

社会課題に対する CSV 戦略の有効性に関する考察

－伊藤園のケース－

関谷 周祐

キーワード：社会課題、共通価値（CSV）、社会的価値、経済的価値、伊藤園、

1. はじめに

近年、投資家の企業への投資基準が徐々に変わりつつある。ESG 投資やインパクト・インベストメントと呼ばれる投資形態に注目が集まっている。ESG 投資とは企業活動の環境的側面(E)、社会的側面(S)、そして企業統治(G)を考慮した投資であり、インパクト・インベストメントとは企業の社会・環境へのインパクトを重視する投資を意味している¹。しかし、日本企業の多くは、社会的活動を事業活動とは別ものと考えている。要するに、社会課題の解決である社会的活動と利益の獲得はトレードオフの関係にあると考えている。つまり、社会課題解決への投資は CSR(企業の社会的責任)活動であり、企業にとっては本業に経済的な価値をもたらさないものである。この場合、社会活動を継続することは企業がコストを負担し続けることになる。こういった状況の中、ポーター&クラマー（2011）は、共通価値の戦略として、社会課題の解決と利潤の追求に相乗効果があるケースが存在することを示した²。例えば、少子高齢化問題などの社会課題に、政府や非営利組織だけで対処することは難しい。

そこで、本稿では、社会課題に対する CSV 戦略の有効性について明らかにすること

¹ 岡田正大(2014) p. 45

² ポーターの評価は岡田正大(2014, p. 40)に基づいている。また、名和高司(2016)では、2011年に開催されたダボス会議で、ポーターが、発展途上国における貧困、病気、水や食料、環境などといったベーシックな社会問題の解決に CSV 戦略が適していることを明言したことが示されている。

を目的とする。特に、株式会社伊藤園(以下伊藤園)の経営活動を取り上げ、CSV 戦略という観点から分析する。CSV 戦略が有効である状態とは、社会的価値と経済的価値の両方を生み出している状況と考えて分析を進める。この目的に向けて次のような順番で議論していく。第2節において、本稿で使用する CSV 戦略について詳しく述べていく。第3節では、具体的に伊藤園の経営活動を説明すると同時に、その活動が CSV 戦略にのっとったものであるか、そこで解決されている社会課題は先進国における社会問題であるのかを明らかにする。そして、分析から明らかになった結論を述べ、今後の課題を示してむすびとする。

2. 共通価値の戦略

本節では、本稿の視点となる CSV 戦略について詳しく述べる。そして、合わせて、共通価値を創造する3つのアプローチについても説明する。

2-1. 共通価値の戦略

ポーターは、「競争優位のフィランソロピー (ポーター、2003)」、「競争優位の CSR 戦略 (ポーター、2006)」、「共通価値の戦略 (ポーター&クラマー、2011)」を発表した³。CSV という企業行動を一言でまとめれば、営利企業がその本業を通じて、社会課題を解決し、それによって生み出される社会的価値と経済的価値をともに追求し、かつ両者の間に相乗効果を生み出そうとすることである⁴。つまり、これまでの社会的価値と経済的価値はトレードオフの関係にあり、両者を同時に追求することはできないという考え方に疑問を呈したのである。本稿で使用する価値という言葉は、便益という言葉と同義で使用している⁵。つまり、社会的価値は、「企業が社会課題の解決に取り組んだ結果、社会に与えた便益」、経済的価値は、「その結果、企業が獲得した経済的便益」と定義づけることができる。ここでの経済的便益とは、CSV の結果として、企業が獲得する売上高や利益はもちろんのこと、より低価格で原材料を購入することも含んでいる。

ポーター&クラマー(2011、pp. 12-13)は、CSV を分かりやすく説明するために、次のようにフェアトレードの例を用いている。

³ 名和高司(2015) p. 4

⁴ 岡田正大(2014) p. 40

⁵ Porter(2011) (翻訳、2011、p. 11)

「ポーターによると、フェアトレードの目的は、貧しい農民から、他で買えばより安く買うことができるにもかかわらず、高い価格で買うことによって貧しい農民の手取り額をふやすことにある。これは、創造された価値を貧しい農民たちに再分配するためのものである。一方、共通価値では、農民の能率、収穫高、品質、持続可能性を高めるために、作物の育成技術を改善したり、ノウハウを農民たちに提供することが重視される。その結果、売上と利益のパイが大きくなり、農家と収穫物を購入する企業の双方が恩恵に浴する。企業が生み出した価値を共有、再分配することではなく、社会的価値と経済的価値を全体的に拡大することを CSV 戦略は目指しているのである。」

以上が、ポーターの共通価値の戦略の説明である。

2-2. 共通価値を創造する3つのアプローチ

ポーターは、共通価値を創造するため、すなわち企業価値と社会価値の両立を実現するためには、次の3つのアプローチがあるとしている⁶。

- ①製品と市場を見直す
- ②バリューチェーンの生産性を再定義する
- ③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる

本稿では、①のアプローチを「製品・サービスの CSV」、②のアプローチを「バリューチェーンの CSV」、③のアプローチを「競争基盤/クラスターの CSV」とし、各アプローチは次のように説明できる⁷。

① 製品・サービスの CSV

製品・サービスの CSV は、企業が解決することのできる社会的ニーズやその解決によって生み出される便益、および害悪を見極めたうえで、社会課題を解決する製品・サービスにより「新しい市場を創る」か「市場を拡大する」ものである。つまり、企業が社会課題を解決する製品・サービスを市場に提供し、企業は経済的便益を獲得することによって、CSV を実現しようというアプローチである。ただし、ここでは、

⁶ Porter(2011) (翻訳、2011、p.14)

⁷ 赤池学・水池武彦(2013) p.13

顧客ニーズが顕在化していない社会問題をビジネス化し、新しい市場を創造するのが基本コンセプトとなっている⁸。例えば、トヨタ自動車のプリウスに代表されるハイブリッド車や電気自動車、燃料電池車は、走れば走るほどそれがなかった場合と比べてCO₂の排出量を減らせるため、結果として環境悪化を低減できる⁹。これは、典型的な製品・サービスのCSVである。

