗に配布することで、パートナー間で情報が共有できるようにした。「マグレポート」は「ハチドリのひとしく」という童話（燃えている森林に、ハチドリ一羽が口ばしにためた水を何往復もして垂らし火を消そうとする物語。例え小さな取り組みでも、一人ひとりができることに取り組みばやがて大きな成果が生まれるというメッセージがこめられている。）に沿って、店舗でのマグカップ利用の取り組みについて 1 ポトリ（しずくを落とした音）を 100g の CO2 削減・抑制として「〇〇店（積極的にマグカップをおすすめしている店舗）は〇〇ポトリ達成した」というような情報を載せることで他店舗との情報共有、パートナーのやる気向上を目指している。

・アースダイヤモンド・・・スターバックス コーヒー ジャパンは店舗のパートナーに対して送られる業務連絡を 4 月に出し、4 月をアースダイヤモンドとしてパートナーが環境についてできることについて考えてもらえるようにしている。

社会貢献

・ケア・インターナショナルジャパンとの連携・・・世界有数の国際協力 NGO である「CARE」の日本事務局。主にアジアやアフリカにおいて災害時の人道支援を行っている。日本のスターバックスでは 2004 年、2006 年、2009 年にインドネシアで発生した地震の被災地への救援金は同団体を通じ緊急支援物資の配布等、被害が最も激しい地区における支援活動に役立てられた。2005 年には「イチロー・スターバックスカード」で集まった寄付金の一部は国内避難民の生活向上に役立てられた。

・セカンドハーベスト ジャパン・・・企業や個人から食品を受け取り必要とする人達へ

無償で提供する団体。日本のスターバックスでは、一部店舗で出た賞味期限まで十分な期限がありながら店頭から下げたパッケージフードを福祉施設やシェルターで暮らす食糧支援を必要とする人々へこの団体を通じて届けている。

・メイク・ア・ウィッシュ オブ ジャパン・・・難病と戦う子ども達の夢を叶え、生きる力や病気と闘う勇気を持ってもらうことを願い 1980 年に設立したメイク・ア・ウィッシュ インターナショナルの正式な支部として 1992 年 12 月に設立された。日本のスターバックスでは「メイク・ア・ウィッシュ チャリティ バイシクルライド」にエイドステーションを設けてドリンクを配布、2003 年には「スターバックス カード」と「イルカ マグ」の売上金の一部を寄附等

・Book for Two・・・クリスマスシーズンに、不要になった本を店舗に持っていくとスターバックスが専門家に査定・買い取りをお願いしその全額を日本点字図書館にお届けする取り組み。

・三重県では地元のミュージシャンのライブを店舗で開催

・宮崎県宮崎市では、パートナーとその家族が集まり、河川敷のクリーンアップを実施。

・埼玉県川口市では地元の子どもやその両親とハロウィンパーティーを開催

等、各地域にある店舗ごと独自のコミュニティへの貢献がなされている。

余談ではあるが、日本のスターバックスについて私がアルバイトをしていた時の経験を加えたいと思う。前述したがスターバックスでは全従業員のことをパートナーと呼ぶため、以下からもパートナーという呼び方をする。

私は大学1年生～2年生まで、東京都の南青山二丁目店でアルバイトとしてスターバックスで働いていたのだが、スターバックスにアルバイトとして入ることになった時にまず驚いたのは、例えアルバイトであっても予想していた以上に研修制度が充実していた点である。スターバックスに入ると、まず合計で 80 時間の研修が行われる。この研修はスターバックスでドリンクを作り提供するパートナー全員がバリスタになるためのものであり、コアクラス（集合研修）とインストアラーニング（店舗研修）の二本立てで実施される。

コアクラスは店舗外の研修会場（東京では本社の千駄ヶ谷で研修を行った）で行われる。この研修は「スターバックス・エクスペリエンス」と呼ばれ、スターバックスの歴史、企業文化、価値観、社風、またレジの打ち方やエスプレッソの淹れ方、スチームミルクのかけ方、コーヒーの風味の表現方法、お客様を満足させるための接客サービスの具体的な方法等を、同時期にアルバイトをすることとなった他店舗のパートナーと一緒にグループワークを通して各店舗の店長クラスのパートナーから 16 時間学ぶ。

インストアラーニングはコアクラスと並行して行われ、毎回ピアコーチという新人に教える資格を持つパートナーが 1 人ついて食品の安全衛生、コーヒー豆の知識や抽出技術、レジや、ドリンクを作るバーでの仕事等を 10 時間学ぶ。

その後 54 時間程「スターバックス・エクスペリエンス」やグリーン・エプロンブックの

5つの価値観について実際の仕事を通して習得していく。グリーン・エプロンブックとは、パートナーとしてスターボックスに入った時に渡される小冊子であり、ここにはスターボックスが大切にしている、パートナー全員が共有すべき価値観が書かれている。その価値観とは「歓迎する 心をこめて 豊富な知識を蓄える 思いやりをもつ 参加する」といった簡潔な5つのキーワードであり、この価値観を胸にパートナーは日々自主的にお客様やパートナーに接することが求められる。

