



Good Wood, Good Business

グッドウッド
グッドビジネス

違法材と望ましくない木材をサプライチェーンから排除するための実践ガイド

「木製のガーデン家具小売業であるBlokkerグループは、グッドウッドが価値の高い原料だと評価している。すべての木製ガーデン家具の納入業者に対して、納入品をきちんと説明するプロセスに従うよう働きかけ、当社の店頭に並ぶすべての木製ガーデン家具が合法で、今後はFSC認証林からの製品が増えることを期待している」

レネ・ディジックマン

Tuincentrum Overvecht社購買担当
Blokkerグループ

「Robert Dyas社では、広葉樹材ガーデン家具の納入業者とともに、違法な木材やその他の望ましくない木材がわれわれのサプライチェーンに入り込まないように取り組んでいる。『グッドウッド、グッドビジネス』は木材製品のサプライチェーンをいかに整理するかを説明した、実践的な手引きだ。他の小売業者とその納入業者に、本ガイドを薦めたい」

ブレント・ウィルキンソン

Robert Dyas社代表取締役



Good Wood, Good Business

Contents 目次

序文	2
概要	4
はじめに	6
グッドウッドを入手するための6つのステップ	
Step 1 強力なチームを発足させる	10
Step 2 コミュニケーション・プログラムを作成する	12
Step 3 現状のサプライチェーンを把握する	14
Step 4 木材方針を策定する	18
Step 5 行動を起こす	20
Step 6 目標を達成する	24
付録1 何がグッドウッドなのか？	26
付録2 TFTストーリー	28
ワークプラン	30
外部協力者	31



Preface 序文

本冊子『グッドウッド、グッドビジネス』は、サプライチェーン（訳注：供給者から消費者までを結ぶ、伐採・輸送・製造・調達・販売の一連の業務のつながり）でいかに確実に「グッドウッド」だけを扱えるようにできるかについて説明した手引書である。主に、小売業や建設業界などのエンドユーズ市場に向けて木材製品を生産・供給する企業の経営者向けに書かれている。また、顧客にとって役立つ情報も提供している。ここに書いてある情報があれば、顧客は自分が必要なものを供給してもらうために納入業者がすべきことを、より良く理解できる。小売業者またはエンドユーザーが本冊子を読めば、納入業者が違法材や他の望ましくない木材をサプライチェーンから排除するための適切な行動をとっているか、判断することができるだろう。



「1999年以来、Kwantum社ではガーデン家具からあらゆる違法材や望ましくない木材を積極的に排除しようとしてきた。それは容易なことではなかった。しかし、2年もの間に我が社の製品はすべて、合法的に管理されている森林からのものとなり、2002年春以降は、FSCの認証を受けた

森林からのガーデン家具のみを仕入れている。木材製品の小売業者が生き残り、成長するためには、自社の木材サプライチェーンを管理しなければならない。『グッドウッド、グッドビジネス』はまさに、それをどのように実行するのか説明しているのである」

エリック・クーレンス

KwantumグループCEO

「真の持続可能な発展とは、サプライチェーンから競争力のある製品を見つけ出すことであり、そのサプライチェーンに関わるすべての者が利益を得ることができる。それは誰にとっても、特に熱帯材の生産者にとっては厳しい挑戦である。我々が小売業者として木材製品の供給源を第三者認証に限る調達方針を実施することで、製品範囲が制限されるとともに、認証を受ける水準に達していない地域の森林に対し

て、認証取得に向けた改善のための資金収入の道をも閉ざしてしまうのではないかと懸念している。そこでTFT(熱帯林トラスト)の役割が重要になってくる。TFTがユニークなのは、人である。スタッフは森林や製品、良い商売に対して情熱を持っている。熱帯材の販売を行う主要な小売業者の環境方針は、TFTへの参加がなければ達成されることは難しいだろう」

アラン・ナイト

Kingfisher社持続可能性部門代表

「グッドウッドが実現すれば、ビジネスが責任ある森林経営に結びつくというだけではない。将来の世代に対する配慮をすることでもあるのだ。一企業として、我々は世界をより良い場所に作る手助けをする責任を感じ、変化を起こす力

を持っているのである。TFTを支持し、サプライチェーンにグッドウッドを導入することが我々にできる小さな貢献なのである。他社も『グッドウッド、グッドビジネス』を活用することにより、同じことができるのである」

キム・ノール・スキブステッド

JYSK社コミュニケーション・マネージャー



Summary 概要

あなたの会社がグッドウッドだけを確実に利用できるようにするために、7つの要素からなる「木材管理システム」を提案する。

要素1

製品に使われる木材が、
許容できるかを判断する
木材方針

要素2

製品に使われる木材が、自社の木材方針に沿ったものであることを保証する、
目標を設定した調達プログラム

要素3

サプライチェーン全体や
木材が調達される製材所や森林での
加工・流通管理 (COC) システム

要素4

サプライチェーンに流入する
木材を管理する
木材原産地管理 (WOC) システム

要素5

システムの信頼性を
確保するための
内部監査システム

要素6

自らの行動を検証する
独立した第三者機関による
監査プロセス

要素7

進捗状況を
ステークホルダーに伝える
報告システム



このシステムを作り出すのは簡単ではないだろう。しかし実行すれば確実に利益をもたらすことになる。本冊子は「木材管理システム」を作成するための6段階のプロセスを提示し、各段階で克服すべき問題点を明らかにしている。