② バリューチェーンのCSV

従来の生産性を高めるための企業のやり方は、サプライヤーへの交渉力を最大限発揮し、できるだけ安い価格で原材料を調達しようというものであった¹⁰。それに対して、バリューチェーンのCSVは、企業がバリューチェーンの各段階において、生産性を阻害している社会課題を解決し、それによって、企業が生産性の改善という経済的価値を獲得するというアプローチのことである。例えば、ネスレは、ある特定の種類の豆を採ることのできる貧困地域の零細農家に対して栽培技術やノウハウを提供するだけでなく、銀行融資を保証したり、苗木、農薬、肥料などの確保といった形での支援を行っている¹¹。この活動によって、ネスレのバリューチェーンにおける調達段階での生産性が改善され、さらにネスレは彼らの求める品質のコーヒー豆を手に入れることができている¹²。この事例は、バリューチェーンにおける調達の領域の生産性を改善した事例である。

③ 競争基盤/クラスターのCSV

クラスターとは、特定分野における関連企業、専門性の高いサプライヤー、サービス提供者、関連産業の企業、関連機関（大学、規格団体、業界団体など）が競争しつつ同時に協力もしているような、地理的集中状態のことである¹³。競争基盤/クラスターのCSVは、競争基盤/クラスターを強化することを通じて、社会の抱える問題を解決しつつ、企業の競争力を強化するものである¹⁴。例えば、世界最大の無機肥料メーカーのヤラ・インターナショナルは、「事業インフラ」と「関連業界」の2つの競争基盤の強化に取り組んでいる。同社は、農民たちの必要資源の入手や市場への農作物の搬入が、ロジスティックスの未整備のために、非効率であることに気付いた。そこで、農業の発展を目指して回廊地（都市間を結ぶ細長い人口密集地帯）をつ

⁸ 赤池学・水池武彦(2013) pp.24-25

⁹ 岡田正大(2014) p.41

¹⁰ Porter(2011) (翻訳、2011、pp.18-19)

¹¹ Porter(2011) (翻訳、2011、p.19)

¹² 同上

¹³ Porter(2018) (翻訳、2011、p.73)

¹⁴ 赤池学、水池武彦(2013) p.57

くるために、港湾や道路の整備に 6000 万ドルを投資した。ヤラは、現地政府と協働してこのプロジェクトに取り組んでいる。実際、この地域だけでも 20 万人以上の零細農家がこの恩恵に浴し、35 万人の雇用が創出されると見込まれている。さらに、この事業によって乗数効果が生み出され、ヤラの事業が成長し、農業クラスター全体が潤っている¹⁵。

ここまで、共通価値を創造するアプローチについて、説明してきたが、この 3 つのアプローチ全てに共通していることがある。それは、企業にとっての経済的価値を獲得するために、社会課題を解決したり、社会に対して便益をもたらす活動をおこなっているということである。以下の分析においては、伊藤園の経営活動を 3 つのアプローチの観点から分析し、それぞれの社会的価値と経済的価値を明らかにすることによって、伊藤園が 3 つのアプローチ全てにおいて CSV 戦略を実現することができるのかを検証する。

3. 伊藤園のケースとケース分析

本節では、CSV 戦略のフレームワークを活用して、伊藤園の経営活動を分析する。分析対象として伊藤園を選出した理由は、2016 年 9 月 1 日に発行された『フォーチュン』において、ポーターと FAS¹⁶の協力の下、事業を通じて世界の社会課題の解決に貢献する世界の 50 社が選定され、伊藤園は 18 位に選出されており、伊藤園の CSV 戦略が評価されているからである¹⁷。

3-1. 伊藤園の概要と歴史

表 1：伊藤園の企業概要

企業名	： 株式会社伊藤園
設 立	： 1966 年 8 月 22 日
資本金	： 199 億 1,230 万円（2018 年 4 月）
事業内容	： 茶製品・飲料の製造・販売等

¹⁵ Porter (2011) (翻訳、2011、p. 23)

¹⁶ CSV を推進する非営利のコンサルティングファーム

¹⁷ 名和高司 (2015)

売上高 : 4,948 億円 (2018 年 4 月, 連結)
営業利益 : 220 億円 (2018 年 4 月, 連結)
当期純利益 : 126 億 (2018 年 4 月, 連結)
従業員 : 5,475 名 (2018 年 4 月, 連結)

(出典) 株式会社伊藤園 2018 年度「有価証券報告書」

株式会社伊藤園は、1966 年、静岡県静岡市で設立された茶葉の製造・販売会社「フロンティア製茶㈱」を前身とし、その後、1969 年に現在の商号への変更をへて、現在に至る¹⁸。設立当初から、緑茶のルートセールス(小売店等への直接販売)を行っていた¹⁹。ところが日本人の生活の豊かさとともに伸び続けていた茶葉の国内消費量が、1975 年に頭打ちになる²⁰。そこで伊藤園は、飲料市場への参入することになる²¹。1979 年、中国土産畜産出口総会社との間で日本初のウーロン茶輸入代理店契約を締結し、茶葉の販売を開始している²²。そして、1981 年に「缶入りウーロン茶」が大ヒットした後、伊藤園は、緑茶の商品開発にも注力する²³。約 10 年間に及ぶ開発プロジェクトを経て、「T-N (ティー&ナチュラル) ブロー」製法の確立によって、茶葉の酸化問題を克服し、1985 年に世界で初めて「缶入り煎茶」を発売した²⁴。伊藤園は、世界で初めて緑茶飲料のマーケットを創り上げ、緑茶市場のパイオニアとして位置づけられるようになったのである²⁵。その後、「缶入り煎茶」は、1989 年に「お〜いお茶」にネーミング変更後、消費者に高く認知されるようになった²⁶。つまり、ここから、「お〜いお茶」は、緑茶飲料の主要ブランドで一番歴史が長いということがわかる。

1990 年に、伊藤園が初めてペットボトル入りの「お〜いお茶 (1.5ℓ)」を発売すると、市場規模が急速に拡大することになる²⁷。1993 年には 571 億円の規模であった緑茶飲料市場は、1994 年には前年比 41% 売上を拡大し、805 億円に達している²⁸。10 未満の小型ペットボトル入り飲料の販売を自粛する自主規制が撤廃された 1996 年に

