

論 文

サステイナブル・コーヒーによるBOPビジネスと CSV(共益の創造)に関する一考察 —スターバックスとそのサプライチェーンに おけるCSR活動の事例に学ぶ—

水 尾 順 一

はじめに

リーマンショック以降、世界経済が低迷を続け、企業の新たな市場戦略が求められている。その一つが、アジア・アフリカなど新興諸国への進出であるが、闇雲に海外進出を狙うだけでは現地との軋轢を生じさせるだけだ。

グローバル化時代といわれる今日では、世界標準として2010年11月に発行されたISO26000と照合させながら、サステイナブルなグローバル調達や環境問題への対応、地域住民の人権、労働への配慮、さらには発展途上国への支援や地域開発、雇用促進、サプライチェーンの構築などを念頭におき、企業と現地社会の持続可能な発展を図っていかなければならない。換言すれば、企業の成長戦略の要には、いま叫ばれているBOP (Bottom/Base Of the Pyramids: 低所得者層) ビジネスの視点も重要である¹。

今回取り上げたサステイナブル・コーヒーにおいても同様である。現在コーヒービジネスでは、グローバル企業としてスターバックスが有名であるが、同社は世界のコーヒー産地に対して農民の生活支援を行いながら、地域社会と同社のサステイナビリティを追求している。この背景には、ビジネスだけでは現地の共感は得られないとの戦略がある。しかし、ビジネスを忘れては永続性がなくなる。現地の繁栄と長期にわたるビジネスの継続を進めつつ、「サステイ

1 水尾(2010) p. 1にて、BOPビジネスについて論じている。BOPの概念は、プラハラード(Prahalad, C.K.)とハート(Hart, S.L.)が2002年に提唱したもので、いわゆるBRICsの次に世界的なマーケットになると言われている。

ナビリティ (Sustainability: 持続可能性)」と「プロフィット (Profit: 利益)」の当為性ある活動を両立させることがキーワードとなる²。その結果、コーヒーを嗜む顧客、企業 (スターバックス) とコーヒー農園、また地球環境レベルまでのサステナビリティと満足創造に結びつく。

本稿では、米国のシアトルにあるスターバックス本社、スターバックス・ジャパンへの取材、およびグアテマラのコーヒー農園での現地リサーチで得た知見をもとに、サステナブル・コーヒーによるBOPビジネスとCSV (Creating Shared Value: 共益の創造)³を明らかにする。

1. コーヒービジネスの概要

1.1 コーヒーの歴史と需要

コーヒー豆の品種にはアラビカ種とロブスター種の2種類があり、アラビカ種のほうが高級豆といわれている。そもそもコーヒーの歴史には諸説があり、アラビカ種のコーヒーの木の原産地はアフリカ大陸のエチオピアにあるアビシニア高原で、その後アラビアに持ち込まれたと伝えられているのが有名だ⁴。文献上で最初に示されたのは、西暦575年、イエメンのサーサーン朝ペルシャ時代に、「当時、アラビア人はコーヒーの実や葉を煎じて飲料を作った」と記述がある⁵。2012年8月に取材に訪れたグアテマラがある中南米へは1717年に伝わったとされている。フランスの海軍将校ガブリエル・ド・クリューが、西インド諸島のマルチニーク島に運んだ1本の苗木が、中南米におけるコーヒーの歴史の始まりである⁶。

世界のコーヒー生産量は、2012年度 (2011年10月1日～2012年9月30日) 13,758万袋 (1袋=60kg) で国別にみれば、図表-1のとおりブラジルが第一位で4,920万袋、二位はベトナム2,100万袋、第三位はインドネシア830万袋、

2 同上p. 32で、両者のWIN-WINな関係こそが、その要であると論じた。

3 水尾 (2011) pp. 4-11, 水尾 (2012) pp. 134-135

4 Weinberg & Bealer (2001) p. 1

5 ジャマイカコーヒー輸入協議会ホームページ
<<http://www.bluemountain.gr.jp/association/>>

6 同上

図表-1 世界のコーヒー，国別生産量，消費量，一人当たり消費量ベストテン

順位	国別生産量 (2012年度：万袋)	国別消費量 (2011年度：万袋)	一人当たり年間消費量 (2010年度：kg)
1位	ブラジル：4,920	アメリカ：2,204	ルクセンブルグ：28.4
2位	ベトナム：2,100	ブラジル：1,957	フィンランド：12.1
3位	インドネシア：830	ドイツ：946	デンマーク：9.5
4位	コロンビア：750	日本：701	ノルウェー：9.2
5位	エチオピア：630	フランス：596	スイス：8.0
6位	インド：533	イタリア：569	スウェーデン：7.9
7位	ペルー：520	ロシア：366	ドイツ：6.8
8位	ホンジュラス：460	カナダ：357	オーストリア：6.5
9位	メキシコ：450	エチオピア：338	カナダ：6.4
10位	グアテマラ：386	インドネシア：333	スロベニア：6.1

出所：国別生産量=USDA「World Markets and Trade, July, 2012」ホームページ
 国別消費量，一人当たり消費量=ICO (International Coffee Organization) Dec. 2012,
 全日本コーヒー協会ホームページ

第四位はコロンビア750万袋，第五位エチオピア630万袋と続いている⁷。

また，全世界の消費量は2011年度1億3,900万袋で，国別にはアメリカ合衆国が第一位で2,204万袋，次いでブラジル1,957万袋，ドイツ946万袋となっている⁸。この消費量を国民一人当たり消費量に換算し，国別に調査すれば興味深い数字を見ることができる。2010年度の第一位はルクセンブルグで28.4kg（コーヒーカップ一杯10グラムとして2,844杯），第二位はフィンランドの12.1kg（同1,212杯），第三位はデンマークで9.5kg（同946杯）となっている⁹。

第一位のルクセンブルグの消費量が多い理由は次のとおりである。同国はドイツ，ベルギー，フランスに囲まれた西ヨーロッパの小国であるが，嗜好品に

7 USDA「World Markets and Trade」July, 2012 〈<http://usda01.library.cornell.edu/usda/fas/tropprod//2010s/2012/tropprod-06-22-2012.pdf>〉

8 ICO (International Coffee Organization) Dec. 2012, 全日本コーヒー協会ホームページ 〈<http://coffee.ajca.or.jp/data>〉

9 同上

掛かる消費税が低く、周辺諸国からの買い物客が多いことが、この数字に貢献しているようだ¹⁰。

ちなみに、日本は図表-1のとおり世界第四位のコーヒー消費国（701万袋）ではあるが、一人当たり消費量では年3.4キログラムでベスト10にもはならず意外と少ない。なお、中南米は現在コーヒーの主要な生産国となっているが、近年は消費国としても有名になっており、特に生産国で世界一のブラジルなどは米国について世界第二位の消費国となっている。同国の経済成長率の高まりから、コーヒーの消費量が増え数年後には世界一になると見込まれている。

コーヒー生産国と消費国との経済力の格差による不公平を是正することで、コーヒー価格と供給の安定などを目的として、1962年9月に生産国と消費国が一体となって策定したのが価格安定メカニズムとしての輸出割当制度で、「国際コーヒー協定（ICA：International Coffee Agreement）」と呼ばれている¹¹。そしてこの協定を保護するために国際コーヒー機関（ICO：International Coffee Organization）が1963年12月に設立された。

その後ICAは、5度にわたる改定を経て、生産農家の生活改善やコーヒー生産に就業する労働者の労働条件の改善等の条項が付記された現在の2001年協定につながっている。2012年9月現在、この協定に同意している国は70カ国、その内輸出国が38、輸入国が32となっている¹²。

また、コーヒーの世界会議などでは、文化・経済の発展と共にコーヒーの消費量が増えると指摘されているが、地球温暖化で気候変動の影響などもあり、2050年にはコーヒーが不足するとの予測もある¹³。

10 AGF社 コーヒー辞典 〈<http://www.agf.co.jp/enjoy/cyclopedia/zatugaku/circumstances.html#Link04>〉

11 全日本コーヒー協会ホームページ 〈<http://coffee.ajca.or.jp/>〉

12 国際コーヒー機関（ICO）ホームページ 〈http://www.ico.org/members_e.asp〉

13 米国・スターバックス本社のサステナビリティ（持続可能性）部門ディレクター、ジム・ハンナ（Jim Hanna）氏が2011年10月にイギリスの新聞ガーディアン（Guardian）に寄稿した。

1.2 コーヒーベルトと呼ばれる世界のコーヒー産地

コーヒーの木は、赤道を挟んで南北25度の地域、つまり北回帰線・南回帰線(北緯・南緯23度26分)に近い熱帯地域に生息する植物で、これらの地域は一般的にコーヒーベルトと呼ばれている。現在では、ブラジル、コロンビア、グアテマラなどの中南米の他、ベトナム、インドネシア、中国などのアジア地域、ケニア、キリマンジャロ、エチオピアなどのアフリカ諸国の合計65か国にて栽培されている。

世界には2,000万から2,500万人もの小規模生産者がいて、一億人以上の人々に生活の手段を提供しているといわれている。

コーヒーの品種にはアラビカ種とロブスター種の2種類があり、アラビカ種のほうが高級豆といわれている。ロブスター種の代表は最大手といわれるベトナムコーヒーである。アラビカ種は標高がおおよそ762メートル以上の高い地域で栽培されることが多く(中にはそれ以下の地域で収穫されるアラビカ種もある)、一般的には高地栽培ほど高級品とされる。

たとえばグアテマラでは海拔1,372メートル以上で栽培された高級ブランドコーヒーがSHB(Strictly Hard Beans)と呼ばれ、それ以下のプライムコーヒーや、エクストラプライムコーヒーと区別される。SHBは、他のコーヒーと比較してAcidity(酸味)、Body(コク)、Flavor(風味)、Sweetness(甘み)といわれるコーヒーの4つの味わいに富んでいる。

