

# 食品業の持続可能な サプライチェーンマネジメント

—持続可能な農産品に対する主要企業の取り組み—

Sustainable supply chain management (SSCM) of food industry

—Major companies' approach to sustainable agricultural products—

宮崎 正浩  
Masahiro MUYAZAKI

## 要 旨

地球環境の生態学的な限界が認識されている中で持続可能な開発を実現することが世界的に求められている。

資源を利用することで成り立っている企業活動は環境に大きな影響を与えており、その社会的責任 (CSR) として環境や社会の問題に取り組むことが求められている。特にグローバルゼーションが進展した現代では、企業は直接的な影響だけでなく、原料採取から始まるサプライチェーン全体での影響を管理することが重要である。しかし、多くの企業にとってサプライチェーンは複雑であり、トレーサビリティを構築することが困難である。

このような中で、食品企業は、そのサプライチェーンにおいて製品の安全性と品質の確保が不可欠であることに加え、原料採取段階で開発途上国の環境や社会問題に直結していることから、その持続可能性を確保することが重要である。その一つの取り組みが、フェアトレードなど持続可能な食品の認証制度であり、これらの認証品の需要は世界的に拡大している。しかし、小規模農家にとっては認証費用の負担が困難であり、認証制度から排除される場合も多い。

本研究の目的は、世界的に活動する食品企業が行っている持続可能なサプライチェーンマネジメント (sustainable supply chain management : SSCM) の現状と課題を明らかにし、今後の在り方を考察することである。

本研究では、まず、食品企業の SSCM に関する既存文献を概観し、その後、世界の主要食品企業 100 社の取り組みを調べ、そのうち特に持続可能性が問われてきたコーヒー及びココアに焦点を

あててその問題点を検討した。

本研究の結論としては、食品企業が持続可能なサプライチェーンを実現するためには、持続可能な認証品を購入することは当然であるが、認証制度から除外される可能性がある小規模農家に対し支援を行うことが重要である。しかし、開発途上国の小規模農家の持続可能な発展のためには、企業の努力のみでは不十分であり、政府、NGO との協働をいかに進めていくかが今後の課題である。

キーワード：持続可能なサプライチェーンマネジメント (SSCM)、食品、フェアトレード、コーヒー、ココア

## 1. はじめに

地球規模での気候変動や生物多様性の喪失、開発途上国における深刻な貧困問題などに対処するため、リオデジャネイロで1992年に開催された地球環境サミット以来、世界は国連を中心として持続可能な開発の実現に向けて取り組んできた。その中で、2000年に採択された国連ミレニアム開発目標 (MDGs) では、1990年から2015年までに、飢餓に苦しむ人々の割合を半減させることなどが目標とされた。しかし、2010-12年では世界人口の12.5%に当たる8.70億人が慢性的な栄養不足の状態にあり (うち8.52億人は開発途上国の住民) (FAO, 2012)、目標達成は厳しいものとなっている。

このような開発途上国における貧困と栄養不足を解決するためには、農業生産の増加が不可欠であるが、食料生産の増加は持続可能性の3つの次元 (社会、経済、環境) に対して大きな影響を与える (Oosterveer and Sonnenfeld, 2012)。このため、持続可能な農業の普及が強く望まれているが、開発途上国で生産される農産品の価格は、国際市場での競争によって低く抑えられており、持続可能な農業の実現は容易ではない。

資源を利用することで成り立っている企業活動は環境に大きな影響を与えており、その社会的責任 (CSR) として環境や社会の問題に取り組むことが求められている。特にグローバル化が進んだ現代では、企業は直接的な影響だけでなく、原料採取から始まるサプライチェーン<sup>(1)</sup>全体での影響を管理することが重要である。しかし、多くの企業にとってサプライチェーンは複雑であり、トレーサビリティを構築することが困難である。

企業のサプライチェーンにおけるCSRについては、最近の消費者の持続可能性に対する意識の高まりを背景としてNGOからの批判や不買運動が起きている。このようなサプライチェーンのCSRに対する批判の主要な対象は食品企業である (Maloni and Brown, 2006)。

食品のサプライチェーンでは、製品の安全性と品質の確保が不可欠であることに加え、その原

料を生産する開発途上国の環境や社会の問題に直結していることから、その持続可能性を確保することが特に重要である。その一つの取り組みが、フェアトレードなど持続可能な農産品の認証制度であり、これらの認証品の需要は世界的に拡大している。しかし、小規模農家にとっては認証費用の負担が困難であり、認証制度から排除される場合も多い。

本研究の目的は、開発途上国における持続可能な農業の実現に焦点を当てて、食品企業が行っている持続可能なサプライチェーンマネジメント (Sustainable supply chain management : SSCM)<sup>(2)</sup>の現状と課題を明らかにし、今後の在り方を考察することである。

本研究では、まず、食品企業の SSCM に関する既存文献を概観する。その後、世界の主要食品企業 100 社における SSCM の取り組みの現状を調べ、そのうち特に持続可能性が問われてきたコーヒー及びココアに焦点をあててその問題点を検討する。最後に、今後の食品企業の SSCM の在り方について提言する。

## 2. 食品企業の持続可能なサプライチェーン

本章では、食品企業の持続可能なサプライチェーンの課題について既存研究を基に検討する。

### 2.1. 食品企業の SSCM とはなにか？

Maloni and Brown (2006) は、食品企業のサプライチェーンにおける CSR の枠組みとして、8つの分野（動物の福祉、バイオテクノロジー、コミュニティ、環境、フェアトレード、健康と安全、労働と人権、調達）を挙げた。