¹⁸ 長村(2018) p. 28

¹⁹ 株式会社伊藤園 2018 年 7 月 27 日発表 有価証券報告書を参照

²⁰ 長村(2018) p. 28

²¹ 同上

²² 同上

²³ 同上

²⁴ 同上

²⁵ 同上

²⁶ 同上 p. 29

²⁷ 同上

²⁸ 同上

は、伊藤園がいち早く 500ml ペットボトル入りの「お〜いお茶」を発売した²⁹。2009年1月末で累計販売量 150 億本 (500ml 容器換算) を超えるブランドへと成長した³⁰。

さらに、現在では、消費者の健康志向の高まりを受け、伊藤園では、緑茶の健康性に関する研究を進め、健康カテキン2倍「お〜いお茶 濃茶」をはじめとして、体脂肪やコレステロールが気になる消費者をターゲットとした特定保健用食品「カテキン緑茶シリーズ」を販売するなど、消費者に対して健康価値を提供している³¹。

伊藤園の大きな特徴として、設備投資や物流費の削減を目的として、飲料製品の大部分を、グループ外の委託工場で製造する「ファブレス」方式をとっている³²。すなわち、伊藤園は、飲料(ドリンク)製品を企画・開発し、完成品を委託先から仕入れ、全国に販売しているのである³³。ただし、緑茶飲料の味・品質の決め手となる原料茶葉の仕上げ加工は自社で行っている³⁴。

伊藤園は海外への展開を積極的に行っており、現在、6カ国に展開している³⁵。また、海外事業において、茶葉製品では、米国、豪州、東南アジアを中心にグローバルブランドの「MATCHAGREENTEA」の販売や、飲料製品は、ITOEN(North America)INC.において、「お〜いお茶」などの無糖茶飲料を販売し、ともに順調に売上を伸ばしている³⁶。また、伊藤園は、進出国において、その国限定の商品を企画・販売している。例えば、ハワイ州では、2011年、「Aloha Wai」という水のペットボトル製品の販売を開始している³⁷。

3-2. 茶産地育成事業

茶産地育成事業は、契約栽培と新産地事業という2つの活動から構成されている³⁸。契約栽培とは、各地の茶農家との間で、茶農家が生産したティーバッグなどのリーフ(茶葉)製品や「お〜いお茶」といった飲料製品に使用する茶葉を、伊藤園が全量、一定価格で買い取りするという契約のことで、伊藤園はこの活動を1970年代から行って

²⁹ 長村(2018) p. 29

³⁰ 吉田(2010) p. 65

³¹ 伊藤園(2016) p. 9

³² 中山一貴(2016)

³³ 株式会社伊藤園 2018年7月27日発表 有価証券報告書を参照

³⁴ 中山一貴(2016)

³⁵ 伊藤園 公式HP 《<https://www.itoen.co.jp/company/group/global/>》

³⁶ ウェブサイト「商人舎 流通スーパーニュース」《<https://news.shoninsha.co.jp/financial/78150>》(最終アクセス日:2019年1月17日)

³⁷ ITO EN(Hawaii) LLC. 公式HP 《<http://itoenhawaii.com/>》

³⁸ 伊藤園 公式HP 《<https://www.itoen.co.jp/news/detail/id=25017>》

いる³⁹。次に、新産地事業とは、地元の事業者などが主体となって、自治体等と協力しながら、耕作放棄地などを大規模な茶園へと造成することをサポートするとともに、伊藤園が長年蓄積してきた茶葉の生産に関する技術やノウハウを全面的に提供し、生産された「お〜いお茶」専用茶葉などの茶葉を全量、一定価格で買い取る事業のことである⁴⁰。この新産地事業では、伊藤園はいっさい出資をしておらず、伊藤園が提供するの、あくまで技術指導であり、その代わりに、生産された茶葉は全量買い取りする事業となっている⁴¹。

具体的に、茶農家への技術指導にあたるのは、伊藤園の農業技術部という専門部署だ⁴²。彼らが、品種や栽培方法、摘み取って加工する技術などの、独自のノウハウなどの情報を茶生産者の方に提供している⁴³。基本的に茶生産者の方と伊藤園が共同で取り組むので、お茶の摘み取り時期は、伊藤園社員が現地に長期滞在してこの活動に取り組んでいる⁴⁴。また、農業技術部は農業資材の使用に関する指導も行っている⁴⁵。伊藤園では、環境保全型茶園農家の育成を目的として、肥料・農薬・農業資材の適正使用の基準を設けている。契約茶園に対しては、「作業計画」「使用する肥料の種類や量、施肥時期」「使用する農薬の種類や量、使用時期」を一覧にした年間栽培計画書の作成を依頼し、効果的で無理のない栽培を指導している。同様に年間の実績を記した栽培管理記録書の作成も契約農家に対して依頼しており、伊藤園の産地担当者(農業技術部)が直接赴き、それらを基に指導および管理をおこなっている⁴⁶。この活動により、伊藤園は茶農家を管理し、伊藤園の基準を満たした茶葉を調達することができている。

新産地事業の内容をまとめると、次の4点に集約することができる⁴⁷。

- ①耕作放棄地を大規模茶園へと造り変え、大規模茶園経営によるスケールメリットを活かした経営を基本としている。
- ②機械化による省力管理の実施。

³⁹ 同上

⁴⁰ 伊藤園 公式HP 《<https://www.itoen.co.jp/news/detail/id=25017>》

⁴¹ ウェブサイト「Local Resource New」《<http://local-resource.net/interview09>》(最終アクセス日:2018年12月14日)

⁴² 同上

⁴³ 同上

⁴⁴ 同上

⁴⁵ 伊藤園(2003) p.10

⁴⁶ 同上

⁴⁷ この部分は、株式会社伊藤園 公式HP 《<https://www.itoen.co.jp/csr/cultivate/concept/index.html>》に基づいて記述している。

- ③茶葉の生産に対して、伊藤園独自の技術ノウハウを提供し、茶農家の育成に取り組んでいる。
- ④全量を一定価格で取引することにより、茶農家の収入の安定を実現している。