コーヒーの木は苗木を移植してから2年程で赤い実を付け出し、一人前の成木といわれるのは5年目以降、10年目までフル生産を続ける。その後老齢期を迎え徐々に生産量が低下するが、根元より30cm程のところから幹をバッサリ切り倒すカットバックという若返りを行った樹は翌年より生産を取り戻す。コーヒーの樹の寿命は60年~80年、またはそれ以上になる場合もあるが、一般的には20年~25年間生産を続け、その後も新芽は出るものの生産量は回復しないため、新しい苗木に植え替えられる。

1.3 日本におけるサステイナブル・コーヒー

サステイナブル・コーヒーについて、日本スペシャルティコーヒー協会(Specialty Coffee Association of Japan: SCAJ)が組織するSCAJサステイナビリティ・認証コーヒー委員会の定義では、以下の2つの意義がある¹⁴。

- ① コーヒー生産国が抱えている経済問題・社会問題・環境問題の解決を図ることで「地球規模のサステナビリティに貢献するコーヒー」
- ② コーヒー生産者から最終消費者まで (From Seed to Cup), サプライチェーン全体で価値の共有を図ることで「コーヒー産業の持続可能性 (サステナビリティ) に寄与するコーヒー」

世界には自然保護団体やオーガニック認証、フェアトレードを促進する団体など多くのNPO/NGOがサステナビリティを求めて組織化されている。これらの組織のうち、メーカーや農園などから独立した第三者として作成した独自の認証基準にそって審査し、その基準に合致したことを認証されたものが「サステナブル・コーヒー」である。

サステナブル・コーヒーに取り組む団体には図表-2のような組織がある。

レインフォレスト・アライアンス日本市場代表の堀内千恵子氏によればサステナブル・コーヒーの認証は特定の認証のみを取得する農園もあるが、多くの農園は有機栽培とレインフォレスト・アライアンス、あるいはグッドインサイド (Good Inside) や有機栽培など、複数の認証を同時に取得する。

一方、認証農園で生産されたコーヒー豆であっても質の悪い豆は、当然のことだが認証コーヒーとはならず無認証になる。もしそれが認証豆と表示されれば、いわゆる「偽装表示」となる。

これらのサステナブル・コーヒーについては、それ以外の普通のコーヒーに比較して、農民の仕事や生活を支援するために一定のプレミアム価格が上乘せされている。その率については、ある程度の平均的な相場はあるものの、その年の収穫によって詳細の率は変化する。

しかし、メーカーによっては商社が輸入した認証豆を調達しても認証のマークをつけない場合もある。消費者価格にプレミアム価格を上乘せすることが他社との価格競争上で不利になる可能性が指摘されており、また、自社が販売する全ての製品に認証をつけることができればよいが、認証をつけていない他の自社製品が販売しにくくなるという販売戦略上の理由もあるようだ。

14 日本スペシャルティコーヒー協会の広報資料に基づく。サステナビリティ・認証コーヒ委員会はバリスタ委員会他、SCAJにおける6つの資格認証委員会の一つとして2006年に組織された。

サステイナブル・コーヒーによるBOPビジネスとCSV(共益の創造)に関する一考察

図表-2 サステイナブル・コーヒーに取り組む団体の一覧

名称	ミッション	生産量 (全世界)
バードフレンドリーコーヒー	スミソニアン渡り鳥センター (SMBC) は、渡り鳥とその生息地の保護、研究活動に注力。バードフレンドリーは、一杯のコーヒーから渡り鳥保護に向けて参加できるプログラムを提供。	4,200トン (2010年推定)
グッドインサイド	現状よりもサステイナブルな農作物サプライチェーンの構築。 ・環境や人々の生活の改善につながる適正な農法を実践しているプロフェッショナルな生産者 ・責任をもって生産された農作物を生産者に要求し、またそれらを正当に評価する企業 ・社会や環境に対して責任ある方法で生産・流通された商品を購入する消費者	394,000トン (2010年)
有機栽培	有機農産物は、農業の自然循環機能の維持増進を図ることと、採取場の生態系の維持に支障を生じないことを目的とする。	データなし
レインフォレスト・アライアンス	土地の利用法、商取引の方法、消費者の行動を変えることにより、生物の多様性を維持し、人々の持続可能な生活を確保することを使命とする。	219,000トン (2010年)
コンサベーション・インターナショナル	科学、パートナーシップ、そして世界各地での実践に基づき、次世代に豊かな自然を引き継いでいく社会を実現し、人類の幸福に貢献する。	4,463トン (2011年7月時点)
コーヒークオリティーインスティテュート	コーヒーの品質向上と農園で働く労働者の生活向上を目的としている。	2,208トン
フェアトレード・インターナショナル	不利な立場にある生産者と消費者とをつなぎ、より公正な貿易の仕組みを根付かせることで、生産者が貧困に打ち勝ち、自らの手で生活を改善していけるようにすること。	324,000トン (2008年)

出所：SCAJサステイナビリティ・認証コーヒー委員会作成資料に基づき、筆者が加筆修正

ただ、オーガニック認証コーヒーは、収穫高に関係なく常に一定の市場価格が定められている。コーヒー豆の相場価格が低いときでも高く買い入れてくれるが、逆に相場価格が高いときでも同一価格となっている。

これには以下のような理由がある。オーガニックは雑草の除去や土地の保護、

改良など全てが手作業となり、手間隙を擁すること。また、コーヒーの木が病気にかかると農園全体に一気に広がり、その年の収穫がゼロになるというリスクもある。そのような条件下でも、あえて農薬を使用せずにオーガニックで高品質なコーヒーづくりをめざすという生産者の努力に報いるためでもある。

このように、オーガニック認証コーヒーの取引価格は、それに取り組む生産者が安定した収入を得られるよう保証されているのだ。そして、オーガニック認証された豆は収穫後も一般の豆とは区別され、搬送用の一輪車や、倉庫での保管、輸出用の車や船なども厳格に区別され、手間暇もかけることで品質保証がなされている。

2. コーヒーのサプライチェーン

2.1 グアテマラにおけるサプライチェーン

コーヒーにかかわるサプライチェーンの全体像は、収穫（農園、農民）から精選・加工（農園、農民、加工業者）、輸出（トレーダー、商社など）、焙煎から消費者へ販売（メーカー）というルートがある。それぞれの役割を担う農民や業者、メーカーがあるが、たとえばメーカーといえどもスターバックスのようにコーヒー農園まで指導援助に関わることもあり、地域や国情により一概にこの通りのサプライチェーンであるとは限らない。

今回、本稿の執筆に当たりグアテマラのコーヒービジネスをリサーチした。グアテマラコーヒーの生産量は2012年度で年間386万袋と世界第十位である¹⁵。日本への輸出は10年前にわずか5%であったものが、ここ数年は12-3%へと近年その比率が高まっている。このようにグアテマラでコーヒーは主要な農産物となっており、同国の総コーヒー生産者数は9万人を超える。総生産量の68%を大規模農園、30%を小規模生産者が担う。

グアテマラのコーヒー生産はほとんどが傾斜地を利用して行われるため、ブラジルのように大型機械で一気に収穫するというわけにはいかない。すべての収穫作業が手間のかかる赤く完熟した豆のみを収穫する手摘みによるもので、これがグアテマラコーヒーの高い品質を維持する秘訣でもある。グアテマラSHBコーヒーで8つの産地ブランドは右記の通りである。

15 USDA 「World Markets and Trade」 July, 2012による。

- ① Acatenango Valley アカテナンゴ
- ② Antigua Coffee アンティグア
- ③ Traditional Atitlan アティトラン
- ④ Rainforest Coban コバン
- ⑤ Fraijanes Plateau フライハーネス
- ⑥ Highland Huehue ウエウエテナンゴ
- ⑦ New Oriente オリエンテ
- ⑧ Volcanic San Marcos サンマルコス

2.2 グアテマラ全国コーヒー協会

グアテマラには9万人以上の生産者を代表するアナカフェ（Asociation Nacional del cafe：Anacafé）と呼ばれるグアテマラ全国コーヒー協会があり、1960年に国会により制定された。コーヒーの輸出ライセンスを発行しているが、輸出業務は行っていない¹⁶。その主な事業は、公共サービスを提供することで、国内向けには本部、各地に7つある地域事務所と19の地方事務所に在籍する約350名のスタッフが、カップリング¹⁷、ラボ分析、マーケット・インフォメーション、コーヒー・プロモーション、コーヒーの品質向上のための技術セミナー等の提供や各生産者のサポートを行っている。

海外向けには、輸出コーヒーの品質検査、グアテマラコーヒーの海外市場開拓、インターネット・オークション・プログラムの実施、及びトレーサビリティの推進等を行っている。また、アナカフェのCSR組織であるフンカフェは、1994年に設立され、約60人のスタッフが常駐しコーヒー生産農家の生活改善として

- ① 保健衛生
- ② 教育
- ③ 食糧の安全保障

16 以下Anacaféの情報は、Asociation Nacional del cafeのSubgerente General, Vilma Lucrecia Rodriguez Penalba氏からの取材情報による。

17 いわゆる試飲である。ワインであればテイスティングといわれているのと同じである。

の3本柱を掲げ活動している。これまで述べたアナカフェの他の活動と一体となることで、「経済、社会（環境も含む）、健康」という国家政策を支援するアナカフェの組織理念の実現に寄与している。

3. スターバックスによるコーヒー豆の倫理的調達

3.1 スターバックスの歴史と概況

前述の図表-2で紹介した団体以外にもサステナビリティを追及する独自の基準を作成し、取り組むコーヒー企業の代表が以下で紹介するスターバックスである¹⁸。

スターバックスは、1971年米国ワシントン州シアトルの有名なパイプレース・マーケット (Pike Place Market) にて創業。当時は「スターバックス・コーヒー・ティー・スパイス」という無名の小売店であった。現在では多くの観光客がシアトル訪問の記念に立ち寄る人気の店となっており、現在、同社は全世界60カ国で1万8,000店 (2012年12月時点) を超える世界ナンバーワンのコーヒーショップである。

