

中田康雄・吉田秀美

プレオーガニックコットン・プログラム
—伊藤忠商事とクルックによる生産者支援—

2012/03/06

No. 124

Yasuo Nakada and Hidemi Yoshida

Pre-Organic Cotton Program by
ITOCHU Corporation and Kurkku:
Helping Farmers Shift to Organic
Farming

March 6, 2012

No. 1 2 4

プレオーガニックコットン・プログラム
—伊藤忠商事とクルックによる生産者支援—

中田康雄・吉田秀美

目次

図表一覧	1
1 章 研究の背景と目的	2
2 章 理論的枠組み	3
2-1. 戦略的 CSR	3
2-2. ステークホルダーセオリー	4
3 章 事例の概要	6
3-1. POC プログラムの経緯	6
3-2. POC プログラムの関係者	7
3-3. POC の特徴	8
4 章 POC プログラムに関連する綿産業の諸課題	11
4-1. 綿産業のバリューチェーンの諸課題	11
4-2. インドの状況	11
4-3. インドの綿産業をめぐる問題	12
5 章 POC プログラムの評価	15
5-1. 諸課題の解決に POC プログラムが果たす役割	15
5-2. GRI ガイドラインによる POC プログラムの評価	21
5-3. DAC 評価 5 項目による評価	23
6 章 POC プログラムの理論的分析	26
6-1. CSR 理論における POC プログラムの位置づけ	26
6-2. POC プログラムに見られるステークホルダーごとのインセンティブ	27
6-3. ステークホルダーごとのインセンティブを一般化する試み	29
6-4. ステークホルダー間の関係性	32
6-5. まとめ	32
6-5-1. 成功要因	32
6-5-2. 今後に向けて	33
おわりに	34
参考文献	36

図表一覧

図 1	企業の社会との関係：戦略的アプローチ	3
図 2	ステークホルダー関係図	5
図 3	POC プログラムの概念図	7
図 4	POC サプライチェーン概要図	10
図 5	企業の社会との関係：戦略的アプローチ POC のケース	27
図 6	ステークホルダー関係図 POC のケース	32
表 1	問い：プレオーガニックコットンプログラム参加後の生活面における変化	16
表 2	問い：オーガニックコットン認証以降の期待は？	17
表 3	問い：健康面での変化	18
表 4	GRI ガイドラインを使用した POC の評価	21
表 5	DAC 評価 5 項目を使用した POC の評価	24
表 6	POC にみられるステークホルダーごとのインセンティブ	29
表 7	一般化したインセンティブ	30

1章 研究の背景と目的¹

グローバリゼーションが加速し、グローバル化に起因すると思われる社会問題の解決が急務となっている。1991年1月に開催されたダボス会議の席上では、国際社会で企業が果たすべき責任の重要性を示すグローバルコンパクトが提唱され、企業にとって社会的責任を果たすことが重要なテーマであることが強く認識された。2010年11月1日には、社会的責任に関するマネジメントシステム（ISO26000）が制定され、より実務的な面で企業の社会への配慮が求められるようになった。また、2015年に期限を迎えるミレニアム開発目標（MDGs）²の達成にも企業が貢献できる部分は大きく、国際協力の分野でも企業の強みを生かすBOPビジネスやインクルーシブ・ビジネス³といった新たなビジネススタイルが注目されている。

本稿では環境分野で積極的な活動をしている音楽プロデューサー小林武史氏が代表を務め、レストランやオンラインショップを経営する株式会社クルック（以下、クルック）と総合商社の伊藤忠商事株式会社（以下、伊藤忠商事）がパートナーシップを組み、インドの綿栽培農家の有機栽培転換を支援するプレオーガニックコットン（Pre Organic Cotton, POC）プログラムを事例として取り上げる。同プログラムの特徴は以下の通りである。

- ① インドの綿栽培農家の農薬の誤使用による健康被害軽減や貧困削減に貢献している。
- ② 綿花栽培から最終製品販売に至るバリューチェーン全体にかかわる事業展開をしているため、国際協力に携わる非営利機関（ODA実施機関やNGO）が行う農業・農村開発プロジェクトと比較して、販路の確保や事業の持続性の面で優位にあると考えられる。
- ③ 上記のように社会・環境面での貢献をしながらも、営利事業として成長している。

この事例分析を通して、

- ① 営利目的の企業がビジネスを継続しながら社会的責任を充足していくことが可能であること（トリプルボトムラインを満たすビジネスは、民間レベルの国際協力プロジェクトとしても有効であることを検証する）。
- ② それを可能にする要因を成功事例から分析し、各ステークホルダーが必要とするインセンティブが何かを検証する。

¹ 本稿は中田康雄(2012.1)「綿製品のグローバルサプライチェーンを通じた継続的な社会的責任充足の可能性—ステークホルダーのインセンティブを探る」（法政大学大学院環境マネジメント研究科国際環境協力プログラム修士論文）を、ワーキングペーパー用に抜粋・加筆・修正したものである。

² 2000年9月に採択された国連ミレニアム宣言をもとにまとめられた開発分野における国際社会共通の目標。外務省 HP <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html>

³ 世界の人口の3分の2を占める低所得層（Base of the Pyramid）をビジネスのターゲットとしてとらえるのがBOPビジネス理論である。インクルーシブ・ビジネスはその発展型であり、低所得層を生産者や従業員としてのビジネスのパートナーとしてとらえ、公正な取引を通じて彼らの生活を改善していこうと考え方であり、国際機関が推進している。

2章 理論的枠組み

2-1. 戦略的 CSR

ポーターとクラマー⁴は企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, 以下 CSR）について、「責務としての CSR」と「戦略的な CSR」の2つに分類し、戦略的 CSRこそが企業の競争力を高めるとしている。企業が戦略的 CSR の導入を検討する際は、まずその事業領域や事業活動を行う地域ごとに、社会的課題と自社との関係を整理する必要がある。図1に示す通り、社会的課題は、自社のビジネスとの関連性の低いものから順に、一般的社会課題、自社のバリューチェーンの社会的影響、自社の競争戦略と直結する社会的課題に分けられ、それぞれへの企業の対応を①から④に示している。

図1 企業の社会との関係：戦略的アプローチ

一般的社会課題	バリューチェーンの社会的影響	競争戦略と社会課題
①良き企業市民	②バリューチェーンの負の外部影響を低減	④競争戦略上の重要な領域を強化するような、戦略的社会的事業
責務のCSR	③社会的価値を創造するようなバリューチェーンの再編成	戦略的CSR
弱	ビジネスとの関連	強

(出典) Porter, M and Kramer, M. K., 2006, p.89 (一部修正)

ここで「①良き企業市民」とは、法令順守や寄付などのフィランソロフィー活動をさす。「②バリューチェーンの負の外部影響を低減」とは、バリューチェーンがもたらすリスクを回避するための活動である。①と②に分類されるのが、責務としての CSR であり、従来の CSR 活動に多く見られる。責務の CSR は企業に経済的効果をもたらすことを期待するものでもない。

一方の戦略的 CSR は主要業務に直結しており、社会的価値だけでなく経済的利益も期待される。「③社会的価値を創造するようなバリューチェーンの再編成」と、「④自社の競争戦略上の重要な領域を強化するような戦略的社会的事業」が戦略的 CSR である。

戦略的 CSR の例として、③に該当するのがトヨタ自動車のプリウスである。同社はハイブリッドカーのプリウスを製造販売することにより、環境に配慮した企業という新たなポジショ

⁴ Porter, M and Kramer, M. K. 2006 “Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate philanthropy.” *Harvard Business Review* 84(12): 78-92

ンを確立した。④に該当するのが、マイクロソフトが AACCC (American Association of Community College) と共同で行った学生への IT トレーニングである。IT カリキュラムを教育に取り込むことで、学生の情報リテラシーを高めると共に、IT 産業の人材不足解消につながることで双方に利益をもたらした。③と④はそれぞれに有効なツールであるが、更にこれらを同時に実行できればより強力なツールになると考えられる。

その後、ポーターとクラマーは戦略的 CSR を共通価値 (Creating Shared Value、以下 CSV) の概念に発展させている。従来の CSR は企業にとっては追加的な活動であり、本業とは離れた位置付けとされていた。しかし CSV は企業が競争戦略を構築する上で不可欠な要素であり、それにより企業の予算全体を再編する程の中心的な位置付けとされている。社会的価値を創出することが経済的価値を生み出す源になるのである。

従来多く見られた責務の CSR から CSV の考えに至った理由をいくつか考えることができる。第一に、CSR がコストを伴うものであること。企業が存続していくためには、経済的利益は不可欠なものであり、特に不景気が続く経済状況の中ではコスト削減の観点から CSR も縮小傾向になる。社会的課題の解決を通して経済的利益を創出することが可能であれば、CSR を継続することも可能となる。第二に、企業の強みは自社の事業領域にあり、本業と関連性のある分野で CSR を行うほうが効率的に社会的課題の解決や社会的価値の創出を行える可能性が高い。企業にとっても社会的課題を抱える側にとってもメリットのある選択肢であると考えられる。

本稿で取り上げる POC プログラムは、担当者がこのような理論を用いて立案したわけではない。有機栽培による綿花の調達という環境面への意識から出発したものの、あくまで通常のビジネスの一環だった。生産地への訪問をきっかけに健康被害や貧困の問題への取り組みが模索され、戦略的 CSR の好事例として発展することになったと言える。

2-2. ステークホルダーセオリー

エドワード・フリーマンら⁵ はステークホルダーセオリーで、企業が出資者だけのものではなく、より多くの利害関係者 (ステークホルダー) との関係によって存在していることを示した。ステークホルダーに含まれるのは出資者、従業員、顧客、サプライヤー、コミュニティなどの様々な面で企業と利害関係を持つ主体である。そして、企業は出資者以外のステークホルダーにも配慮し、価値を提供する必要があると考えられる。ステークホルダーの中には経済的利益以外の価値を望む主体も存在するため、経済的利益の最大化のみでは全てのステークホルダーを満足させることはできない。

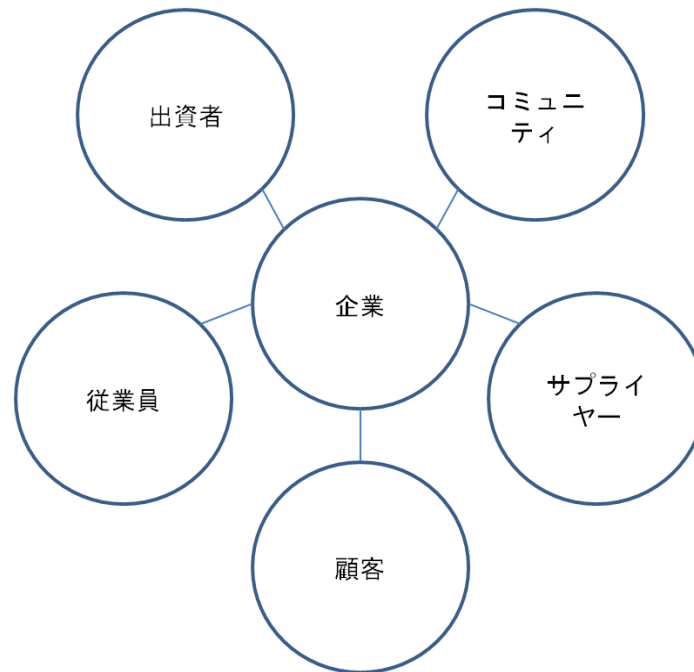
また、従来の考えではステークホルダー間にはお互いの利益が相反するトレードオフの関係が存在するとされていた。例えば、顧客の要求を満たすためにはサプライヤーに対してコスト削減などの厳しい要求をする必要があり、両者の要求を同時に満たすことは困難である。しかしステークホルダーセオリーではこれらのトレードオフを解消し、全てのステークホルダーの