次に、伊藤園が茶産地育成事業を実施するにあたっての経緯を説明する。伊藤園は、1990年代当初、今後、さらに緑茶飲料人気は高まってくるであろうと予測していた⁴⁸。しかし、伊藤園による消費の拡大とは反比例するように、日本国内の茶葉の生産現場では、就農人口、茶園面積ともに減少傾向にある⁴⁹。原因としては、就農者の高齢化や後継者問題、相場の乱高下による経営不安などが挙げられ、さらには、地域によって耕作放棄地の増加が深刻な問題となっている⁵⁰。この問題がさらに深刻化すれば、伊藤園が求める量・品質の茶葉を確保することが難しくなってしまう。海外から茶葉を輸入し、製品化するという選択肢ももちろんある。しかし、伊藤園は海外製の茶葉は、価格が安い反面、栽培品種や気候が異なることから、日本人の嗜好に合わないものが多いなどの問題があるとし、「国産茶葉 100%」にこだわりを持っている⁵¹。

茶産地育成事業の第1号は、宮崎県都城市のJA都城とのパートナー協定であった⁵²。(有)アグリセンター都城(以下「ACM」)は、JA都城によって2001年に設立され、伊藤園との契約取引を中心に茶園面積が150haに及び、08年度の売上高が約10億円に達する大規模な生産法人である⁵³。

宮崎県都城市は、畜産王国といわれる宮崎県のなかでも、特に盛んな地域で農作物も畜産用のトウモロコシが多く栽培されていた⁵⁴。しかし、生産者の高齢化による後継者不足もあり、年々増加している遊休農地問題は、当時、JA都城の悩みの種で、JA都城は、JAとして、組合員から預かった先祖伝来の土地をどう守り、活用しようか検討していた時、伊藤園の茶産地育成事業と出会った⁵⁵。そして、2001年1月、JAと伊藤園が協定を締結して茶産地育成事業が発足し、同年7月、プロジェクトのさらなる発展のため、農協の子会社として、ACMが設立され、茶園の造成が開始されたのである⁵⁶。同法人は、お茶に関しての知識や経験もなく、そのうえに遊休農地から茶畑へ

⁴⁸ 伊藤園(2014) p.9

⁴⁹ 伊藤園 公式HP 《<https://www.itoen.co.jp/csr/cultivate/concept/index.html>》

⁵⁰ 同上

⁵¹ 伊藤園 公式HP 《<https://www.itoen.co.jp/csr/cultivate/concept/index.html>》

⁵² 伊藤園(2014) p.9

⁵³ 室谷有宏(2008) p.25

⁵⁴ 伊藤園 公式HP 《<http://itoen.co.jp/csr/cultivate/case/miyakonojou.html>》

⁵⁵ 同上

⁵⁶ 同上

の転換も初めてであったが、伊藤園のサポートもあり、2006年には100haの茶畑で植え付けを完了させ、山にぐるりと囲まれた広大な盆地に、約40か所の茶園を集約させている⁵⁷。

このように、茶産地育成事業において、伊藤園は県や市町村と協働して、耕作放棄地対策を行っている。また、2001年より、宮崎県都城地区で展開を開始した、新産地事業であるが、現在は九州地方の5県7地区に拡大しており、大分県、鹿児島県、長崎県の各地で「お〜いお茶」専用茶葉などの茶葉を生産している⁵⁸。2017年4月末時点では、茶産地育成事業における茶園総面積は1,200ヘクタールを越している⁵⁹。

伊藤園の茶産地育成事業をCSVという観点から分析し、茶産地育成事業における社会的価値と経済的価値について考えてみたい。

伊藤園は、茶産地育成事業を通じて、耕作放棄地の減少を実現させている。そして、その結果、茶畑が新たに造られることによる雇用の創出による地域の活性化を実現させている。これらは、伊藤園が社会課題の解決を通じて生み出した社会に対しての便益であるということが出来る。そして、伊藤園は、この活動を通じて、耕作放棄地を大規模茶園にすることによって、原料を安定的に調達することができ、かつ技術指導を通じて、原料の品質を向上させることができている⁶⁰。2016年度に茶産地育成事業による茶園で栽培された荒茶の量が約4,500トン(新産地と契約栽培の合計)となっており⁶¹、伊藤園の茶葉の安定調達に貢献しているということが出来る。また、機械化・IT化による栽培管理の効率化を実現させ、生産の低コスト化による原価低減も同時に実現している⁶²。例えば、摘採機が1列のうねを移動すると茶葉収穫量がちょうど満タンになるように畑を設計するといった工夫によって、年間の作業時間を10アールあたり約30時間に短縮することが可能にしており、これは手作業と比較すると4分の1程度の作業時間だといわれている⁶³。また、伊藤園は、人工衛星とドローンを活用した栽培管理の効率化にも取り組もうとしている。新産地事業で原料を栽培している農家には、新産地事業を通じて初めて茶葉の栽培に取り組んでいる農家が多く存在している。そこで、摘みごろを見極められるようドローンと人工衛星の組み合わせを試み

⁵⁷ 伊藤園 公式HP 《<http://itoen.co.jp/csr/cultivate/case/miyakonojou.html>》

⁵⁸ 『食品産業新聞』2017年10月25日、電子版

⁵⁹ 同上

⁶⁰ 株式会社野村総合研究所(2014) p.101

⁶¹ 伊藤園 公式HP 《<https://www.itoen.co.jp/csr/cultivate/concept/index.html>》

⁶² 株式会社野村総合研究所(2014) p.101

⁶³ ウェブサイト「asta vision」《<https://astavision.com/contents/interview/5682>》(最終アクセス日: 2019年1月3日)

ている。現在の農家のやり方は、茶葉の摘み取り時期が近付くと実際に摘んで調べている。畑を回り、熟度の分析に半日から1日かける。摘み取り時期は成長が早く、分析結果を待っていると収穫のタイミングを逃す⁶⁴。伊藤園のこの新しい取り組みは農家の負担を減らし、生産性をさらに高める仕組みであるといえる。