現CEOのハワード・シュルツ (Howard, D. Schultz) 氏は、ノーザン・ミシガン大学を卒業後、マンハッタンのゼロックス、スエーデンの食器メーカー・ハンマープラストを経て、1982年にスターバックスのマーケティング責任者として入社した。

入社1年後の1983年、仕事でイタリアのミラノを訪問した彼は、バール (スタンドバー風の喫茶・ラウンジ) で、バリスタとよばれる年配の紳士が入れてくれた「エスプレッソ」を飲み、その味と雰囲気感動した。その体験が忘れられなく、帰国後の1986年に独立し、ミラノのバール体験を再現すべく「イル・ジョルナーレ」というコーヒーショップの一号店を開店させた。

1987年には、スターバックスのオーナーであるジェリー・ボールドウィンとゴードン・パウカーから同社を買収し、名前もロゴもそのまま引き継ぐこととなる。そもそもスターバックスという名前はハーマン・メルヴィルの小説『白

18 以下、スターバックスに関する記述は、主にスターバックス・コーヒー ジャパン (広報部チームマネージャ 万波宏司氏, 同広報部コーヒースペシャリスト 田原象二郎氏) からのヒアリング情報、および広報資料にもとづく。

鯨』に登場する一等航海士の名前から名づけられたものであり、すでに同社の商品・サービス・イメージとして定着し、ハワード自身も愛着をもっていたからである。

3.2 スターバックスにおけるシェアード・プラネット (Shared Planet : 地球への約束)

スターバックスには2008年に設定された同社のCSR理念ともいえるシェアード・プラネット (Starbucks Shared Planet) がある。ここでは、コーヒー生産者のよりよい未来に貢献できるよう、同社が2015年までに達成すべき目標として以下のとおり3つの柱を掲げ、具体的なグローバルレベルでの取組みを明示している。

① 倫理的な調達 (Ethical Sourcing)

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購入し、顧客に提供し、生産者のよりよい未来と地球環境に貢献する。

【グローバルレベルでの取組み】

- ・2015年までに、同社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、倫理的に取引されたものにする。

② 環境面でのリーダーシップ (Environmental Stewardship)

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す。

【グローバルレベルでの取組み】

- ・2015年までに、すべてのカップのリユースやリサイクルに取り組む。
- ・省エネや節水、リサイクルやグリーン調達をつうじ、環境負荷を低減する。

③ コミュニティへの貢献

コミュニティの一員として、パートナーが顧客とともにコミュニティの絆を深める役目を担う。

【グローバルレベルでの取組み】

- ・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う。
- ・2015年までに、5万人のユーザー層をサポートし、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することをサポートする。

3.3 倫理的な調達によるサステナビリティ活動

上記のとおり、同社はコーヒー豆に関する倫理的調達を次の2つの方向からとりくんでいる。一つは、コーヒー調達に関する認証基準として、NGOの協力を得て同社が独自に1998年に策定したC.A.F.E.(Coffee and Farmer Equity)プラクティスによる調達であり、2つ目はフェアトレードなど認証コーヒー¹⁹の調達である。

コーヒーの認証については、レインフォレスト・アライアンスやグッドインサイド、オーガニック(有機)認証など農園への認証を実施するものがある。また、自然保護団体のコンサベーション・インターナショナル(Conservation International:以下CIと略す)のように、地域レベルでコーヒー生産に取り組むための基準を農家とともに策定し取り組む団体や、さらには先述の業界団体が策定する「サステナブル・コーヒー」など様々なものがある。しかし、「C.A.F.E.プラクティス」のようにメーカー独自で策定したものは世界でもめずらしい。

C.A.F.E.プラクティスは、ワシントンD.C.に本部をおく国際環境NGOのコンサベーション・インターナショナルの協力を得て、スターバックスが環境・社会・経済的な配慮を実現するために策定したコーヒー調達に関するガイドラインである。このガイドラインを策定する際に、同社はメキシコにおいてコーヒー豆の生産と調達に関する倫理的な取組みについてCIと実験的な取組みを行い、地元農家からの意見を収集した上で基準を決めた。その上で、本格的に採用されたのがC.A.F.E.プラクティスである²⁰。

コンサベーション・インターナショナルは、自然生態系と人とのかかわりを重視しながら、世界の環境問題を解決することを目的として1987年に設立され

19 同社広報資料に基づく。

20 同組織の情報は、2012年5月にコンサベーション・インターナショナル・ジャパン副代表 山下加夏氏、同プログラム・コーディネーター 磯部麻子氏への取材、同年8月米国のConservation International本部で同ディレクター ジョアン・ソーネンシャイン(Joanne Sonenshine)氏への取材、また、CIジャパンのホームページ〈<http://www.conservation.or.jp>〉、CI本部のグローバルホームページ〈<http://www.conservation.org>〉にもとづく。

た国際環境NGOである。科学、パートナーシップ、そして世界各地での実践に基づき、次世代に豊かな自然を継承してゆく社会を実現し、人類の幸福に貢献することをそのミッションとしている。現在、スターバックスが展開するシェアード・プラネットでは同社と主に環境面における連携をすすめている。

3.4 C.A.F.E.プラクティスの4本柱と審査活動

このC.A.F.E.プラクティスの基本的な考え方は、図表-3のとおり以下の4つの領域から構成され、児童労働の禁止や労働環境の改善、土壌浸食や汚染防止など生物多様性の保全に取り組むための包括的かつ測定可能な基準も含まれている。

① 製品品質

スターバックスが取り扱う全てのコーヒーは、自社が持つ最高の品質基準を満たさなければならない。

② 経済面での説明責任

経済的な側面から透明性が確保されなければならない。スターバックスがコーヒー生産農家に対して支払った金額が公平に分配されているか実証するために、サプライヤーに対して支払い証明書を提出して説明責任を果たすよう義務付けている。

③ 社会的責任

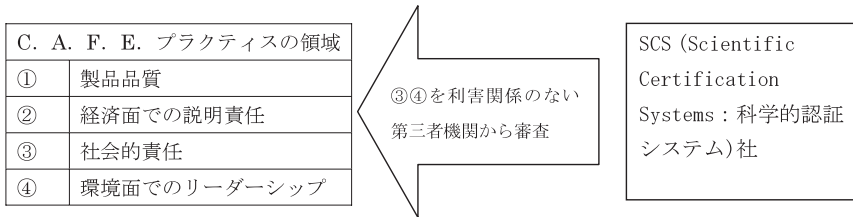
農民や農協団体などについて労働者の人権遵守や健全かつ適正な生活環境なども含めて、労働環境の安全性、公平性、公正性などが確保されていなければならない。また、最低賃金の保証や児童労働や強制労働の禁止などの面からの評価である。

④ 環境面でのリーダーシップ

ムダや浪費、汚染の管理、水資源や水質の保全、省エネ、生態系の保護、農薬・化学肥料の削減など地球環境保全に向けた取り組みのリーダーシップや先進性に関する評価である。

スターバックスと取引のあるサプライヤーがこれらのガイドラインの4つの側面から基準を遵守しているかどうか確認するために、③と④は、利害関係をもたない第三者機関による評価システムが導入されている。カリフォルニアに本社をもつSCS (Scientific Certification Systems：科学的認証システム：)社²¹

図表-3 スターバックスにおけるC.A.F.E.プラクティスの領域と評価の仕組み



出所：スターバックス広報資料をもとに筆者作成

と共同で開発した評価・認証システムによる審査がそれだ。

SCS社が実施するガイドラインとなる「C.A.F.E.プラクティス審査基準表2.0」は、2007年3月に改定されたもので、全体で19頁にも及び細かく策定されている。この審査基準表は、上記③と④の基本的な考え方に基づきC.A.F.E.プラクティスへの取組みを評価・審査するものだが、数値化することで今後の継続的な改善に結びつける指標としての役割ももつ。その概要について最初の全体構成のみ図表-4で掲載しておく²¹。

なお、上記のガイドラインは全体像であり、それぞれの項目について詳細の説明と得点の指針が2007年3月1日に制定された「C.A.F.E. Practice Evaluation Guidelines-Version 2.0」によって説明されているが、ここでは紙面の都合で省略する。

なお、スターバックス社の取引価格については、世界のアラビカ種のコーヒー取引相場といわれるニューヨークの「C」マーケットの価格よりも高い価格²²となっており、同社が世界のコーヒー農家に対して高品質に見合った価格

21 SCS社は25年以上にわたり、環境、持続可能性、寄付、チャリティー、食の品質・安全などを審査する国際的な第三者審査機関として活動している。

SCS社ホームページ〈http://www.scscertified.com/about_scs.php〉

22 トップページのみ筆者が翻訳して掲載している。詳細は、SCSのホームページ(同上)を参照願いたい。

23 スターバックス広報資料「Starbucks Shared Planet」に基づく。最近10年の価格比では、「C」マーケットの相場の2倍強~1.1倍強となっている。これはその年の「C」マーケットの相場や、C.A.F.E.プラクティスの収穫高によって変化するもので、一定ではない。

サステナブル・コーヒーによるBOPビジネスとCSV(共益の創造)に関する一考察

図表-4 「C.A.F.E.プラクティス」の評価ガイドライン(全体構成)

