

# お取引先とともに持続可能な社会に向けて

総合エネルギー企業として事業を拡大するとともに、グローバルな地域展開を進めるなか、事業活動で責任範囲が拡大しています。このような状況において、お取引先と協働して、品質や価格だけでなく環境、人権・労働環境などに取り組むために

「サプライチェーンマネジメント」を実施することがますます重要になっています。

そこで2016年度のステークホルダーダイアログは、ロイド レジスター クオリティ アシュアランス リミテッド事業開発部長の富田秀実氏をお招きし、東京ガスの主な調達分野である原料調達や資材調達を中心に、東京ガスグループとしてCSRに配慮した調達に取り組むうえで必要となる視点や課題について意見交換を行いました。



## ■ ダイアログ開催概要

開催日 2016年7月6日(水)  
場所 東京ガス本社

社外有識者 富田 秀実氏  
ロイド レジスター クオリティ アシュアランス リミテッド  
事業開発部長

ファシリテーター(進行) 山吹 善彦氏  
株式会社シータス&ゼネラルプレス  
コミュニケーション革新部長

## 東京ガス参加者

沢田 聡	常務執行役員 (CSR担当役員)	笹山 晋一	執行役員総合企画部長
岡出 真之	お客さまサービス部長	長谷部 圭一	人事部長
野口 尚史	リビングマーケティング部長	小池 俊一	資材部長
西形 進也	エネルギー企画部長	斉藤 彰浩	総務部長
柴田 陽一	地域企画部長	花田 浩	広報部長
原文比古	執行役員導管企画部長	中村 恒明	環境部長
玄間 隆之	エネルギー生産部長	反町 佳生	コンプライアンス部長
木本 憲太郎	執行役員原料部長	花田 修一	広報部CSR室長
沢田 和昌	IT活用推進部長		



とみた ひでみ  
富田 秀実氏

東京大学工学部卒、プリンストン大学修士修了。ソニー株式会社のCSR部発足当初から統括部長を約10年務める。ISO26000策定のワーキンググループでは、タスクグループの座長に就任し、規格策定後はISO26000 PRO-SAGのメンバーとして活動。GRIグローバルサステナビリティ標準化ボード(GSSB)で新たな開示基準の策定、ISO20400「持続可能な調達」の規格策定の日本代表エキスパートも務める。

## 【東京ガスグループへの期待】

ビジョンで掲げられている事業構造の変革および事業基盤の拡大を推進しているとのことですが、ガス事業の独自性や事業内容の多様性を考えると、各事業におけるサプライチェーンのリスク分析を進めていくことが大切です。「CSRに配慮した調達に向けたステップ」の図には示されていませんが、最も重要であるリスク分析を東京ガスグループのサプライチェーンマネジメントの第一ステップにしてほしいと思います。

また、現在も事業部門ごとにボトムアップでさまざまな取り組みをされているようですが、会社全体の方針を掲げ、統合して進められないと、全体的に見た時に、重要課題に対して十分な取り組みができていない可能性があります。各部門で情報共有しながら全社的な取り組みとして進めていくとよいでしょう。

さらに、エネルギー業界や事業者ごとの特性や課題があると思いますので、単に既存のスキームを利用するのではなく、同業他社とも可能な範囲で協力して効率化を図りつつ、推進していくことを期待します。

## 東京ガスグループの現状と課題認識

### 1 原料調達について

現在、長期契約については5か国から都市ガスの原料であるLNGを調達しており、例えば調達量の多くを占める豪州のプロジェクトでは、環境配慮をはじめ地域の雇用や職業訓練、人権配慮、地域コミュニケーション等について高いレベルで要請に対応しています。今後、調達先のさらなる多様化を進めていくことから、サプライチェーンマネジメントで配慮すべき要素に一層留意していきたいと考えています。

### 2 資材調達について

現在、購買の基本方針として、コンプライアンスの徹底、環境保全、リスク管理、労働・人権への配慮を掲げていますが、国際的な観点での再考が必要だと認識しています。

現在、お取引先には会社概要のほか、コンプライアンスや環境への取り組みなどに関する調査を実施し、内容についてフィードバックを行うことで、PDCAサイクルを回しています。

お取引先との信頼関係は大切であると考えており、ガス事業を知っていただくためにさまざまな施設を見学いただき、意見交換を行っています。また、私たちがお取引先の製造現場に訪問することもあります。しかし、すべてのお取引先を見て回れないため、どのように全体を把握していくかが課題となっています。