また、「英国持続可能な開発委員会」(UK Sustainable Development Commission) は、持続可能な農業と食品の主要原則を下記の通り 8 点にまとめた (DEFRA, 2008)。

- ① 安全、健康な食品を市場の需要に応じて生産し、すべての消費者が栄養のある食品を購入でき、食品に関する正確な情報を得ることを保証する。
- ② 地方・都市の経済とコミュニティの活力と多様性を支援する。
- ③ 市場と公的な便益への支払を通じて、土地の持続可能な管理によって得られる活力ある生活を可能とする。
- ④ 自然資源（特に土壌、水及び生物多様性）の生態学的限界を尊重し、その範囲内で操業する。
- ⑤ エネルギー消費を削減し、資源投入を最小化し、可能な限り再生可能エネルギーを使用することによって、高い水準の環境パフォーマンスを継続的に達成する。

- ⑥ 食品のサプライチェーンにおけるすべての労働者に対し、安全で衛生的な労働環境、高い社会福祉及び訓練を保証する。
- ⑦ 動物の高い水準の健康と福祉を継続的に達成する。
- ⑧ 長期にわたる食料生産等の公益を提供するために用いる資源を維持する（ただし、他の社会的ニーズに応えるために土地の転用が必要不可欠である場合を除く）。

本研究は、開発途上国における持続可能な農業の実現に焦点を当てて食品企業の SSCM の在り方を考察するものである。このことから、上記の既存研究に基に検討し、下記の3点が食品企業の SSCM としては重要であると考えた。

- (1) 持続可能な認証品の購入（フェアトレード等の持続可能な認証品を促進する。）
- (2) サプライヤー行動規範の制定と実施（労働者の安全で衛生的な環境、高い社会福祉と訓練を保証するための行動規範を策定し、実施する。）
- (3) 開発途上国における持続可能な農業への支援（自然資源の生態学的限界の範囲内で実施する農業を支援する。特に小規模農家を支援することが重要である。）

## 2. 2. 持続可能な農産品の認証制度の現状

農産品を原材料として使用する食品企業は、その農産品が量的・質的に確保できないと持続的な経営は成り立たない。このため、持続可能な農産品の調達には食品企業の利益に直結するものである。しかし、食品企業が市場へ提供する製品（食品）は、小売企業を通じて消費者に販売される中で激しい価格競争に晒されることから、その価格は低く抑えられる。このような市場の圧力の下で利益を確保するためには、食品企業もその原材料は可能な限り安価なものを求めることになる。この結果、食品企業に対する価格交渉力が弱い開発途上国の小規模農家は、利益がほとんど得られない価格で農産品を販売せざるを得ない。

フェアトレードは、開発途上国の小規模事業者が適切な利潤が得られない現状の貿易は不公正であるとし、これに代替する公正な貿易を実現しようとして、1960年代に欧州で発足した運動である<sup>(3)</sup>。フェアトレードが認証する農産品は、開発途上国における小規模農家（生産者）の組合を対象に、その生産地の社会・環境の持続可能性を改善しつつ適正な利潤が得られる最低価格を保障している。最近では、フェアトレードと類似の認証制度が多数生まれている。

表1は、持続可能な農産品の主要な認証制度である。

このような持続可能性な農産品の認証制度が広く普及しはじめたのは、先進国の大手小売企業が積極的に取り扱うようになったためである。

英国の生協は、フェアトレード品である Cafédirect の販売を 1992年に開始し、1996年には生

食品業の持続可能なサプライチェーンマネジメント

表 1 持続可能な農産品の主要な認証制度

認 証	認証の主な目的	対象品目	認証手続
フェアトレード	最低価格を保証することによって小規模農家の地位を向上させる。開発と貧困撲滅に焦点を当てる。	コーヒー、ココア、紅茶、バナナ、フルーツジュース、ドライフルーツ、大豆、野菜、花、ハーブ・スパイス、はちみつ、ナッツ・オイルシーズ、蔗糖、キノア、米、ワイン用ブドウ	FLO が基準を作成、FLO-CEPT が認証。
UTZ 認証	農家、企業、消費者のニーズにあった持続可能なサプライチェーンを実現する。	コーヒー、ココア、紅茶、パーム油	第三者監査機関が認証
レインフォレスト・アライアンス	熱帯の農業における環境と社会の条件を改善する。生物多様性に焦点を当てる。	コーヒー、チョコレート、紅茶、バナナ、マンゴ、ジュース、花	第三者監査機関が認証
4C (Common Code for the Coffee Community)	生産者、労働者、地域コミュニティ、企業、消費者と環境の現況を改善する。	コーヒー	認定された第三者企業が検証
持続可能なパーム油のための円卓会議 (RSPO)	持続可能なパーム油の生産・調達・融資・使用を推進する。	パーム油	認定された第三者認証機関が栽培者・CoC を認証。
責任ある大豆に関する円卓会議 (RTRS)	保全価値の高い地域の改変を回避し、最善の管理の実践を促進し、公正な労働条件を保障し、土地利用権を尊重する。	大豆	認定された第三者認証機関が生産者・CoC を認証。
より良いサトウキビ生産の先導	サトウキビ生産における環境と社会への影響を軽減する。	サトウキビ及びエタノール生産	Bonsucro が工場と CoC を認証。
海洋管理協議会 (MSC)	漁業認証と水産物エコラベル制度を通じ、持続可能な漁業を推奨する。	魚 (養殖でない野生の漁業を対象)	独立した認証機関が漁業・CoC を認証