Step 1

強力なチームを発足させる

豊富な管理経験と職権を持つプロジェクトリーダーを任命し、必要なシステムや方法を作り出す内部監査チームを発足させる。彼らは皆、清廉で誠実な姿勢を持ち、会社の上層部から全面的な支持を得ていなければならない。

注意事項：適任者の任命、汚職や腐敗の防止

Step 4

木材方針を策定する

サプライチェーンについて集めた知識によって、現実的な目標を備えた方針を作成することができる。適切で、簡単ではないが達成可能であるコミットメントにするため、広く助言を求める必要がある。

注意事項：不適切な目標設定、客観性の喪失



Step 2

コミュニケーション・プログラムを作成する

このプロジェクトでは、社外のステークホルダーの専門知識を活用し、彼らの支援を得ることが求められる。あなたは誰に助言を求めるべきか把握していなければならない。そしてプロジェクト期間中は、成果や障害についての情報を常にオープンにするといいことをはっきりさせ、彼らとコミュニケーションを図らなければならない。

注意事項：成果の誇張、機密情報の流布

Step 3

現状のサプライチェーンを把握する

現状のサプライチェーンについて森林から製品までのすべての図式を描く必要がある。これは、現場での厳密な調査を必要とする難しい作業になるだろう。目的は、サプライチェーンにおける関係づくりだけでなく、納入業者や原産地である森林の位置や性質、そして納入業者に対するあなたの立場についてはっきりさせることである。

注意事項：情報を得る上での様々な障害、うそやごまかし、あなた自身の挫折や失望、影響力の不足

Step 5

行動を起こす

方針の実行には以下が必要である。

- 1 サプライチェーンの適切なパートナーを特定する。
- 2 加工・流通管理(COC)システムが森林やサプライチェーンの各ポイントで実施されていることを確保する。
- 3 木材原産地管理(WOC)システムがすべての木材加工施設で実施されていることを確保する。
- 4 進捗状況を監視するため、内部監査チームを使う。
- 5 独立した監査人に内部の進捗状況を検証してもらう。
- 6 進捗状況やその不足している点を報告する。

注意事項：偽造書類、表面的な約束、意欲の減退、外部委託した時の責任の所在

Step 6

目標を達成する

これは複雑で消耗的なプロセスになる可能性がある。しかし、緊張感を維持し、方針を改善し続け、サプライチェーンの状況を常に監視することは重要である。さらに、ステークホルダーが進捗状況を確認し続けられるよう、透明性を維持することも重要である。

注意事項：適任者の任命、汚職や腐敗の防止

Introduction はじめに

グッドウッド^{※1}を使う理由は様々だ。

- 違法なことはしたくない、または違法行為を支持したくない
- 環境や現地の人々の生活を損ないたくない
- 将来の原料供給を確保したい
- 自社の製品が合法または適切に管理された森林からのものであることを証明することにより、自社の市場シェアを広げたい
- 自社製品が合法または適切に管理された森林からのものであることを証明できない場合、市場シェアを失いかねない
- 違法材や他の望ましくない木材を排除していることを証明するよう求める規制がさらに厳しくなることを予想している。
- 顧客が求めている

理由がどうであれ、「グッドウッド」を信頼のできる確実な態勢でサプライチェーンに取り込み、違法材や他の望ましくない木材が入り込まないようにする必要がある。

『グッドウッド、グッドビジネス』はその実施を助けるための手引書である。本冊子は自らの経験にもとづいてこれが役に立つことを知っている人々^{※2}によって、これから実際に行おうとしている人々のために書かれている。私たちは、違法材や他の望ましくない木材を排除することがビジネスにとって良いことだと説得しようとしているのではない。あなたはその必要性をすでに理解し、実行に移そうと決断しているはずだ。

あなたが今必要としているのは、実施方法に関する手引きである。ここにはそれが書かれているのである。

^{※1} 26ページの付録1「グッドウッドとは何か?」には、木材方針の中でグッドウッドをどう定義するかについての手引きが書かれている。簡単に言えば、グッドウッドは本冊子ではあらゆる法的な必要条件を遵守し、適切に管理された森林からのものであると証明することができる木材という意味で使われる。^{※2} 28ページの付録2「TFTストーリー」

第1段階

これからの課題を知る

どんなプロジェクトを始めるにしても、これから行う課題について知る必要がある。目標とその達成のためのプランが必要だ。そして問題点とそれを克服する手段を知らなければならない。

■目標 — あなたがすべきこと

最終的な目標は、あらゆるグッドウッド製品について、加工・製造過程から合法的に伐採された認証林の実際の切り株までさかのぼって追跡できるようにすることである。そのためには、製品に使われている木材が、実際にその現場に立っていた木からのものであるときちゃんと証明できる「木材管理システム」が必要である。そしてシステムは、違法材や他の望ましくない木材があなたの社の製品に入り込むリスクを最小限に抑える、信頼に足るものでなくてはならない。

「木材管理システム」には主要な要素が7つある。

これらの主要要素のうち、あなたの会社ではすでにいくつを実施しているだろうか？ 木材方針があるか？ そしてそれを実施するためにどのような行動をとっているのか？ 簡単な「予備調査」でサプライチェーンについて何を知っているのかを見直してみよう。使っている木材がどの森林から来たものなのか、正確に把握しているだろうか？ そして製品に使われている木材が合法であることに本当に自信を持てるか？

