



環境負荷低減で会社の基礎力を上げるSDGs経営

東海サーモ株式会社

はじめに

「大人が私の未来を台無しにしようとしている」。地球温暖化対策を求めて抗議行動をおこしたスウェーデンの学生、グレタ・トゥーンベリさんが強い言葉と行動で訴えるように、地球温暖化による様々な災害や社会格差による政情不安などは世界各地に広がり、もはや誰も環境問題や社会課題を見て見ぬふりをすることはできない。その強い危機感は国際社会に広がっている。

来年の東京オリンピック・パラリンピックの開催を機に、日本への国際社会からの注目は一層高まるだろう。そうした中で日本は、国際社会に持続可能（以下、サステナブルという）な社会へ向けた取り組みをしっかりと示すことが求められている。企業も本業である製品開発やサービス提供を通じ、経済価値の創出に加えて、環境問題や社会課題の解決に取り組まなければならない。

より多くの企業がこうした取り組みについて、これからの一歩を考え、踏み出すために、本シリーズでは、サステナブルな社会の実現に向け挑戦する先行企業を取り上げる。第2回は、国連が提唱する「持続可能な開発目標（以下、SDGsという）」の達成を目指し、環境負荷低減に全社で取り組む東海サーモ株式会社（以下、東海サーモという）を紹介する。環境負荷低減の取り組みを進める中で同社は「SDGs経営」を掲げているが、その具体的なものは何か、以下でその一端を明らかにしたい。

1. 東海サーモ：新しいものづくりへの挑戦の歴史

東海サーモは昭和33年（1958年）の創業以来、衣服の形を保つための「骨格」となる芯地を様々な工夫を重ねながら作ってきた。その多くはこれまでの常識にとらわれない新しいものづくりへの挑戦だった。例えば、従来の芯地は生地に縫い合わせていたが、生地に接着させることで縫製作業の効率が上がる接着芯地を国内の同業他社に先駆けて海外から導入した。また、芯地と言えば獣毛が一般的だったが、水で洗え、軽量といったメリットを持つ化学繊維をいち早く採用した。

常識にとらわれない新しいものづくりへの挑戦は製品開発だけではない。1990年代、同社は同業他社の多くが

中国へ生産拠点を移す中、あえて中国進出を見送った。当時の判断としては異例ともいえるだろう。同社は様々な議論を重ね、工場用地の取得に関する書類をまさにファックスする直前で見送りを決断した。当時専務取締役としてこの決断を下した現在の代表取締役社長、浅野圭一氏（以下、浅野社長という）は迷い悩む中、「技術で先行する日本メーカーが中国において一時的に優位にはなれるが、技術取得にどん欲な中国メーカーとの競争はいずれ厳しくなるだろう」という考えに至ったと振り返る。もしあの時、ファックスを送っていたらどうなっていたのか。仮定のことは分からない。ただ、実際に2000年代に入ると、想像を超えるほどのスピードで多くの中国メーカーが台頭したことで、生産を中国に移した同業他社は苦戦を強いられている。

浅野社長は、「必要なことはいかにコスト競争および品質競争に対応するかである」と考え、国内工場に導入した最新鋭機械による生産の合理化、省人化を図り、技術力を磨き抜くことを選択した。現在では、同社は顧客であるアパレルメーカーの中国工場からの現地調達の要請に応え、一部の製品を中国でも生産しているが、日本の工場で技術力を磨いてきたからこそ生き残れたと浅野社長は語る。常識にとらわれないということは、一方で、とことん本質に拘るという姿勢を表しているとも言えるだろう。

本質に拘る経営姿勢は、芯地生産で培った技術を新たな分野に応用していく東海サーモの挑戦にも見ることができ。高付加価値の独自製品を作りたいとの思いから、新たな分野に事業の幅を広げることを目指し、2004