⁵ R.Edward Freeman (2010) Strategic Management:A Stakeholder Approach, Cambridge University Press. 同書と同タイトルのオリジナル版は 1984 年に発表されている。R.Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison and Andrew C. Wicks (2007) Managing for Stakeholders Yale University Press

要求を同時に満たすことで、企業とステークホルダーが継続的に利益を享受することができると考えられる。

本稿では基本的なステークホルダーの定義の中から、図2で示すサプライチェーンに直接的な関係が深いステークホルダーを考察の対象とする。⁶

図2 ステークホルダー関係図



(出典) R. Edward Freeman, et al., 2007, p.7 を元に筆者作成

⁶その他にも、政府、競争相手、消費者団体、NGO、メディアなど、多くのステークホルダーが存在する。最終的にはこれら全てのステークホルダーの要求を満たすことが企業の社会的責任を充足していく上で重要である。

3章 事例の概要

3-1. POC プログラムの経緯

POCプログラムは、クルックと伊藤忠商事がインドの綿花ベルト地帯（マディヤ・プラデシュ州とマハーラーシュトラ州）で2008年より行っている事業である。

クルックの母体である ap bank は、環境問題を身近に感じてもらうため毎年 ap bank fes を開催している。このイベントで販売する T シャツ等をオーガニックコットンで作るため、クルックが伊藤忠商事に調達を打診したのが事業の始まりである。通常の綿花栽培には農薬が大量に使用されるので、環境への負荷が少ないオーガニックコットンを選択しようという発想からである。

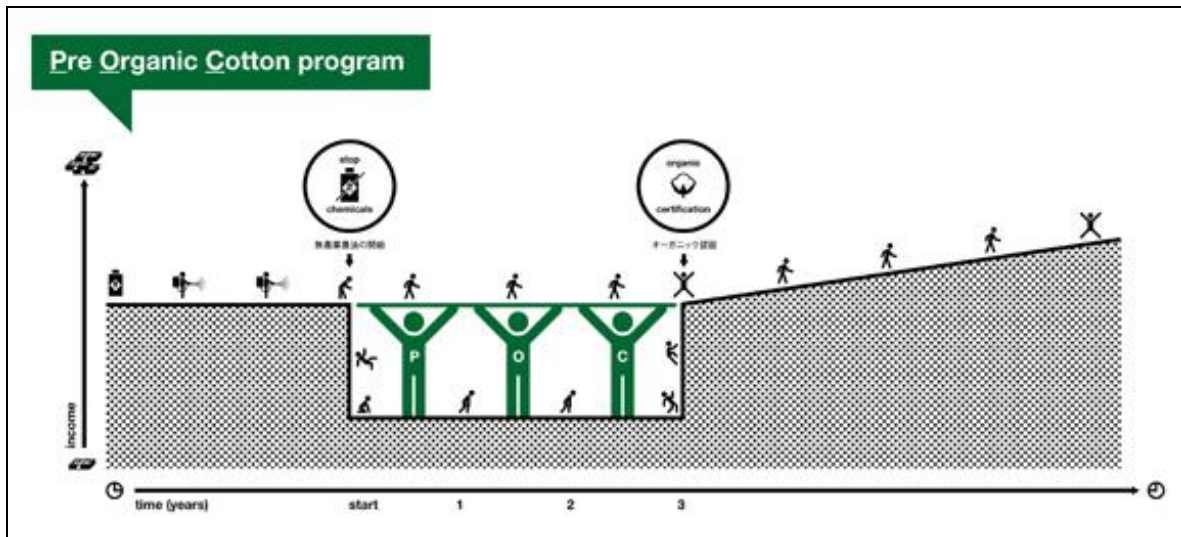
一方の伊藤忠商事は、それ以前よりインドで現地合弁企業を通じてオーガニックコットンの買い付けを行っていた。主にアトピーやアレルギー体質の人のために、製造過程を含めた完全な有機商品の原料として使用していた。綿花の栽培だけでなく最終製品の製造過程においても化学薬品を使用せず、生成りの綿で製品を製造する、特定の消費者だけを対象としたごく小さいマーケットであった。その後は世間的な環境問題への高まりもあって、2007年より環境を意識した E.P.C オーガニックコットンの展開を始めた。

2007年、クルックの担当者が伊藤忠商事の社員と共にオーガニックコットンの調達先となるインドの農村を訪問した。そして、綿栽培農家の貧しい状況を目の当たりにし、持続的な支援方法を模索し始めた。

オーガニックコットンの認証を受ければ通常の綿花よりも高値で綿花を売ることができるのだが、認証を受けるためには3年間以上の有機化計画の提出と、認証機関による監査を受ける必要がある。そのため慣行農業を行っていた農家がオーガニックコットンを栽培できるようになるまでには3年間以上の移行期間が必要となる。通常、この期間は今まで使用していた農薬や化学肥料が使用できなくなり、また有機農業の効果も表れていないため、収穫が減少してしまう。更にこの期間に栽培された綿花はオーガニックコットンではなく移行期間の綿として扱われるためオーガニックコットンのような市場価値を期待することは難しい。結果的に農家の収入は20%~30%減少してしまう。そのため有機農業への移行を躊躇する農家が多く、有機農業の拡大を阻んでいる現状がある。経済的に余裕のない農家ほど有機認証を受けることが難しいのだ。

そこで考案されたのが「プレオーガニックコットン (POC)」プログラムである。認証を受けるまでの3年間に無農薬で栽培された綿花をオーガニックコットンに近い価格で買い取り、農家の減収を補うことで、有機栽培への移行を支援するというものだ（図3参照）。農家にとっては生計が困窮してしまうリスクを低減することができ大きなインセンティブとなっている。

図 3 POC プログラムの概念図



(出典) POC ウェブサイト

3-2. POC プログラムの関係者

本稿では、マディヤ・プラデシュ州インドール地域の POC プログラムについて述べる。⁷

<農民>

2011 年–2012 年の予測では 582 世帯の農家の参加と、累計で 555 世帯の農家の卒業が見込まれている。プログラムに参加した 23 世帯を対象に行った国際開発高等教育機構の調査によれば、所有耕作面積の最少が 5 エーカー（うち綿花畑が 3 エーカー）であり、最大が 12 エーカー（同 10 エーカー）である。⁸

<ラジ・エコファーム>

収穫した綿花の種子を取り除き、圧縮・梱包まで行って原綿として出荷するジニング工場である。POC プログラムに参加する農家に対して、在来品種のオーガニックコットンの種子を無償で配布し、有機農法の指導も行っている。この地域で栽培された POC は、全てラジ・エコファームのジニング工場を通して出荷される。

⁷ マハーラーシュトラ州のプログラムは 2011 年に新規に開始したため。

⁸ (財) 国際開発高等教育機構 国際開発研究センター (2010) 「プレオーガニックコットンプログラム：インドにおけるオーガニックコットン生産支援事業」『民間企業と国際開発 革新的パートナーシップによる企業の開発への貢献 報告書』7-25 頁
インドでは耕作面積 2 エーカー未満を小農ととらえるので、参加農家はそれよりやや上の層と言えるものの、生計に余裕があるとは言えない世帯である。

同社は、一方でインド最大級の有機農業支援組合でもある。同組合は約 15,000 軒の農家を擁し、世界的なオーガニック認証機関であるコントロールユニオンの認証も取得している。⁹ インドのオーガニックコットンに関する多くの経験と知見を有する同組合との提携は、インド社会に根付く残る地域における横のつながりにプログラムが入り込むための大きな助けともなっている。

<パットスピン・インド>

同社は、伊藤忠商事とインド GTN グループの合弁工場であり、紡績を担当している。同社の特徴として消費電力の 20% を自社の風力発電で賄っている。“風が紡ぐ糸”としての宣伝効果もあり、綿花栽培から紡績まで一貫して環境に配慮した環境を作ることに成功している。

<アパレル工場>

POC プログラムに直接関与しているわけではないが、POC の原糸は、最終製品の販売者であるアパレルメーカーの日本または中国の工場で作られ、編み立て、染色などの加工を経て日本で販売されることになる。

<伊藤忠商事>

繊維カンパニーの繊維原料課がクルックと共にプログラム全体の企画を担当している。また、同社の通常業務と同様にインドのムンバイ支店の支援を得て、ラジ・エコファームと折衝し、買い上げ価格の設定、体制管理、事前買い付け業務を担当している。

POC プログラムでは、農家が有機認証を受けるまでの 3 年間、すべての POC を買い上げるという契約をしているため、買い取った分を販売につなげなければならないというリスクを負ってサポートしていることになる。このため、確実に販売しきれない量だけを扱うという方針をとっており、POC プログラムへの参加を希望する農家に、参加を待ってもらっている状態である。

<クルック>

日本での POC 製品の企画販売、アパレルメーカーへの POC 販売、マーケティング、広報などを担当している。ap bank fes などのコンサートグッズを販売するほか、人気俳優やモデルとのコラボレーションによる商品企画を行うなど、一般消費者にとって魅力ある商品づくりを行っている。「消費者が『カワイイ・カッコイイから欲しい』と手にした商品に POC のタグが付いていて、それがきっかけになって生産者のことを考えてくれればよい」という考え方があり、まさに ap bank fes の「楽しみながら環境問題を身近に考える」という発想と共通している。

3-3. POC の特徴

オーガニックコットンのマーケティングについては、他の有機栽培の食品と異なる特徴を考慮に入れなければならない。アレルギー体質の人は綿花栽培から最終製品に至るまで化学薬品

⁹ 伊藤忠商事株式会社 (2008) 「繊維月報」 576 1-3 頁

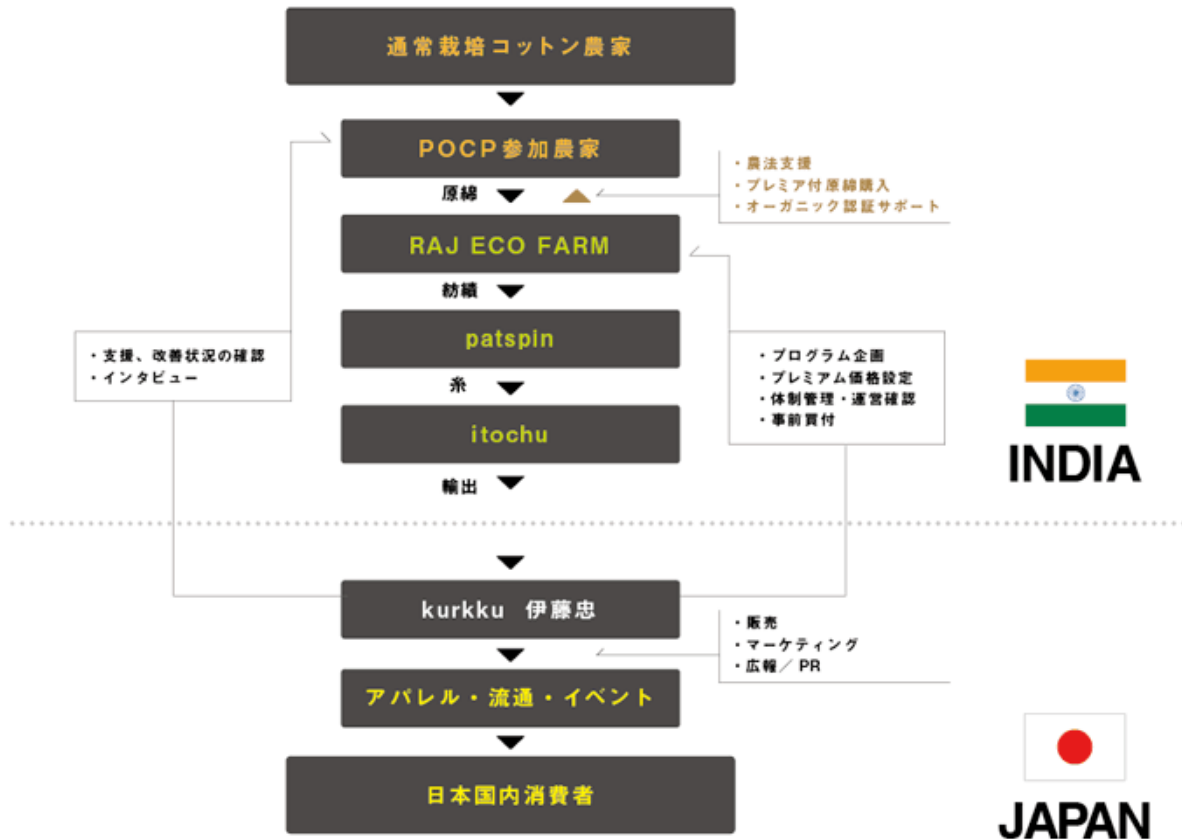
を使用しないプロセスで作られた製品を必要とするが、一般の消費者にとっては、従来農法で作られた綿花の T シャツを着ても何ら体に影響はないのである。つまり、一般消費者が有機栽培の食品に対して感じる味や安心などの付加価値を使ったマーケティングを適用することはできない。