サプライチェーン全体または一部の業者は、第三者機関が監査する機能的なCOCやWOCシステムをすでに実施して

要素 1 製品に使われる木材が、許容できるかを判断する木材方針

要素 2 製品に使われる木材が、自社の木材方針に沿ったものであることを保証する、目標を設定した調達プログラム

要素 3 サプライチェーン全体や木材が調達される製材所や森林での加工・流通管理(COC)システム

要素 4 サプライチェーンに流入する木材を管理する木材原産地管理(WOC)システム

要素 5 システムの信頼性を確保するための内部監査システム

要素 6 自らの行動を検証する独立した第三者機関による監査プロセス

要素 7 進捗状況をステークホルダーに伝える報告システム

いるだろうか？ 現在の状況を知れば、今後の進むべき道やそこに到達するまでに実施すべきことを明確にできる。そして、目標やそれを達成するための計画も明確にできるのだ。

何よりもまず、7つの要素に照らし合わせて現在の木材管理システムを早期に評価しよう。そうすれば組織の上層部が、現状についてもっと良く知ることができる。もし現在の木材管理システムに7つの要素すべてまたは一部が欠けていれば、それを築いていくことはかなり難しく思えるかもしれない。しかし現実には、スケジュールにもとづき段階的な計画を実施すれば、実現可能なのである。

■プラン — どう実行するのか

7つの重要な要素を実現することが主

なプロジェクトであるが、そのために私たちは以下の6つのステップを推奨する。

Step 1 強力なチームを発足させる

Step 2 コミュニケーション・プログラムを作成する

Step 3 現状のサプライチェーンを把握する

Step 4 木材方針を策定する

Step 5 行動を起こす

Step 6 目標を達成する

■第一段階で注意すべきこと

始める前に、以下の2つのポイントについて理解しておく必要がある。

1 この取り組みによってあなたのビジネスの本質は変わる。しかしこの段階ではその変化がどの程度劇的なのかを知るのは難しい。サプライチェーンの構造が変わるかもしれないし、グッドウッドは違法材や望ましくない木材よりも高価なため、最終製品の価格は上がるかもしれない。または、歩止りがよくなるので（8ページBox1「合法材は高いのか？」を参照）、値下がりする可能性もある。つまり、製品の価格が高くなるとは限らない。しかしそうなった場合の対応について考えておく必要はある。誰もがやっているから、または市場からかけ離れた価格にはできないという理由で計画を中止し、違法材や望ましくない木材を使い続けることはできない。

グッドウッドの販売に取り組んでいることを示せば、顧客の認識は確実に変わるだろう。結果として、顧客基盤全体が変わる可能性もある。購入決定の

主要な要素として「環境品質」を挙げる顧客との商売が始まるかもしれない。違法の可能性のある製品でも気にせず、にできるだけ安く購入したがる顧客を失うかもしれない。が、一方でそのような姿勢を認めず、他のコスト削減方法を追求することで原材料価格の増加を補おうとする顧客が増えている。

以上のことをよく考えた上で、このプロジェクトに着手する前に、最終目標を必ず達成することを決意しなければならない。もし決意できないのなら、始めないほうが賢明である。なぜなら、

2 この取り組みは厳しい決断を必要とする、難しく複雑なものになるはずだからだ。もし長期戦を覚悟していない、または厳しい決断を下す覚悟がないのなら、始めてはならない。しかし望ましくはその覚悟をしていただきたい。ただし、すぐに成果が出ることやグッドウッドへスムーズに移行できることを期待してはならない。それは起こり得ない。もし達成期限を守らなかったり、途中で断念したりすれば、従業員や顧客を幻滅させるだけである。

第2段階

計画を実行する

実行する決意ができたなら、このチャレンジングな仕事を開始し、6段階のプランに着手する時である。

■第二段階で注意すべきこと

創造的に考え、実践的にならなければならない。特に小規模の企業や、大企業であっても経営資源をほとんど割り当てられない場合、このガイドを読むと戸惑

うかもしれない。ステップ5に到達する前に「いったい自分はどうやってこのすべてをやろうとしているのだろうか？」と思い、このガイドがあなたのためのものではないと結論付けてしまうかもしれない。必要なステップを前にやり気をなくしてしまう可能性は否定できない。

企業によっては内部監査チームを設けることは難しいかもしれない。また、森林の切り株までさかのぼってチェックするというのは聞こえはよいが、時々であるにしても、果たしてどのように、いつ、そしてどこで実行するのだろうか？ 納入業者のすべてがCOCの認証を受け、木材原産地管理（WOC）を実施するには何年もかかるかもしれない。しかし、難しいというのは不可能を意味するわけではない。そして人間というものは非常に創造的で、複雑な問題に対して現実的な解決策を考え出し、それを実行する能力を持っているのである。

