



第11期サステナビリティ経営研究会 第2回研究会プログラム報告

《テーマ》 『 グリーン・サプライチェーンの展開 』



▲最先端講座

「グリーン・サプライチェーン・マネジメント ―製品・サービスによる価値創造―」

神戸大学経済経営研究所： 教授 伊藤 宗彦氏

神戸大学経済経営研究所： 准教授 西谷 公孝氏

最終消費材は、サプライチェーンの上流から積み重なった製品の集合体であるため、購入した原材料が環境に配慮したものであるかどうかを考慮することが重要である。現在、製品のライフサイクル単位で環境負荷を測定する流れがあるが、各企業の個別の取り組みでは限界があり、サプライチェーン全体の環境負荷低減を目指した活動（グリーンサプライチェーンマネジメント）が必要となる。サプライヤーと協力することで、リサイクル性を高める原材料の開発に成功した例もある。

グリーンサプライチェーンマネジメントを行うことにより、コスト削減ができる可能性がある。この時、浮いたコストをどう使うかが重要だ。たとえば、紙の使用を削減しようとする流れが事業的にマイナスだと思われがちなコピー機業界においては、機械を売るビジネスから、サービス（メンテナンスや消耗材料）を売るビジネスへの転換により業績を上げている。（事例として、ユニカミノルタ社の研究DVDを紹介。）

一方で、サプライチェーンの全体を把握できていない場合も多い。部分最適はできているが、全体最適が難しい。誰がマネジメントするのかを考えなければならない。環境問題は企業内部の問題はなく市場の問題だ。そのため、環境問題への対応からイノベーションが生まれることもある。

ICT 技術の進歩により、部品のモジュール化、共通化が進んできた。生産価値は変化してきている。経済が成熟してくると、工業よりもサービス業が大きくなっていく。しかし日本のサービス業の利益率は非常に低い。価値をどう上げていくかが重要となる。できるだけ価値に対するインプットを下げることで、労働生産性を上げること、非労働コストの削減、製品価値の向上などがある。また、顧客満足度を上げること、競争優位を創ること、付加価値を上げることも重要となる。

売り切りの商売だけではなく、その製品を売る（使う）ことで新たに発生するオペレーションなども含めたサービスの提供によって成功している事例もある。その場合も部分最適ではなく全体最適を考えて、自分たちがその中で何ができるかを考えることが重要だ。

▲企業事例報告「イトーキの環境活動とカーボン・マネジメント」

株式会社イトーキ 管理本部 環境管理室 室長 岩井伸一氏

オフィス空間、住空間の家具の提供をワンストップで行っている。最近では海外にも販路を広げている。環境活動としては、環境マネジメントシステム、環境会計、環境・社会報告書の公表、を行っている。環境方針では、新 **Ud&Eco Style** を掲げている。これは、人が生き活きとできるユニバーサルデザインと、人に優しく、地球も生き活きとなれるエコデザインを合わせたものである。製品は一つ一つ自社基準によるアセスメントを行っている。カーボン・マネジメントとしては、見える化（CFP、電力の見える化）、削減（省エネ）、相殺（オフセット）、固定化（地域の木材を使用）をポイントにおいている。

見える化については、リアルタイム電力自動測定システムを導入。省エネでは、照度のみでなく輝度も考慮した証明設計。オフセットはチェアのライフサイクル CO<sub>2</sub> 排出量をオフセットした。東北の木材の使用も行っている。

カーボンフットプリント、オフセットは、40数社のサプライヤーにデータ収集の依頼状を送って入力してもらったデータを集計した。サプライヤーとの関係構築のために、賀詞交換会、方針説明会、自社基準のグリーン調達認証取得推進などを行っている。マネジメントシステムの認証を進めていたが、コストの問題で進まないため、自社基準での認証を始めた。環境の組織図、環境方針、実施計画書、チェックリスト、教育・訓練の計画および実施報告書などの作成を求める内容だ。これらによりグリーン調達率（購入材料の総金額に対する認証企業からの購入割合）は90%を超えている。

カーボンフットプリントに取り組むことで製品アセスメント時の配慮のポイントを抽出できた。しかし、サプライヤーに対してはなかなかメリットを出せていない。また、会社としては様々なPR等ができていますが、実務者にとってはあまり効果が見えていないのが課題である。サプライヤーとの関係については、共通原材料の商流調査、MSDSの入手、ミルクランを行っている。購入企業名まではわからないこともあるが、震災時の代替などへの利用が期待できる。