出所：各機関のホームページ等から筆者作成

協ブランドの製品を生産する世界中の工場での労働者の公正な労働条件の実現を目指したモニタリングシステムを構築した。その後 2003 年には自社ブランドのコーヒーをすべてフェアトレード品とした (Bowes, 2011)。

また、バナナのフェアトレード品の普及のきっかけを作ったのは英国の小売業であるセインズベリー社 (Sainsbury's) である。同社は、すべてのバナナをフェアトレード品とするプロジェクトを 2006 年に開始し、1 年でこれを達成した (North, 2011)。

コーヒーでは、最初に行動規範を作成したのはスターバックス社 (Starbucks Company) である (1995 年)。これは、フェアトレード認証品の購入を求めた NGO の批判に応えるためであった

(Kolk, 2005)。

このような小売業の動きによって持続可能な認証品の販売額は飛躍的に増加した。しかし、これらの認証制度は以下に述べるような様々な問題を抱えている。

## 2.3. 認証制度の問題点

### 2.3.1. 認証制度の乱立

生産者のエンパワーメントのツールとしての認証制度は、様々なものが乱立している。

コーヒーだけを見ても、フェアトレードのほか、オーガニック (Organic)、UTZ 認証 (UTZ Certified)、レインフォレスト・アライアンス (Rainforest Alliance)、4C (Common Code for the Coffee Community)、C.A.F.E. (スターバックス社) があり、これらは独自の認証基準を定めている。

このうち、フェアトレードは、小規模農家で組織された組合のみを対象とし、生産コストを基礎とした最低価格を保証している点で他の制度とは異なっている。

レインフォレスト・アライアンスや UTZ 認証は、社会的な基準はフェアトレードより緩く、環境面の基準はオーガニックより緩いとされている (Bacon, 2005)。

4C<sup>(4)</sup>は、さまざまなセクターからの支持を得ているが、責任ある持続可能なコーヒー生産を実現するための信頼できる良いシステムかどうかについては疑問がもたれている (Kolk, 2005)。また、ブラジル、インドネシア等の生産国は、4C は購入者の規則であるとして批判し、認証費用を生産者に負担させることに反対している (Kolk, 2005)。

このように各認証制度で認証条件が異なるため、緩い認証条件を課している認証品の販売がより増える傾向にある。しかし、消費者側からするとその区別は明瞭ではない。

### 2.3.2. 持続可能性の基準の監査体制

ネスレ社 (Nestlé) が象牙海岸のカカオ農場で行った監査では、同社が定める労働基準の違反が数えきれないほど見つかった (Dermot and Stanley, 2012)。また、Oxfam (2013) はユニリーバ社 (Unilever) が購入している、インドでのレインフォレスト・アライアンスが認証した茶の生産現場において法令違反があったことを指摘した。これらのことは、適切な監査がないと、開発途上国では持続可能性の基準が遵守されないことを示している。

### 2.3.3. 大手企業の参加

大手企業は、フェアトレードの初期はこれを軽視してきたが、その後のフェアトレード市場の進展に反応し、すぐにこの市場に参入してきた。これらの企業のビジネスの歴史をみると、彼らの動機はフェアトレードの理念を支持するものではなく、市場での成功のためである (Haslam

and Hoskyns, 2011)。

Macdonald (2007) によると、フェアトレードによるコーヒーの貿易は、世界のコーヒーの貿易のわずか1%を占めるのみであり、スターバックス社のC.A.F.E. プログラムを含めると3%程度となる。このスターバックス社のプログラムは、2001年からパイロット事業として開始したもので、生産者が受け取る価格は、フェアトレードよりも低いため、持続的な農村開発のための資金と機会を生み出す効果は小さいが、輸出者にも農家にも社会的・環境的实践を改善するための投資を行うための顕著なインセンティブとなっているようだ。

世界最大の食品企業であるネスレ社は、コーヒーの認証制度として、4C イニチアティブを支持しているが、フェアトレードは支持していない。これは、同社が、フェアトレードは比較的少数の農家に便益を与え、ある消費者が意見を述べる点では有益であるが、もしフェアトレードの価格が広く適用されると、農家がより多くのコーヒーを作ることになり、コーヒー価格は低下すると考えているからである (Nestle, 2002)。

また、フェアトレード品の認証を受けて製品価格が上昇するとき、そのような価格上昇が品質の向上と結びついていれば一定の消費者は購入するであろうが、品質の向上を伴わない場合には市場から排除されると指摘されている (Kilian, 2006)。

以上のことから、大手企業の持続可能な認証品市場への参加は、認証条件がより緩い安価な認証品の需要に結びつき、これによって、従来から厳格な条件で認証してきている制度は苦境にいたる可能性がある。

#### 2.3.4. 小規模農家の排除

持続可能な漁業を認証する海洋管理協議会 (MSC) では、認証を受けるためには持続可能な科学的管理の導入や認証コストの負担が必要となるため、認証を得ているものは先進国の漁業者がほとんどであり、開発途上国の漁業者はこの認証制度から排除されている (Gulbrandse, 2009)。

持続可能な農産品の認証制度は、最近では、既に述べたように大手企業がこれら認証品を取り上げるようになったため、認証品の需要は急速に拡大している。しかし、一方で、認証品を大量に購入するためには、小規模農家では供給力に不足するため、大規模農場も認証されるようになった。この結果、認証品市場では、大規模農家と小規模農家が競争することとなり、小規模農家にとって不利な状況となっている。このため、持続可能な認証品が今後大きく普及するとしても、本来は認証制度によって支援されるはずの小規模農家が認証品市場から排除されてしまう可能性がある。