本冊子では、段階的なプロセスを最後まで実施することによって独力で自らの目標を達成できるような枠組みを設定している。しかし、それはあくまでも枠組みに過ぎず、その枠組みの中には「木材管理システム」を実施するため、創造力や実践的な対応を試す余地がたくさんある。組織の規模や資源、サプライチェーンの複雑さなどそれぞれの制約条件に応じて、このガイドで薦める方法を応用すればいい。つまり、このガイドを読む際、現実的かつ創造的に、あなたの会社独自の解決策を見出すことを忘れてはならない。違法材や他の望ましくない木材をサプライチェーンから排除していることを検証可能な形で証明できるようにするという最終的な目標を達成するために。



Box1

合法材は高いのか？

合法材はたいていコストがかかる。なぜなら、国内法に従ってすべての税金や伐採権料を支払ってきたからである。正確にどれほど多くのコストがかかるのか示すのは難しい。違法材の取引業者が木材を確保するためにどれほど多くの賄賂や「費用」を支払わなければならなかったか、によって大きく異なるのである。だいたいの目安は10～15%の間である。

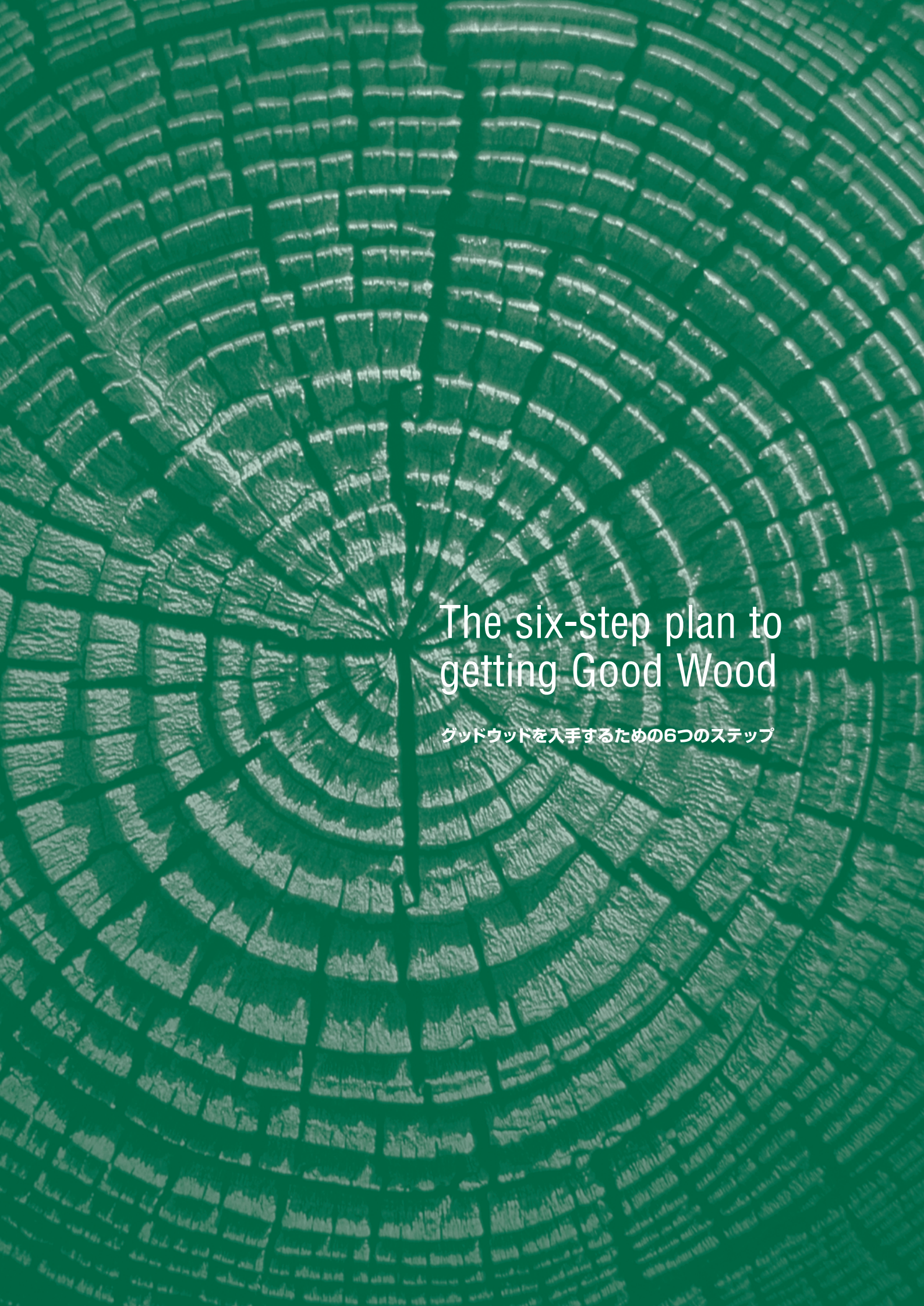
自分たちが違法材を使用していることを突然知った企業は普通、製品の価格が値上がりし、まだ違法な木材を使用している競争相手と競合できなくなると不安を覚え、違法材を排除するために対策をとることを躊躇する。このような不安はたいてい正しくない。なぜなら加工施設の効率を改善するように適切に木材をハンドリングし、また良質の木材を使用することにより、コストは削減されるはずだからである。違法材は森林に何カ月も放置されている場合も多く、加工施設に運ばれたときには質が低下してしまっていることもある。下記の表では、ベトナムの木材加工施設で、合法的に伐採された新しい丸太を使用するだけで歩止りが改善した実例が示されている。合法的な丸太の価格は違法な丸太よりも15米ドル/m³ (8%) 高い。しかし品質は良いので歩止りは高く、用材のコストは