こういった社会的価値と経済的価値をみると、伊藤園は、茶産地育成事業を通じて、社会課題を解決するだけでなく、調達コストを引き下げ、高品質の茶葉を獲得することに成功しているのである。これは、社会課題を解決しつつ、バリューチェーンにおける原料調達の段階を見直し、生産性を改善しているため、バリューチェーンのCSVに充当するといえることができる。伊藤園は、CSR活動ではなく、本業を通じて社会課題を解決し、自社に対しての便益を生み出しているのである。

茶産地育成事業は、日本の数ある飲料メーカーの中でも、伊藤園でなければ実現、継続することはできなかったであろう。伊藤園は、前述のように、1970年代から契約栽培を通じて茶農家と直接取引をおこなったり、農業技術部を通じて技術指導をおこなったりと、常に茶農家との交流を図っている。実際、新産地事業に取り組む際に茶農家の意見を取り入れた部分もある⁶⁵。

対して、日本の飲料メーカーで、茶農家と直接、コミュニケーションを図っている企業は非常に少ない。例えば、現在、日本の緑茶飲料業界でのシェア率において、「お〜いお茶」に次いで、第2位の㈱サントリーが販売している「伊右衛門」という緑茶飲料がある⁶⁶。この商品に使われている茶葉は、サントリーが直接、茶市場や茶農家から調達してきた茶葉ではなく、福寿園が調達してきた茶葉をサントリーが購入し、加工している⁶⁷。次に、「伊右衛門」について、シェア率第3位は、日本コカ・コーラが販売している「綾鷹」である。この商品は、京都宇治の上林春松本店と提携して開発された飲料である⁶⁸。すなわち、「綾鷹」を販売している日本コカ・コーラ社も直接、茶市場や茶農家から茶葉を調達しているわけではない⁶⁹。つまり、こういった形で緑茶飲料を販売している飲料メーカーは、茶農家と関係を築きあげていないのである。長年、飲料メーカーの中でも、茶農家と真摯に向き合ってきた伊藤園だからこそ、茶産地育成事業、特に新産地事業を実現させることに成功したのである。

⁶⁴ 『日本経済新聞』2017年12月28日、電子版

⁶⁵ 伊藤園(2014) p.9

⁶⁶ 山本輝(2017)

⁶⁷ 中村未来(2016)

⁶⁸ 同上

⁶⁹ 同上

3-3. 産業クラスターの形成

伊藤園が、新産地事業が取り組んでいる地域において、産業クラスターが形成されている地域がある。そういった地域には、茶畑の周辺に荒茶加工工場や研究機関などが設立され、地元の事業主によって運営されている。例えば、研究機関では、伊藤園と協働で摘採時の効率化を目的としたリモートセンシング技術の開発をするなど、さまざまなテーマに取り組んでいる⁷⁰。さらに、荒茶加工工場が、茶畑の近くに設立されると、6次産業化につながり、その茶畑の運営主にとっては加工まで自らが行うことにより、付加価値が高まり、得られる利益が大きくなる。また、それらに加え、肥料など農業資材関連企業、大学や農協組織との連携強化も図られつつある⁷¹。

クラスター内に、金融ファンドが存在している地域もある⁷²。佐賀県においては、北部九州を中心に運送・倉庫業を営む企業が設立した農業法人が、茶園および荒茶工場の運営を行っており、この農業法人に対し、地方銀行が農業生産の規模拡大・事業成長等を支援する農業ファンドを通じて、佐賀県内で初となる出資をしたのである⁷³。

新産地を中心とした産業クラスター形成における社会的価値と経済的価値について考えてみたい。産業クラスターの形成において、社会的価値は、新産地事業を後押ししているという点より、耕作放棄地の減少とすることができる。また、新産地事業という社会課題の解決を図る事業が伊藤園によって行われることによって、その地域にクラスターが形成され、新たな雇用が生まれたり、新たな取組がその地域内で始まっている。このことより、地域の活性化という地域に対しての便益も社会的価値と見なすことができる。経済的価値は、生産の低コスト化による原価低減である。

今後、それぞれの関連企業、支援組織、地方自治体がより強固な関係を形成することができれば、伊藤園やその地域にも、より大きな便益をもたらすことができるであろう。

3-4 . 北米市場への進出

前述のように、伊藤園は、近年、海外事業の拡大にも注力しており、現在は6ヶ国に進出している。本節では、特に北米市場での伊藤園商品の展開について、製品・サ

⁷⁰ ウェブサイト「asta vision」《<https://astavision.com/contents/interview/5682>》(最終アクセス日: 2019年1月3日)

⁷¹ 伊藤園(2016) p.9

⁷² 『食品産業新聞社』2017年10月25日、電子版

⁷³ 同上

ービスの CSV という観点から分析する。

表 2 : ITOEN(North America) INC. の企業概要

商 号 : ITO EN (North America) INC.

所在地 : アメリカ合衆国ニューヨーク州ニューヨーク市

設立年月日 : 2001 (平成 13)年 5 月 10 日

資本金 : 17,080 万 US \$

事業内容 : 茶葉・飲料製品の販売

(出典)株式会社伊藤園 公式 HP (<https://www.itoen.co.jp/company/group/global/>)

伊藤園の米国市場進出は、1987 年にハワイ州に飲料の製造販売を行う ITOEN(USA) INC. に始まり、2000 年にニューヨークに市場調査を目的とした US リサーチオフィスを設立⁷⁴、その後、すでに健康ブームが起こっていることが分かり、それに伴って、「お茶も来そうだ」と考え⁷⁵、翌 2001 年に ITO EN(North America)を設立し、本格的に北米市場に進出することになった⁷⁶。その後、2006 年にはサプリメント製造販売会社 Mason Distributors, Inc. を買収しグループ会社とし、当該社の製品であるお茶のエキスや茶を含む食品を用いた製品も取り扱うようになった⁷⁷。伊藤園の北米事業は、現地でゼロから立ち上げた事業であったため、2002 年の法人設立以降しばらく赤字が続いたが、拡大路線を取らずに地道な経営を続け、2010 年には黒字に転換している⁷⁸。

