



全日本印刷工業組合連合会 CSR 認定委員会 委員長  
PHP 総研主席研究員 立教大学大学院特任教授

亀井 善太郎



大阪府印刷工業組合 理事長

浦久保 康裕

## SDGsの視点から見た「調達」の将来像

印刷業界は早くから環境対応を考えたグリーンプリンティング認定制度や情報分野におけるユニバーサル・デザイン(メディア・ユニバーサル・デザイン=MUD)への取り組み、また事業組合としては日本初のCSR認定制度など、これらを通じて「企業の社会的責任」を果しています。

そして今、行政・自治体のSDGsの取り組みを背景に、責任ある企業から調達を進める「SR※調達」の機運が高まっています。

印刷組合員企業は、全日本印刷工業組合連合会(全印工連)のCSR認定制度を活用してサステナブルカンパニーとなり、印刷物調達を通じて発注先の社会貢献活動に反映されるべく協力をする、まさに「三方良し」の関係を構築できます。このことを踏まえ、全印工連CSR認定委員会の委員長を務められています亀井善太郎氏に「調達」の将来像についてお伺いしました。

※ SR: Social Responsibility=社会的責任

## 「調達」とは、互いの関係性を構築すること

**浦久保:** CSRやSDGsの考え方が国内にも普及し、企業や行政機関の社会的責任が問われるようになってきています。原材料を仕入れたり、消耗品を購入する「調達」という行為の社会的責任について、今後の動向はどのようにお考えでしょうか。

**亀井:** 浦久保理事長がおっしゃるように、「調達」とは企業が自社の活動に必要なモノやサービスを確保する一連のプロセスのことです。しかし、どうしても調達と聞くと「価格」に目がいきがちで、「安い」という価値観を越えることができません。特に行政や企業で実施される一般的な競争入札も「安い」という大きな壁を越えることのできない要因です。しかし、私はこの調達をきっかけに「お互いの関係性を構築する」という、売り手・買い手双方がより良いものになる、一度きりではない長期の関係性を再構

築していくという考え方へのシフトが重要だと思っています。

行政で見ますと、調達の根拠となる地方自治法においては「最も安い」ものを買う決まりは存在しておらず、世界を見れば調達は「重要な政策手法のひとつ」として認識されています。これは地域内経済を循環さ

せることに重きを置き、仕様発注だけでなく性能発注も取り入れようとする潮流だと考えています。それぞれの自治体がSDGsのどこに着目するのかで個性を発揮しながら、独自性のある調達への転換期にきているということです。

### SDGsを踏まえた調達を実現するために

- これまでの調達に関する意識を転換することが必要
  - 現在、調達の根拠となる地方自治法においては、「最も安い」ものを買う決まりは存在しない
  - 世界の潮流は、調達は「重要な政策手法のひとつ」として認識
- それぞれの地方自治体が工夫し、独自性ある調達への転換が必須に
  - SDGsのどこに着目するかで個性を発揮できる
    - ・ 環境や気候変動への配慮
    - ・ 女性の活躍、若者の活躍、教育への配慮
    - ・ 障がいを伴う方たち、社会的弱者への配慮 等
  - 地域社会における存在感をあらためて意識し、調達を有効に活用

## 「QCD+SR」が持続可能な社会を生み出していく

**亀井:** 売り手と買い手の関係において、これまで、品質が高い、安い、納期をしっかり守る・早い、といった「QCD」と呼ばれるクオリティー・コスト・デリバリーで見ることが多かったのが調達です。もちろん、いずれも大切なことですが、実は、品質が高ければ、安くばかりもできないし、納期を早めれば、いろいろ無理も出てきます。そうしたなかで、売り手も買い手も、それぞれに工夫し、それぞれのビジネスがうまく回るよう、これまでもそのバランスを整えてきました。一回きりの関係ではないのです。ここで大切なことは、さらに長期の視点で考えた場合、QCDだけではなく、社会に対する責任も考える必要が出てきたことです。