#### 2.3.5. 持続可能な発展への貢献

フェアトレードなどの持続可能な農産品の普及は世界的に進展しているが、果たしてその本来



の目的である開発途上国における持続可能な発展に貢献しているのであろうか。

Bacon (2005) によると、ニカラグアの農家は、フェアトレードなど代替貿易の仕組に参加することによって、コーヒー価格の低下による影響を小さくすることができ、安心して所有地での農業を維持できるが、調査した農家の74%がここ数年間で生活の質が低下していると回答しており、収入は十分でない。

Macdonald (2007) は、フェアトレードでは、生産者組合が地域の社会インフラの整備やコーヒー以外の所得を得る機会を提供した事例はしばしば見られたが、開発途上国の社会的条件の改善のためには、フェアトレードだけでなく、農村開発のための政府、援助機関、NGO などの幅広いアクターの協力が必要であり、その中でのフェアトレードの貢献度は極めて小さいと指摘している。

以上のことから、フェアトレードは、開発途上国の貧困撲滅にはある程度は役に立っているが、フェアトレードだけでは開発途上国の持続可能な発展の実現は困難であると言える。

### 3. 食品企業の持続可能なサプライチェーンへの取り組み

食品企業が、持続可能な原料の調達を進めている背景としては、消費者の持続可能性に対するニーズを反映して、大手小売業が持続可能な食品の販売を促進するようになっていることが挙げられる。これは、大手小売業が持続可能な食品を扱うことが、消費者の評判を高め、市場での利益を高めると考えられるためである。拙著 (2013) では、大手小売企業の SSCM への取り組みと、売上高の増加には相関関係があることを実証的に示した。本研究では、以下で、小売業のサプライヤーである食品企業の SSCM と売上高の増加との関係を実証的に明らかにする。

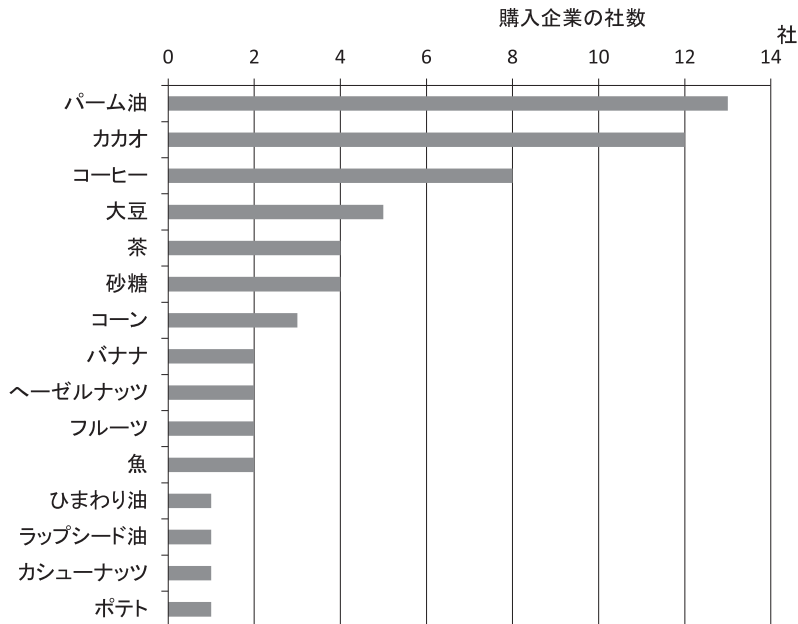
#### 3.1. 主要食品企業の取り組み

本研究では、Food Engineering (2012) による食品売上高世界トップ100社を対象として、各社のHP等を調べた結果、持続可能な認証制度が存在する農産品を扱っている企業は30社あった。その農産品別の企業数は図1の通りである。

最も多くの企業が扱っている農産品はパーム油であったので、まずは、持続可能なパーム油について既存研究を基にその課題を検討する。



## 食品業の持続可能なサプライチェーンマネジメント



出所：各社のHP等から筆者作成

図1 世界の主要食品企業100社のうちの農産品購入社数

### 3.2. 持続可能なパーム油

パーム油農業の持続可能性を確保するために「持続可能なパーム油のための円卓会議 (RSPO)」が基準を作成し、認証を開始している。ただし、認証対象として大規模プランテーションを含んでいる。

本研究の対象企業のうちパーム油を購入している13社のうち8社がほぼ2015年までに100% RSPO 認証品とすることにコミットしている。このため、RSPO は持続可能な農産品の認証制度においては顕著な成功を収めているといえそうだ。

しかし、RSPO は、メンバーの312団体のうち206がパーム油の栽培、加工、販売に携わっている企業であることから、企業寄りの団体と見なされており、その目的である熱帯雨林の破壊や大気中のCO<sub>2</sub>排出の抑制は達成できていないとの批判を環境団体から受けている (Laurance *et al.*, 2010)。

このような現状を改善するため、RSPOでは環境団体や専門家の発言力を高めること、メンバーによる規則の不遵守が広く見られることから現実的なモニタリングと強制力を付けること、パーム油農業の拡大によって森林破壊と泥炭湿地の干拓がRSPOの認識以上に進んでいることから、これらに対し強力に立ち向かうべきであること、さらに、RSPOの信頼性を高めるために外部の専門家が参加する独立した監視機構をもつべきこと、が指摘されている (Laurance *et al.*, 2010)。

また、同制度は、高い保全価値 (High Conservation Value: HCV) のある森林を保全することを目的としているが、この HCV の基準は生物多様性の保全のためには十分でなく、過剰な森林伐採を起こしていると批判されている (Edwards, et al., 2011)。