農民, 加工業者, サプライヤーに向けたC.A.F.E. プラクティス評価チェックリスト				農民	加工業者	兼業(加工業者・農民)	サプライヤー
① 製品品質(Product Quality) — 要求事項							
総体的な品質 (General Conditions)	PQ-1	環境配慮—必須					
	PQ-2	カップ品質—必須					
② 経済面での説明責任 (Economic Accountability) — 要求事項							
持続可能性へのインセンティブ (Incentives for Sustainability)	EA-IS1	金銭的な透明性の明示					
	EA-IS2	金銭的な報酬面での公平性					
金銭面での自立 (Financial Viability)	EA-FV1	金銭面での自立					
③ 社会的責任 (Social Responsibility)			40点満点				
望ましいレベルの最下限 = 60%		戦略的レベルでの最下限 = 80%	40	40	40	40	
採用慣行と雇用政策 (Hiring Practices and Employment Policies)	SR-HP1	賃金と福利厚生	7	7	7	7	
	SR-HP2	結社の自由と団体交渉	4	4	4	4	
	SR-HP3	労働時間	4	4	4	4	
	SR-HP4	児童労働, 差別, 強制労働	7	7	7	7	
労働環境 (Worker Conditions)	SR-WC1	住居, 水, 衛生設備の利用	6	6	6	6	
	SR-WC2	教育の受講	4	4	4	4	
	SR-WC3	医療の受診	4	4	4	4	
	SR-WC4	労働安全と訓練	4	4	4	4	
④-1 環境面でのリーダーシップ (Environmental Leadership) : コーヒー栽培 (Coffee Growing)			40点満点				
望ましいレベルの最下限 = 60%		戦略的レベルでの最下限 = 80%	40		40	40	
水資源の保護 (Protecting Water Resources)	CG-WR1	水路の保護	5		5	5	
	CG-WR2	水質の保護	4		4	4	
	CG-WR3	水資源と灌漑	3		3	3	
土壌資源の保護 (Protecting Soil Resources)	CG-SR1	土壌浸食の抑制	7		7	7	
	CG-SR2	土壌生産性の維持	5		5	5	
生物多様性の保全 (Conserving Biodiversity)	CG-CB1	コーヒー日陰樹の保全	4		4	4	
	CG-CB2	野生生物の保護	2		2	2	
	CG-CB3	自然保護エリア	2		2	2	
環境管理と監視 (Environmental Management and Monitoring)	CG-EM1	コーヒーの害虫と病気の予防	5		5	5	
	CG-EM2	農園管理と監視	3		3	3	
④-2 環境面でのリーダーシップ (Environmental Leadership) : コーヒー加工 (Coffee Processing)			20点満点				
望ましいレベルの最下限 = 60%		略的レベルでの最下限 = 80%		20	20	20	
ウェットミル				16	16	16	
水の保全 (Water Conservation)	CP-WC1	水消費の極小化		5	4	4	
	CP-WC2	水浪費の影響を減少化		5	4	4	
浪費の管理 (Waste Management)	CP-WM1	無駄を排除した操業と有効な再利用		3	4	4	
エネルギーの使用 (Energy Use)	CP-EC1	エネルギーの保全とその影響力		3	4	4	
ドライミル				4	4	4	
浪費の管理 (Waste Management)	CP-WM2	無駄を排除した操業と有効な再利用		2	2	2	
エネルギーの使用 (Energy Use)	CP-EC2	エネルギーの保全とその影響力		2	2	2	
総合計(満点)			80	60	100	100	

出所: SCS社ホームページ (http://www.scs-certified.com/about_scs.php) に基づき, トップページのみ筆者訳

を提示することで、利益を還元して支援している姿勢がうかがえる。因みに2011年度は1kgあたり1.1ドルであり、2010年の0.7ドルから大きく上昇している。

また、同社は2000年からフェアトレード認証コーヒーの調達を開始し、2011年度には1,557万kgとなり、今では世界最大規模のフェアトレード認証コーヒーの購買者となっている。この数字は、同社で年間買付するコーヒー19,400万kgの内8%をしめている。同様にオーガニックコーヒーにおいても積極的に買い付けをすすめ、2011年度は435万kg(全体の2.2%)となっている。

3.5 「C.A.F.E.プラクティス」とサポートセンターの活動

スターバックスのC.A.F.E.プラクティスに取り組む地域は、北米、南米、アジア、アフリカの4大陸ほか計21カ国に及ぶ²⁴。

調達先を地域別にみると、年度の収穫状況によって変化はするが、メキシコ、グアテマラ、ブラジルなどラテンアメリカ諸国で約75%、ベトナム、インドネシアなどアジア太平洋地域で10~15%、タンザニア、ルワンダなどアフリカの諸国で5~10%となっている。

C.A.F.E.プラクティスによるコーヒー調達は、図表-5のとおりであり、2011年度は16,700万kgで、全体に占める購入比率は2011年現在86%となっている。先のフェアトレードやオーガニックコーヒーなども含めると、2011年度は18,692万kgとなり、同社全体の19,400万kgの内96.4%が倫理的に栽培・調達されたコーヒーとなっている。なお、同社ではこの数字を2015年には100%を目標に掲げている²⁵。

24 同上資料。北米はメキシコ、グアテマラ、エルサルバドル、ホンジュラス、コスタリカ、ニカラグア、パナマの7カ国、南米はコロンビア、ペルー、ボリビア、ブラジルの4カ国、アフリカはルワンダ、ブルンディ、ザンビア、タンザニア、ケニア、エチオピアの6カ国、アジアは中国、東ティモール、インドネシアの3カ国、その他パプアニューギニアなども含めて合計21カ国である。ただし、C.A.F.E.プラクティス以外のコーヒーも含めると、同社は世界30カ国からの調達となっている。

25 スターバックス・米国本社ホームページ

〈<http://www.starbucks.com/responsibility/sourcing/farmer-support>〉

図表-5 C.A.F.E.プラクティスによるコーヒー豆の購買量

(単位：万kg)

年度	2009	2010	2011	2015 (目標)
コーヒー豆				
(1) 総購買量	16,600	12,200	19,400	—
(2) C.A.F.E.プラクティスによる購買量	13,600	10,300	16,700	—
構成比 (%) (2)÷(1)×100	81	84	86	100

出所：スターバックス広報資料「Starbucks Shared Planet」および、同社ホームページに基づき筆者作成

※2015年目標の100%には、C.A.F.E.プラクティスの他、フェアトレード、有機栽培などほかの第三者認証のコーヒー豆も含む

これらの国々を現場で支援するのがスターバックスのファーマー・サポート（農民支援）センターだ。現在コスタリカ（2004年オープン）、ルワンダ（2009年オープン）、タンザニア（2011年オープン）、コロンビア（2012年オープン）、中国の雲南省（2012年オープン）の5箇所にある²⁶。

因みにコスタリカのサポートセンターは、メキシコとグアテマラをはじめ中米全体をカバーするセンターである。現在5名のスタッフが所属し、土壌検査や技術指導などの農業支援で2名、カップングなどの品質支援で1名、そしてC.A.F.E.プラクティスを継続するための持続可能性を業務とする担当者の2名である。

これらのセンターでは、スターバックスの農学者（Agronomist）や技術者が高品質のコーヒーを栽培し収穫を高めることができるように農民たちと直接の相互協力を行うようになっている。たとえばスターバックスでは農民に対して毎年コーヒーの実が収穫できるように農園で樹木の列を2分割し、偶数列は今年、奇数列は翌年など1年ごとに収穫する木の列をかえて、完熟した品質が高いもののみ収穫するように指導している。こうすることで高品質な実を毎年継続的に確保することが農民にとっても生活収入の安定につながる。

しかし、数年前にルワンダのサポートセンターであったように、農民がその

26 スターバックス コーヒー ジャパン（広報部チームマネージャ 万波宏司氏、同広報部コーヒースペシャリスト 田原象二郎氏）からの情報による。

年の一時的な収入を確保するため、成長の遅い完熟していない実まで収穫を急ぐことがある。その結果翌年の収穫は保証されなくなることは考えないのだ。

このようにスターバックスでは、コーヒーの木の栽培からチェリーの収穫まで、品質と収穫を高め農家の収入増と生活改善を図っていくことを心がけている。その結果は、スターバックスにとっても品質向上と安定供給という意味からもいいことであり、両者のWIN-WINにつながるものである。

この件に関して、スターバックス本社で約30年勤務し、多くの珈琲ショップでマネージャを経験し、現在は1号店のスタッフとして勤務しているMSアリソン・エドワード氏が、フェアトレードについて次のように語ってくれた。

「適正なフェアトレード取引は、途上国における珈琲農家の生活支援につながるすばらしい活動であり、我々社員もそのような会社に対してみんな誇りを持っている。シュルツがめざすシェアード・プラネットの理念に共感している。その気持ちは、私自身の現場の活動においても、資源を大切にすることや、顧客満足を目指す活動をとおして受け継いでいる。そのような社員の活動に対して会社は、単なる社員としてではなく、共に企業価値を高める活動をする“パートナー”として大切に扱ってくれることに感謝しており、それに応えるためにも他のパートナーと一体になって、上記のような活動に取り組んでいる」と。

また、コスタリカのサポートセンターに所属しグアテマラ担当として、現地で農民をサポートしている農業技術者のエディー・ガルシア (Eddie Estuardo Garcia) 氏²⁷も、次のように述べている。

「C.A.F.E.プラクティスは、農民だけでなく、農業協同組合、ウェットミル、ドライミル、輸出業者などコーヒービジネスにかかわる全てのサプライチェーンで働く労働者、加えて地球環境にも配慮し全てのステークホルダーがWIN-WINとなるよう設けられたものだ。この基準は認証制度ではないので、関係者に認証取得に関わるコスト負担を強いるものではない。しかし、基準はそれらの認証制度に負けずとも劣らないほど厳しく、経済・環境・社会に配慮しながら品質を保証するブランド価値にもつながっている。」と。