買い手の顧客である消費者が、商品を購入するとき、この商品はどのような労働環境で作られたのか、また環境に配慮した原材料で作られているのか、そうしたことを気にして、選択の基準に入れる時代になりました。例えば、印刷業界が担うのは、商品の包装やパッケージですが、その素材や製造工程がどうであったか、そうした点が見られる時代になってきているということなのです。

印刷業界では、2013年に大きく報道された胆管癌事件が記憶に新しいと思いますが、自分が購入した商品を作っていた人が、健康を害するような環境で働いていたら浦久保さんは買いますか? それを知ったら、当然買

いませんよね。これって、ある種、人として当たり前のことなのではないかと思います。

SDGsの目標12番に「つくる責任 つかう責任」とありますが、つかう(買う)方も意識していかなければいけないという、社会的風潮が浸透してきたからだと感じます。CSRやSDGsを難しく考える必要はありません。企業の社会的責任や持続可能な開発目標に取り組むことは、自分が消費者となればどうするか、ちょっと長い目で考えてみればどうか、売り手と買い手のお互いのよい関係性をうまく続けることができるのか、そうした視点で考え、行動することです。ありがたい未来に繋がる調達(SR調達)に変えていくことが重要です。

## PROFILE

かめい ぜんたろう  
亀井 善太郎

慶応義塾大学経済学部卒業。日本興業銀行(現みずほ銀行)、ポストン・コンサルティング・グループ、衆議院議員等を経て現職。シンクタンクにおいては統治機構、財政・社会保障、政策評価分野等を中心とした政策研究と立案、大学院においては社会変革人材の育成、また、NPOマネジメントとしてアジアの少数民族地域の教育支援等に取り組み、民の立場からの社会課題解決に取り組み。

## 社会的責任がなぜ重要視されるようになったのか

**浦久保:** 調達に関係性の構築であることはよくわかりました。しかしなぜ、今になって社会的責任が重要だという考え方が浸透してきたのか、理由を教えてください。

**亀井:** これまで、日本ではデフレ環境が長く続き、苛烈な経済競争でコストダウンを続けてきました。それに加えてインターネット通販で顔の見えない関係での調達も当たり前前の時代になりました。

ところが、よく考えてみれば、世界の中で、日本は早く経済発展を遂げ、成熟化が進んだ国ですから、より安いコストで人を集められる国にはコストダウンでは勝てません。そもそも、コストダウンは大規模生産ができる大企業の勝ちパターンですから、中小企業にはさらに太刀打ちできません。

そこで立ち止まって考えてみようというのが、一連の背景ではないかと思えます。ネットの向こうで買い叩いてきた相手は見えませんが、実際のところ、自分と同じ中小企業であることが多い。それをいくら買い叩いたとしても、自分が提供する商品やサービスの新たな価値を産み出すプラスにはなりません。消費者や顧客に買ってもらえる商品やサービスは、たとえば、浦久保さんの会社ならではもの、そういう品質や価値を実感できるものにしていかねばならないわけです。

印刷業界の皆さんとお話をさせていただくと、皆さんが印刷会社の経営者や社員であると同時に、地域社会の一員として活躍されていることに気付かされます。お互いが顔が見える関係の中で、それぞれの品質

や価値を産み出し、地域社会の中で存在感を獲得していらっしゃるのです。まさに、それこそ、繰り返し申し上げている、長期の視点に立った「お互いの関係性の構築」ではないでしょうか。

デジタル化が進む現代社会こそ、あらためて、浦久保さんがよくおっしゃる隣人愛、お互いの顔が見える関係、本来の意味での信頼関係の構築を考え直す時期にきています。社会的責任という難しくなりますが、隣人との関係であり、人と人の信頼を重ねていく、基本的な考え方であり行動なのだと思います。そうした時代において、人の心に届く商品やサービスの品質や価値とは何か、どのような人の工夫によって成り立っているのか、そこにあるストーリーはどんなものかをもっと打ち出していく必要があります。