また店舗内にはグリーン・エプロンブックと同じ5つの価値観とイラストが書かれたグリーンエプロンブックカード（GABカード）が用意されている（5つの価値観なので全5種）。これはパートナーが、お客様やパートナーに対して良いサービス等を行っていると思った時、5つの価値観の内当てはまると考えたGABカードにそのパートナーに対してメッセージを書いて渡すという制度である。このカードを渡すこと、またもらうことでパートナー同士が認め合い、コミュニケーションが生まれるとともにチームワークが生まれ、更なるやる気とお客様やパートナーに対して更に親身な対応をしようという気持ちが高まる。ちなみにこのカードを決まった数集めて店長に報告すると、ピンバッジがもらえるという仕組みである。

仕事量に対して給料が釣り合わないと言った不満を言うパートナーもいたが、自分を含め、スターボックスでの仕事がつまらない、やめたい等と不満を言う者は誰もいなかった。それはスターボックスという組織の仕組み自体がどんな時でも人を最も大切にする文化であるからだと考える。人を常に大切にする文化がパートナーにも浸透している環境であるからこそ、各々のパートナー自身も更に人に優しくでき、働きやすい環境が生まれ、それが消費者にも伝わり、居心地の良い空間ができるのである。

3-3. 標準化、適応化の理論に沿ってスターボックスのCSRを考える

このように見ていくと、スターボックスはシェアード プラネットとしてグローバルに標準化したCSR活動に取り組みながら、例えばイギリスでは職を持たない若者への支援をしている点、アメリカではスターボックス財団を設立して地域社会へ利益を還元している点、中国では農村部と都市部の格差を是正するような支援がなされている点、日本ではマグレポートを発行し積極的に環境問題に取り組もうとしている点等、2章であげた各国の事情に合わせたCSR活動についても展開していることがわかる。スターボックスはシェアード プラネットという基幹部分を標準化しグローバルに取り組みつつ、各国の事情に適応させた活動を行っており、これは標準化、適応化の同時達成を果たしていると考えられる。ただ標準化したCSRをグローバルに一貫させて展開するだけでなく、各国に合わせたCSR活動についても展開することで、全世界同様の企業イメージ・ブランドを確保しつつも各国の消費者、パートナー等のステークホルダーのCSR活動に対する関心、モチベーションの向上、また各国子会社のCSR活動に対するモチベーションの向上に成功しているのである。

つまり、スターバックスが親会社であるアメリカだけでなく世界中のステークホルダーに受け入れられ、成功している所以は、コーヒー豆の質の追求、幅広い年代に受け入れられるメニュー展開等の理由だけでなく、人を大切にする理念を持ち、その理念を CSR 活動に反映させて実践し、シェアード プラネットによりグローバルに標準化させた CSR 活動に取り組むと同時に各国に適応させた CSR 活動を展開することで標準化、適応化の利益を同時に獲得しているためであると考えます。

終わりに

今回スターバックス コーヒー ジャパンの広報の方にお話をうかがった際、海外のスターバックス独自の CSR 活動についてはわからないという説明を受けた。スターバックスはアメリカが本社であるためアメリカのスターバックスとのコミュニケーションは図れているであろうが、これは各国子会社ごとのコミュニケーションを今後拡大していける余地がまだあるということの意味するところと考える。

ここで私は、スターバックスの今後の課題について提言したい。それは今後更に積極的にスターバックスの各国子会社間でのコミュニケーションを取る機会を設け、他国がどのような CSR 活動を行っているのかについて詳細に把握し、自国で弱い面についての把握や、他国の CSR 活動について自国でも取り入れられそうな活動について積極的に取り込んでいくことである。そのようなコミュニケーションを取ることで、各国子会社間の関係性もより強固なものとなり、スターバックスは今後更に世界を牽引していく企業として活躍するのではないかと考える。

協力して頂いた方

スターバックス コーヒー ジャパンの広報の方

杜亦女青（とえきせい）さん（中国語の翻訳に協力して頂きました。）

参考文献

『CSRと企業経営』（亀川雅人 高岡美佳 編著）

『CSRマネジメント』（水尾順一 田中宏司 編著）

『ヨーロッパのCSRと日本のCSR』（藤井敏彦 著）

『マーケティングの国際化』（角松正雄 監訳 大石芳裕 田端昌平 北原明彦 池田芳彦 訳）

『国際マーケティング戦略 ビジネス活動とグローバル展開』（熊田喜三男 編著 折笠和文 釜賀雅史 岡本純 著）

『グローバル・ビジネス戦略の革新』（諸上茂登 藤澤武史 嶋正 編著）

『スターバックスの感動サービスの秘密』（荒田雅之）

参考 HP

スターバックス コーヒー カンパニー (<http://www.starbucks.com/>)

スターバックス コーヒー ジャパン (<http://www.starbucks.co.jp/>)

スターバックス コーヒー 中国 (<http://www.starbucks.com.cn/>)

スターバックス コーヒー イギリス (<http://starbucks.co.uk/en-GB/>)

フェアトレード・ラベル・ジャパン (http://www.fairtrade-jp.org/whats_new/000099.html)

大和総研 (<http://www.dir.co.jp/souken/consulting/report/strategy/csr/10022301csr.pdf>)

環境 goo (<http://eco.goo.ne.jp/business/csr/asia/clm23.html>)

U.S. FrontLine (<http://www.usfl.com/>)

Ecology Online(<http://www.eco-online.org/>)