

## 対応が迫られるサステナブル調達

### サステナブル調達が求められる背景

サステナビリティ経営の取組みが深化する中で、サステナブル調達への対応を急ぐ企業が増えている。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みであり、従来の調達活動に対しても将来的に大きな影響を及ぼす。なぜなら、企業に寄せられる社会的要請への対応が、「企業単体」に対してだけでなく、原材料調達→生産→配送→販売に至る「サプライチェーン」全体に対して寄せられているためである。例えば、ある製品を製造・販売している企業には、自社が関わった製造・販売プロセスのみではなく、製品の原材料に至る調達ルートを通った上で、取引先を含むすべてのプロセスにおいて社会的責任を果たすことが社会から要請されるようになっている。このため、近年企業は、取引先を含むサプライチェーン全体の社会的配慮の現状を把握し、優先度を見極めて管理し、水準を維持し続ける必要に迫られているのである。

サステナブル調達に関しては、これまでもISO26000\*1をはじめとするサステナビリティ関連の多くの国際ガイドラインにおいて、「サプライチェーン上の社会的責任」という位置づけで数多く言及されてきた。加えて、2017年には、サステナブル調達に関する国際規格としてISO20400(持続可能な調達)が発行された。

こうした国際的な枠組みの整備・進展に伴い、今後、企業のサステナブル調達への取組みが一層加速することが想定される。

なぜ、このような取組みがにわかに活発化してきているのだろうか。その背景として、グローバルに事業展開する日本企業の中で、とりわけサプライチェーン上の人権リスク(人権問題にかかわるリスク)が高まっているという認識が強まっている。人権分野では、11年に国連の公式文書として「ビジネスと人権に関する指導原則」(通称ラギー・フレームワーク)が発行されたことにより、グローバルに事業を展開する企業は、自社の事業活動に関連する人権侵害にかかわる社会的影響に配慮する必要に迫られるようになった。また、NGOや地域社会などの企業以外のステークホルダーは、企業の事業活動に対して一層目を光らせるようになった。このような新たな環境変化に伴い、従来は企業にとっては「リスク」と認識されてこなかった事象も、外部からの糾弾リスクの対象になったり、その結果としてのレピュテーションリスクとしてより強く認識されるようになってきている。例えば、多くの商品に使われるパーム油は、アブラヤシを原料とし、従来、熱帯雨林の伐採による環境問題が指摘されてきた。しかし近年は、これに加えて、一例として農園での労働者の人権問題として、収穫が集中する時期に児童を含む家族総出で収穫作業を行うことがあり、これらが児童の教育機会を阻害するとの観点から国際的にも問題視されるといったケース

があげられる。企業としては、リスクの捉え方自体を、こうした外部変化に適応させる必要が生じているのだ。

過去にサステナブル調達に関連して指摘・糾弾を受けたケースを見ても、その対象は、海外の生産委託先の工場であったり、原材料を生産・収穫する農場であったりと、企業にとっては目が行き届きにくい領域に及ぶことも多く、そのテーマも広がりを見せている。

一企業が、世界中に広がる原料調達網、生産網のすべてのサステナビリティに対応することは現実的には難しいが、少なからず、先進企業はこうした社会的影響を少しでも緩和するための手立てを打たなければならない。将来にわたって、サステナビリティへの関心は高まっていくことが想定され、とりわけサプライチェーン領域におけるサステナビリティへの対応は喫緊の課題となっているのだ。

### サステナブル調達がもたらす変化(1) 調達方針・枠組みの見直し

それでは実際に、サステナブル調達は従来のサプライチェーン管理にどのような変化をもたらすのであろうか。

第一は、「調達方針・枠組みの見直し」である。具体的には、①調達方針、②取引先の評価・選定、③監査・モニタリング、④改善・取引停止に関して、サステナビリティの要素が新たに加わることになる(図表1)。

まず、従来の品質・コスト・納期などの基本要件に加えて、環境・人権・労働環境等、新たにサステナビリティ要素への配慮が組み入れる(調達方針)。次に、それらの環境・社会への配慮項目を取引先の選定要件としても考慮する(取引先の評価・選定)。さらに、実際に調達

サステナブル調達に伴う枠組みの見直し

図表1

|   | 考慮が必要な枠組み | 内容  |
|---|-----------|---|
| 1 | 調達方針      | ● 従来の品質・コスト・納期などの基本要件に加えて、環境・人権・労働環境等、新たにサステナビリティ要素への配慮が組み入れられる<br>● 2次以降の取引先への展開も状況により依頼 |
| 2 | 取引先の評価・選定 | ● 環境・人権・労働環境等のサステナビリティ要素への配慮項目を取引先の選定要件としても反映させる  |
| 3 | 監査・モニタリング | ● 調達方針などに組み入れられた項目が取引先において実際に履行されているか、問題が発生していないかを確認する                                    |
| 4 | 改善・取引停止   | ● 問題が発生しその改善が見込めない場合には、取引を停止することも検討する   |