伊藤忠商事が同プログラムを行う背景には、アパレル業界では飽和状態になりつつあるオーガニックコットンとの差別化を図る狙いもあるようである。アパレル商品のデザインや品質などの付加価値は概ね出尽くしており、新たな付加価値を探すことが難しい中で、POC という新たなカテゴリーには魅力がある。今までのオーガニックコットンと違い、製造工程まで含めた完全な有機商品でなく、少しでも多く使用すること（10%以上を要求）で貧しい農家の助けとなり、環境にも良いということで、少しずつでも多くの業者に使用してもらうことができ販売もしやすい。オーガニックコットンの認証と同様に、POC も認証団体からオーガニックコットンに移行中のコットンである「Transitional Cotton」の認証を毎年受けており、栽培過程における農家や環境への効果も期待できるが、以前のオーガニックコットンのマーケットと比べてより広いマーケットで勝負できるため、販売価格を押し下げていくことも可能となっている。

海外から日本に輸入される全錦糸の内、同社が取り扱っている錦糸の量は約 20%（年間約 4,800 トン～6,000 トン）程度であるが、そこに含まれる POC の量は年々増加している。POC の収穫量は 2008－2009 年時点では 300 トンであったが、2011 年－2012 年の予測値では約 1,500 トン程度であり、POC の市場規模が急速に拡大してきていることがわかる。同社では今後数年で POC の取扱量を 5,000 トン程度に拡大したいという大きな目標を持っている。

POC プログラムの関係者と特徴の概要を表したのが、図 4 である。

図4 POCサプライチェーン概要図



POCを選択する消費活動が、
オーガニック栽培を広げる支援につながります。

(出典) POCウェブサイト

POCプログラムが現地でどのような役割を果たしているのかを検証するため、4章でインドの綿産業の諸課題を概観し、5章ではPOCプログラムがその諸課題をどのように解決しているかを分析する。

4章 POC プログラムに関連する綿産業の諸課題

4-1. 綿産業のバリューチェーンの諸課題

綿産業のグローバル・バリューチェーンを大まかに述べると、米国および複数の途上国での綿花栽培、工業化の初期段階にある途上国での紡績や加工縫製をへて、先進国の市場で最終製品が販売される。先進国のアパレル産業では、商品企画やデザインなど付加価値の高い業務を先進国で行い、実際の縫製までを途上国で行うケースが多い。

綿産業に関係する社会問題として広く知られているのが、途上国の綿花栽培に見られる児童労働¹⁰と綿栽培農家の自殺問題や、縫製工場の労働者の人権問題¹¹である。特に農夫の自殺は海外のメディアでも取り上げられ大きな問題となっている。環境分野では、環境規制の緩い途上国で環境影響をあまり考慮せずに農業経営や工場経営が行われている例がある。綿産業では綿花栽培に利用される農薬と水の過剰使用、製品製造過程で使用される化学薬品と大量の水及び排水処理が問題となる。

近年では化学繊維やその他繊維も普及し、綿が繊維全体に占める割合は減少しているものの、今後も重要な産業であり続けることには変わりないであろう。先進国で若者を中心に支持を集めているファストファッション企業¹²の多くも、途上国で安く製造した製品を先進国で大量に販売することで利益を得ている。綿産業を取り巻く問題は、先進国で生活する私たちにとっても身近な問題である。

4-2. インドの状況

インドは近年の経済自由化で一部の工業やIT産業を中心に目覚ましい経済成長を遂げている。しかし、その一方で今もなお国内の経済格差が大きな問題として残っている。世界銀行のデータによれば¹³、2005年時点で貧困ライン以下の生活を送っている人はインド全体の27.5%を占める。特に都市部に比べ農村地域における貧困率が高い。全人口に占める農村人口の割合は2005年時点で71.3%であり、全労働人口のうち農業従事者の割合は2005年時点で55.8%である。半数以上の国民が農業に従事しながら、GDPに占める農業生産の付加価値額が占める割合は2005年時点で18.8%となっている。一方で農業機械の導入が進み一人当たりの農業生産性は大きく上昇しているのも事実である。これらの傾向から推察されることは、インド

¹⁰ ILO 駐日事務所によると、2001-2002年にインドのマハブーナガル県とクルヌール県でハイブリッド綿花を生産している22の農場で486人の子どもを調査した結果、労働力の88%が6~14歳であった。(ハイブリッドは品種改良の綿花で手作業で交配を行う。)

¹¹ ILO 駐日事務所によると、1995年に実施した現地調査の結果、9,546人の子どもが衣料産業に携わっている。産業全体で子どもを就業させないことを公約した世界初のプロジェクトBGMEA(バングラデシュ衣料製造者連合)/ILO/UNICEF 児童労働プロジェクトが実施された。

¹² 一般的に、ファッション性の高い衣類を安く短いサイクルで顧客に提供し、薄利多売で利益を出すアパレル企業の総称で使われる。但し、ファッションブランドZARAを展開するスペインのInditexは国内に製造工場を持ち、デザインから製造までの納期短縮を強みとしている。企業により戦略に違いがある点には注意が必要である。

¹³ The World Bank <http://data.worldbank.org/>

全体の成長路線は全産業の生産性を押し上げ農業従事者の状況も改善傾向に向かっていると考えられる。しかし、それ以前の農業生産性が著しく低かったため、農業従事者の生計を大きく改善するには更なる生産性向上が必要であり、その他産業との間には大きな隔たりが生じていることがわかる。

インド農業局の資料¹⁴によると、インドの綿花栽培は2007-2008年に米国を抜き世界第2位の生産高となり、世界の綿花生産の21%を占めるに至った。その特徴は綿花の生産規模だけでなく、古くから紡績や縫製などの一連の綿産業を構成している点にもあり、綿産業に関連する人の数はインド全体で6,000万人にのぼる。綿を含む繊維の輸出はインド全輸出の20.24%、繊維産業がGDPに占める割合は4%とインド経済にとって綿を含む繊維産業が重要な産業であることがわかる。

4-3. インドの綿産業をめぐる問題

インドの綿産業の問題を以下に整理する。

① 貧困・格差

経済発展の続くインドであるが今も多くの貧困層が存在する。その多くが農村地域に暮らし一次産業に従事している人々である。綿花栽培はインドの一次産業の中でも主要作物の一つであり、綿花農家の生計改善は貧困改善に大きく寄与すると考えられる。

② 不公正貿易

綿花はアジアや西アフリカを中心とする途上国の主要輸出産品でありながら、米国など先進国の綿栽培農家保護のための補助金の影響で国際価格が抑えられ、不公正な貿易がおこなわれている。FAOのデータ¹⁵では、2009年時点の世界の綿花生産高は、中国637万トン、インド406万トン、米国265万トンで、この3国が大きな割合を占めている。一方、綿花の輸出では、米国が他国を大きく他を引き離して255万トン、インド132万トン、ブラジル50万トンと続いている¹⁶。

また繊維製品については、先進国が自国産業を保護する目的で締結した多角的繊維協定(MFA)¹⁷による輸入割当制限があり、インドにとっては比較優位を活かした競争ができる環境になかった。MFAは2005年に撤廃され、貿易障壁は徐々に解消されつつあるものの、完全な自由競争が実現するには時間が必要である。

③ 価格競争と消費者意識

¹⁴ Department of Agriculture & Cooperation Ministry of Agriculture, Govt of India (2009) "Revolution in Indian Cotton" Directorate of Cotton Development Mumbai

¹⁵ FAOSTAT <http://faostat.fao.org/>

¹⁶ 中国とインドは国内の繊維産業部門で加工される量が多い。

¹⁷ 米国と欧州等が実施していた繊維・繊維製品の国際貿易における輸入数量制限措置。

先進国の企業は消費者獲得のために価格競争を推し進め、消費者も景気低迷のなか更に安さへの要求を強め、アパレル業界ではファストファッションが主流となっている。アパレル産業は生産拠点を人件費の安い国・地域へと移転することで、移転した国の特に女性に新たな雇用を生んでいる。しかしバングラデシュの縫製工場で働く女工の年収は約 756 ドル～840 ドルと日本の労働賃金に比べれば相当に低い。労働環境も劣悪である場合が少なくない。

このように製造工程で社会的問題をはらむ可能性のある衣料品であるが、大多数の消費者は価格やデザインを重視して購入し、製造工程まで意識して商品を選んでいるわけではない。意識したとしても、特定の認証ラベルが付いている商品以外は店頭に並ぶ商品から生産工程の善し悪しを識別することは困難である。そのため、企業と消費者が共に途上国生産者の実状を正しく把握し、商品を買う時の選択基準にこれらを追加できる仕組み作りが必要である。

④農薬使用

インドの綿花栽培では他の作物に比べ農薬使用が多く、2008年時点で世界の殺虫剤の15.7%が使われている。2001年のインドに関するデータではインドで農業に使用される殺虫剤の45%が綿花栽培に使われている。農薬の過剰使用は農地や人体への直接的な影響と共に、農業排水などによる周辺環境への影響も懸念される。

⑤水資源の利用

綿花栽培のための灌漑用水は中央アジアのアラル海を枯渇させるなど、貴重な淡水資源の保全に影響を与えている。A.K. Chapagainら¹⁸によれば、綿花栽培が世界の水使用の2.6%を占めている。また綿製品の製造過程でも多くの水を使用しTシャツ1枚の製造に2,700リットルの水が使用されている。インドは雨水の利用が多いため現状では水資源の過剰使用の懸念は少ないが、点滴灌漑の導入などサプライチェーン全体での適切な水利用が必要である。

⑥遺伝子組み換え (GM) 種子

綿花は遺伝子組み換え (GMO) が実用化されている植物の一つである。GM 種子が環境に影響を与えた事実は報告されておらず、普及が進む米国でも環境への悪影響は未だ確認されていない。一方で、GM 種子の値段が高く農家の生計を圧迫してしまう事実や、不買運動の対象となるリスクが存在していることは事実であり、GM 種子の利用が農家の生計に大きく貢献しないのであれば使用しないほうが望ましい。

⑦農民の健康被害

農業従事者の教育水準が低く文字が読めないために、農薬の適切な使用方法がわからずに過剰に使用してしまうケースや、防護服無しで農薬を散布することで健康に悪影響を及ぼしている。また、2004年10月5日にはFAO、UNEP、WHOが共同で農薬の子供への影響に注意を促す発表¹⁹を行っている。発育途中にある子供が大人に比べ農薬の影響を受けやすいとする内容

¹⁸ A.K. Chapagain, A.Y. Hoekstra, H.H.G. Savenije, R. Gautam(2005) “The water footprint of cotton consumption” University of Twente Publications <http://doc.utwente.nl/58372/>