年に産業資材部を立ち上げた。これまで接着芯地で培ってきた接着の技術を生かした「熱可塑性接着シート」を開発し、自動車、建設、インテリアなど他分野へ売り出した。「熱可塑性接着シート」とは、加熱により接着性能を発揮するシートのことで、これを使用し布やフィルムなど2種類以上の材料をラミネートすることで新たな機能を有する素材が生まれる。2006年ごろ、このラミネート技術に着目した自動車内装材メーカーからの申し入れで、新たな自動車内装材の開発に着手した。2007年には量産化を実現したが、自動車内装材は直接利用者の目に触れるものであり、また厳しい環境下で使用されるため、その品質管理は衣服の内側に付けられる芯地とは全く違う水準が求められ、対応を確立するまで多大な努力が必要だった。その努力の甲斐あって、現在では芯地に次いで同社製品群の第2の柱となっている。

そして今、同社の本質に拘った新しいものづくりへの挑戦は、環境負荷低減へと向かっている。

2. アパレル産業を 取り巻く環境問題

(1) 国際社会が注目する

アパレル産業の環境問題

アパレル産業は国際社会で環境問題への対応に迫られるようになった。衣服という身近な商品にも関わらず、あまり一般には知られていなかったアパレル産業の環境負荷について、国際的な環境団体がその対策を求めて2000年代初めから世界的な抗議活動を行ったことがそのきっかけで

ある。これにより多くの人々の関心が集まり、世界的な大手アパレルメーカーは環境負荷低減へ積極的に取り組むようになった。

アパレル産業では製糸から縫製までのすべての工程において多大なエネルギーを消費し、石油産業に次ぐといわれる量のCO₂を排出する。また、染色など多くの工程で水を大量に使用し、染料などによる水の汚染も課題となっている。現在、東海サーモでは染料や洗剤、接着剤などに含まれ、製造段階で使用される約350種類の化学物質が管理対象となっている。現在規制されていない物質であっても有害性が疑わしいものは使用しないといった「予防原則」に基づいた取り組みが広がっており、規制は年々強化されている。加えて、リユースやリサイクルなどによって素材の再利用や再生を進め、廃棄物を減らす取り組みも進んでいる。

そうした中、世界的な大手アパレルメーカーは、環境負荷低減への対応をサプライチェーン全体に広げ、独自の調達ガイドラインへの準拠や、環境対策に関する第三者認証の取得などをサプライヤーに求めることが当たり前になってきている。

(2) 東海サーモの対応

環境負荷低減に対応した製品開発において東海サーモでは、例えば、2000年代初めにはリユース、リサイクルなどへの対応として、再生・再利用できる製品の開発に取り組んだ。さらに、再生ポリエステルなどを原料としたリサイクル素材や、原料生産段階での環境負荷が低いオーガニック素



材などを使った製品を開発するなど、「素材」や「使用后」の環境負荷に着目した製品を開発してきた。しかし、多くはコストが見合わないなどの理由から量産化には至らなかったり、製品化しても短命で終わっていた。

3. SDGsを 根本においた取り組み

(1) 環境負荷低減への根本的な取り組み

環境負荷低減を目指し開発した製品が思い描いたようには市場に受け入れられない中で、ある思いが浅野社長の心の中に芽生え、次第に大きくなっていく。「環境負荷を低減した個別の製品開発よりも、もっと大事なことがあるのではないか」。

「そもそも芯地の生産においては、多大なエネルギーや水を使用するなど環境へ大きな負荷をかけている。従って、製品だけでなく生産工程や、営業などその他の事業活動を含め、様々な視点からトータルに環境負荷を減らすようなものづくりに取り組む必要がある」。そのことに思い至った浅野社長は、会社として環境負荷低

減を進めるにあたっての目標や方針を定めることとした。

環境負荷低減において本質に拘りながら必要なことを突き詰めて考え、目標や方針を模索する中で行き着いたのがSDGsだった。SDGsでは環境を始め、労働や教育、健康・福祉などを網羅した17の目標を掲げ、世界各国でのこれら幅広い目標群の達成により、地球規模での持続可能な社会の実現を目指す。その担い手には国際機関や各国の政府、地方自治体など公的な機関だけでなく、企業も含まれている。企業はSDGsに掲げられた目標のうちから自主的に重点目標を定めて取り組むことで、国際社会全体の持続可能な社会を目指す動きの一端につながる。「この様な国際社会全体の目標につながるSDGsこそ、会社として環境負荷低減へ取り組むにあたって目指すべき目標だ」と浅野社長は考えた。