62.50米ドル/m³ (16%) 安い。これは非常に現実的で大きなコスト削減であり、合法的な経営を目指すのを躊躇する多くの場合、この利点について誤解しているのである。

COCシステムが導入されると原料の流通がスムーズになるので、加工施設は一層効率良くなる。COCシステムは通常、よりクリーンで安全な作業環境や歩止り、効率に注目することを意味する。COCシステムでは、業者がどれくらいの木材を無駄にしているかがわかるが、非常に無駄が大きい場合が多い。したがって、COCシステムの導入により、原材料を大切に使うようになり、より効率的な生産システムがより安全で士気の高い労働者たちと結びつき、生産コストの大きな削減がもたらされる可能性がある。

コストの削減とは無関係に、合法性を求める流れは大きくなっており、木材業界全体はすぐにでも「社会的な」認知を得るためだけでなく、法規制という面からも合法性を証明せざるを得なくなるであろう。原料コストの値上がりを全体的なコスト削減で補えば、将来の規制下でも、企業の社会的責任を求められる環境においても、あなたのビジネスは健全な状況を保つことができる。

	違法な丸太	合法な丸太
丸太の価格 (米ドル/m ³)	185	200
歩止り (%)	40	50
用材のコスト (米ドル/m ³)	462.50	400



The six-step plan to getting Good Wood

グッドウッドを入手するための6つのステップ

Step 1

強力なチームを 発足させる



プロジェクトリーダーを 選ぶ

あなたは、プロジェクトに対して責任を負う社内のマネージャーを任命しなければならない。プロジェクトでは、強力な意思決定が必要であり、最高経営責任者(CEO)または任命されたマネージャーだけがその判断を下すことができる。もしあなたがその責務をとらないのであれば、実績があり会社の業務について十分知り尽くしていて、あなたが信頼できる人物に委任する必要がある。特に会社の業務に精通していることは非常に重要である。なぜなら内部のシステムを変更・改善する必要が出てくるかもしれないからである。サプライチェーンの業者との関係も同様に変わることになるだろう。プロジェクトを率いてもらうために選ぶ人物は、社内外で敬意を受け、指揮をとれる人物でなくてはならない。あなたのビジネスを深く理解している人物のみが、諸条件のバランスを考えて判断し、障害が発生した場合に進むべき最良の方法を決めることができる。プロジェクトリーダーは、国際木材取引や原産国の林業問題について多くの知識を持っているのが理想的である。もしプロジェクトリーダーにこのような経歴が欠けていても、すばやく知識を習得できるよう、見識豊かで分析力のある人物をリーダーにすればいい。

チームを慎重に選んだら、彼らを全面的に支援しよう。強いリーダーシップでチームを支持しなければ、プロジェクト全体が妥協したものになってしまうだろう。

プロジェクトリーダーは…

- 1 明確な指標を持ったワークプランを策定する。30ページにその例が示されている。
- 2 そのワークプランを実施するため、内部監査チームを養成・支援し、必要ならば募集する。
- 3 必要に応じてその他のスタッフを募集する。
- 4 プロジェクトを実施することによってあなたの会社が何を求めているのか、その利点は何なのかを明らかにし、プロジェクトおよびワークプランを社内とサプライチェーンの業者に対して知らせる。
- 5 実施期間中、常に社員や外部のステークホルダーとのコミュニケーションを維持し、最新の情報を与える。

内部監査チームを 設立する

プロジェクトリーダーには、ワークプランの目標を達成するために行動力のあるチームが必要だ。内部監査チーム(IAT)は変革を推し進め、進捗状況を監視するため、納入業者の現場に入り込まなくてはならない。IATはプロジェクトの背景にある全ての事実関係を理解する強力な個人によって率いられなければならない。

リーダー同様に知的で熱心で献身的なチームが、IATのリーダーを支えなければならない。チームの規模は、経営規模や外部委託の度合いによる。あなたのビジネスに適した組織構成は、財源だけで

チームを慎重に選び、 彼らを全面的に 支援しよう。

なく、既存の組織構成や能力次第だろう。

IATの職務とは…

- 1 サプライチェーンの全ての加工施設における、加工・流通管理（COC）システムの実施を監視する（すなわち自社の施設やサプライチェーンの業者に付属する施設）。
- 2 木材の原産地に関するデータを監視する木材原産地管理（WOC）システムを設置・監視し、適切な森林からの木材だけがサプライチェーンに流れるように確保する。COCとWOCとの違いに関する解説はBox2を参照のこと。
- 3 プロジェクトリーダーとの緊密なコミュニケーションを維持する。

サプライチェーンの業者との関係によっては、その業者がCOCシステムを実施するのを支援する場合もある。そのため、あなたの会社のIATは…

- 4 サプライチェーンの業者のためのCOCシステムを作成し、実施にあたっては業者を指導する必要があるかもしれない。

Step1で 注意すべきこと

◆適切なプロジェクトリーダーを選ぶ

上記に挙げられた資質すべてを備えたプロジェクトリーダーを選ぶことは極めて重要である。もしプロジェクトリーダーが任務を遂行できず、プロジェクトの目標を理解しておらず、さらに悪いことにそれを受け入れない、またビジョンを