¹⁹ Joint FAO/UNEP/WHO news release Children face higher risks from pesticide poisoning

である。農薬使用が労働コストの削減につながらずに、購入費用が生計を圧迫している農家にとっては、負の影響が大きいと考えられる。

⑧農夫の自殺

インドでは、債務を苦にして農夫が自殺する例が後を絶たない。天候の影響を受けやすいという農業の不確実性、セーフティネットや公的金融機関が未整備であることなどが、農夫の自殺に大きく影響している。GM 種子と農薬に頼る慣行農業は比較的大きな投資で大きな収穫を得ようとする農業経営であり、失敗した時のリスクが高い。実際に多くの農家が高利の闇金融から多額の借金をしているケースが多い。投資を抑え安定した収入を得ることが重要である。

⑨児童労働

インドでは GM 種子の人工交配のための受粉作業で児童労働の問題²⁰が確認されている。近年は多国籍企業による問題解決のためのプログラム²¹が実施されており、インド政府も 2010 年 4 月 1 日に 6 歳～14 歳の児童に対して無償で教育を与えることを義務とした法律を発効した。しかし子供を働きに出す家庭も雇用する農家も経済的に厳しい状況にあり、貧困という大きな問題が根底には存在する。引き続き改善努力が必要である。

ここに挙げた問題以外にも多くの問題があると思われるが、一般的に広く知られている問題については、以上の 9 つで概ね網羅できていると考えられる。本稿では 9 つの問題に対する有効性を主な判断基準としてプロジェクトの評価を行う。²²

<http://www.who.int/mediacentre/news/notes/2004/np19/en/index.html>

²⁰ Communities mobilize to stop child labour in India http://www.unicef.org/infobycountry/india_58844.html

²¹ UNICEF In rural India's 'cotton corridor,' UNICEF and IKEA partner to tackle child labour; http://www.unicef.org/infobycountry/india_55444.html

²² しかし貧困や農業の不安定さがもたらす問題にはより根源的な問題が潜んでおり、さらに突き詰めた原因調査と対策を検討していく必要があることは、予めここで断りをさせて頂く。

5章 POCプログラムの評価

5-1. 諸課題の解決に POC プログラムが果たす役割

POCプログラムの現状について、財団法人国際開発高等教育機構（FASID）がプログラム参加農家 23 世帯に対してアンケート調査を実施している。²³ その後、筆者も数軒の農家を実際に訪問し話を聞くことができた。筆者が訪れた農家はプログラムへの参加を待つ慣行農業を行っている農家、POCプログラム参加1年目と2年目の農家である。またジニング工場も見学することができた。プログラムの開始後間もないことと、調査データ数も限られるため、今回の結果が全ての農家に当てはまるとは言えないが、プログラムへの参加を待つ農家が 4,000 軒程度と多いことから、現地のインフォーマルなネットワークでもプログラムの効果が喧伝されていると考えられる。

先に挙げた各問題に対応する POC プログラムの取り組みの効果について、アンケートと現地調査の結果を元に分析を行う。

<問題：①貧困・格差、⑧農夫の自殺>

有機農業への移行期間は一般的に収穫量が減少するが、非常に痩せた土地では移行期間でありながら収穫量が増加するケースもある。FASID の調査によると農薬の使用説明書が読めないうえに農薬の誤使用や過剰使用があり、もともとあったような農薬の効果を得られていなかったのが大きな理由のようである。筆者が訪問した農家でも同様な効果を得られていることが確認できた。同地域で同じような問題を抱える農家に対しては同様な効果が期待できると考えられる。

現地調査で訪れた参加2年目の農家では、収入自体の増加はさほど見られないが、支出が減少しているため、既に生計改善の効果が表れていた。農村では農薬を購入するために闇金融から高利（高いもので 50%程度）で借金をしている場合が多いが、農薬を使用しなくなったため支出が大幅に削減されている。3年前に 10 万ルピーあった借金が現在では 2 万ルピーにまで減少したそうである。また参加1年目の農家も同様に農薬を購入する分の支出が減少し、経済的な効果が表れているとのことである。収入は1エーカーで 2 万 5 千ルピー程度になり、借金は 4 万ルピーから 1 万ルピー程度に減少している。農薬の購入費用は高額で、慣行農業を行う農家の話では、年収の半分程度が充てられているそうである。

²³財団法人 国際開発高等教育機構 国際開発研究センター（2010）「プレオーガニックコットンプログラム：インドにおけるオーガニックコットン生産支援事業」『民間企業と国際開発 革新的パートナーシップによる企業の開発への貢献 報告書』7-25 頁

POC 参加 2 年目の綿花畑



(出典) 筆者撮影 2010 年 11 月 15 日

具体的にアンケート結果を見てみると、「プレオーガニックコットンプログラム参加後の生活面における変化」の質問（表 1 参照）では、「家を新築・増築した」と答えた農家が最も多い。また「新規事業」と回答した農家が 3 人であるのに対して、「貯蓄を始めた」と回答した農家がないこと、「子供の教育」も 1 人のみと、借金により経済的余裕が無かったため、まずは生活の基本となる住環境の改善と、生計の安定を求めていることが推察される。筆者が訪れた参加 2 年目の農家は家屋の外壁がしっかりとした作りで、近くに井戸もあり、参加 1 年目の農家と比べて明らかな違いが見られた。参加 1 年目の農家からは井戸を掘りたいとの意見も聞かれた。

表 1 問い：プレオーガニックコットンプログラム参加後の生活面における変化（単位：人）

村（カッコ内は回答者数）	参加年次	家を新築・増築した	健康面の改善	貯蓄額を始めた	新規事業	子供の教育
PAGAKHED(6)	2年目	3	1	0	1	1
UMARDAD(6)	1年目	2	1	0	2	0
合計		5	2	0	3	1

(出典) 財団法人 国際開発高等教育機構 国際開発研究センター 「プレオーガニックコットンプログラム：インドにおけるオーガニックコットン生産支援事業」『民間企業と国際開発革新的パートナーシップによる企業の開発への貢献 報告書』 2010, p.16

「オーガニックコットン認証以降の期待は？」の質問（表 2 参照）に対する回答でも同様に「家の新築・増築、土地の購入」と回答している農家が 6 人と最も多い。それだけ住環境に不

満を抱いている農家が多いのであろう。また「新規事業」への期待も高い。具体的な事業内容は明確ではないが、綿花栽培だけで生計を支えることの困難さが根底にあると考えられる。プログラムへの参加を通して生計改善を図ることを期待していることがわかる。POCプログラムは貧困・格差、自殺の原因となる生計の苦しさから逃れる手段として大きな役割を果たすと期待されている。

表2 問い：オーガニックコットン認証以降の期待は？（単位：人）

村（カッコ内は回答者数）	参加年次	借金返済	収量増加	所得増加	新規事業	家の新築・増築、土地の購入
PAGAKHED(6)	2年目	1	1	1	1	3
UMARDAD(6)	1年目	1	1	0	3	3
合計		2	2	1	4	6

（出典）財団法人 国際開発高等教育機構 国際開発研究センター 前掲書 2010, p.17

<問題：②不公正貿易>

農家の生計改善に大きく貢献している取り組みのもう一つに、プレミアムを上乗せした価格での買い取り保証がある。移行期間は収穫量が減り、綿の市場価格も以前と同じため、農家の収入が減少してしまうことが予想されるが、プレミアムを上乗せした価格での買い取りにより、このリスクが排除される。また予め買い取りが保証されていることで、安心感があり、家の改修などにも計画的に取り組むことができる。取引に関わるコストも削減されるため貧しい農家にとっては効果的な取り組みであると考えられる。

<問題：④農薬使用、⑥GM種子>

有機農業に切り替えることで、農薬使用が無くなり農薬に関する環境問題は解消される。代替品として有機農薬を作り使用しているが、予想以上に効果があり、今までのように農薬を町まで買いに行く手間も無くなったことで、労働コストという点でも負荷にはなっていないようである。また遺伝子組み換えでない種子を配布しているため、GM種子を使用することによるリスクも排除することができる。逆に種子の購入費用が削減され農家にとってはメリットが大きい。コストをかけずに環境負荷を低減することに成功している。

<問題：⑤水資源の利用>

同地域は灌漑設備が整備されていないため、良くも悪くも雨水に頼った農業を行っている。現時点で水資源の過剰使用などに関する問題は確認されていない。逆に、収入が増えたらまず

は井戸を作りたいとの意見もあり、水を過剰に使用するというよりは、水にアクセスする環境が整っていないレベルであると考えられる。

<問題：⑦農民の健康被害>

農薬使用がなくなったことで健康面でも改善が見られている。「健康面での変化」に対する質問（表3参照）では、「息切れ」、「かゆみ」、「めまい」など、多くの項目で改善が見られている。

表3 問い：健康面での変化（単位：人）

村（カッコ内は回答者数）	参加年次	息切れ	かゆみ	めまい	発疹	虚弱体質	アレルギー	皮膚病	腰痛	発熱
PAGAKHED(6)	2年目	1	4	3	1	1	2	1	0	0
UMARDAD(6)	1年目	4	3	2	0	0	0	1	3	1
合計		5	7	5	1	1	2	2	3	1

（出典）財団法人 国際開発高等教育機構 国際開発研究センター 前掲書 2010, p.15

筆者が現地を訪問した際も、慣行農業を行う農家では農薬を防護服なしで素手のまま散布する様子と農薬で爛れた手を見せてもらうことができた。もともと農薬散布の方法が適切でないため、散布する農薬が有機農薬に変わるだけでも、人体への影響は相当軽減され、健康面での改善は大きくなると考えられる。参加2年目の農家では健康面でも良い影響がみられ、痒みの解消や視力の改善、呼吸器系の健康被害も改善されたとの話を実際に聞くことができた。

農薬散布



（出典）筆者撮影 2010年11月16日

<問題：⑨児童労働>

児童労働に関しては、筆者が訪問した農家ではお手伝い程度の範囲で子供が綿花の手摘み作業を行っている。その他の農家については確認できていないが、学校に行かせずに子供を労働力として使用している実態は確認できていない。インドの児童労働の傾向として、GM種子を栽培する農園に児童労働が多いこと、POCで増えた収入を子供の教育に使いたいという意見が多かったことから、子供の教育を重視していることがわかる。将来的には子供に教育を受けさせる機会の拡大につながっていると考えられる。

<問題：③価格競争と消費者意識>

日本国内では多くの人気ブランドやコンサートグッズでPOCの利用が進み、販売という面では順調に推移しているようである。消費者意識の改革という点では、若者を中心にイベントや学校の講義でPOCを紹介するなど様々な取り組みが行われている。法政大学人間環境学部の講義でも、POCの講義をして頂くと共に、学生へのアンケートを実施することができた（BOX 1 参照）。学生はPOCプログラム、商品、企業について概ね良い印象を持ったことがわかった。長い目で見ると学生の意識改革に向けた取り組みは、POCだけでなく企業イメージや学生自身の働き方や生き方にも変化を与え、将来に向けた大きなインパクトにつながると考えられる。

BOX1: 学生の意識調査

POC プログラムについての講義の後、社会的価値を付加した商品に関するアンケートを実施し 75 名の学生から回答を得た。講義を聞いた後という条件はあるが、無記名のため率直な意見が反映されていると考えられる。