伊藤園が、北米に進出した 2001 年当初、北米には無糖の緑茶、お茶のドリンクという市場は存在しておらず、緑茶といえば加糖の緑茶しか存在していなかった⁷⁹。ニューヨークでは、まず伊藤園の主力商品である「ジャスミン茶」「金の烏龍茶」「お〜いお茶」に加えて、日本のヒット商品の野菜ジュース「充実野菜」も日本から輸入して販売したが、全く売れなかった⁸⁰。そこで、「お〜いお茶」を「TEAS' TEA」、 「充実野菜」を「Gotta Juice」として売り始め、「Gotta Juice」は全く売れなかったため、

⁷⁴ 北畑(2014) pp.6-7

⁷⁵ ウェブサイト「QUA」《<http://nyqua.com/business/34201/>》(最終アクセス日:2019年1月30日)

⁷⁶ 北畑(2014) p.7

⁷⁷ 同上

⁷⁸ 同上

⁷⁹ ウェブサイト「QUA」《<http://nyqua.com/business/34201/>》(最終アクセス日:2019年1月30日)

⁸⁰ 同上

「TEAS' TEA」にフォーカスするようになった⁸¹。

伊藤園は、存在しなかった市場を創り出すために、まず2002年にティーショップとその2階にハイエンドな懐石料理のレストランを開店した⁸²。また、そのレストランでは、懐石料理に合うおいしい緑茶を提供し、緑茶の魅力を伝えることを始めた⁸³。

次に、伊藤園は営業手法を変化させていった。伊藤園は、当初、米国での商慣習に倣い、スーパーなどに卸す際には問屋を利用していたが、問屋はお茶の知識に乏しい人が大半であった⁸⁴。そのため、北米におけるユーザー層に対して。そこで、ユーザー層によりお茶の魅力を伝えるために、ある時点から伊藤園の営業担当による直接下し方式「DSD(Direct Store Delivery)」を採用し⁸⁵、販売店に対して直接、伊藤園の茶系飲料の特徴(無糖・無着色・ノンカロリーで、カテキンと呼ばれる健康に良い成分を含んでいる等)を丁寧に説明し、伊藤園の商品の良さを伝えるという活動を始めた⁸⁶。これは、いわゆるルートセールスである。ルートセールスとは、卸問屋を経ることなく、メーカーが小売店に直接販売する流通の仕組みのことで、販売店と直接取引することによってきめ細やかなサポートや営業ができることに強みがある⁸⁷。この販売形態は、伊藤園が日本で取り組んでいる手法であるが⁸⁸、同じように北米市場でもルートセールスを展開したのだ。

伊藤園は、北米市場においてニューヨークの次に、2009年よりサンフランシスコ州にて「お〜いお茶」の営業活動を開始した⁸⁹。サンフランシスコ州に配属された角野マネージャーは、市内のスーパーや問屋を回ったり、店の前田試飲会をしたりと、ニューヨークにおける活動内容と同じような活動に取り組み、いかにして既存のマーケットを伸ばすかということを考えており、初年度は無難な営業を行っていた⁹⁰。2年目、角野マネージャーは、サンフランシスコ州の中でも、シリコンバレーのIT企業やスタートアップにターゲットを絞った⁹¹。その理由は、シリコンバレーに存在するGoogleやFacebookをはじめとした有名企業は、無料で社員にご飯と飲み物を提供す

⁸¹ ウェブサイト「QUA」《<http://nyqua.com/business/34201/>》(最終アクセス日:2019年1月30日)

⁸² 同上

⁸³ 同上

⁸⁴ BUSINESS 《https://info.linkclub.or.jp/nl/2005_04/buziness.html》(最終アクセス日:2019年1月30日)

⁸⁵ 同上

⁸⁶ 北畑(2014) p.9

⁸⁷ 北畑(2014) p.8

⁸⁸ ウェブサイト「企業家倶楽部」《http://kigyoka.com/news/magazine/magazine_20141218_6.html》(最終アクセス日:2019年12月28日)

⁸⁹ 開發祐介(2018)

⁹⁰ 志治康伸(2013)

⁹¹ 同上

るという制度を取り入れており、そういった無料ドリンク制度を導入している企業に商品を置くことに成功すれば、社員は「無料だし手に取ってみるか」と思ってくれるのではないかと考えたからだ⁹²。そして、シリコンバレーのベイエリア周辺の企業に一件ずつ飛び込み営業に回るが、うまくいかなかった⁹³。そこで、エンジニアの友人を作る必要を感じた角野マネージャーは、スタートアップやエンジニア向けに行われている勉強会やピッチコンテストのどのイベントに足を運んで、伊藤園のお茶を紹介するという活動を始めた⁹⁴。その結果、様々なエンジニアと知り合い、彼らが働く企業のカフェテリアを一つ一つ攻略することに成功したのである⁹⁵。そういった地道な営業活動が実を結び、現在では、Google や Facebook や Twitter といった企業のオフィスでも、お〜いお茶は採用されており⁹⁶、現在では現地の売上が当初の3倍にも到達している⁹⁷。

米国での社会問題と伊藤園の北米市場進出による社会的価値と経済的価値について考えてみたい。米国では、国民の肥満率の高さが、社会問題となっている⁹⁸。2017年度に米疾病対策センターが発表したデータによると、米国では成人のほぼ10人に4人が、肥満度を示す体格指数(BMI)で「肥満」に分類されていることが分かった⁹⁹。さらに、このデータによると、「肥満」の人に「過体重」に分類される人を合わせると、人口の70%を超えおり、米国ではいまや「普通体重」の人が少数派なのである¹⁰⁰。アメリカ人の肥満率は1970年代には、15%程度であったものの、80年代以降急速に上昇し社会問題化した¹⁰¹。その理由は、高カロリーの炭酸飲料やジャンクフードの価格下落が、カロリーの過剰摂取につながったためと考えられている¹⁰²。伊藤園が北米に進出する前は、北米における緑茶といえば、加糖のものが当たり前であった¹⁰³。

しかし、伊藤園が2001年に北米に進出して以降、無糖緑茶が徐々に広まりをみせている。つまり、伊藤園が北米市場にて無糖緑茶という新たな市場を切り拓いたのである。そして、米国にて肥満の大きな原因とされている高カロリーの炭酸飲料に代わっ

⁹² 志治康伸(2013)

