

サステナブル調達

●サステナブル調達の背景

サステナブル調達への要請は、サステナビリティ経営の一要素として、投資家・消費者・メディア・政府などの国際社会全体から高まっており、その対応を急ぐ企業が増えている。実際に、1990年代後半以降、企業が人権侵害などで外部より指摘・糾弾され、抗議・不買運動の経営面に影響が及ぶケースも発生していることも、本取組の重要性が認知され、対応が進んでいる理由の1つだろう。NRIでも2018年に「対応が迫られるサステナブル調達」として本テーマを取上げたが、あれから3年、企業の取組内容とその目的は多様化している。ここでは、近年の各企業の取組と実行のポイントを紹介する。

●サステナブル調達への企業の取組み

サステナブル調達とは、サプライチェーン上で社会的配慮を行うことにより持続可能な調達を目指す取組である。近年の各企業の取組は、その内容・目的から、以下の2つに大別される。

①リスク管理

企業価値を毀損しうるESGリスク回避・低減のためのサプライヤー管理

②サプライチェーンの強化

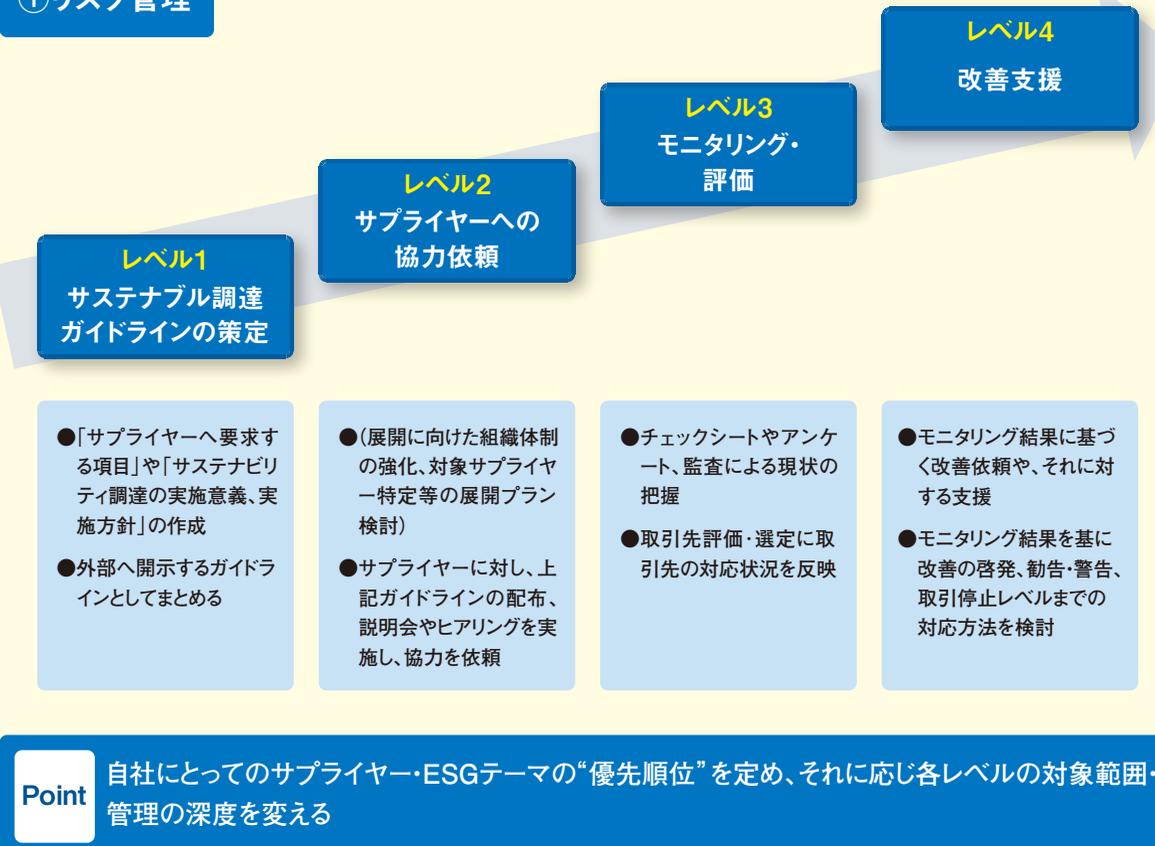
社会的責任を果たすと同時に、確固たる事業成長や企業価値向上へつなげる取組み

“①リスク管理”については、サプライチェーンにおけるESG関連のリスク回避・低減を主な目的として、すでに多くの会社に取り組んでいる。具体的には、サステナビリティの要素を織り込んだ調達方針の策定、サプライヤーへの遵守要請・モニタリング・改善支援等の取組みがある。近年より、自社の事業活動だけでなく取引先の違法行為等についても発注元に責任が問われる傾向が強まっていることも、サプライヤー管理が進んでいる1つの理由だ。ただ、大企業ほどサプライチェーンの範囲が広く、すべてに対応することは現実的に難しいため、本取