- 「オーガニックコットンについて」
「知っていた」と回答した人が 34.7%で、「聞いたことがある」と回答した人 41.3%と合わせて 76%の人がオーガニックコットンについて何かしらその存在を知っていることがわかった。
- 「プレオーガニックコットンについて」
「知っていた」と回答した人が 10.7%で、「聞いたことがある」と回答した人の 17.3%と合わせて、28%の人がプレオーガニックコットンの存在を知っていた。特定の商品に限定される素材について、マスメディアで大規模なコマーシャルをしていないにも関わらず、30%近くの人がその存在を知っていたことは注目できる。
- 「社会的価値（環境保護、生産者支援、寄付など）を付加した商品の購入について」
社会的価値を付加した商品を「買ったことがある」と回答した人が全体の 33.3%である。「買ってみたい」と回答した人が 57.3%とあわせて、全体で 90%以上の人が社会的価値を付加した商品に好意的であることがわかった。
- 「社会的価値を重視している企業の印象について」
「大変良い」と回答した人が 41.3%で、「良い」と回答した人が 49.3%になり、企業イメージの向上につながっていることがわかる。「あまり良いと思わない」との回答は全体で一人だけであり、その理由は「消費者のことも考えて欲しい」であり、社会的価値と消費者利益の両立を望んだ意見だと思われる。
- 「衣類の購入基準」の優先順位
①「デザイン」、②「価格」、③「品質」、④「ブランド」、⑤「素材」の順番で優先順位が高い。「社会的価値」については、優先順位の 3 番目に 3 人、4 番目に 3 人、5 番目に 13 人と、優先順位は低いものの、選択基準に含まれている。これらの結果からわかることは、社会的価値は一つの価値としては成立するものの他のデザインや価格に優先する購入基準とは言えない。衣類としての価値を維持しながら、社会的価値の重要性もアピールしていく必要があると考えられる。

以上のように POC プログラムが綿産業の問題解決に寄与する事業活動であることが確認できた。次に、実務でも一般的に使用される評価指標をして POC プログラムの評価を行う。評価指標には、企業の社会的責任の観点から GRI ガイドラインのパフォーマンス指標を使用し、国際協力の観点から DAC 評価 5 項目の評価指標を使用する。

5-2. GRI ガイドラインによる POC プログラムの評価

一般的な CSR では、経済面を犠牲にして環境か社会のどちらかに焦点を絞ったプロジェクト形態が多いと思われる。しかし、POC プログラムの場合は環境面に焦点をおいて開始したものの社会面でも大きなメリットをもたらし、効果的なマーケティングにも成功しているため、3 側面全てがトレードオフになっていない稀なケースであると考えられる。

POC プログラムが開始してから 5 年弱であり、長期的成果を評価するにはまだ早い、現時点では非常に優れたプロジェクトであると考えられる。伊藤忠商事が公表している GRI ガイドライン²⁴の中では、POC のサプライチェーンと関連性がある項目に以下の 4 項目を挙げている。経済カテゴリーの「市場での存在感 (EC6)」、人権カテゴリーの「投資および調達の慣行 (HR2)」、「児童労働 (HR6)」、「強制労働 (HR7)」である。本稿ではこれらを念頭に置きながらも、より幅広い項目に POC として評価できる点があると考え、調査結果から特に関連が認められる以下の項目を選択し有効性を確認する (表 4 参照)。一覧上に無い項目については、今回の調査範囲では大きな関連性が見られなかった項目か、POC の影響をあまり受けていないと思われる項目である。

表 4 GRI ガイドラインを使用した POC の評価

GRI ガイドライン				POC 評価
カテゴリー	側面	項目	内容	
経済	経済的パフォーマンス	EC1	収入、事業コスト、従業員の給与、寄付およびその他のコミュニティへの投資、内部留保および資本提供者や政府に対する支払いなど、 <u>創出および分配した直接的な経済的価値。</u>	農民には投入資源の削減と収穫量の増加により、経済的価値を創出。企業は POC の販売で経済的価値を獲得。
		EC6	主要事業拠点での地元のサプライヤー (供給者) についての方針、業務慣行および支出の割合。	地元の協力会社と共同で事業を推進しているため、地元企業の経済性にも貢献している。
	市場での存在感	EC7	現地採用の手順、主要事業拠点で現地のコミュニティから上級管理職となった従業員の割合。	地元の協力会社は地元の人だけが所有し地元の人だけで運営されている。
環境	原材料	EN1	<u>使用原材料の重量または量。</u>	綿花栽培では農薬と化学肥料の使用はない。
	エネルギー	EN4	<u>一次エネルギー源ごとの間接的エネルギー消費量。</u>	紡績工場のパットスピン・インディアは消費電力の 20% を風力発電で賄っている。 ²⁵

²⁴ 伊藤忠商事株式会社 GRI ガイドライン <http://www.itochu.co.jp/ja/csr/report/2011/gri/>

²⁵ プレオーガニックコットンプログラム HP: http://www.preorganic.com/about/pocp_partner.html

		EN5	<u>省エネルギーおよび効率改善によって節約されたエネルギー量。</u>	紡績工場のパットスピン・インディアではコーマ 20 番手の糸を 1kg 生産する場合、約 0.74kg の CO2 が削減される。 ²⁵ またサプライチェーン全体を通したエネルギー使用削減に努力している。
		EN6	<u>エネルギー効率の高いあるいは再生可能エネルギーに基づく製品およびサービスを提供するための率先取り組み、およびこれらの率先取り組みの成果としてのエネルギー必要量の削減量。</u>	紡績工場のパットスピン・インディアで風力発電を導入している。
	水	EN8	<u>水源からの総取水量。</u>	雨水を使用している。
		EN9	<u>取水によって著しい影響を受ける水源。</u>	雨水を使用しているため、取水により影響を受ける水源はない。
	製品およびサービス	EN26	<u>製品およびサービスの環境影響を緩和する率先取り組みと影響削減の程度。</u>	環境影響を緩和することを一つの商品価値としている。
労働慣行とディーセント・ワーク（公正な労働条件）パフォーマンス指標	雇用	LA1	<u>雇用の種類、雇用契約および地域別の総労働力。</u>	雇用関係はないが、POC 参加農家の数を把握している。
	研修および教育	LA11	<u>従業員の継続的な雇用適性を支え、キャリアの終了計画を支援する技能管理および生涯学習のためのプログラム。</u>	従業員ではないが、農家へ有機農業の技術指導を行っている。
人権パフォーマンス指標	投資および調達の慣行	HR2	<u>人権に関する適正審査を受けた主なサプライヤー（供給者）および請負業者の割合と取られた措置。</u>	農家や工場の視察などにより、全サプライヤーの人権に配慮している。
	児童労働	HR6	<u>児童労働の事例に関して著しいリスクがあると判断された業務と、児童労働の防止に貢献するための対策。</u>	地元の協力会社ラジ・エコファームがフェアトレード認証取得のサポートを行っている。紡績工場のパットスピン・インディアはフェアトレード認証を取得している。 ²⁵

	強制労働	HR7	強制労働の事例に関して著しいリスクがあると判断された業務と、 <u>強制労働の防止に貢献するための対策。</u>	地元の協力会社ラジ・エコファームがフェアトレード認証取得のサポートを行っている。紡績工場のパットスピン・インディアはフェアトレード認証を取得している。 ²⁵
社会パフォーマンス指標	コミュニティ	S01	参入、事業展開および撤退を含む、 <u>コミュニティに対する事業の影響を評価し、管理するためのプログラムと実務慣行の性質、適用範囲および有効性。</u>	プログラム化された影響評価の仕組みではないが、外部の調査機関による現地視察を行っている。
製品責任のパフォーマンス指標	製品およびサービスのラベリング	PR3	<u>各種手順により必要とされている製品およびサービス情報の種類と、このような情報要件の対象となる主要な製品およびサービスの割合。</u>	多くの製品には POC のラベルが付けられている。ホームページで詳細な情報を提供している。
		PR5	<u>顧客満足度を測る調査結果を含む、顧客満足に関する実務慣行。</u>	イベントや学校の講義などで直接消費者に働きかけを行い、反応を確認している。
	マーケティング・コミュニケーション	PR6	広告、宣伝および支援行為を含む <u>マーケティング・コミュニケーションに関する法律、基準および自主規範の遵守のためのプログラム。</u>	現地視察などで確認された事実から商品のトレーサビリティを高め、マーケティングにつなげている。

(出典) 筆者作成

5-3. DAC 評価 5 項目による評価

次に、POC の国際協力プロジェクトとしての有効性を確認するために、DAC 評価 5 項目を使用して評価を行う。国際協力の観点から評価を試みることで、政府開発援助の国際協力プロジェクトなどと比較しやすくなると考えられる。

DAC 評価 5 項目とは、経済開発協力機構 (OECD) の援助委員会 (DAC) が設定した援助プロジェクトの評価方針で、日本の援助機関もこれに従ってプロジェクトの評価を行っている。

本稿でもこれに従い、「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「持続性」のそれぞれにつき a,b,c の三段階で評価を行う。通常はプロジェクトの開始前後で評価を行い差異の分析を行うが、プロジェクト開始時点での目標や評価は存在しないため、取得可能な情報から実績を元に可能な範囲で評価を試みる (表 5 参照)。

表5 DAC評価5項目を使用したPOCの評価

項目	POCの評価
I. 妥当性	<p>(1)政策・施策レベル： インド政府は綿花・綿製品生産の技術改善を意図したテクノロジー・ミッション・オブ・コットン（TMC）²⁶を2000年に開始した。POCは品質改善、投入資源の削減、生計改善などの効果をもたらし、インド政府の政策とも多くの点で一致する。</p> <p>(2)ニーズ： 市場価格の高いオーガニックコットンであるが、慣行農業から有機農業の移行に際して技術不足や経済的リスクの問題があり、移行することができない農家が多く存在している。プレミアムを上乘せした価格での買い取り保証と、投入資源の削減効果もあり参加農家への負荷を少なくして、有機農業への移行をサポートし農家の生計改善に成功している。農薬の使用による健康被害を訴えていた農民が多く、彼らの健康被害の改善にも効果を発揮している。受益者のニーズに直結していると考えられる。</p>
II. 有効性	<p>(1)運用効果指標： POC参加前後の債務額平均 44,095 ルピー ⇒ 20,750 ルピー POC参加前後の収穫量平均 457.14kg/エーカー ⇒ 522.92kg/エーカー (財団法人 国際開発高等教育機構 国際開発研究センター 2010, p.12)</p> <p>(2)定性的効果： 前節（5-2）の分析より、生計の改善と健康被害の改善で有効性があることが確認された。</p>
III. 効率性	<p>(1)アウトプット： 開始時点と2011-2012年予測の差異 POC収穫量 300トンから1,500トンに増加 参加農家数 605軒から1,137軒に増加 (財団法人 国際開発高等教育機構 国際開発研究センター 2010, p.10)</p> <p>(2)期間： 参加農家にとっての効率性において、当初オーガニック移行期間は収入が減少すると考えられていたが、投入資源の削減と収穫量の増加により参加1年目から効果が表れている。</p> <p>(3)事業費： 企業の主な投資は、買い取り価格のプレミアム分、種子の配布、有機農業の指導にかかるコストなどであるが、想定通りの投資費用と考えられる。</p>
IV. インパクト	<p>(1)対象地域及び対象者への裨益： POC参加待ち農家の数（約4,000）からも、プログラム実施地域に良い影響をもたらしていると考えられる。 日本国内では、コンサートやイベントなどを通して消費者にPOCの意義を効</p>

²⁶ 4つのミッション、すなわち綿花栽培の調査と技術開発、技術移転と拡張、マーケット環境の改善、ジニングと圧縮工場の改善を掲げている。

	<p>果的に伝えることに成功している。大学での講義や、グッドデザイン賞の受賞など、幅広い分野に波及効果をもたらしている。</p> <p>(2)環境インパクト： 有機農業の実践で想定通り良い影響をもたらしていると考えられる。</p>
V. 持続性	<p>(1)運営・維持管理体制： ラジ・エコファームが綿花農家を管理 パットスピン・インドアが紡績工場を管理 サプライチェーン全体を伊藤忠商事とクルックが管理</p> <p>(2)運営・維持管理における技術： ラジ・エコファームはインド最大級のオーガニック農業支援団体であり、コントロールユニオンの認証を取得 パットスピン・インドアはコントロールユニオンの認証を取得</p> <p>(3)運営・維持管理における財務： POCの収穫目標を5,000トンに設定したことから、プロジェクトの財務状況は良好であると考えられる。</p> <p>(4)運営・維持管理状況： ラジ・エコファームが日々農家の支援を行い、伊藤忠商事とクルックの担当者も定期的に現地を訪問し定期的に状況を確認しており、特に大きな問題はない。</p> <p>3年間のPOC参加期間を終了した農家も、オーガニックコットンの付加価値により継続的に有利な取引条件を期待できる。プロジェクト終了後もPOCの効果が持続すると考えられる。</p>