⁹³ 同上

⁹⁴ 同上

⁹⁵ 北畑(2014) p.9

⁹⁶ 志治康伸(2013)

⁹⁷ 同上

⁹⁸ 木内涼子(編)(2017)

⁹⁹ 同上

¹⁰⁰ 同上

¹⁰¹ 杉田健一(2017)

¹⁰² 同上

¹⁰³ ウェブサイト「QUA」《<http://nyqua.com/business/34201/>》(最終アクセス日:2019年1月30日)

て、無糖緑茶の販売を拡大していくことによって、肥満問題という社会課題の解決を図っており、無糖緑茶や抹茶飲料を伊藤園が北米市場で販売すればするほど、その分だけ高カロリーの炭酸飲料を含む加糖飲料を米国人が飲む機会を減らしており、米国の肥満問題という社会問題の解決につながっているのである。よって、社会的価値は、無糖緑茶の提供による、米国人の摂取カロリーの低下とする。また、経済的価値は、北米における伊藤園の無糖飲料の販売益である。

今後、北米にて無糖緑茶を飲む文化が根付いた後に、日本で販売されている体脂肪やコレステロールが気になる消費者をターゲットとした特定保健用食品を北米でも販売し、消費者に対してさらなる健康価値を提供することができれば、肥満問題の解決を促進させ、さらに北米での売り上げを伸ばすことができ、それが製品・サービスのCSVのさらなる拡大を図ることにつながっていくのである。

4. むすび

本稿の目的は、伊藤園の事例を通じて社会課題に対するCSV戦略の有効性を検証することであった。伊藤園の事例を通じて、伊藤園は、CSV戦略を実現させる3つのアプローチ全てにおいて、CSVを実現させていることがわかった。伊藤園の事例におけるバリューチェーンのCSVは、茶産地育成事業によって実現されており、社会的価値は耕作放棄地の減少、伊藤園にとっての経済的価値は原料の安定調達の実現、調達コストの削減であった。そして、新産地事業の結果、新たに造られた茶園を中心として産業クラスターが形成され、産業クラスターのCSVが実現されていた。伊藤園の事例における産業クラスターのCSVの社会的価値は、新たな雇用創出などによる地域の活性化と耕作放棄地の減少、経済的価値は、産業クラスター内の関連機関との協働による生産性の改善であった。最後に、製品・サービスのCSVは、北米市場での無糖緑茶飲料市場の開拓によって実現されていることがわかった。伊藤園の事例における産業クラスターのCSVの社会的価値は、北米にて無糖緑茶を広めることによる加糖飲料との代替で、経済的価値は、北米市場における伊藤園製品の売上やその利益である。以上のことより、CSV戦略は社会課題に対して有効であると結論付けることができる。しかし、産業クラスター内での連携をより強めたり、北米市場にて特定保健用食品などの高付加価値商品を広めるなど、伊藤園のCSV経営はまだまだ改善の余地が残されており、さらなるCSV経営の発展に期待することができる。

以上のような結論に達したが、本稿においては、事例として取り上げた企業が1社であったこと、題材とした社会課題が、耕作放棄地の増加、肥満問題といった限られた社会課題であった。CSV 戦略の有効性は、他の企業、他の社会課題でも広く検証され、その有効性を幅広い範囲で検証することが今後の残された課題であるといえる。

【参考文献】

- [1] 赤池学・水池武彦(2013)『CSV 経営-社会的課題の解決と事業を両立する』NTT 出版
- [2] 岡田正大(2014)「CSV は企業の競争優位につながるか」『Diamond Harvard Business Review』(ダイヤモンド社)、2015年1月号、pp. 38-53
- [3] 名和高司(2015)『CSV 経営戦略-本業での高収益と社会の課題を同時に解決する』東洋経済新報社
- [4] マイケル E. ポーター(2018)『競争戦略論Ⅱ』(竹内弘高監訳・DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー訳)ダイヤモンド社
- [5] Porter, M. and M.Kramer. (2002) “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, Harvard Business Review, December 2002 (沢崎冬日訳「競争優位のフィランソロピー」、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2003年3月号』、ダイヤモンド社)、pp. 24-43
- [6] Porter, M. and M.Kramer. (2006) “The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, Harvard Business Review, December 2006 (沢崎冬日訳「競争優位のフィランソロピー」、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2008年1月号』、ダイヤモンド社)、pp. 36-52
- [7] Porter, M. and M.Kramer. (2011) “Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society”, Harvard Business Review, January and February 2011 (編集部訳「共通価値の戦略」、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2011年6月号』、ダイヤモンド社)、pp. 6-31

【参考 Web サイト】

- [1] 「伊藤園、茶産地育成事業を拡大 佐賀県加わり「新産地」は5県に」『食品産業新聞』2017年10月25日、電子版

- 《<https://www.ssnp.co.jp/news/beverage/2017/10/2017-1025-1641-15.html> : 最終アクセス日 2019 年 1 月 22 日》
- [2] 開発祐介(2018)「シリコンバレーで培った「違う土俵で戦うということ」。伊藤園・角野賢一さんの仕事術」『lifehacker』、2018 年 6 月 12 日
《<https://www.lifehacker.jp/2018/06/how-i-work-kakuno.html> 最終アクセス日 : 2018 年 12 月 9 日》
- [3] 株式会社伊藤園(2018 年 7 月 27 日)『有価証券報告書』
《<https://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/ir/securities/201804.pdf> : 最終アクセス日 2018 年 12 月 19 日》
- [4] 株式会社伊藤園(2003 年)「環境報告書 2003」《03a11.pdf : 最終アクセス日 2019 年 1 月 12 日》
- [5] 株式会社伊藤園(2016)「S-book サステナビリティレポート特集編(改訂版)」
《https://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/csr/report/sustainability_report_all_2016_kaitai.pdf: 最終アクセス日 2019 年 1 月 10 日》
- [6] 株式会社伊藤園(2014)「お茶にまつわる7つのストーリー」『Communication Book』
《http://itoen.co.jp/files/user/pdf/csr/report/communication_book_all_2014.pdf : 最終アクセス日 2019 年 1 月 22 日》
- [7] 株式会社伊藤園 公式サイト
《<https://www.itoen.co.jp/csr/cultivate/concept/index.html> : 最終アクセス日 2019 年 1 月 14 日》
- [8] 株式会社伊藤園 公式サイト
《<https://www.itoen.co.jp/csr/cultivate/concept/index.html> : 最終アクセス日 2019 年 1 月 14 日》
- [9] 株式会社伊藤園 公式サイト
《<http://itoen.co.jp/csr/cultivate/case/miyakonojou.html> : 最終アクセス日 2019 年 1 月 14 日》
- [10] 株式会社伊藤園 公式サイト
《<https://www.itoen.co.jp/company/group/global/> : 最終アクセス日 2019 年 1 月 14 日》
- [11] 株式会社伊藤園 公式サイト
《<https://www.itoen.co.jp/news/detail/id=25017> : 最終アクセス日 2019 年 1 月 11 日》