SDGsで掲げられた17の目標の中から、東海サーモは「目標6. 安全な水とトイレを世界中に」「目標7. エネルギーをみんなにそしてクリーンに」「目標12. つくる責任 つかう責任」を

重点目標とし、それぞれの目標に会社として取り組むミッション(目的)とともに、2030年に達成を目指す具体的な数値目標をつけた(図表)。

(2)本業を通じたSDGsの達成

ここでも東海サーモの本質への拘りが発揮されている。これまで企業では環境活動などは主に社会貢献として本業とは別に取り組む、アピールすることが多かったが、同社はSDGsによって設定した目標を達成するための取り組みを本業の一環としている。また、掲げる数値目標は達成するのが簡単ではないものばかりである。あえて挑戦的な目標を掲げることが推進力となるのを狙いとしている。

本業の一環として、事業活動のあらゆる段階で目標を意識するように、全ての部署ごとに目標を設定し、全社の年次計画に盛り込んでいる。環境負荷低減の目標達成のためにできることを日頃の業務で意識することで、全社で様々な取り組みを日常的に行う。

製造部門では、加工プロセスの改善や品質不良の抑制などに取り組む。例えば、水の使用量を減らすため、染

色しない原着繊維を使った芯地を開発したり、染色工程を1回ずつに分けて行うバッチ処理から、工程を分けずに行うことで水の使用量を減らす連続処理にするなど加工プロセスを改良したりするなどの工夫を重ねる。また、エネルギー消費節減のため、こまめな節電や高効率ボイラーの導入などに取り組む。廃棄物の削減では、QC(品質管理)活動によって工程を見直し、品質不良による廃棄を抑制することなどに取り組んでいる。営業や総務などの部署でも、独自の部署の目標を設定し、紙の使用量の削減や節電など地道な活動に取り組む。

こうした目標に取り組む中からまったく新しい発想も生まれている。例えば、現在、汚水処理後に残る有機物を含む汚泥の活用を模索している。これまでは産業廃棄物として処理してきたが、他社ではこの汚泥を壁面緑化の材料などに加工している事例もあり、再利用できないか模索している。東海サーモがこれまで手がけてきた芯地を中心としたアパレルの分野とも、あるいは接着技術を活かした産業資材の分野とも違う新しい分野で



芯地(白い部分)を見えるようにしたスーツ見本

図表 東海サーモ株式会社のSDGs重点目標と数値目標

SDGs 重点目標	東海サーモ株式会社	
	ミッション	数値目標(2030年)
6. 安全な水とトイレを世界中に	<ul style="list-style-type: none"> ●水質保全及び汚染の防止 法令に基づく工場管理及び用水原単位の削減 ●化学物質の適正管理 ケミカルアセスメント等による規制物質の管理 	製造段階で使用する水の使用量(排出量)を30%削減(2019年比)
7. エネルギーをみんなにそしてクリーンに	<ul style="list-style-type: none"> ●省エネ活動の推進(エネルギー原単位の削減) 設備・エネルギー利用効率の最適化 	エネルギー原単位30%削減(2008年比)
12. つくる責任 つかう責任	<ul style="list-style-type: none"> ●事業活動における環境負荷低減 ●産業廃棄物の削減 ●製品のライフサイクルを考慮したモノづくり 人と環境に配慮した商品開発 	事業活動に伴う産業廃棄物を20%削減(2019年比)