(出典) 筆者作成

POCは開始時の目標に国際協力プロジェクトとしての成功を意図していなかったが、その実績から5項目全てにおいて良い評価を得ることが可能であると判断できる。

6章 POCプログラムの理論的分析

6-1. CSR理論におけるPOCプログラムの位置づけ

POCプログラムは、一般的なCSRの実態と比べてもその優位性を確認することができる。日本企業のインドでの社会貢献活動について、国際交流基金が「インドにおける日系企業の社会貢献活動に関する調査報告書」で実態を調査している。²⁷

回答した26社の中で社会貢献活動を実施していると回答した企業は12社、していないと回答した企業は14社である。社会貢献活動を行っていない理由は、「人的余裕がない」が8社、「何をしてもよいかわからない」5社、「予算がない」2社となっており、社会貢献活動を行う余裕がないことがわかる。

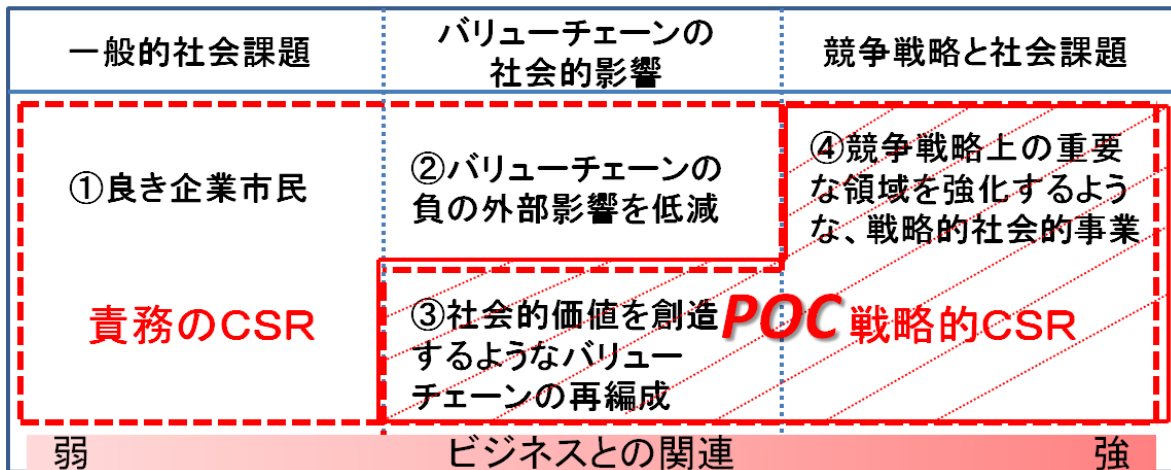
また、社会貢献活動の形態をみると、「資金支援（寄付金・協賛金等）」が10社、「物品寄贈やサービスの提供」が7社、「自主企画（奨学金支給、各種イベント実施等）」が6社、「社員ボランティア」が4社、「社外の活動への会社施設の提供等」が2社である。これらは責務のCSRであり、本業とは関連性が無いものがほとんどである。この調査結果からわかることは、本業と関連性の無い責務のCSRの場合は、本業の活動が優先され、人的、経済的資源を振り向けるのが困難であること、また本業とは違う分野で実際に何をしてもいいかわからないという状況にあることがわかる。2001年以降にインドに進出した企業は社会貢献活動を実施していない企業が多く、進出間もない企業にとって社会貢献活動がハードルの高い活動であることがわかる。

これらの社会貢献活動の実態と比べると、POCプログラムの場合は本業が直接社会貢献活動につながるため、人的、経済的資源を本業から社会貢献活動に割く必要がなく、従来のビジネスの方法を一部変化させることで可能となる。また本業と関連性のある範囲で社会的課題を探ることで、何をすべきかが見つけやすくなると考えられる。本業に関連する社会的課題を探る中で、本業と社会的利益の関連性に気付くことができれば、全く新規の活動を始めるよりも、早く適切な社会貢献活動を実現することが可能となると考えられる。

POCを戦略的CSRの考え方で捉えると、図5に示すように③と④の複合的なアプローチであると考えられる。③の類似例としてトヨタのプリウスがあるが、プリウスが環境側面にフォーカスしバリューチェーンを再編成したとすれば、POCはそれに加え、地域社会の社会的課題も解決し、インドで業務を行う上で地域に長期的な影響力を持つと考えられる。戦略上、非常に強いポジションに位置していると考えられる。

²⁷ 在インド日本大使館によるとインドへ進出している日系企業は2006年初頭で267社、2011年10月時点で812社となっている。調査は国際交流基金がインド商工会の協力の下に2007年11月～12月にかけて、インド日本商工会の会員企業169社に対して調査を行っている。

図5 企業の社会との関係：戦略的アプローチ POC のケース



(出典) Porter, M and Kramer, M. K., 2006, p.89 (一部修正)

6-2. POC プログラムに見られるステークホルダーごとのインセンティブ

以上のように戦略的 CSR としては POC プログラムが強いポジションにあることが確認されたが、営利目的のプロジェクトを実現し継続していくためには、プロジェクトの各ステークホルダーにインセンティブを提供する必要がある。実際に POC プログラムがステークホルダーに（意図しているか、していないかに関わらず）提供しているインセンティブを、前節までの考察結果と伊藤忠商事の社員 2 名の方へのインタビュー²⁸結果を元に抽出する。

尚、POC の各ステークホルダーとは以下の関係者を意図している。

- ・ 出資者：株主、社内のプロジェクト承認者
- ・ サプライヤー：インドの POC 参加農民
- ・ コミュニティ：インドの地域社会
- ・ 従業員：伊藤忠商事社員
- ・ 顧客：日本の一般消費者

<出資者>

一般的には社内のプロジェクト承認プロセスが経済的利益を考慮したものであり、最終的には出資者の利益につながると考えられるため、伊藤忠商事社内でプロジェクト開始に至った経緯をもとに推察する。POC 開始前はクルックとの信頼関係もできあがっていなかったため、社内の承認を得ることが困難であった。しかし、既にオーガニックコットンのプロジェクトが実績を上げていたこと、開始時は 300 トンという少ない単位に限定してリスクを低減したこと、

²⁸ 2011 年 9 月 27 日 繊維カンパニー社員 1 名、POC マーケティングマネージャー 1 名の方にインタビューを実施させて頂いた。

そして社会的に CSR への注目度が高まっていたことが POC プログラムの開始判断につながった。プログラム開始後はコンサートグッズとしての安定した販売があり、一定の収益を確保しながら徐々に規模の拡大に成功している。

同時にコンプライアンスの面でも事業継続に及ぼすリスクを低減し、安定性を得るというインセンティブが働いている。POC プログラムは、サプライヤーである農家への支援がトレーサビリティの強化と直結し、それが付加価値につながっている。一般的に事業継続上のリスクを回避するためのガバナンスや監査には追加的なコストを伴う場合が多いが、本プログラムでは大きな費用を発生させずに、逆に経済的利益の創出に成功している。

<サプライヤー>

サプライヤーである綿栽培農家にとっては、日本側のプロジェクト担当者が現地を訪れ、ニーズを把握できたことが適切なインセンティブの提供につながっている。有機農業を開始することで農薬が不要になったことと、オーガニックコットン種子の配布で綿花種子の購入が不要になったことで、投入資源が大幅に削減され、高利貸しからの借金をする必要もなくなり、生計改善につながっている。また有機農業への移行を進める過程で、有機農業技術の習得が可能となる。オーガニックコットン移行時に最も大きな問題であった移行期間の経済的リスクはプレミアムを上乗せした価格での買い取りにより排除している。オーガニックコットンの市場価格が高いため、プログラム終了後にも長期的なインセンティブが提供されていると考えられる。

また、農薬の使用が無くなることで、今まで抱えていた農薬による健康被害が改善されている。医療機関が整備されていないような地域では大きなインセンティブである。

<コミュニティ>

コミュニティにとってはインフラ整備などの直接的なインセンティブではなく、個々のサプライヤーからのコミュニティ全体への波及効果が大きいと考えられる。各農家の生計が改善することで、地域経済への波及効果が期待される。POC プログラム参加農家は家の増改築や井戸の建設などを始めており徐々にその効果は表れている。生活が安定し子供の教育に使う資金が確保できることで、子供の教育水準が向上して長期的にはコミュニティにとってもプラスとなる。病院の数や医療環境の変化は確認できていないが、農薬の使用を止めたことで罹患率が減少し健康面での改善にも寄与していると考えられる。家の増改築や井戸の建設は衛生面での改善効果ももたらすと考えられる。

<従業員>

通常のプロジェクトにはあまりみられない、従業員とサプライヤー・消費者との直接的なつながりが、従業員に仕事の成果を実感させ、仕事へのやりがいにつながっている。仕事を通じて社会に貢献することで自己実現を達成し精神的な面でのインセンティブが大きいと考えられる。また商社で働く従業員の傾向として、自分達で新たな価値を見つけ実現していくことに強く喜びを感じられるそうであり、POC を成功させること自体に大きなインセンティブがあると考えられる。

<顧客>

従来トレードオフと考えられることの多かった、商品そのものの価値である品質やデザインと、国際協力や環境問題などの社会的価値を同時に得ることが可能である。最終製品価格も商品の対価としては妥当な範囲²⁹であると考えられる。日常の消費行動が社会貢献につながることで行動を起こしやすく、精神的満足感にもつながる。綿花の収穫から最終製品までのトレーサビリティが高く、商品に対する安心感や信頼感も高いと考えられる。

以上をまとめると表 6 のようになる。

表 6 POC にみられるステークホルダーごとのインセンティブ

出資者	サプライヤー	コミュニティ	従業員	顧客
<ul style="list-style-type: none">▪ 開始時点の低いリスク▪ 開始後の収益性▪ コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none">▪ 投入資源の減少▪ 有機農業技術▪ 安定買い取り▪ 健康被害の改善▪ 家の増改築や井戸等▪ 教育投資の増加	<ul style="list-style-type: none">▪ 地域経済の活性化▪ 各サプライヤーからの波及効果による社会インフラの整備▪ 農薬の周辺環境への影響低減	<ul style="list-style-type: none">▪ サプライヤーや顧客との結付き▪ 自己実現▪ 新たな価値の創出を実現	<ul style="list-style-type: none">▪ 社会的価値▪ 商品本来の価値▪ トレーサビリティの高い商品

(出典) 筆者作成

以上で POC が各ステークホルダーに提供しているインセンティブが明確になり、それぞれがトレードオフの関係にないことが確認できた。

6-3. ステークホルダーごとのインセンティブを一般化する試み

次に可能な範囲で他のプロジェクトにも当てはまるように一般化を試みる。POC で確認されたインセンティブと一般化をする上で考慮すべき事項をまとめたのが、表 7 である。