RSPO は多くの企業が受け入れ可能な基準を採択したことから円滑な普及が可能となったであろうが、環境面での基準の厳格さとその透明性が問われており、今後はこれら点の改善が課題であるといえる。

### 3.3. 食品企業の SSCM と業績との関係

次に、コーヒー又はカカオを購入している下記の食品企業 15 社を対象として、その SSCM と業績との関係を検討する。

(対象企業：2011 年の売上高順)

(1) ネスレ、(2) クラフト・フーズ (Kraft Foods)、(3) アーチャー・ダニエルズ・ミッドランド (Archer Daniels Midland Company)、(4) ユニリーバ、(5) マーズ (Mars)、(6) カーギル (Cargill)、(7) ゼネラル・ミルズ (General Mills Inc.)、(8) 明治 (Meiji Holdings)、(9) フェレロ (Ferrero)、(10) サラ・リー (Sara Lee Corporation)、(11) ザ・ハーシー・カンパニー (The Hershey Company)、(12) JM スマッカー (The JM Smucker Company)、(13) バリー・カレボー (Barry Callebaut)、(14) チボー (Tchibo)、(15) ラルコープ (Ralcorp Holdings)

本研究では、開発途上国における持続可能な農業の実現に焦点を当てて、食品企業の SSCM の在り方を検討するため、(1) 持続可能な認証品の購入、(2) サプライヤー行動規範の制定と実施、(3) 持続可能な農業への支援、の 3 点を評価基準とし、各社の取り組みの優良事例を踏まえて 9 項目の評価指標を作成し、上記 15 社の取り組みを評価した (表 2)。

持続可能な管理により栽培・生産した認証品の購入は、15 社中 11 社が実施しており、そのうち 8 社は認証品の購入割合 (%) の現状と将来の目標を公表している。

サプライヤーの持続可能性への取り組みに関する行動規範を定めている企業は 9 社ある。各社は、このような行動規範の遵守を確認するためのサプライヤー監査を当然実施していると予想されるが、監査実績 (件数等) を公表している企業は 1 社のみであった。

農家に対する持続可能な農業の支援は、12 社が実施している。そのうち、小規模農家への支援を行っているとして明記している企業は 7 社であった。また、持続可能な農業を支援した結果、収穫の増加等の成果があったと報告している企業は 2 社のみであった。

以上のことから、世界のコーヒー・カカオ企業は、認証品の購入だけでは持続可能なサプライ

食品業の持続可能なサプライチェーンマネジメント

表2 企業の SSCM の評価基準と 15 社の評価結果

評価基準	評価指標	実施社数
(1) 持続可能な認証品の購入	①持続可能な認証品を購入している	11
	②上記①の認証品のうち、フェアトレード認証品を購入している	7
	③現状での認証品の購入量（又は購入割合）を開示している	8
	④認証品購入拡大の期限を明確とした目標値を設定している	8
(2) サプライヤー行動規範の制定と実施	⑤人権、労働条件等を含むサプライヤー行動規範を制定している	9
	⑥行動規範の遵守を確認するために行った監査実績（件数等）を公表している	1
(3) 持続可能な農業への支援	⑦持続可能な農業を支援している	12
	⑧小規模農家に対して支援を行っている	7
	⑨持続可能な農業の成果が出ている	2

出所：各社の HP 等から筆者作成

チェーンの実現には不十分であると認識し、開発途上国の農業、特に小規模農家への支援に取り組み始めているが、その成果はまだ出ていないと言える。

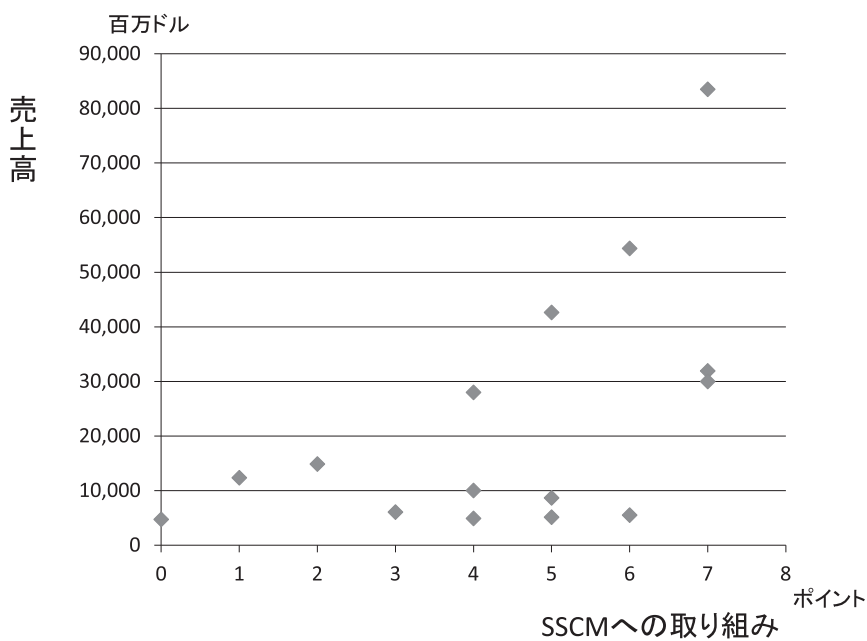
次に、対象となる各社の SSCM への取組を表2の評価指標で定量化してみる。本研究では、表2の9の評価指標を各1ポイントとし、それらを合計することで当該企業の全体の評価点を算出した（最高9ポイント）。一般的に言って、企業のCSRの取組は、その企業規模と関係があることから、本研究では、各社の食品部門の売上高（Food Engineering（2012）による2011年の売上高（ドルベース））とSSCMの評価ポイントの相関関係を見た（図2）。