\*1. 2011年にISO(国際標準化機構)より発行された社会責任に関する国際規格

コーポレートイノベーション・コンサルティング部  
プリンシパル  
伊吹英子



方針などに組み入れられた項目が履行されているか、問題が発生していないかを確認する必要があり(監査・モニタリング)、問題が発生し、その改善が見込めない場合には、取引を停止することを検討をする(改善・取引停止)。

このように方針・枠組み自体にサステナビリティの要素を織り込んでいくことになるが、サプライチェーン領域では、さらに、こうした方針・枠組みをどの資材のどの段階の調達先にまで展開・徹底するかという展開範囲が重要となる。原料調達網、生産網のすべてに対応することが難しいため、影響が大きいと見込まれる取引先を優先する、あるいは、展開・徹底は1次取引先までとし、2次取引先以降については1次取引先にその展開・徹底を依頼する、といった方針を明確にすることが求められる。いずれにせよ、ある基準で取引先や資材を選定し、現実的な観点から展開・徹底する範囲、水準を定めていくことが必要となる。

### サステナブル調達がもたらす変化(2)

調達リスク低減のための  
中長期的な取組みの強化

第二は、「調達リスク低減のための中長期的取組みの強化」である。これは、自社製品のサプライチェーン全体をサステナビリティの観点から見直し、将来的な調達上のリスクを低減し、安定的な調達につなげることを意図したものである。近年、地球環境問題が深刻化し、気候変動の影響で原材料の調達が困難になる(=調達リスクが高まっている)ことを問題

視する企業も増えている。こうした調達リスクに関しても、自社のサプライチェーンを原材料から取引先・自社・そして販路も含めて総点検し、サステナビリティに配慮されたプロセスであるか、サステナビリティへの配慮が企業価値向上にもつながるか、といった観点から改善余地を探り、さらに、関連した取組みを中長期的に継続することで、将来にわたってより強固なサプライチェーンを構築することができる。以下、中長期的な取組みによって調達リスクの軽減に成功した事例を紹介したい。

ある欧州企業は、寒波時に原料調達が困難になるなどの原料調達リスクを抱えていたが、サステナビリティの大義の下で、競合企業も含むコンソーシアムを組成し、共同調達によるリスクの分散化を図るとともに、コスト低減を実現させた。このケースは、人権リスクや気候変動リスクなどサプライチェーン上で発生する企業価値を毀損しかねない事象をあらかじめ回避することは、リスクヘッジを実現するだけでなく、サプライチェーン・レジリエンスを高めることにもなることを示している。

伊藤園の茶産地育成事業も、将来にわたっての強固なサプライチェーンを構築した好例である。その取組みの背景としては、茶葉の消費量の増加が見込まれる一方で、茶葉の生産現場における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原因となり、就農人口・茶園面積ともに減少し、さらには地域によって耕作放棄地が増加することが深刻な問題となっていたことがあげられる。こうした社会課題は、事業推進上のリスクにもなりうる課題であったため、伊藤園は、

伊藤園における茶産地育成事業の特長

図表2



(出所)伊藤園ホームページ

「お茶のトップメーカー」として、①高品質な国産緑茶原料の安定調達、および生産の効率化、②生産農家の育成、③耕作放棄地の積極的な活用のために、茶産地育成事業(契約栽培、新産地事業)を推進することを意思決定した(図表2)。

その結果、この事業を通じて、茶葉の生産地では、安定的・持続的な農業経営が推進されるとともに、耕作放棄地が有効活用されるようになった。今後は、地域の雇用創出や後継者不足の解消、さらには大規模・機械化・ITによる生産コストの低減なども見込まれている。このことは同社にとって、緑茶飲料の原料の安定調達や品質向上、生産の低コスト化による原価低減などに大いに寄与している。このように、両者にとってWin-Winの効果が見込める関係は、将来にわたる強固なサプライチェーン構築につながっていくと考えられる。サプライチェーン領域では、主にリスクヘッジの観点を契機として取り組む企業が多いが、目指すゴール設定や取り組み方によっては、伊藤園のように

リスクヘッジのみならず、サプライチェーン全体の付加価値向上、ひいては持続可能性向上を実現することも可能である。

### サステナブル調達の実現に向けて

これまで述べてきたように、サステナブル調達の流れは今後も加速していくことが想定され、企業はますます高度な対応を迫られることになる。しかしながら、サステナブル調達を満遍なく実施しようとするに相応のコストがかかり、受動的な対応では費用対効果が見込めない。企業の持続成長に向けて効果的な取組みとするためには、「攻め」のサステナブル調達が求められる。すなわち、上記に示した先進事例のように、自社のサプライチェーンを取り巻く外部要請を長期視野で把握し、いち早く方向を見定め、自社にとって、効果的・効率的なサステナブル調達の方針・スタンス(姿勢)を明確にし、実行に移していくことが有効である。 N