### 3 サプライチェーンのマネジメントについて

今後、都市ガス事業を柱とした「富士山型経営」から、複数の大きな峰(事業)を持つ「八ヶ岳型経営」への変革をめざしていきます。そのため当社グループ全体のガバナンスという観点からサプライチェーンを総合的に考える必要がありますが、どのような進め方でマネジメントしていけばよいかが課題と認識しています。

## 富田氏からのご意見

サプライチェーンマネジメントの取り組みを進めるにあたっては、まずは東京ガスグループとしてどのような方針で取り組んでいくのかを考え、その方針をお取引先に示し、お取引先の状況を把握しておくことが必要です。その際には、東京ガスが主体的に関わっていくことが重要なポイントです。新規開発プロジェクトについて、まず十分な事前調査をすることが大切であり、既存の評価ツール等を利用する場合には、それが東京ガスグループの方針に本当に合っているかどうかをきちんと見極めてほしいと思います。

昨今、日本企業もグローバル化し、世界の情勢に合わせて取り組む課題が変わってきていますので、サプライヤーへの調査項目については日本の基準だけではなく国際的な基準を参考にすることが必要です。

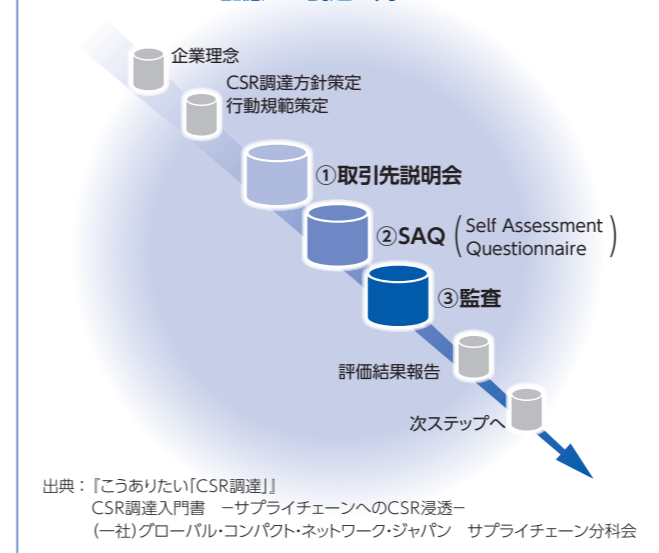
また、調査だけではわからないことが多々あります。正確に答えられていない、質問の意図が理解できていないなど、的確に回答することは意外と難しいものです。現場の実情把握のほか、情報共有の場を提供することも大事であり、お取引先と継続的にコミュニケーションを図っていくことが望ましいでしょう。

現段階で無理にすべてのお取引先を見る必要はないと思います。リスクが高いと思われるところをサンプリングして見ていき、全体的な傾向を調査・把握したうえで監査等を行うのがより妥当と思われます。

調査対象を、企業規模の大きい一次サプライヤーに限定するだけでは、問題の本質にたどりつけないことが多いと思います。そのため、東京ガスグループではどのような物を購入し、それらはどのような過程で作られているのかといったサプライチェーンの構造を把握することでリスクの所在を見極め、調査の対象を決めるとよいでしょう。

最近では、業種ごとに共通のサプライチェーン管理のスキームができており、それを参考にする方法もあります。事業内容によってサプライチェーンの懸念事項は異なるため、東京ガスグループの展開する事業ごとに特性を分析し取り組んでいくことが大切です。海外の先進企業を参考にしながら、自社に合った評価指標なども含め検討し、想定リスクの洗い出しを行う方法もあります。無理にツールや枠組みを導入する必要は必ずしもないと思います。

## CSRに配慮した調達に向けたステップ



## 【ご意見を受けて】

各部門でさまざまな取り組みを進めていますが、本日の意見交換を通じて、企業を取り巻く環境が急激に変化していること、CSRに配慮したサプライチェーンマネジメントに真摯に取り組む時期に来ていること、また、マネジメントを進めるうえで方向性を見極めることが大事であることを改めて実感しました。

当社グループは、総合エネルギー企業としてグローバル展開を進めており、これまで以上に世界の流れを意識して対応していく必要があると考えています。今回いただいたご助言を踏まえ、グループ全体のガバナンスのなかでどのように取り組んでいくべきか検討し、他社の事例や社会から求められている要請についても念頭に置きながら、一步一步着実に取り組みを進めていきたいと思っています。



常務執行役員 沢田 聡