27 彼は現在グアテマラの他にホンジュラス、メキシコも担当し、コスタリカ中米の拠点を担当している。

環境保全や、生態系の保護に関する指導もサポートセンターの重要な役割だ。たとえば、コーヒーのシェードツリー（大樹によるコーヒーの保護）は、太陽の直射日光を50%ブロックするが、残りの50%は半日陰として受け入れている。シェードツリーの役割はこのようなコーヒー樹木の保護だけではない。この森林は渡り鳥の通過地点になるので、バードフレンドリーな森林として彼らを保護する役割も果たしている。また自然動物の保護という視点から、森林内は禁猟地区に指定されており、生態系の保護にも一役買っている。

3.6 グアテマラのコーヒー農園におけるスターバックスの支援活動

農民の手によって収穫されたコーヒーチェリーは、樹木から摘み取ったその時点から品質の劣化が始まるため、その日のうちに赤い果肉の部分をコーヒーチェリーから除去しなければならない。そうすることでコーヒーチェリーの品質劣化を予防することができる。この工程を一般的に「精選」と称している。この精選法によって、コーヒーの酸味、コク、甘みさらには全体的な風味が異なってくる²⁸。そのため、農民が日没前に収穫したコーヒーチェリーは、農業組合や集荷業者のトラックに積みこまれ、その日のうちに後述のウェットミルに運搬・精選される。

なお、コーヒーチェリーをトラックに積み込んだ時点で収穫量に応じて現金が農民に支払われる。スターバックスではどの農民が何キロ積み込み、支払い金額がいくらか、その記録の報告を義務付けることで農民と農業組合との経済的な透明性を高めている。

コーヒーチェリーの精選には以下のような3つの方法がある。

第一の方法は水洗式で、その精選工場は、通称ウェットミルと呼ばれ、中南米の国々ではこの方法が多い。水洗式では、コーヒーチェリーを収穫した当日にウェットミルに搬送、精選される。18～48時間かけて水洗しながらコーヒーチェリーから赤い果肉を除去する。果肉除去後に残る「ぬめり」も醗酵工程に

28 以下の3つの方式については、スターバックス・ジャパン（広報部チームマネージャ 万波宏司氏、同広報部コーヒースペシャリスト 田原象二郎氏）からのヒアリング、および同社広報資料、Unexグアテマラ社 瀬野大輔社長、および同社の筒井久美子氏にもとづく。

より除去する。その間、いくつもの選別工程を経て最後にコンクリートやレンガのパティオ（広場）で乾燥させる。この精選過程で乾燥させた豆には、パーチメント²⁹と呼ばれる殻が残っており、生豆の品質劣化を抑える役割を果たしている。次は、ドライミル（脱穀・選別工場）へ送られることとなる。ドライミルでは、パーチメントのまま倉庫に保管され、輸出の直前に生豆に残されたパーチメントを除去し選別作業が行われた後、最終的に輸出される。この方式は、多量の水と水洗及び乾燥設備を要するため、ある程度の資金が必要となるが、酸味のあるさっぱりとした風味のコーヒーとなり、処理後の品質も安定している。

第二は、乾燥式で、ブラジル、アフリカ諸国、中東のイエメンなどで多く採用されている。収穫されたコーヒーチェリーは、そのままコンクリートやレンガのパティオに広げて天日乾燥させると、ベリー状（黒い干し葡萄のような状態）となる。乾燥にはそのほかにもテーブルの天板部分がメッシュ状になったアフリカンベッドで上下から風を送り込む方法、大型扇風機のようなドライヤーを利用するなどの方法もある。乾燥後に外皮や果肉、パーチメントを除去する。いずれも自然乾燥中に果肉の風味がコーヒー豆に取り込まれ、ワイルドな独特の香りや風味が引き出される。水洗式のように大量の水や機械設備などが必要なく、大量に処理しやすく、又、農民が自宅の前で乾燥させるなど家業レベルでも加工が可能であるため、多くの国と地域で取り入れられているが、個々の加工度に差異があるため品質にはばらつきが生じやすい。

第三は、セミウォッシュ（半水洗式）で、インドネシアの「マンデリン」に代表される。コーヒーチェリーの果肉を水洗式と同様に水洗し、果肉除去機を使用して取り除くが、「ぬめり」を残したまま天日干し及び乾燥機を用いて乾燥させる。果肉の風味も取込み、独特の風味の特徴あるコーヒー豆となる。嗜好の多様性に応えるため、ブラジルなどでも生産されるようになってきた。

さらに簡便な方法だと自宅の軒先を利用して手作業で赤い果肉部分を除去し、簡単な水洗いのみでぬめりのある状態で出荷する。乾燥すると独特の風味とスパイスが効いたコーヒーになるものの、乾燥状態にばらつきが多く、コーヒー本来の香りや風味が損なわれ易い。

29 薄皮。ピーナッツについている薄い皮のようなもの

後述するUnexグアテマラ社の工場長マティアス・ラミレス (Matias Antonio Ramirez Canizarez) 氏からのヒアリングによれば、コーヒーチェリーの品質は収穫された地域の環境(天候、土壌等)によって異なり、大きさや重さや硬さだけでなく、風味も様々であり奥が深い。

一概にはいえないが、通常は収穫直後の一粒のコーヒーの実は水分と果肉、ぬめり等が45%、パーチメントのついた水分を含んだ豆が55%を占める。乾燥工程を経て輸出基準の水分率が12%にまで落ちた生豆になるのは、100kgのコーヒーチェリーを収穫したとしても、わずか20kg程度である。パーチメントがとられたコーヒー豆(生豆)は、一般にグリーンコーヒーと呼ばれるが、グアテマラではオロ(スペイン語で金のコーヒー)と呼ばれている。これは、お金になるという意味からだそうだ。なお、除去されたパーチメントはコーヒーを乾燥する際の燃料の他、コーヒーパルプを堆肥化する際の材料にも用いられる。

最終的にコーヒー豆は麻袋につめられ、1.5キントール³⁰(69kg=150ポンド)を1袋として輸出される。

3.7 スターバックスにおけるコーヒー豆の選定、焙煎

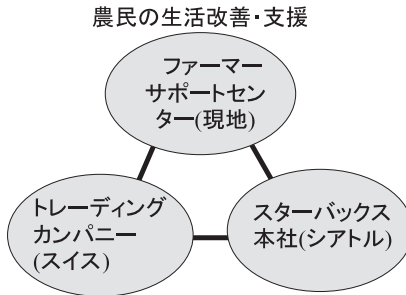
コーヒー豆の選定は、スイスのローザンヌにある同社専用のトレーディングカンパニーで行われる。世界中から送られてきたサンプル豆の香り、酸味、コク、風味などについてカップングを行い³¹、その年の収穫状況なども考慮しながらおおよその買い付け数量などが決定される。実際に消費者に飲まれるコーヒーは単一品種のものではなくてブレンドされることが多く、平均的なブレンドの比率はシアトルにある本社で決定される。それをもとにコーヒー産地にあるサプライヤー(商社などの流通業者)から、シアトルの本社他世界に5箇所ある焙煎工場へ直送される。

焙煎工場でローストされたコーヒー豆は、今度は消費者に販売される店舗へと送られ、店舗でバリスタといわれる人間がコーヒー豆を挽き、消費者に一杯のコーヒーがわたされる。因みに日本へ送られてくる焙煎されたコーヒー豆は、

30 1キントール=100ポンド(46kg)

31 ローザンヌにある会社では1年間に25万杯ものカップングが行われるという。

図表-6 スターバックスのビジネス「トライアングル・モデル」



サンプルの選定、買い付け 焙煎・ブレンド
スターバックス・ジャパン（広報部チームマネージャ 万波宏司氏，同広報部コーヒースペシャリスト 田原象二郎氏）からのヒアリングに基づき
筆者作成

シアトルの本社からだ。

スターバックスのコーヒー豆の調達から焙煎までのビジネスを図示すると図表-6のようなトライアングルモデルとなる。

4. Unexグアテマラ社における社会貢献活動

4.1 Unexグアテマラ社とアロテナンゴ農業協同組合の連携

Unexグアテマラ社は、グアテマラ輸出シェア第二位の輸出入業者であり、日欧米全てに出荷している。

伊藤忠商事は中米のグアテマラとエルサルバドルを拠点に活動するUnex社2社に対して資本出資をする一方で、日本と両国のコーヒーのサプライチェーンとして重要な役割を果たしている。両社は社会・環境・経済というトリプルボトムラインの視点に立ち、バランスの取れたサステナブルなコーヒー農園のあり方を求めて活動をしており、筆者は今回、その内グアテマラUnex社の活動を中心に取材してきた。

同社はグアテマラシティーにあり、そこから西へ車で約1時間ほどのところにアンティグア（Antigua：アンティークを意味するスペイン語）の町がある。1773年の大地震によって被害を受ける前まではグアテマラの首都として栄えた町だ。現在はグアテマラの小京都といわれ歴史を後世に伝える世界遺産の町と

して有名だ。そのアンティグアの近くにサン・ファン・アロテナンゴ市がありそこにスターバックスと取引を有するアロテナンゴ農業組合（組合マネージャ：ファン・コホロン氏）がある。

この農業組合はスターバックスのC.A.F.E.プラクティスのプログラムを導入し、無農薬化に取り組んでいる³²。現在、アロテナンゴでは、約60世帯がC.A.F.E.プラクティスに参加している。筆者が取材に訪れた2012年8月8日は、今年初めてのコーヒーチェリーの収穫日であった。昨年は豊作であったため、今年には樹勢が劣り、収穫が減少する裏作となる見込みとのことであった。