欠き、必要とされる厳しい仕事を最後までやり抜こうとしない場合、プロジェクトは失敗するだろう。

◆賄賂

国際木材取引において、賄賂は広くはびこっており、違法材を排除しようとする者は誰でも遅かれ早かれ、抜け道を確保するための「インセンティブ」を提供されるだろう。賄賂が違法取引を支えているのである。買収資金は不足することがなく、次から次へと金が用意されている。IATは特にこの脅威にさらされることになるだろう。そのため、IATのリーダーやチームのメンバーは清廉で誠実な態度を持つことが重要である。

「悪い」木材は様々な方法、様々な場所で、サプライチェーンに入り込むことが可能である。しかし、単独で進入することはできない。入ってくるには不徳な人物が必ず関わっている。悪い木材がひとたびサプライチェーンに入り込むと、社内外の不徳者は、その悪い木材の存在を隠すことができる。そのため、プロジェクトリーダーやIATはビジネスに精通し、誰が信頼できて、誰ができないのかを見分ける鋭いセンスを備えていなければならない。もし開始当初そのような経験がないのなら、そのような資質を直ちに養わなければならない。信頼できると証明されるまであらゆる人に対して容赦なく疑いをかけなければ、最終的に悪い木材がいつかはサプライチェーンに入り込み、プロジェクトは失敗に終わることになるだろう。

Box2

COCとWOC との違い

ある加工施設がCOC認証されたものであれば、その施設が使用する木材は当然合法に違いないと多くの人々は考えるだろう。これは必ずしもそうではない。COCシステムとは、製品に使われる木材を、丸太など特定の原材料の投入時点までさかのぼって追跡できるようにする原料取り扱いシステムである。もしその丸太が合法的な手段で伐採・輸送されたものであれば、素晴らしい。しかし、COCシステムでは製品がその丸太から作られたものであるということを立証できるだけで、丸太の合法性を認めることはできない。

一方、WOCシステムは丸太の合法性を立証することだけに焦点を当てた文書システムである。丸太には、検証可能な法的文書一式が添付されなければならない。納入業者が原産地であると公表している場所が正しいこと、合法的な手段で伐採されたことが書類によって証明される。COC認証された加工施設に運び込まれる丸太の貨物には、書類一式が添付されなければならない。しかし、その書類はその貨物と一致するものだろうか？ それらの書類には、その丸太が合法的に伐採され、現在の場所まで運ばれたものだということを検証するのに十分な情報が含まれているだろうか？ 貨物内にはその書類に記載されていない丸太がないだろうか？

もし合法性を証明したいのなら、単に木材の流通を加工施設まで追跡するだけの狭義のCOCシステムでは不十分である。合法性を立証するためには、認証されたCOCシステムと並行して機能するWOCシステムが必要である。
(ステップ5「行動を起こす」を参照)

Step 2

コミュニケーション・プログラムを作成する

違法材を取り巻く問題は以前にも増して広く知られるようになっていく。グッドウッドを調達するために積極的な行動をとることで、あなたの会社を、まだ動こうとしない同業他社に対して差別化することが重要である。そして、コミュニケーション・プログラムの作成を成功させようとするのなら、自らがやっていること、環境・社会面における事情について、自分よりも良く知っている人々に耳を傾け、その人たちから学ぼう。この二つの理由により、コミュニケーション・プログラムが必要なのである。

オープンかつ透明性のある対話が極めて重要である

コミュニケーション・プログラムは、透明で開かれたものでなければならない。「何も隠すことはない」という理念を採用すべきだ（もちろん取引上の企業の機密情報は例外である）。もしあなたが何かを隠していると疑われれば、違法材が望ましくない木材を製品に使用していると思われることにつながる。そして、あなたの約束は表面的なもので、製品について「グリーンウォッシュしている（環境にやさしい企業と見せかけだけの宣伝をする）」だけで、実際には悪い木材を確実に排除するために何もしていないと思われてしまう。

ステークホルダーの地図を描く

誰と話をすべきか把握していなければならない。グッドウッドを調達し、悪い

木材を閉め出そうとするあなたの試みに興味を持ち、貢献し得るNGOや輸入協会、企業は誰なのか？ コミュニケーションをとるべき相手を知らなければ、コミュニケーションはとれない。

見て、聞いて、学ぶ

ステークホルダーに会い、彼らがあなたやあなたの会社、そしてあなたが木材を仕入れている場所について語ろうとすることに耳を傾けよう。最初のうちはきっと難しく、苦痛だろう。しかし、このプロセスではオープンで透明な姿勢を維持し、人々の話を受け入れなければならない。もしこれができれば、最も役に立つ可能性のある人々との良い関係を築くようになるだろう。また、あなたのビジネスや（最も重要なことには）あなたの目標達成能力に対して影響の大きい事柄について多くを学ぶことができるだろう。

興味のある人が誰でも利用することのできるワークプランを作る

あなたの考えがオープンで透明性があることを知らしめる最も簡単な方法は、あなたの取り組みに関心のあるすべてのステークホルダーが、あなたのワークプランを入手できるようにすることだ。これにはNGOや株主、顧客やサプライチェーンの業者が含まれる。競合相手にそのワークプランが渡るのを避けたいなら、誰に渡すのか注意深く決めなければならない。しかしワークプランが競合相手に見られる可能性は受け入れなければ