出所:東海サーモ株式会社資料よりOKB総研にて作成

はあるが、事業分野を広げるきっかけになるかもしれない。

(3)ISO14001による取り組みの社内定着

環境負荷低減の取り組みを社内に定着させるため、全部署で目標を設定するとともに、ISO14001の認証を2019年に取得した。これは社内に「環境マネジメントシステム」と呼ばれる環境負荷低減の取り組みを管理する体制を構築し、定着させていくための規格認証である。2000年代には多くの企業がISO14001を取得していたが、東海サーモはこれまで取得する必要性はあまり高くないと判断し、あえて取得しなかった。

「認証を取得するだけで終わらせず、取得することで何を達成したいのかを突き詰めて考えることで、認証を活かすことができる」と浅野社長は語る。SDGsを目標とし、環境負荷低減へ全社で取り組むことを決めたことで、環境マネジメントシステムを社内に構築する必要性が明確となり、認証取得を決めた。取得までのプロセスも含めたこの数年間で社内の体制を整え、環境マネジメントシステムを構築した。今後、このシステムを運用し、環境負荷低減への取り組みを社内に定着させ、SDGsにより設定した目標達成に向けて全社での取り組みを進める。

(4)環境負荷低減を会社の基礎力とする「SDGs経営」

アパレル産業であれ、自動車産業であれ、ものづくりには技術力や品質管理能力など共通の基礎的な力を高めていくことが大切だと浅野社長は考

える。例えば、東海サーモは現在、自動車産業における製品・サービスの品質を保証するためのマネジメントシステムIATF16949の取得に取り組んでいる。自動車内装材を製造するようになって10数年あまり、同製品の製造部門では自動車産業で求められる品質管理に必死に対応し、管理能力を習得してきた。一方、その他の芯地や資材などの製造部門では、なじみのない管理項目や水準に対応するのに時間とコストがかかっている。それでもIATF16949を取得することは意義があると浅野社長は強調する。単に自動車関連製品の生産における品質管理のためだけでなく、その他の生産部門も含めた会社全体としての品質管理能力をつけ、会社の基礎的な力を引き上げることを目的としているからである。

技術力や品質管理能力と同様に、浅野社長は、環境負荷を低減し、SDGsを達成する能力も、会社の基礎的な力のひとつと位置づける。環境負荷低減、ひいてはSDGs達成のため、今取り組んでいることが、「企業としての基礎的な力をつけることになり、最終的には企業価値の向上、ブランドになる」と語る。

東海サーモはSDGsを目標に環境負荷低減に取り組むことで、環境問題に貢献するだけでなく、次の時代を会社が生き抜くための基礎力を引き上げることを目指している。設定した目標に向けて、同社はISO14001で環境マネジメントシステムを構築し、その運用によって事業活動を様々な面から見直し、日々工夫し続けている。SDGsを目標に環境負荷低減のために本業を進化させていく不断の取り

組みこそが、次の時代に必要となる変化への対応力を養うものであり、同社の掲げる「SDGs経営」である。

おわりに

東海サーモのSDGs経営は、環境問題への対応について根本まで突き詰めて考え、それに応えるために行き着いたものである。これまでの製品開発や生産で大切にしてきた、常識にとられず、本質を見極め、新しいものづくりに挑戦する同社の姿勢はSDGs経営にも活かされていくだろう。それは環境問題への対応を進化させるとともに、今後、SDGsに掲げられた環境だけでなく、労働や教育、健康・福祉、まちづくり、産業振興など他分野の目標に対しても、環境負荷低減への取り組みで培われる経験や知恵から、新しい取り組みが生み出されるかもしれない。例えば、労働環境の改善がアパレルメーカーのアジア諸国における現地工場では大きな課題となっており、世界的な大手アパレルメーカーは労働分野における取り組みもサプライヤーに対応を求めている。東海サーモもこうした動きを認識し、サプライヤーに対して対応を始めている。

このようなSDGsが掲げる様々な分野でのサステナブルな社会の実現に向けた取り組みを進めること、つまりSDGs経営を進化させることによって、東海サーモは次の時代を生き抜いていくための企業としての基礎的な力を一層つけていくことになるだろう。

(2020.8.18)

OKB総研 調査部 市来 圭