この組合は、2001年に農民の間でグループが結成され、2004年から組合として正式にスタートした。

結成前は、個々の農家がトレーダにだまされるようなこともあったが、組合結成後は、農業ビジネスとして収益も上がるようになったという。

4.2 組合加入のメリット

2011年には60世帯が組合に参加していたが、コーヒー価格が急落したため、2012年には38世帯にまで参加数も減少した。組合維持経費に見合った収入がなければ組合参加のメリットがないと判断する農民たちも少なくない。退会した元組合員は、目先の利益に惑わされ買取価格が高い業者に収穫したコーヒーを販売しようとしたが、結局は業者の口車に乗せられただけで、そう高く売ることはできなかった。中には回収不能で代金を踏み倒された農民もいるという。農民は銀行口座もなく、売上収入を受け取るのに苦労し、時には詐欺にあうようなこともあった。しかし、組合に加入することで、組合をつうじて確実に金銭の授受ができることもメリットであった。こうしたことから組合員の数も徐々に回復し、現在では2011年のレベルに近づいている。

組合が結成される以前は、グアテマラにある中間業者がグループを統括していたが、組織的な動きはあまりなかった。組合結成後は農具や肥料の購入資金の貸付制度も整備され、コーヒーで返済することも認められるようになった。

組合への加入には、良質なコーヒーの栽培のための指導を受けられることや、

32 以下、アロテナンゴ農業組合に関する記述は、組合マネージャのファン・コホロン氏からのヒアリング情報による。

適正価格での販売などのメリットもあるが、もう一つ生活に欠かせない重要なポイントがある。それは、組合に加入することで信用力も高まり銀行からの借り入れが可能となり、その結果、農具、害虫駆除のトラップや肥料などが購入できることである。

また、コーヒー栽培には、以下のような問題があるが、これらも組合に加入することで、農作業の指導やコーヒーに関する病気の予防や対応策などアドバイスしてくれることも魅力だという。

- ① 家族ぐるみの零細農業：コーヒーは山の斜面を利用して栽培されるので、手作業でコーヒーチェリーを摘み、収穫後の運搬作業はトラックやトラクターなどの利用ができないところも多く、馬もしくは人が担いで運ばれてくる。前述のとおり近代化が遅れている零細農業である。
- ② ロヤというコーヒーの病気：コーヒーの葉につくサビ病の一種であり、その病気にかかるとコーヒーの葉が枯れ落ち木に実がならず、収穫が少なくなる。
- ③ 雨期は農業閑散期：5月から9月までの雨期は、午後2時から4時の間にスコールのような大雨が降るため、農作業は早朝から始まり降雨と共に終わる。夜間にも多量の雨が降り続くと、コーヒー畑が湿地帯となるばかりか、細菌の繁殖も増えてくる。

アロテナンゴの組合は年間22,000キントールの生産高があり品質も高いため、高級品として主にヨーロッパ向けに輸出されている。

4.3 JICA青年海外協力隊員によるグアテマラへの技術協力支援活動

Unexグアテマラ社において、社会貢献活動担当としてコーヒー農家の持続可能な発展をめざしているのが筒井久美子氏である。

岐阜大学の農学部を2002年に卒業した彼女には、大学4年のころに、半年間南米を歩き、異国の人たちとの交流体験や心の触れ合いを持った貴重な経験がある。卒業後は地元の農業高校で講師をしていたが、大学時代の海外の人たちとの異文化交流体験が忘れられなかった。

以前から興味があったJICAの青年海外協力隊に応募して合格した彼女に人生の転機が訪れる。2005年7月から07年の7月までの2年間グアテマラへ派遣され、ホームステイをしながら青年海外協力隊員として技術協力支援に携わっ

ていた。

もともとグアテマラは農業国であり輸出品は、コーヒー、砂糖、バナナなど農産物が中心である。2次産品は繊維製品が主体で、外貨収入も海外で働く若者の仕送りが多い。しかも、グアテマラは2011年度の間人開発指数(HDI: Human Development Index)も0.574で、131位のミディアムクラスと決して高くはない³³。

一人当たりの名目GDPも年間3,177ドルで日本の約14分の一と低く、世界銀行が貧困と定める1日1ドル未満の層も2011年のデータでは51%と多いのが実情だ。

そのグアテマラの農牧食糧省の地方県事務所で、現地農民に対する農業技術の向上による生活改善を目指すのが主な任務であったが、彼女より年上の大卒でない同僚に仕事の提案をする際はかなり気を使ったそう。もともとグアテマラ人は低学歴者が多く、大卒は国民のわずか1%しかいない。またジェンダー不平等指数(GII: Gender Inequality Index)も2011年度は54.2%と高いことでわかるようにダイバーシティも進んでおらず³⁴、男性のプライドが高く、男尊女卑の風潮が強い国である。大卒の農業技師たちは相手の年齢や性別も考慮することなく指示を出すことも多く、彼女が平等を心がけ気を使ったのも頷ける。ホームステイ先で子供たちと共に遊び、時として一緒に勉強をすることで家族の一員として少しずつ受け入れられ、家族としての一体感を感じ取っていった。その一体感が現地での農民との信頼関係を深めることにもつながった(後にこの体験が再び仕事でいかされることとなる)。

2年間を振り返り「支援というよりも逆に現地の人たちから農業や生きる姿勢を学び考えさせられることばかりだった」と彼女はいう。

4.4 Unexグアテマラ社、林社長との出会い

2年間の任務を終え、一度は帰国したもの、グアテマラでの人々との交流が忘れられない。そんなある日、グアテマラ時代に世話になった現地の大学教

33 UNDP 2011, p. 129. 因みに1位はノルウェイ(0.943)で、日本は12位(0.901)である。

34 *Ibid.*, p. 141. 1位はスウェーデン(0.049)で、日本は14位(0.123)である。

授からの勧めでグアテマラシティにあるサンカルロス大学³⁵農学部の大学院へ入学することとなる。2008年3月に入学した彼女は、大学院で農村開発について学びながら昼間は有機認定のマヤサートという会社で働いていた。

その年の8月、グアテマラに住む外国人としては初めての公務員に採用された。JICA隊員時代と同じ農牧食糧省だが、国レベルで持続可能な農業支援に取り組む有機農業促進課で勤務することとなった。そのうちに彼女の胸の中で農民たちと一体になった生活改善や支援の活動プランが作られていくのだ。

ある日、彼女の思いを実現するための一歩となる出会いが訪れる。09年12月に開催されたグアテマラ日本人会忘年会で、Unexグアテマラ社林俊幸社長と出会うこととなる。その席上で、以前から会社としてコーヒー栽培に関わる農民に何か直接支援ができないものかと考えていた彼から相談を受けた。

彼女の中で温めていたグアテマラにおける持続可能な農業支援による農民の生活改善について話したところ、林氏は大いに興味をいだき、「是非、うちの会社でその夢を叶えないか」との誘いを受けたのだ。話はとんとん拍子ですすみ、2010年1月、同社に転職することとなった。

同社で有機栽培を中心とした農業の支援と農民の生活向上を意図したCSR活動に取り組むのだが、始めのうちはうまくはいかなかった。というのも、同社で日本人は、社長の林氏と彼女の二人だけであり、「ビジネスに直結しないCSR活動がなぜ必要なのか」ということに対する社内の理解もなかなか得られなかった。

また支援する農民たちとの関係でも、JICA隊員時代と同様に農民たちの信頼を得るのに苦労したが、それまでのボランティア活動やホームステイをつうじて得た貴重な体験が生かされることとなる。

4.5 有機農園への取り組み、「信頼関係を築くことから始まる」

Unex社は、アンティグア近郊にある同社所有のサンタバーバラ農園の一角に展示圃場（ほじょう：菜園）をつくり、そこを農業指導の拠点として、彼女が中心となって同社の仲間たちとともに有機農業や家庭菜園づくりを各地で指導している。そこで、零細コーヒー生産農家の生活改善、環境保全にも資する

35 グアテマラにある唯一の国立大学で、北米では3番目に古い歴史ある大学。

持続可能なコーヒー栽培の支援に取り組んでいる。

各地での家庭菜園づくりについてはコーヒーの生産だけでなく、庭先を利用して日々の食糧を少しずつ自給できるようにすることで生活改善に繋がることを狙うものだ。たとえば、2010年から2012年にかけて270名を超える農民が、展示圃場で開催する講習会を受講した。

初めは、各地を同僚と巡回しながらオープンがなくても薪と鍋さえあれば焼けるバナナやニンジンケーキ作り講習会を開催した。これは人々の興味を惹き、彼らに近づく良いきっかけとなる。

現地に泊り込み、農民たちと「同じ釜の飯」をたべ(とうもろこしのトルティヤが主食)、水を飲み、出された食事を共にする。各家庭の食事にはJICA隊員時代は体調を壊して入院することもあったが、現在では、たまにお腹を壊すことがある程度にまで現地に適応している。夜は子供たちと一緒に学び遊びながら寝食を共にすることで、徐々に彼女への信頼が高まってくるのだ。

彼女は前回の体験から、農業指導や生活改善の前に彼らとの信頼関係を築くことがより大切だと感じていたからだ。彼女へのインタビューをつうじて筆者はパナソニックの創業者である松下幸之助の言葉を思い出した。幸之助は松下電器の現役社長時代に「商品売る前に人を売れ(自分自身の人間性を売り込むことが大切:筆者注釈)」と日ごろから部下に話しをしていた³⁶。

彼女は、村に入って彼らと一体になって生活を共にすることで彼らの生活実態を知り、ニーズや現実を直視した。その上で悩みを共有し、その解決に向けた改善策を共に考えることで彼女自身をまず理解してもらうことから始めたのだ。幸之助がいうようにまず彼女自身を売り込むことから始めたといってもいい。

4.6 サーバント・リーダーシップ(他者を支援するリーダーシップ)

彼女の活動を別の視点から考えれば、ステークホルダーである農民を支援する意味からサーバント・リーダーシップ(他者支援のリーダーシップ)ともいえよう。

サーバント・リーダーシップとは、1970年に米国の経営学者、ロバート・グ

36 松下幸之助記念館資料より。

リーンリーフ (Robert K. Greenleaf) が提唱したリーダーシップの考え方である。日本語で直訳すれば「奉仕のリーダーシップ」ということになるが、筆者は組織の中では「部下 (他者) を支援するリーダーシップ」としている。グリーンリーフがいうのは、リーダーが部下の成長のために何ができるかを常に考えながら行動するべきだ、ということだ。