「何も隠すことはない」という 理念を採用すべきだ。

ならない。

定期的に進捗状況報告書を送る

コミュニケーション・プログラムの重要な要素は、プロジェクトリーダーからステークホルダーに送られる進捗状況報告書である。少なくとも3カ月に1回は進捗状況報告書を送らなければならない。しかしプロジェクトの初期段階にはもっと頻繁に送って、ステークホルダーとのオープンな対話を進め、信頼を築かなくてはならない。報告書にはワークプランの指標に照らし合わせた形で成果の詳細を記載する。直面した問題や明らかになった制約、失敗した目標について、隠しだてなく、オープンであるべきだ。また、このような問題を克服する方法に関するあなたの考えも強調すべきだろう。

アドバイスや指導、第三者機関による検証を求める

コミュニケーション・プログラムは双方向のプロセスであるべきだ。進捗状況報告書によって、今後に向けた外部からの助言や指導を促すことにつながる。可能な場合はいつでもステークホルダーを会社に招き、あなた方がしていることを見てもらわなければならない。もし未然の防止策をとっていることを目にすれば、グリーンウォッシュに対する懸念を払拭できるだろう。

彼らが訪ねてきた際は、（機密情報を除いて）業務を隠さず見せる。そうすれば彼らは、あなたがプロジェクトを通じ

て直面している問題をもっと良く理解することができる。あなたの制約を知れば、役立つ助言をしてくれるだろう。また、ワークプランの達成目標を逃したとしても、理解してくれるだろう。あなたの苦勞を知れば、彼らは目標を達成できないからといってあなたを批判することはない。

Step2で注意すべきこと

◆成果を決して誇張しないこと

成果を誇張するのはグリーンウォッシュになる。もしあなたが主張したことが実際には達成されていなかったと知れば、彼らはすべてに対して疑問を抱くようになる。進捗状況報告書を作成するときは、常に正直でなければならない。決して成果を誇張してはならない。このような誇張はきっとあなたを苦しめることになるだろう。

◆機密情報

ステークホルダーは取引上の機密情報を閲覧することを期待してはいない。オープンであるべきだとはいえ、価格設定などの機密情報を明かす必要はない。ステークホルダーがあなたの取り組みを評価できるよう十分に情報を開示しなければならないが、ビジネスにダメージを与えるリスクを冒さないように注意しよう。



Step 3

現状のサプライチェーンを把握する

チームとコミュニケーション・プログラムを立ち上げたら、次のステップは現状を正確に分析することである。つまり、現状のサプライチェーンはどれほどひどいのか？——ということである。現状に驚くかもしれないし、心配していたほど悪くないかもしれない。たとえばCOCシステムもすでに存在しているかもしれない。しかし、どのように取り組むかを考える前に、現状について明確に把握しておかなければならない。

どの企業も自分が直接取引している納入業者は知っているが、その納入業者に納入している業者まで知っている企業はほとんどないだろう。それは機密情報とみなされる場合が多く、多くの納入業者は簡単にその情報を公表しない。サプライチェーンをさかのぼっていけば、それだけわからないことも多い。自分たちの木材が元々どこから来たものなのか、正確に知っている企業は非常に少ない。しかし、グッドウッドの使用を確保するためには、サプライチェーンについて深く知っていなければならないのである。それはサプライチェーンにあるすべての業者について知ることである。納入業者がどのように操業しているか、そこに供給する業者は誰か、その業者はどのように操業しているか、さらにその業者に供給しているのは誰か……ということを把握

することなのである。最終的には製品に使われる原木が、どの森林のどの切り株から来たのかまでさかのぼることを意味する。そしてその森林が伐採されるべきか、生産林または保護林、「保護価値の高い森林」（定義については付録1を参照）として指定されているかをつきとめる。もし生産林に指定されていれば、合法的に伐採されたか、森林は適切に管理されているか、またサプライチェーンの業者が木材の原産地について自らの主張を証明するための必要なシステムを導入しているかどうか、機能しているCOCおよびWOCシステムがあるかを知ることとも意味する。

誰 が誰に供給しているのか、
どのようにして知るか

最終的にはサプライチェーンの各業者に直接会って話をしなければならないが、簡単なアンケートは初めの手段としては良い方法である。正確に回答されていないこともある。その理由は質問の意図がわからないという場合もあるし、まれに意図的に事実と異なる回答をしたり、情報を隠したりすることもある。しかし、

取引を停止されるのを恐れて、調達先の業者について話すのを嫌がる場合もある。あなたが取引をしている納入業者は、あなたがそうであるように、調達先の調達先の業者についてまでは知らないこともあるだろう。そのため、原産地である森林までさかのぼって特定することは、回り道の多い作業になる可能性もある。アンケートをすると、わかることより疑問の方が多いものだ。アンケートの結果だけで、すべてを把握したと思いついて、立ち止まってはならない。アンケートの次には必ず対面でのミーティングを行い、もっと深く掘り下げて回答を確認・照合しなければならない。