²⁹ ap bank fes '11 のコンサートグッズ T シャツ 3,500 円、タオル 1,800 円

表7 一般化したインセンティブ

出資者	サプライヤー	コミュニティ	従業員	顧客
社会的価値が投資判断に十分生かされるようになるまでは、投資判断に足る経済的価値を提供する。プロジェクトをコンプライアンスの推進と企業イメージの向上に効果的につなげる。	サプライヤーが従事している仕事の範囲内で実利をもたらす、又は障害を排除する。上記につながる知識・技術指導及びリスクマネジメントに関する教育を提供する。	コミュニティへの直接的なインセンティブは必ずしも必要ではなく、サプライヤーを通じたコミュニティの活性化を図る。現地パートナーなどに協力を仰ぎ、既存のコミュニティを壊さないよう配慮することが重要である。	社会的価値を通常のビジネスに組み込むことで、従業員の負担を上げずに、仕事のやりがいにつなげる。できるだけ多くの従業員が参加・関与できる仕組み作りが望ましい。	商品そのものが持つ価値と社会的価値を同時に提供する。商品のトレーサビリティを高め、消費者に十分な情報発信を行い、社会的価値の可視化を図る。

(出典) 筆者作成

<出資者>

社会的価値を投資判断に織り込む動きがみられるようになったのはごく最近であり、現時点では出資者にとっては経済的利益の確保がある程度見込めることと、プロジェクト開始時のリスクを低く抑えることが重要である。

考慮事項：GRIガイドラインの整備と社会的投資（SRI）の普及により社会的価値もかなり浸透してきているが、出資者にとっては不確実性が高い。プロジェクトの実施を承認する出資者側と、される側の双方にとって、判断を行いやすい評価基準を整備していく必要がある。出資者が社会的価値の高いプロジェクトの評価を行えるようになるには、もうしばらく時間が必要であると考えられる。

<サプライヤー>

サプライヤーには新しい何かを提供するよりも、既に従事している仕事の範囲内で生計改善につながるインセンティブを提供できるほうが、参加しやすく短期間で成果を得ることが期待できる。十分な教育を受けていないサプライヤーが多い地域では、非効率な作業を行っている可能性があり、仕事に関係する知識の提供や技術指導が予想以上に大きな効果を生む可能性がある。

考慮事項：農業全般に当てはまることであるが、特定産品への過度な依存がサプライヤーのリスクを高めることがあってはならない。伝統的に天候不良による不作や価格低下の負担が農家を苦しめてきたからだ。換金作物と自家消費用の食糧の栽培のバランスが農民にとってのセ

ーフティネットとなるので、プログラム参加農家には他の収入源も維持してもらうことが望ましい。³⁰

一方のプログラム実施者にとっても、投資を回収できるだけの収穫量・買取量を確保するために、サプライヤーが他のバイヤーに流れないような工夫（契約やインセンティブの付与）が必要である。また、原料供給地の分散や現地取引先の複数化なども考えておくべきだろう。

<コミュニティ>

コミュニティへの直接的なインセンティブは必ずしも必要ではなく、各サプライヤーからの波及効果を期待する。

考慮事項：コミュニティと企業の関係やコミュニティ内での摩擦を引き起こさないように、現地パートナーなどに協力を仰ぎ、適切な関係性を構築していくことが重要である。また、コミュニティ内の格差やコミュニティ間の格差が生じる可能性についても考慮しておく必要がある。

<従業員>

従業員には、通常業務に社会的価値の要素を組み込んでいくことで、直接的に仕事のやりがいにもつながる。CSRとして通常業務と完全に切り離してしまうと、逆に従業員の負荷も高くなり、仕事に対するやりがいを減退させる可能性もある。

考慮事項：公平性の観点から、できるだけ多くの従業員に参加機会を提供し、関与を促すことが必要である。

<顧客>

顧客には社会的価値と経済的価値を同時に提供することが重要である。社会的価値だけを訴求しても商品そのものに魅力が無ければインセンティブを感じる人は相当限られてしまう。経済的価値に社会的価値が上乘せされることで初めてプレミアム感が生まれ、消費者へのインセンティブにつながる。両者を同時に提供することこそが、社会的価値への需要を拡大し、ビジネスとしての成功につながると考えられる。

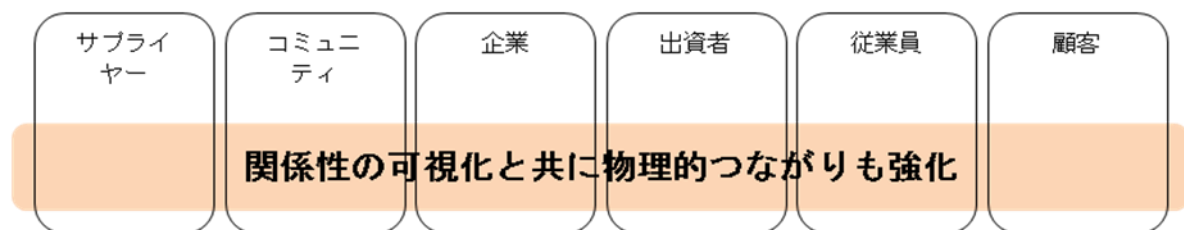
考慮事項：経済的価値の基準も、消費者ひとりひとり、また購入する目的によっても異なる。Tシャツひとつとっても、3500円という価格はコンサート会場で記念品として買うかぎりは妥当と感じるかもしれないが、下着として着る目的で買うには高く感じるかもしれない。ファストファッションのような大量生産品と差別化したマーケティングが大きな役割を果たすであろう。

³⁰ 天候インデックス型の農業保険などの導入が始まっているが、まだ実験段階である。

6-4. ステークホルダー間の関係性

本稿では、ステークホルダーのインセンティブを考察することを主な目的としていたが、調査の段階でその関係性にも大きな特徴があることがわかった。物理的な意味では、通常のサプライチェーンと POC のサプライチェーンに大きな違いは見られないが、その中に存在する各ステークホルダー間の関係性が密である点に大きな違いがある。ステークホルダー同士がお互いの存在を認識し、自身の行動が他のステークホルダーに及ぼす影響を把握することができる。そのため、各々の行動に他者への配慮が大きく見られる。図 6 のようにサプライヤー間に強いつながりが生じていると考えられる。従来は各ステークホルダーが経済的なつながりの中で関連性を持っていたが、POC の場合は社会的な側面でもお互いの関わりが強く価値を共有していると考えられる。サプライチェーンのトレーサビリティが強化され可視化されたことで、ステークホルダーの結び付きも明らかになり、バリューチェーン全体を一連の物語として顧客に訴求することができ、効果的なマーケティングに結びつけることにも成功している。

図 6 ステークホルダー関係図 POC のケース



(出典) 筆者作成

6-5. まとめ

6-5-1. 成功要因

最後に POC プログラム全体を通してプロジェクトの成功に大きく影響したと考えられる要因をまとめる。前節で明らかにしたインセンティブを各ステークホルダーに提供すると同時に、以下の要因がプロジェクトの成功に大きく影響していると考えられる。

<成功要因>

1. 社会背景と、新たな価値観のリンク
2. 現場のニーズから生まれた
3. 参加アクターの多様性
4. マーケティング

成功要因 1 は、環境保護や生産者支援などの社会的価値を付加した商品を受け入れる需要が潜在的に存在しているということである。企業のプロジェクトには経済的価値の創出が必要な

ため、社会全体の流れが社会的価値のある商品を受容する方向に向かっていることは非常に重要である。環境保護や生産者支援以外にも様々な社会的価値が存在するが、提供しようとする社会的価値が一般的に認められており、消費者がその価値を受容する環境が整っていることが必要である。例えば、数十年前に環境問題をビジネスの中に組み込むことが困難であったように、社会背景はプロジェクトの成功に大きく左右する。

成功要因2は現場のニーズから生まれたということである。ここで言う現場は日本とインド双方の現場である。日本にはオーガニックコットンを必要とする企業が存在し、インドには有機農業に移行すらできない零細農家が多く存在していた。双方のニーズが噛み合ったことがプロジェクトの妥当性を満たす大きな要因である。まずはニーズとしての社会的課題を明確にし、それをビジネスの力でどう解決できるかを検討していくほうが成功に近いと考えられる。

成功要因3は参加アクターの多様性である。商品企画とマーケティングに強みを持つクルックと、インドのオーガニックコットンに関する知識と経験を持つ伊藤忠商事が、調達と販売で補完関係にあったことがPOCプログラムの開始に有利に働いたと考えられる。また、独特な社会システムをもつインドの農村地域で事業を行っていくためには、現地でオーガニックコットンの普及に努めるラジ・エコファームが大きな役割を果たしている。それぞれに強みを持つ多様な関係者の存在があつて初めてPOCプログラムの実現と成功につながったと考えられる。適切なビジネスパートナーを見つけることがプロジェクトの成功を現実的なものにする。

成功要因4はマーケティングである。日本は欧米に比べると社会的価値を商品の選択基準と考える消費者は少なく、今は社会的価値の認知度を高める段階にあると考えられる。POCはコンサートグッズとして販売することができ、かつ消費者にPOCの意義を説明していることが大きな魅力であり、成功要因である。POC以外にも社会的価値を消費者に訴求するプロジェクトは存在するが、まずは消費者に聞く耳を持ってもらえるという点で、知名度の高いミュージシャンが関わっていることが大きな成功につながっている。社会的意義だけを前面に押し出すよりも、一般の消費者が興味を引きやすい音楽やスポーツ、その他趣味にまつわる活動などを通して社会的意義をアピールしていくことで消費者に受け入れられやすくなる。

6-5-2. 今後に向けて

POCプログラムは成功事例として順調に推移しているが、今後もPOCの価値を損なわずに拡大するには、どのような戦略があるのだろうか。

生産地へのインパクトを高めるためには、より多くの参加希望農家をプログラムに参加させたいところだが、POCの販路が確保できなければ、買い取りにも限界がある。日本国内で関心が高まりつつあるとはいえ、社会的価値は一般消費者にとってはまだ特殊な価値観であり、根気強く消費者とのコミュニケーションを図り、需要を拡大していく必要がある。クルックやap bankの強みを生かし、様々なメディアを通じた発信が大きな役割を果たすだろう。

また、消費者にとっての価値（手頃な価格や商品としての魅力）をさらに追及することが重要だと思われる。この点については、商社の得意分野で取扱量を大幅に増やすことで販売価格を下げるという戦略を立てている。POC 混合率を 10%でも POC のタグを認めるというのは、販路拡大の 1 つの有効な方法である。また、日本以外の市場にまで取引先を広げることなどを模索中とのことである。

もう一つ重要なのが、サプライヤーと関わり続ける期間と度合である。POC は 3 年間という移行期間に特化したプログラムであり、当然ながら期間は限定される。現状はオーガニックコットンの需要も増えているため、POC 卒業後の農家も有機農業を継続し、順調に取引を続けているようである。しかし全ての農家が今後も有機農業を真面目に実践し続け、長期的に満足を得られるかどうかは今のところ未知数である。POC 卒業後の農家が有機農業をきちんとしていない状況や、経済的に不安定になるような状況が生まれてしまうと、POC への影響も懸念されるため、4 年目以降の農家のフォローも一つの考慮事項であると考えられる。

また、経済性と社会性のバランスを常に維持し続けられるのか、という問題も POC プログラムは内包している。日本の系列企業や中小企業にみられたように、発注元である大企業が好況の時は安定した経営を行えるが、不景気になるとコスト削減や海外移転のため取引が消滅し倒産してしまうケースがある。ビジネスである以上は当然の結果ということもできるが、社会性の強いプロジェクトの場合は、サプライヤーとの関係が崩れると社会的価値が損なわれることにもつながる。例えば、日本での販売が思わしくない時に経済性を無視して全ての POC を買い上げるのか、あるいは間に立つ現地企業との関係が悪化した時にその地域からプログラムを撤退させるのか、といった判断を迫られる場合があるかもしれない。現実的に考えると、おそらく経済的価値を優先せざるを得ないかもしれないが、その場合でも社会的価値の損失を最小限に抑える配慮が必要だろう。