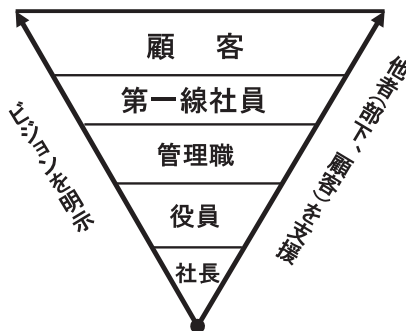
サーバント・リーダーシップをもう少しわかりやすくいえば、リーダーは、部下の成長のために助言、援助しながら目標達成をサポートする。すなわち、「組織と個人、そして広く社会の持続可能な発展を目的として、ビジョンと実践を統合させながら、他者や他組織を導き支援するリーダーの思考と行動スタイルをもった指導者」であることが求められる。このような姿勢を筆者はサーバント・リーダーの実践としている。それを組織図で書けば、次のような逆三角形ピラミッドとなる。

サーバント・リーダーの活動は、社員に対して明確な羅針盤を提供するだけでなく、彼らに夢やロマンを与え、また、結果的に社員と組織間における一体感の醸成にも結びつく。

サーバント・リーダーシップは組織内の関係だけではなく、顧客と社員の関係においても考えられる。つまり、顧客満足を実践するために、社員が何を奉仕 (支援) ことができるかを考えることもサーバント・リーダーシップだ。

その意味から筒井久美子氏は、農民を支援するために何をすべきか常に自問自答し、その目的のために自分の人間性を認めてもらうことから始めた。農民

図表-7 サーバント・リーダーが取り
組むビジョンの実践



出所：Sanders (1995, 訳本) p. 165をもとに加筆修正

たちの中に自ら溶け込み、彼らと一体になって、生活改善という共通の目標に向かって共に進んでいくリーダーの姿だ。その姿勢には「上から目線で“教える”のではなく、“共に学ぶことで自分自身も成長”したいという気持ちが前提にある。

4.7 共感の思想で農民と一体化

アダム・スミスの『道徳感情論』(水田洋訳, 筑摩書房, 1973年)に、人間社会は「自分を取り巻く利害関係者がこちらの“共感”によって喜び、なければ悲しむ」とあるように、相手を思いやる“共感の思想”が重要だ。彼女の心の中には、グアテマラの農民の生活を思いやり、共感するという感情移入がそこにある。農民の仲間たちと一体になって農業支援をする姿勢に、次第に農民たちもこたえてくれるようになった。

いまでは「KUMIがくる日だから」といって普段は食べないチキンのご馳走をつくり(もしかしたら昨日まで庭で走り回っていた鶏かと思うと申し訳なくなるという)楽しみに待っていてくれる。事前に連絡すると彼らが気をつけてくれるのが申し訳ないと、時には連絡せずにうかがうと、食べるものは普段の食事だ。連絡してからうかがう時との差に彼らの誠意を改めて感じさせられるという。

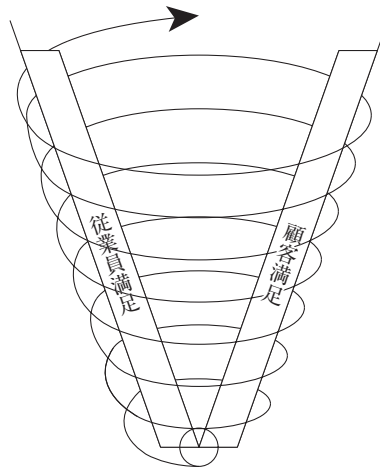
また、日曜日に農民たちの誕生パーティーや結婚式に招待されることもある。休日だからビジネスではないとドライに割り切って断ることもできるが、家族のつきあい、信頼関係を大事にして彼女は喜んで出かけていく。

彼女の喜びは、みんなの「ありがとう」という言葉だ。農民たちの笑顔が自分を支えてくれるともいう。よくサービス業ではお客様の喜びが従業員自身の喜びだといわれ、顧客満足で有名な高級ホテルのリッツ・カールトンでは、顧客満足が従業員満足を生み出すとされているが、彼女の喜びはそれと同じである。

農民の喜びが彼女の喜びを生み出し、その結果、さらなる農民の喜びをめざす活動に精が出る。いわゆる満足の善循環につながり、その輪がスパイラルアップしながらどんどん大きくなっていく。

こうした努力の甲斐があって農民の家庭菜園が見事に花開くこととなる。2011年には36、2012年には75以上の新たな家庭菜園が誕生した。小さくても、

図表-8 顧客満足と従業員満足の善循環スパイラル



筆者作成

初めの第一歩を踏み出すことがとても重要なのだ。

このように、開発途上国の地域住民を支援しながら生活改善を図ることで、現地のサステナビリティに結びつく。それは支援する企業の持続可能な発展とビジネスの両立にもつながっていく。今回の筒井氏の活動がそのことを如実に語っている。ただ、こうした活動には、農民の意欲を高めることとその継続性というハードルがあるのも事実だ。彼女はそれを自分の夢の実現と農民の生活向上を一体化させることで解決を図ってきた。

4.8 生活改善と健康促進の社会貢献活動

さて、Unexグアテマラ社が取り組む地球環境の保全とコーヒー生産農家の支援を兼ねたもう一つの社会貢献活動がある。水洗式精選工程によって除去された果肉部分を使用して堆肥化する“コーヒーパルプ有機肥料化プロジェクト”がそれだ。果肉部分を廃棄物として処分せずに微生物の働きにより醗酵させて堆肥にし、零細農家へ適正価格で提供（無償提供をすれば無駄にすることが多いため）することで、地球環境の保全にも結びついている。

Unexグアテマラ社では、このほかにも、アロテナンゴ市やサンマルティン

ヒロテベケ市へ移動病院を設置し、農民の病気の予防や健康管理など医療へ貢献している。この病院はADEC(グアテマラコーヒー輸出業者組合)がコーヒーを配送するコンテナを改造して病院としたものである。彼らの協力を得て、歯科医師、一般診療の医師を雇い、2010年11月22日から12月3日まで病院を開設、2週間で730名が受診した。その後も2011年6月25日から7月5日までの2週間で594名が受診、2012年12月4日から18日までの2週間で884名が受診している。

同じく医療面の地域貢献活動では、遠隔地の“地方診療所”支援プロジェクトもある。ソロラ県サンアントニオチャカヤ村で現地の土地を利用してUnexグアテマラ社が診療所の建設と看護師の雇用をつうじて支援し、2006年以降年間3,000以上が受診している。こうした活動をとおして生産農家を支援するとともに、健康増進に貢献している。

4.9 部下を支援するサーバント・リーダーシップ

最後に忘れてならないのは、彼女を支えている会社の姿勢だ。

彼女の思いを実現させたUnexグアテマラの前・林社長はもちろんのこと、現在の瀬野社長も前任者の意志を受け継ぎ彼女をサポートしている。企業で前任者の仕事を引き継いだときによくあることだが、自分のカラーを出すために前任者の業務を否定しがちだ。

しかし、瀬野氏も部下の仕事を支援しやる気を引き出すことで、モチベーションを高め彼女に働き甲斐を感じさせるようなマネジメントを実践している。まさにサーバント・リーダーシップそのものといえることができる。

彼女は最後にこのように話してくれた。「私が今日あるのは、Unexグアテマラ社の前・林社長、今の瀬野社長をはじめ仲間たちと、そして農民の方々のおかげです。」こうした感謝の気持ちが彼女を動かし続けている。

おわりに

フェアトレードやその他のサステイナブル・コーヒー認証豆の認知度について、欧米諸国は地球環境への貢献や社会貢献活動への消費者参加意識が高い³⁷。

37 レインフォレスト・アライアンス 日本市場代表 堀内千恵子氏からの情報

その動きは特に米国から始まり、現在ではLOHAS (Lifestyle Of Health And Sustainability: 健康と持続可能性志向の生活スタイル) とよばれる1つのライフスタイルまで確立してきた。また、ドイツではブント (BUND) と呼ばれるドイツ環境・自然保護連盟のNGOが独自の環境方針を設定して百貨店や小売店に提案し、包装資材や活用資源などの要請を行い、彼らが了解すれば契約書に調印、その内容を市民に環境対応商品として公表している³⁸。

日本でも消費者の価値観が変化しそのような傾向は少しずつ高まっている。たとえば、現在の消費者は、昨今の企業不祥事の学習を通じて「安全・安心」「自然」「健康」などをもとめて買い物行動を起こし、環境や社会的責任に積極的な企業には、それを応援する社会的責任購買 (Socially Responsible Buying: SRB) の動きが活発化している。

たとえば、筆者らが2000年12月に実施したビジョナリー・コーポレートブランド調査で、社員や消費者、地域社会、地球環境などのステークホルダーへ貢献する企業とそうでない企業の製品に対する、“購入意思と価格”との関係に関する質問項目がある³⁹。ここでは「積極的に消費者に貢献する企業の製品を購入するか」という質問に対して“同一の価格なら買う”，“価格が高くてでも買う”の合計数値は、83.9%という高い結果が出ている。また、3年後の2003年9月に、日本経済新聞社広告局が調査票の設計段階で筆者が監修し実施した「企業の社会的責任に関する意識調査」で、上記と同じ質問項目を調査したところ、このような消費者のSRBに対する意識は、消費者の意識は92.4%まで拡大しさらにその傾向が強くなっている⁴⁰。