この評価の結果、食品企業のSSCMへの取組と売上高の間に正の相関があることがわかった（相関係数：0.550）。これは、売上高が大きい企業ほど、サプライチェーンにおける人権や環境問題に対してNGOから批判されるリスクが高いこと、また、スケールメリットによってSSCMに取り組むための社内資源の確保が容易であることが理由として考えられる。

しかし、売上高が少ない企業でもSSCMに取り組んでいる企業がある。この理由を明らかにするため、各社の取り組みの現状を見てみる。

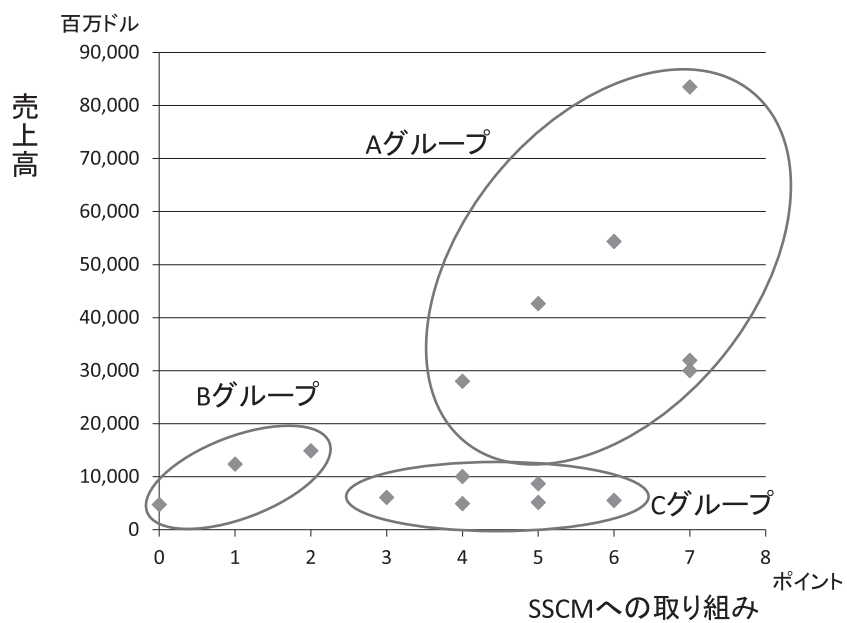
企業の売上高とSSCMへの取り組みとの関係を表示した図2を見ると、対象企業は3つのグループに分けることができる（図3）。

Aグループは、売上高が大きくなるほど持続可能なSSCMへの取り組みが進んでいる企業6社である（ネスレ、クラフトフーズ、アーチャー・ダニエルズ・ミッドランド、ユニリーバ、マーズ、カーギル）。



出所：筆者作成

図2 食品企業のSSCMへの取組と売上高



出所：図2から筆者作成

図3 食品企業のSSCMへの取組と売上高（グループ化）

## 食品業の持続可能なサプライチェーンマネジメント

Bグループは、売上高が比較的小さく、SSCMへの取り組みが遅れている企業3社である（ゼネラル・ミルズ、明治、ラルコーブ）。このうち2社は、コーヒーやチョコレートのブランドを持っていない。このため、消費者やNGOからの直接的な批判を受けにくいことが、SSCMへの取り組みを遅らせている要因であると考えられる。

AグループとBグループを合わせて考えると、売上高（企業規模）がSSCMの取り組みの程度を左右する重要な要因であるといえる。

Cグループは、売上高が比較的小さいがSSCMへの取組みが進んでいる企業6社である（フェレロ、サラ・リー、JMスマッカー、パリー・カレポー、チポー、ザ・ハーシー・カンパニー）。これらの6社は、いずれもコーヒー又はカカオを自社ブランドで販売しており、コーヒー又はカカオが事業の重要な柱となっていることがわかる。このような企業にとってその原料の持続可能性の確保は、消費者からの評判を維持するため、また、良質な原材料の調達のためには、戦略上極めて重要となる。このことが、企業規模が小さいにもかかわらずSSCMへの取り組みが進んでいる理由と推測される。

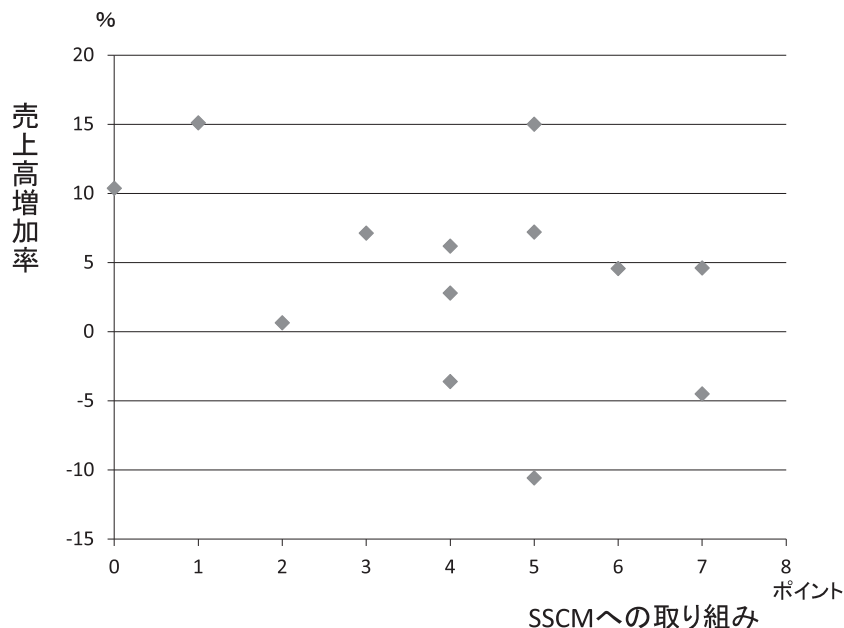
しかし、既に述べたように、企業のSSCMにおいて認証品の購入促進は、小規模農家を排除する可能性があるため、持続可能な発展のためには小規模農家を支援する必要がある。しかし、食品企業としてこれに取組む例はあるが、企業のみでの取り組みでは開発途上国の持続可能な開発において顕著な成果を上げることは難しいであろう。従って、今後は、農村地域の開発に重要な役割を果たしている現地政府やNGO等との協働をいかにして構築していくかが課題であろう。