## 特徴やこだわりをストーリー化することで価格競争から脱却

**浦久保:** われわれ印刷会社はまさに顔が見える関係で品質や納期など、顧客の要望に真摯に応えてきたと自負していますが、やはりインターネット印刷通販には太刀打ちできないと思うことも多々あります。これを解消するためには何が必要だと思われまするか。

**亀井:** おっしゃるとおり、価格で太刀打ちしてもダメですね。彼らは、受注から印刷の仕組みまでコストダウンに特化している訳ですから、中小の印刷会社が価格で勝負したら負けてしまいます。

やはり、価格とは違う土俵で勝負しなければいけません。戦略でいえば、コスト戦略ではなく付加価値戦略です。印刷会社とひとこと言っても、各社さまざまな特徴や思いをお持ちだと感じています。その特徴や思いを品質や価値にしっかり乗せていく、転換していくことが強みになります。その際、ストーリー化、物語にすることも一つの方法でしょう。文字どおり、物やサービスが語る、にしていけるわけです。物やサービスを売ることは、物やサービスを手渡すことですが、その際、物やサービスに言葉を乗せる

ことが重要です。言葉といっても、顧客や消費者がいいなあとと思えること、社会に絡むことや自分自身が大切にしていることに関連することであればこそ、しっかり伝わります。そこで、社会や一人ひとりの未来につながるSDGsやCSRがカギになります。

昨年開催された東京オリンピック・パラリンピックのメダルが話題になりました。「都市鉱山からつくる! みんなのメダルプロジェクト」として、天然資源に恵まれない日本だからこそその取り組みです。使わなくなったスマホや携帯電話を集めて、そこから金属を取り出して、メダルにしました。それぞ

れの工程をやりぬく丁寧さがなければ、そして、消費者も、それぞれの工程を担う提供者も、物語を共有することができなければ、実現できなかったと思います。捨てるのではなく、丁寧に人手をかけて、かけがえないメダルに昇華させ、アスリートの胸に輝かせるという物語は、多くの共感を呼び、日本の環境に対する考え方、その実行力と先進性を世界にアピールできました。個人的な経験ですが、知人の海外の方からは、そんな丁寧なことは、自分たちには到底できないし、発想もできなかったと言われました。



## 印刷業界が取り組むべき課題とは

**浦久保:** 価格とは違うところで勝負する。苛烈な価格競争が長く続いたせいか、商いの原点に帰ることができ元気が出ました。では具体的に特徴や思いをストーリー化するにはどうすればいいでしょうか。

**亀井:** 印刷物とコミュニケーションは、凄く関係性が強いですね。だって、印刷物というのは伝えたいという思い(情報)の集合体で、言い換えれば「コミュニケーションの繋ぎ手」そのものですから。

私は社会にとって良いことは何か、その実現を担うのは誰か、という視点から、CSRの研究を始めましたが、研究するうちに、どういふわけが不思議と印刷業界に辿りつきました。どうして、この業界の方たちはCSRに熱心なのだろうか、最初は理由がわかりませんでした。もちろん、先ほど申し上げた

胆管癌の事件があったのでしょうか、本来、印刷業界の方たちはコミュニケーション、ひいては、文化に大変関心が深いと思います。伝えること、繋がること、つまり、社会そのものへのこだわりはずば抜けていらっしゃるように感じています。可読性やデザイン、MUDへの取り組みがまさにそうです。自分たちの持つ技術やアイデアで社会を元気にしていこうという思いに溢れています。それがCSRなんだなあいつも感じます。

以前、事例研究で取り上げさせていただいた滋賀県のアインズ(株)さんでは、2008年から印刷用紙の購入代金が琵琶湖環境保全活動に役立つ「びわ湖環境ペーパー」の販売をされています。購入者、用紙代理店、アインズの3者で用紙1kgあたり6円を「マザーレイク滋賀応援寄付条例」に基づいて琵琶湖の環境保全活動に役立てるとい