このように消費者は環境や社会的責任を重視した消費・購買行動を重視する傾向が判明したが、このことは今後の企業経営にCSRが重要であることを物語っている。SRBの消費者行動はまさに市場メカニズムとしてCSR実践企業を支援し、逆にCSRの取り組み意識が低い企業に対しては市場から淘汰されるメカニズムが働くこととなり、SRBがCSRにドライブをかけさせるトリガーになることが検証された⁴¹。

38 水尾 (2000) p. 230

39 水尾・田中編著 (2004) pp. 67-69

40 日本経済新聞社マーケティング調査部 (2003)

その後、2003年にはCSR元年といわれ、CSRに対する世界的な関心が高まり、日本でも2004年にマスコミの関心はピークに達している⁴²。

このような時代背景や消費者の価値観の変化を考えれば、フェアトレードもそうだが、特にコーヒーのような嗜好品は、国レベルでの産業支援や関係メーカーの支援活動（たとえばスターバックスのC.A.F.E.プラクティスなど）という官民一体になった活動に加えて、消費者も巻き込んだ発展途上国への支援活動が効果的だ。

その意味から、購買対象となる消費者に、末端の消費者価格への転嫁や義援金としての拠出が消費者を巻き込んだ活動として有効である。

一例をあげれば、ボルビックが「1L for 10L」という慈善運動協賛型マーケティングのような消費者と一体になった支援活動も一つの方法だ。あるいは、東日本大震災で宅急便のヤマト運輸が荷物1個配達のために10円を被災地に寄付するのも同じ手法だ。

これらはコーズリレーティド・マーケティングといわれ、アメックスがニューヨークの自由の女神の修復運動で実施したマーケティング戦略である⁴³。コーズリレーティド・マーケティングには賛否両論があるが⁴⁴、消費者参加型の事前運動としてその制度や運用が明確で透明性や説明責任が担保できれば、筆者は賛同したい。

このようなコーズリレーティド・マーケティングは、できれば単一の企業の取組みではなく、日本スペシャルティコーヒー協会というような業界全体が音頭をとって取り組む活動が効果的で、消費者を巻き込むことでその輪が大きくなうねりを起こすことが期待される。

本論文を締めくくるに当たって、この活動を提案しサステイナブル・コーヒーの今後の発展を期待したい。

41 水尾・田中編著（2004）pp. 69-72

42 日経4紙のCSR用語検索をすれば、2002年8件、2003年163件、2004年574件、2005年425件となり、2004年にピークに達していることが理解される。水尾（2012）に詳しい。

43 水尾（2000）pp. 176-177

44 同上，pp. 180-182

謝辞：本論文の執筆に当たっては、多くの方々から貴重な情報をいただきました。まず、スターバックス社、およびハワード・シュルツ氏に関する著述は、2011年12月、米国のシアトルにあるスターバックス本社、パイクプレイス・マーケットにあるスターバックス1号店（アリソン・エドワード氏）での現地取材、2012年7月にスターバックス・ジャパン（広報部チームマネージャ 万波宏司氏、同広報部コーヒースペシャリスト 田原象二郎氏）を取材させていただきました。

次に、Unexグアテマラ社・瀬野大輔社長、および同社の筒井久美子氏に関する著述は、2012年8月現地で取材させていただき、両氏からはコーヒービジネスに関わる多くの情報も頂戴しました。そして、グアテマラの現地では同社の工場長マティアス・ラミレス（Matias Antonio Ramirez Canizarez）氏、フランシスコ・ウリアス（Juan Francisco Urias）氏、アロテナンゴ農業組合マネージャのファン・コホロン氏、さらにスターバックス中米担当のエディー・ガルシア（Eddie Estuardo Garcia）氏からも多くの情報をいただきました。

さらに、株式会社クレアン代表取締役・蘭田綾子氏、同サステナビリティ・コンサルティンググループコンサルタントの山口智彦氏、コンサベーション・インターナショナル・ジャパン副代表 山下加夏氏、プログラム・コーディネーター 磯部麻子氏、米国のConservation International本部のDirector, Joanne Sonenshine氏、レインフォレスト・アライアンス 日本市場代表 堀内千恵子氏、グアテマラ・アナカフェのSubgerente General, Vilma Lucrecia Rodriguez Penalba氏、フンカフェのDirector Ejecutivo, Ing. Mynor Maldonado氏からも貴重な情報をいただきました。

また、ここではお名前をあげることはできませんが、その他にも沢山の方々にお世話になりました。

上記の方々他関係者の皆様に記して感謝申し上げます。

ただし、内容についての至らない面など、全ての責任は文中に取材協力いただいた組織・個人の方々ではなく筆者に帰するものです。

※ 本研究は平成23年度文部科学省・日本学術振興会「科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金：23530492）」の助成を受けたものです。記して感謝申し上げます。

サステイナブル・コーヒーによるBOPビジネスとCSV(共益の創造)に関する一考察
ます。

参考文献

- Kaplan, D.A (2011) 'THE 2011 BUSINESS PERSON OF THE YEAR: HOWARD SCHULTZ-Strong Coffee'. *Fortune*, Vol. 164, No. 9, Dec. 12th, 2011
- Fortune*, Vol. 164, No. 9, Dec. 12th, 2011
- Greenleaf, R.K. (1970) *The Servant as Leader*, Robert K. Greenleaf Center
- Guatemalan National Coffee Association (2008) *Green Book*
- ICO (International Coffee Organization) Dec. 2012, Monthly Coffee Market Report
- Porter, M.E. & M.R. Kramer (2011) "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth," in *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.
- Prahalad, C.K., & S.L. Hart (2002) "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," in *Strategy + Business*, issue 26, January
- Prahalad, C.K. (2005) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Pearson Education, Inc.
- Simanis, E. & S.L. Hart, et al. (2008) "The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy," in (http://www.johnson.cornell.edu/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf)
- UNDP (2011) *Human Development Report*
- USDA (2012) 「World Markets and Trade」 July,
- Watson, T.J. Jr. (1963) *A Business and Its Beliefs*, McGraw-Hill
- Weinberg, B.A. & B.K. Bealer (2002) *The World of Caffeine: The Science and Culture of the World's Most Popular Drug*, Published by Routledge
- World Resource Institute & International Finance Corporation (2007) *The Next 4 Billion*
- Blanchard, K. & Hybels, B. & Hodges, P. (1999) *Leadership by the Book*, Blanchard Family (小林薫訳『新・リーダーシップ教本』生産性出版, 2000年)
- Howard Schultz with Dori Jones Young (1997) *Pour Your Heart Into It* (小畑照雄・大川修二訳『スターバックス成功物語』日経BP社, 1998年)
- Howard Schultz with Joanne Gordon (2011) *Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul* (月沢李歌子訳『スターバックス再生物語』徳間書店,

2011年)

- Sanders, B.A. (1995) *FABLED SERVICE*, Pfeiffer & Company (和田正春訳『サービスが伝説になる時』ダイヤモンド社, 1996年)
- アダム・スミス著・水田洋訳 (1973) 『道徳感情論』筑摩書房
- 高野登 (2005) 『リッツ・カールトンが大切にしているサービスを超越する瞬間』かんき出版
- 寺本義也・岡本正秋・原田保・水尾順一 (2003) 『経営品質の理論』生産性出版
- 水尾順一 (2000) 『マーケティング倫理』中央経済社
- 水尾順一編著 (2003) 『ビジョナリー・コーポレートブランド』白桃書房
- 水尾順一・田中宏司編著 (2004) 『CSRマネジメント』生産性出版
- 水尾順一 (2009) 日経経済教室「途上国ビジネス 具体化急げ」12月22日
- 水尾順一 (2010) 「戦略的CSRの価値を内包したBOPビジネスの実践に関する一考察」『駿河台大学経済論集』第20巻第1号
- 水尾順一 (2011) 「グローバルCSRとCSV (共益の創造)」『Links』Vol. 207 Summer 2011, JBCCホールディングス株式会社
- 水尾順一 (2012) 「グローバルCSRの視点による、BOPビジネスと共益の創造—ガーナにおけるカカオ・サステナビリティの要諦と展開—」『駿河台大学経済論集』第21巻第2号
- 水尾順一 (2012) 「時代と共に歩む、経営倫理20年の軌跡と将来展望～経営倫理 (企業倫理)、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンスそしてグローバルCSRの視点から～」『経営倫理』15周年特別記念号, 経営倫理実践研究センター第68号
- 日本経済新聞社マーケティング調査部 (2003) 「企業の社会的責任に関する意識調査」スターバックス・コーヒー ジャパン広報資料「Starbucks Shared Planet」
- 日本スペシャリティコーヒー協会の広報資料
- 松下幸之助記念館資料

AGF社コーヒー辞典

〈<http://www.agf.co.jp/enjoy/cyclopedia/zatugaku/circumstances.html#Link04>〉

SCS社ホームページ 〈http://www.scs-certified.com/about_scs.php〉

Unexグアテマラ社ホームページ 〈<http://www.unexguatemala.com/>〉

USDA 「World Markets and Trade」 July, 2012

〈<http://usda01.library.cornell.edu/usda/fas/tropprod//2010s/2012/tropprod-06-22-2012.pdf>〉

コンサベーション・インターナショナル・ジャパンのホームページ

〈<http://www.conservation.or.jp>〉

サステイナブル・コーヒーによるBOPビジネスとCSV(共益の創造)に関する一考察

ジャマイカコーヒー輸入協議会ホームページ

〈<http://www.bluemountain.gr.jp/association/>〉

スターバックス・米国本社ホームページ

〈<http://www.starbucks.com/responsibility/sourcing/farmer-support>〉

国際コーヒー機関 (ICO) ホームページ 〈<http://www.ico.org/>〉

全日本コーヒー協会ホームページ 〈<http://coffee.ajca.or.jp/data>〉

米国Conservation International本部のホームページ

〈<http://www.conservation.org>〉