最後に、対象企業のSSCMへの取組と売上高増加率の相関を見る。売上高増加率は、Food Engineering (2012) による2009～2011年の各社の食品の売上高（ドルベース）を用いて売上高増加率の平均を取った。この結果、両者の間には弱い負の相関関係があることがわかった<sup>(5)</sup> (図4)。

拙著(2013)では、食品の大手小売業のSSCMは売上高の増加と正の相関関係にあることを実証的に示した。しかし、小売業のサプライヤーである食品企業では、小売業とは逆の結果となった。

この理由として二つが考えられる。一つ目は、食品会社のサプライチェーンでの行動に対しては従来からNGO等から根強い批判がある。例えば、オクスファム(Oxfam)は、2013年、大規模食品企業10社を対象として、持続可能な農業生産にとって重要でありながら長年無視されてきた、女性、小規模農家、農業労働者、水、土地、気候変動、透明性の7つの分野について各企業の方針や取組みを調査したところ、すべての企業が、貧国の撲滅等のために企業が持つ力を使っていないと結論づけている(Oxfam, 2013)。

食品企業のSSCMは、これらNGOからの批判を回避するために実施している面が強いと考えられる。現状では、食品企業がSSCMを進めてもこれらNGO等の疑念を払しょくするには至ら



出所：筆者作成

図4 SSCM への取組と売上高増加率との関係

ず、企業の評判の向上にはつながっていない可能性がある。

二つ目に考えられる理由は、持続可能な農作物の認証品は、市場では顕著に増えているが、全体の中に占める割合は依然として極めて小さいことである。このため、企業がSSCMを実施しても企業全体の評判には大きな影響を与えていない可能性がある。

#### 4. 結論

本研究では、文献調査により、持続可能な農産品の認証制度は、①認証制度の乱立、②基準の監視体制の不十分さ、③大手企業の参加、④小規模生産者の排除、⑤持続可能な発展への貢献の面で問題があることを明らかにした。

また、世界の食品企業の売上高上位100社を対象として、持続可能な認証制度が存在する農産品を購入している企業の現状を調べたところ、最も多くの企業が購入しているパーム油は、購入企業13社中8社が2015年までに100%RSPO認証品とすることにコミットしており、取組みは進展している。しかし、生物多様性の保全の点からは取組みが不十分である等の批判を受けている。

次に取り扱い企業数が多いコーヒー又はカカオを扱っている15社のSSCMの取組みを調べ

たところ、11社は持続可能な認証品を購入しており、また、12社が開発途上国における持続可能な農業を支援していた。このことは、企業は認証品を購入だけではSSCMとしては不十分であると認識し、開発途上国の農業の支援に取組み始めたことを示している。

また、この15社のSSCMへの取り組みと売上高との関係を調べたところ、正の相関があることがわかった。これは、売上高が大きい企業ほどサプライチェーンにおける人権や環境問題に対してNGOから批判されるリスクが高いこと、スケールメリットによってSSCMに取り組む社内資源の確保が容易であるためと考えられる。

一方、SSCMへの取組と売上高増加率の相関を見てみると、弱い負の相関があることがわかった。これは、食品会社のSSCMは、NGOからの批判を回避するために実施している面が強く、現状ではNGO等の疑念を払しょくするには至らず、企業の評判の向上にはつながっていないこと、また、持続可能な認証品の購入額が市場に占める割合は依然として小さいことが理由となっている可能性がある。

以上のことから、食品企業が持続可能なサプライチェーンを実現するためには、持続可能な認証品を購入するだけでなく、認証制度から除外される可能性がある小規模農家に対して支援を行うことが重要である。しかし、このためには企業の努力のみでは不十分であるので、関係政府機関やNGO等との協働をいかに進めていくかが今後の課題である。

## 注

- (1) ISO26000（社会的責任に関する手引）は、サプライチェーンを「組織に対して製品又はサービスを提供する一連の活動又は関係者」と定義している。
- (2) 持続可能なサプライチェーンマネジメント（SSCM）は、個々の企業とそのサプライチェーンの長期的な経済的パフォーマンスを改善するための主要な組織間ビジネスプロセスの全体的な調整において、組織の社会的・環境的・経済的な目標を戦略的かつ透明性をもって統合し、達成することである（Carter and Rogers, 2008）。
- (3) フェアトレードは、Fairtrade International、World Fair Trade Organization及びEuropean Fair Trade Associationのネットワークが定めた定義によると、対話、透明性、敬意を基盤とし、より公平な条件下で国際貿易を行うことを目指す貿易パートナーシップである。特に「南」の弱い立場にある生産者や労働者に対し、より良い貿易条件を提供し、かつ彼らの権利を守ることにより、フェアトレードは持続可能な発展に貢献する。フェアトレード団体は（消費者に支持されることによって）、生産者の支援、啓発活動、および従来の国際貿易のルールと慣行を変える運動に積極的に取り組む事を約束するものである。
- (4) 4Cの認証基準は、①児童は教育の有効な権利を有すること、②労働者の賃金は国内法やセクター合意に従うこと、③農薬の使用は最小限とする、④価格は品質（持続可能な生産と加工の質を含む）を反映し