三方良しの取り組みをされています。

また同社では、MUDの専門チームがいて、約款や帳票のコンサルティングはもちろん、もはや印刷物に限らず、コミュニケーションを繋ぐお仕事をされているそうです。どのようなレイアウトが読みやすいか、書きやすいのか、障がいや伴う方、高齢者だけではなく、あらゆる方を想定したコミュニケーション、人と人を繋ぐ方法をアドバイスすることを事業にしています。これはアインズの社会的責任であるとともに、事業そのものであり、顧客や社会からの信頼を獲得されています。

社会に役立つこと、そして、なにより、稼ぐことにこだわることで、新たなアイデアや技術の活かし方が見えてくるのだと思います。

## 印刷を通じて人と人が響き合う社会の構築を

**浦久保:** 2025大阪・関西万博はSDGsが大きなテーマになります。私たちもこの機会に印刷業の果たす役割や魅力を発信したいと考え準備を進めています。これからの準備段階での活動に向けてアドバイスを頂戴できますでしょうか。

**亀井:** 日本と世界の未来に繋がる万博じゃないといけなと思います。私は1970年のEXPOの時は生まれていませんが、両親に聞くと、日本の伝統と未来が融合しつつ、新しい社会が感じられて、未来に希望を感じてワクワクしたって言うんです。高度経済成長、そして、公害といった問題に直面した、その真只中の博覧会だったわけですが、時代とマッチしていたんだと思います。

日本人には人を思いやる力があり、人と人が繋がることが豊かになると考える人が多いと、私は信じています。長期のデフレと価格競争で自信を失った今の日本に、ワクワクする未来を垣間見ることができることを期待しています。

大阪・関西万博のプロデューサーの一人で、宮田裕章氏(慶應義塾大学医学部医療政策・管理学教室教授)は友人です。彼とも

よく話しますが、彼はこの万博で「人と人が響き合う社会を築きたい」と言っています。一人ひとりが豊かに生きる「ウェルビーイング(Well-being)」という概念が重要視されてきましたが、これからは、一人ひとりが世界と繋がっていることで互いにウェルビーイングであり続ける社会「better co-being」をみんなが実感できるというなあと。いろいろな人たちが繋がり、共鳴し合いながら、ワクワクできる新たな価値と一緒に作っていくことができるとよいですね。

私は、新入社員の最初の7年ほどを大阪で過ごしました。大阪のよさは、人の繋がりと密接に繋がっていると思います。この万博で大阪の良さ(らしさ)を世界に発信していければうれしいです。

コミュニケーションの担い手である印刷会社が、自社の強みやこだわりをストーリー化しながら社会課題を解決することは可能だと信じています。忘れてはいけない原点に立ち戻り、SDGsやデジタルとの融合を加味することで、新たな道を切り開くことができると思います。

**浦久保:** 環境配慮やSDGsへの対応が必須

になりつつありますが、その根底にあるのは、企業が獲得した信頼によって企業自体の持続的な成長が実現し、結果として社会の持続性向上に貢献するといった考え方だと思えます。

印刷業界は早くから環境対応を考えたグリーンプリンティング認定制度や情報分野におけるユニバーサル・デザイン、メディア・ユニバーサル・デザイン(MUD)に取り組み、また事業組合としても日本初のCSR認定制度など、さまざまな取り組みを通じて企業の社会的責任を果たしています。SDGs時代を生きる組合員企業の持続可能性をサポートする、日本でも有数の本格的認定制度である全印工連CSR認定制度を活用して、組合員企業がサステナブルカンパニーになり、印刷物調達を通じて発注先の社会貢献活動に反映されるべく協力をす。まさに亀井さんがおっしゃる「三方良し」の関係を構築できます。従来から取り組んできた活動の裾野をさらに広げるとともに、行政・企業へも印刷物のCSR調達に積極的に取り組んでいただけるよう働きかけを強化します。本日はお忙しいなか、ありがとうございました。