おわりに

本稿では、企業の戦略的 CSR が国際協力の課題である途上国の貧困削減に貢献する事例として POC プログラムを取り上げた。フェアトレードや農業・農村開発に携わる援助関係者は、この事例から多くことを学びとることができる。また、途上国での BOP ビジネスやソーシャルビジネスに関心を持つ企業にとっても、有用なヒントが得られるのではないだろうか。

POC の成功をきっかけに、途上国の生産者に配慮した新たな発想のビジネスが増えていくことを期待したい。また、消費者が社会的価値そのものへの理解を深め、こうしたビジネスの市場が広がっていくことを期待したい。

謝辞

本稿の執筆に当たり、伊藤忠商事株式会社の中村延靖様、鈴木美穂様、株式会社クルックの江良慶介様、及び両社の関係者の皆様には、インド現地視察への参加やインタビューにも快く応じて下さいました。ファッションビジネスコンサルティングの田中めぐみ様には米国の現地調査のコーディネートして頂きました。テキサスオーガニックコットンマーケティング協会のケリー・ペッパー様にはオーガニックコットンに関する多くのご意見を頂きました。深く御礼を申し上げます。

執筆者

中田康雄（なかだやすお）

法政大学大学院環境マネジメント研究科国際環境協力プログラム修士2年（執筆当時）

吉田秀美（よしだひでみ）

法政大学大学院環境マネジメント研究科准教授（執筆当時）

参考文献

- アジア経済研究所編 (2009) 「特集：フェアトレードと貧困削減」『アジア研 ワールド・トレンド』Vol.163 (4), 1-42 頁
- アルバート・ハワード著、保田茂監訳 (2003) 『農業聖典』コモンズ
- 伊藤忠商事株式会社 (2008) 「繊維月報」Vol.576 1-3 頁
- 伊藤忠商事株式会社 (2009) 「サプライチェーン・レポート・プロジェクト」『CSR レポート 2009』17-18 頁
- 絵所秀紀 (2002) 『現代南アジア②経済自由化のゆくえ』東京大学出版会
- 黒崎卓・山形辰史 (2003) 『開発経済学 貧困削減へのアプローチ』日本評論社
- 国際協力銀行 (2008) 「円借款事業評価研修テキスト」独立行政法人 国際協力機構
<http://www.jica.go.jp/activities/evaluation/guideline/old.html> (2011年12月30日)
- 国際協力機構 国際協力総合研修所 (2008) 「指標から国を見る ―マクロ経済指標、貧困指標、ガバナンス指標の見方―」独立行政法人 国際協力機構 JICA 研究所
http://www.jica.go.jp/jica-ri/publication/archives/jica/field/200803_aid02.html (2010年7月18日)
- 国際交流基金 事業開発戦略室 (2008) 「インドにおける日系企業の社会貢献活動に関する調査報告書」国際交流基金
- 国際連合広報センター (2008) 「グローバル・コンパクトの10原則」グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク http://www.ungecn.org/aboutgc/glo_01.html (2011年12月31日)
- 国連開発計画著、吉田秀美訳 (2010) 『世界とつながるビジネス BOP市場を開拓する5つの方法』英治出版
- 財団法人 国際開発高等教育機構 国際開発研究センター (2010) 「プレオーガニックコットンプログラム：インドにおけるオーガニックコットン生産支援事業」『民間企業と国際開発 革新的パートナーシップによる企業の開発への貢献 報告書』7-25 頁
- サフィア・ミニ (2008) 『おしゃれなエコが世界を救う』日経 BP 社
- ジョセフ・スティグリッツ著、浦田秀次郎監訳、高遠裕子訳 (2007) 『フェアトレード 格差を生まない経済システム』日本経済新聞出版社
- 下村恭民・辻一人・稲田十一・深川由紀子 (2001) 『国際協力 その新しい潮流』有斐閣選書
- 田中めぐみ (2009) 『グリーンファッション入門』織研新聞社
- 長田華子 (2009) 「グローバル金融危機以降のバングラデシュ縫製産業の現状と課題：日系企業の進出動向に着目して」『お茶の水女子大学 人間文化創成科学論叢』12, 315-324 頁
- 西川潤 (2007) 「連帯経済の国際的側面」西川潤編『連帯経済―グローバル化への対案』明石書店
- 西垣昭・下村恭民・辻一人 (1993) 『開発援助の経済学』有斐閣
- 日本貿易振興機構 (ジェトロ) 海外調査部 (2004) 「多角的繊維協定 (MFA) 撤廃による南西アジア繊維産業への影響に関する調査」日本貿易振興機構 (ジェトロ)
<http://www.jetro.go.jp/world/asia/in/reports/?p=3> (2011年10月8日)

- ハーバードビジネスレビュー編、DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部訳 (2001)
『バリューチェーン・マネジメント』ダイヤモンド社
- フィリップ・コトラー、ナンシー・リー著、恩藏直人監訳 (2007) 『社会的責任のマーケティング』東洋経済新報社
- 藤井敏彦・海野みづえ編著 (2006) 『グローバル CSR 調達 サプライチェーンマネジメントと企業の社会的責任』日科技連出版社
- 宮崎道男 (2010) 『オーガニックコットン物語』 commons
- Global Reporting Initiative (2006) 「G3 ガイドライン」 GRI 日本語サイト
<https://www.globalreporting.org/languages/japanese/Pages/default.aspx> (2011年8月18日)
- ISO/SR 国内委員会監修 (2011) 『日本語訳 ISO26000:2010 社会的責任に関する手引き』日本規格協会編
- Adrian Henriques and Julie Richardson (2004) *The Triple Bottom Line does it all add up?* Earthscan
- A.K. Chapagain, A.Y. Hoekstra, H.H.G. Savenije, R. Gautam (2005) “The water footprint of cotton consumption” University of Twente Publications <http://doc.utwente.nl/58372/> (December 30, 2011)
- Ataur Rahmal Belal (2008) *Corporate social Responsibility Reporting in Developing Countries* Ashgate Publishing Limited
- Bhagirath Choudhary Kadambini Gaur (2010) “Bt Cotton in India: A Country Profile” International Service for the Acquisition of Agri-biotech Applications
http://www.isaaa.org/resources/publications/biotech_crop_profiles/default.asp (September 30, 2011)
- Bryan W. Husted and David Bruce Allen (2010) *Corporate Social Strategy* Cambridge University Press
- Davuluri Venkateswarlu (2007) “Child Bondage Continues in Indian Cotton Supply Chain” India Committee of the Netherlands http://www.indianet.nl/rap_f_e.html (October 19, 2011)
- Davuluri Venkateswarlu (2010) “SEEDS OF CHILD LABOUR - SIGNS OF HOPE” India Committee of the Netherlands http://www.indianet.nl/rap_f_e.html (October 19, 2011)
- Department of Agriculture & Cooperation Ministry of Agriculture, Govt of India (2009) “Revolution in Indian Cotton” National Center for Integrated Pest Management <http://www.ncipm.org.in/recent-publications.htm> (October 5, 2011)
- Guillaume P. Gruère, Purvi Mehta-Bhatt and Debdatta Sengupta(2008) “Bt Cotton and Farmer Suicides in India” International Food Policy Research Institute <http://www.ifpri.org/publication/bt-cotton-and-farmer-suicides-india> (October 5, 2011)
- Harvard Business School Press (2007) *Harvard Business Review on Green Business Strategy* Harvard Business School Press
- John Elkington (1997) *Cannibals With Forks The Triple Bottom Line of 21st Century Business* Capstone Publishing Limited
- Joint ILO-UNICEF Consultation (2009) “Enhancing Cooperation for Combating Child Labour in South Asia Summary Report of the Joint ILO-UNICEF Consultation” International Labour Organization http://www.ilo.org/newdelhi/whatwedo/publications/WCMS_123504/lang--en/index.htm (December 7, 2011)
- M. de Blécourt, J. Lahr and P.J. van den Brink (2010) “Alterra Report on Pesticide Use in Cotton in Australia, Brazil, India Turkey and USA” International Cotton Advisory Committee <http://www.icac.org/seep/documents/> (December 7, 2011)

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya and Iwan Setiawan (2010) *marketing 3.0* John Wiley & Sons, Inc.,
Porter, M and Kramer, M. K. (2006). “Strategy and society: The link between competitive advantage
and corporate philanthropy.” *Harvard Business Review* 84(12): 78-92.
Porter, M and Kramer, M. K. (2011). “The Big Idea Creating Shared Value.” *Harvard Business Review*
89(1/2): 62-77.
R.Edward Freeman (2010) *Strategic Management:A Stakeholder Approach* Cambridge University Press
R.Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison and Andrew C. Wicks (2007) *Managing for Stakeholders* Yale
University Press
R.Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan Parmar and Simone de Colle (2010)
Stakeholder Theory The State of the Art Cambridge University Press
Robert Phillips (2003) *Stakeholder Theory and Organizational Ethics* Berrett-Koehler Publishers, Inc.
Textile Exchange (2011) “2010 Global Market Report on Sustainable Textiles-Executive Summary”
Textile Exchange <http://textileexchange.org/node/938> (November 8, 2011)

参考ウェブサイト

伊藤忠商事株式会社 GRI ガイドライン; <http://www.itochu.co.jp/ja/csr/report/2011/gri/> (2011年
9月12日)
外務省 ミレニアム開発目標; <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html> (2011年
12月31日)
国連開発計画(UNDP)東京事務所; <http://www.undp.or.jp/aboutundp/mdg/> (2011年10月3日)
グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク; <http://www.ungcjp.org/index.html> (2011年
11月26日)
独立行政法人中小企業基盤整備機構; <http://www.smrj.go.jp/keiei/seni/info/pub/053102.html> (2011
年11月20日)
日本貿易振興機構(JETRO); <http://www.jetro.go.jp/indexj.html> (2011年11月8日)
プレオーガニックコットンプログラム; <http://www.preorganic.com/> (2011年12月30日)
ILO 駐日事務所;
<http://www.ilo.org/public/japanese/region/asro/tokyo/ipecc/facts/sectorial/agricult/06.htm> (2011年
12月31日)
ISO/SR 国内委員会; <http://iso26000.jsa.or.jp/contents/> (2011年9月12日)
IFOAM ジャパン; <http://www.omr2009.com/omr01.htm> (2011年11月8日)
JICA の評価制度; <http://www.jica.go.jp/activities/evaluation/about.html> (2011年11月9日)

American University case study Aral Sea Loss & Cotton; <http://www1.american.edu/ted/aral.htm>
(November 23, 2011)
FAOSTAT; <http://faostat.fao.org/> (December 28, 2011)
ILO; <http://www.ilo.org/legacy/english/regions/asro/newdelhi/ipecc/responses/india/index.htm>
(November 20, 2011)
IMF; <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/weodata/index.aspx> (December 7, 2011)
WHO Joint FAO/UNEP/WHO news release Children face higher risks from pesticide poisoning;

<http://www.who.int/mediacentre/news/notes/2004/np19/en/index.html> (October 3, 2011)
NASA EARTH OBSERVATORY;
http://earthobservatory.nasa.gov/Features/WorldOfChange/ara1_sea.php (November 23, 2011)
OECD; http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html (November 20, 2011)
Sustainable Cotton Project; <http://sustainablecotton.org/> (October 19, 2010)
Textile Exchange; <http://textileexchange.org/node/963> (November 9, 2011)
The World Bank; <http://data.worldbank.org/> (December 28, 2011)
United Nations Global Compact; <http://www.unglobalcompact.org/index.html> (September 12, 2011)
UNICEF Communities mobilize to stop child labour in India;
http://www.unicef.org/infobycountry/india_58844.html (October 20, 2011)
UNICEF In rural India's 'cotton corridor,' UNICEF and IKEA partner to tackle child labour;
http://www.unicef.org/infobycountry/india_55444.html (October 20, 2011)
UNICEF's corporate partnerships; http://www.unicef.org/corporate_partners/index_49612.html (October 20, 2011)



法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

(非売品)

禁無断転載