図表2 サステナブル調達実践に向けて

「リスク管理」の対応レベルは4段階で構成される。

①リスク管理



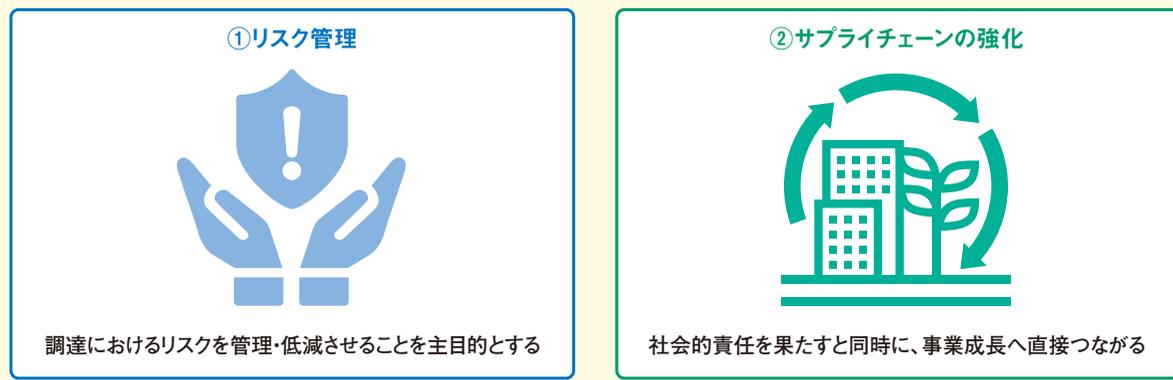
組を進める上では“優先順位の明確化”が重要になる。例えばある企業では、調達方針の遵守対象は全サプライヤーとしているが、モニタリング対象は拠点の地域・規模・業態等から、自社にとって優先度の高いサプライヤーに絞り込んでいる。また、別の企業では、サプライチェーン情報プラットフォーム等を利用しながら簡便にチェックする一方、人権等の自社にとってリスクが高い

テーマについては独自の質問項目等を設けて重点管理している。リスク管理においては、対象とするサプライヤーやESGテーマの優先順位に応じ、管理の深度を変えることが重要だ。

“②サプライチェーンの強化”については、取組の範囲・深度から、いくつかのパターンに分かれる。ここで

図表1 サステナブル調達実践に向けて 全体像

サステナブル調達の取組は、「リスク管理」「サプライチェーンの強化」に大別される。



は、以下の2つの取組みを紹介する。いずれも“社会的責任を果たすと同時に、事業成長へ直接つながる”点は共通しているが、その範囲・深度によって自社のメリットが異なる点が注目に値する。

1つ目は、原料生産者の労働環境改善等の支援を通して社会的責任を果たすと同時に、自社原料の安定調達などサプライチェーンの強固化につなげる取組みである。これは、生産者側もメリットを得る“Win-Winの関係”と見なすことができる。例えば、明治は発注元と

して、カカオ農家に対して生産技術の提供や生産プロセス改善支援に加えて生活環境の改善支援等を行っている。それにより、農家側はカカオの高品質化や収量増加が実現し、発注元としては顔の見える生産者からの安定供給が期待できる。明治は、海外だけでなく国内においても同様の取組みをしており、生乳の生産基盤強化を目的とした経営支援活動の一環として、専門スタッフを派遣して“農場のあるべき姿”“達成に必要なこと”等の議論のサポートの実施や、酪農家と連携したオー

ガニック牛乳の開発等を実施している。こうした取組みを推進するポイントは“伴走”である。発注元が自社のESG対応を進めるためにサプライヤーへ協力を要請しても、サプライヤー側がノウハウ・リソースの不足等により、対応できないことが多々ある。この解決策としては、一方的な依頼にとどまらず、具体策の実行支援等を提供することが重要だ。

2つ目は、サステナブル調達への徹底した取組みが企業・ブランドの付加価値に寄与しうる、というものだ。例えばBtoC企業で、サプライチェーン全体だけでなく、製品のライフサイクルを通じたカーボンニュートラルの達成、再エネ移行等に取り組んでいるところもある。同社は、その実現に向け、サプライヤーに対してはエネルギー効率化に向けたガイダンスや技術支援を手厚く行う他、サプライヤーが再エネにアクセスしやすくなるための投資等も行っている。その徹底した取組みに向けた投資額は決して小さくないが、“Win-Winの関係”構築だけでなく、エシカル消費(人・社会・地域・環境に配慮した消費行動)に関心の高い“ファン”の獲得、さらには自社の理念・ブランドの方向性と本取組が一致した場合は、企業・ブランドの価値向上にもつながるとも捉えられる。これ以外にも、環境に対する取組状況を消費者に対して訴求している企業は多くみられる。

また、②の興味深い点は、サプライヤーへの支援範囲・深度によって自社のメリットが変わると同時に、支援の対象範囲が広く深いほど、業界ひいては社会にポジティブな影響を与えることである。その事例として、ここではレスポンシブル・ビジネス・アライアンス(RBA)を紹介する。RBAの前身であるEICCは、2004年にエレクトロ

ニクス業界のサプライチェーンにおける社会的、環境的、倫理的問題に対する業界全体の基準を作ることを目的として設立され、その創設者には大手エレクトロニクスブランドや大手Tier1サプライヤーが名を連ねた。統一されたアプローチの確立、サプライヤーが共通の基準を持つことにより、結果的に、各企業の労働環境やビジネス活動の改善目標・取組水準の高度化等に寄与していると考えられる。その結果、RBAは、現在、小売企業・自動車企業等も含めた400社以上がメンバーとして参加するほどに広がり、エレクトロニクス業界全体の強化につながっている。

今後、サステナブル調達への高度化がますます求められるなか、多くの企業には、“他社がやっているからやる”という姿勢ではなく、“何のために何をするか”“誰に対してどのような影響を与えるか”を明確化し、積極的に仕掛けることが求められる。こうした、自社としての明確な目的に基づいた積極的な取組みが“企業の確固たる魅力付け自社らしさ”“持続可能な社会の実現への寄与”として実を結ぶのではないか。

■



シニアコンサルタント
経営DXコンサルティング部
中田 舞

図表3 サステナブル調達による企業価値向上

サプライヤーへの支援範囲・深度によって自社のメリットが変わると同時に、支援の対象範囲が広く深いほど、業界・社会のサステナブル対応の水準向上に寄与する。

② サプライチェーンの強化