たものとする事、⑤コーヒーはトレース可能であること（生産から消費までの生産流通過程（Chain of Custody: CoC）が認証されること）、である。製品と農家に対する4C認証は、外部の第三者認証機関の審査によって行いが、ラベルはつけない。

- (5) 異なった期間のデータを基にすると異なった結果が得られる可能性があるため、更に詳細な研究が必要である。

## 参考文献

1. Bacon, C. (2005) "Confronting the Coffee Crisis: Can Fairtrade, Organic, and Specialty Coffees Reduce Small-Scale Farmer Vulnerability in Northern Nicaragua?" *World Development* Vol. 33, No. 3, pp. 497–511.
2. Bowes, J. (2011) "Honesty, Openness and Social Responsibility", In: Bowes, J. (ed.) *The Fairtrade Revolution*, Pluto Press.
3. Carter, C. R. and Rogers, D. S. (2008) "A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 Iss: 5, pp. 360–387.
4. Croft D. and Cole, A. (2011), "A glass and Half Full –How Cadbury Embraced Fairtrade", in Bowes, J. (ed.) *The Fairtrade Revolution*, Pluto Press.
5. Dermot, D. and Stanley, J. (2012) "Nestlé audit finds child labor violations in cocoa labor supply", *Bloomberg News*, 29 June 2012.  
<http://www.bloomberg.com/news/2012-06-29/nestle-must-address-child-labor-in-cocoa-supply-fla-says.html> (last accessed March 2013).
6. Edwards, D. P., Fisher, B. and Wilcove, D. S. (2012) "High Conservation Value of high confusion value? Sustainable agriculture and biodiversity conservation in the tropics", *Conservation Letters* 5 (2012) pp. 20–27.
7. Fairtrade International (2012) *Annual Report 2011–2012*.
8. FAO (2012) "The State of Food Insecurity in the World 2012", Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).
9. Food Engineering (2012) "Top 100 Food & Beverage Companies", [www.foodengineeringmag.com](http://www.foodengineeringmag.com)
10. Gulbrandsen, L. H. (2009) "The emergence and effectiveness of the Marine Stewardship Council", *Marine Policy* 33, pp. 654–660.
11. Haslam, P. and Hoskyns, N. (2011), "Nicaragua: The Road to Freedom", in Bowes, J. (ed.) *The Fairtrade Revolution*, Pluto Press.
12. ISO (2010) ISO 26000 (Guidance on social responsibility), 邦訳：ISO/SR 国内委員会「ISO26000：2010

社会的責任に関する手引き」日本規格協会.

13. Kilian, B., Jones, C., Pratt, L. and Villalobos (2006) "Is sustainable agriculture a viable strategy to improve farm income in Central America? A case study on coffee", *Journal of Business Research* 59 (2006) pp.322-330
14. Kolk, A. (2005) "Corporate Social Responsibility in the Coffee Sector: The Dynamics of MNC Responses and Code Development", *European Management Journal* Vol. 23, No. 2, pp. 228-236.
15. Laurance, W. F., Koh, L. P., Bulter, R., Sodhi, N. S., Bradshaw, C. J. A., Neidel, D., Consunji, H. and Vega, J. M. (2010) "Improving the Performance of the Roundtable on Sustainable Palm Oil for Nature Conservation", *Conservation Biology*, Vol. 24, No. 2, pp. 377-381.
16. Macdonald, K. (2007) "Globalising justice within coffee supply chains? Fairtrade, Starbucks and the transformation of supply chain governance", *Third World Quarterly*, 28: 4, pp. 793-812.
17. Maloni, M. J. and Brown M. E. (2006) "Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry", *Journal of Business Ethics* 68: pp. 35-52
18. Nestle (2002) "Nestle's Position regarding Oxfam's Report", press release.; Kolk (2005) から引用。
19. North, M. (2011), "Banana Breakthrough", In: Bowes, J. (ed.) *The Fairtrade Revolution*, Pluto Press.
20. Oosterveer, P. and Sonnenfeld D. A. (2012) "Food, Globalization and Sustainability", *Earthscan*
21. Oxfam (2013) "Behind the Brands: Food justice and the 'Big 10' food and beverage companies", 166 Oxfam Briefing Paper, 26 February 2013.
22. Smith, B. G. (2008) "Developing sustainable food supply chain", *Philosophical Transactions of the Royal Society, B* (2008) 363, pp. 849-861.
23. 宮崎正浩 (2013) 「持続可能なサプライチェーンマネジメント (SSCM) は企業業績を高めることができるか—食品小売業を事例とした実証分析—」*跡見学園女子大学マネジメント学部紀要* 第15号 pp.67-85, 跡見学園女子大学
24. 森田道也 (2004) 「サプライチェーンの原理と経営」新世社

本研究は、日本私立学校振興・共済事業団平成25年度学術研究振興資金の助成を受けた研究成果である。ここに記して御礼申し上げる。