- [12] 株式会社野村総合研究所(2014)『CSV 事業の先進事例分析を通じた支援の枠組みに関する調査研究事業報告書』
《https://www.nri.com/jp/opinion/r_report/pdf/201404_csv1.pdf : 最終アクセス日 2019年12月12日》
- [13] 木内涼子(編)(2017)「米国の肥満率が過去最悪を更新、「標準」が少数派に」『Forbes JAPAN』2017年10月17日号
《<https://forbesjapan.com/articles/detail/18139#> : 最終アクセス日 2018年12月5日》
- [14] 北畑浩太郎(2014)「日本茶の海外展開:株式会社伊藤園の北米市場進出のケース」『京都大学経営管理大学院リサーチペーパー』、pp.1-12. 《<https://repository.kulib.kyoto-u.ac.jp/dspace/bitstream/2433/197767/1/KAFM-WJ008.pdf>: 最終アクセス日 2019年1月22日》
- [15] 志治康伸(2013)「お〜いお茶から学ぶメイドインジャパンの海外展開【インタビュー】角野賢一氏-伊藤園米国西海岸マネージャー」『btrax』、2013年10月17日 《<https://blog.btrax.com/jp/itoen/> : 最終アクセス日 2019年1月25日》
- [16] 杉田健一(2017)「米国の肥満問題と食生活」『金融市場』(農林中金総合研究所)、2017年7月号 《<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/f1707kai.pdf> : 最終アクセス日 1月25日》
- [17] 中村未来「お〜いお茶、圧倒的シェア1位の驚愕の秘密」『Business Journal』2016年9月11日号 《https://biz-journal.jp/2016/09/post_16605.html : 最終アクセス日 2019年1月10日》
- [18] 中山一貴(2016)「伊藤園、42年ぶりに緑茶工場を新設する理由」『東洋経済 ONLINE』2016年6月7日号
《<https://toyokeizai.net/articles/-/121288> : 最終アクセス日 2019年1月19日》
- [19] 長村知幸(2018)「地域における食品メーカーの戦略展開と競争優位:伊藤園の事例」『酪農学園大学紀要』、43(1)、pp.25~34
《https://rakuno.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=5550&item_no=1&attribute_id=21&file_no=1 : 最終アクセス日 2019年1月23日》
- [20] 名和浩二(2016)「お〜いお茶が海外で大人気の伊藤園、なぜ世界変革企業ランク18位?世界に癒しを広める」『Business Journal』2016年10月16日号

- 《https://biz-journal.jp/2016/10/post_16910.html : 最終アクセス日 2018年12月20日》
- [21] 室谷有宏(2008)「日本最大級の茶園を経営する JA 出資法人—(有)アグリセンター—都城」『調査と情報』(農中総研)、第8号、p.25
《<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/nri0809gr4.pdf> : 最終アクセス日 2019年1月22日》
- [22] 山本輝(2017)「お〜いお茶の牙城を狙うサントリー「伊右衛門」の猛攻」『DIAMOND online』2017年8月28日号 《<https://diamond.jp/articles/-/139853> : 最終アクセス日 2019年1月10日》
- [23] 吉田満梨 (2010)「不確定な環境における市場予測と遂行的実践—株式会社伊藤園 飲料化比率を参照点とした市場創造の事例—」『マーケティング・ジャーナル』、29(3)、pp.59-73
《https://www.j-mac.or.jp/mj/download.php?file_id=154 : 最終アクセス日 2019年1月22日》
- [24] ITO EN(Hawaii) LLC. 公式サイト
《<http://itoenhawaii.com/> : 最終アクセス日 2019年1月19日》
- [25] 「【伊藤園特集】伊藤園、急成長の秘密を探る I 顧客に直結する販売軍団/激戦区を勝ち抜く ルートセールス商法」『企業家倶楽部』1997年5月号 特集第3部 《http://kigyoka.com/news/magazine/magazine_20141218_6.html : 最終アクセス日 2019年12月28日》
- [26] 「伊藤園ニュース 売上高 4759 億円で 2.2%増、純利益は 58.9%増と増収増益」『商人舎 流通スーパーニュース』2017年6月1日号
《<https://news.shoninsha.co.jp/financial/78150> : 最終アクセス日 2019年1月17日》
- [27] 「伊藤園の挑戦〜コーラの国でのお茶市場」『BUZINESS』
《https://info.linkclub.or.jp/nl/2005_04/buziness.html : 最終アクセス日 2019年1月30日》
- [28] 「伊藤園、衛星+ドローンで空から育てる茶葉」『日本経済新聞』2017年12月28日、電子版
《<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ025170050X21C17A2XY0000/> : 最終アクセス日 2018年1月23日》
- [29] 「お茶のトップメーカーが挑む、地域経済活性化」『Local Resource News』

- 《<http://local-resource.net/interview09> : 最終アクセス日 2018 年 12 月 14 日》
- [30] 「お茶のトップメーカーが茶畑をプロデュース。茶畑の新産地事業 -株式会社伊藤園」『asta vision』2018 年 12 月 27 日号
《<https://astavision.com/contents/interview/5682> : 最終アクセス日 2019 年 1 月 3 日》
- [31] 「存在しない市場を創る力」『QUA』2017 年 3 月 31 日号
《<http://nyqua.com/business/34201/> : 最終アクセス日 2019 年 1 月 30 日》