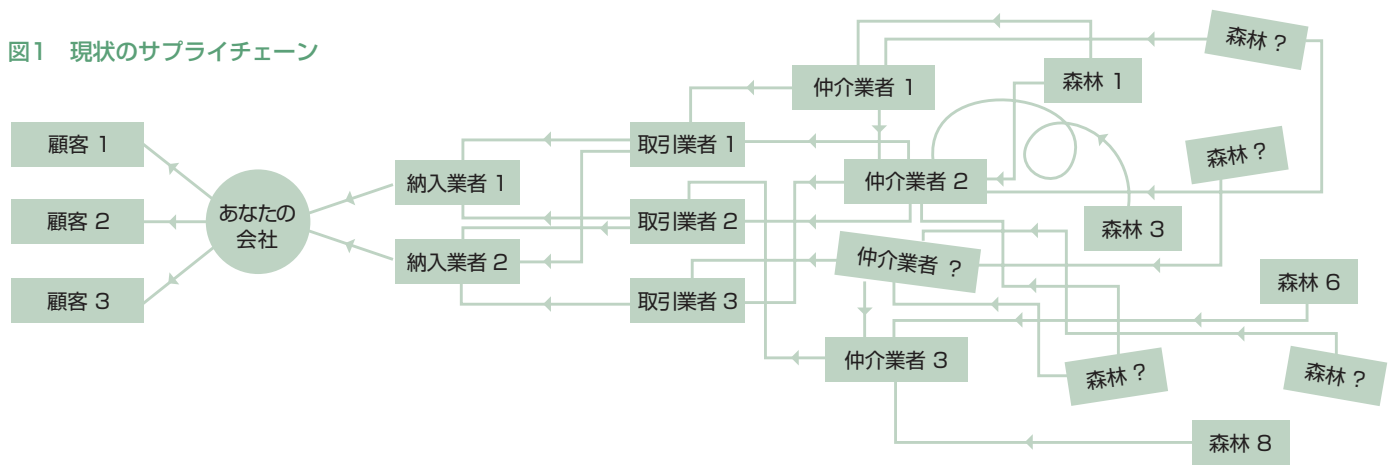
ギャップ を
見つける

図1に示されているように、集めようとする情報を図にしてみよう。図に生じた空白から、さらに情報を入手しなければならない部分が浮き彫りになるだろう。情報を明らかにしないことは、信頼される、忠実な納入業者であり続けるためには良策ではないということを納入業者に対してははっきり伝えておく。もし健全な

**最終的には製品に使われる原木が、
どの森林のどの切り株から来たのかまで
さかのぼることを意味する。**



図1 現状のサプライチェーン



ビジネスを行っていて、グッドウッドを提供しているのなら、取引を停止されることを恐れる必要はないはずだ、と納入業者に伝えるのだ。もし良い製品を供給せず、きちんとした情報を提供しないのなら、その業者の経営や供給している木材の原産地について、重大な疑問が生じてくる。そのような納入業者は、おそらくあなたのサプライチェーンに入るべきではないということになる。

図1では、森林に近づくにつれ、サプライチェーンがどれほど複雑で不透明なものになるかということを示している。木材の原産地を証明するための良いシステムを維持しようとししない仲介業者や地元の取引業者が多ければ、木材が伐採された実際の場所を特定するのは非常に難しい。これらの情報がない場合、別の方法で証明されなければ、あなたの調達している木材は、違法である可能性があると思定しておかなければならない。

サ プライチェーンの質

完全かどうかは別として、サプライチェーンについての図が描けたので、次は各業者に関する詳細な情報を集める。

サプライチェーンはどの程度か？

- 各業者には、取り扱っている木材の原産地を証明するシステムがあるか？
- 各業者は、違法材や他の望ましくない木材を排除するシステムを持っているか？
- そのシステムはどの程度のものか？
- 各業者と彼らのシステムを信用することができるか？

- それらのシステムは監査されているか？
- 誰によって監査されているか？
- 監査人は、実際または潜在的な抜け穴を突き止めるのに、問題の背景や状況を十分に把握しているか？

調達している木材はどこから来ているのか？

- どの国、地域、地区か？
- 何カ所の森林から来ているのか？ 小規模の伐採業者が多いか、または1、2カ所の大規模森林経営の森林からか？

- どの森林のどの場所か？

- どの切り株か？

森林は合法的に伐採されているか？

- 調達している木材の原産地に違法伐採は存在しているか？
- 調達している木材は違法な伐採によるものか？
- 森林資源をめぐる所有権の対立があるか？
- 汚職があるか？
- 森林伐採に関する明確な法規制によって証明されるような強力なガバナンスがあるか？

森林は保護すべきであると判断される重要な要因があるか？

- 森林は国立公園またはその他の保護地の中にあるのか？
- 保護価値の高い森林（HCVF）と評価されているか？

森林は適切に管理されているか？

- 森林の伐採が可能なら、どのように管理されているのか？
- 社会・環境面の問題があるか？
- 国内または国際的に認められた認証スキーム（FSC^{※3}など）によって認証され

ているか？

- 認証されていないのなら、その管理は認証に向かって計画的に改善しているか？
- その他の起こり得る問題

- 調達している木材は森林転換計画の一部として伐採されたものか？

サ プライチェーンの規模

あなたのビジネスがどれほど影響力を持っているかについても知っておこう。もし、購入・発注量が納入業者にとってかなりの割合を占めているのなら、あなたは影響力を持っており、変化を起こすには良い立場にいるということになる。

- どれくらいの量の木材を使用しているのか？
- 購入量は納入業者の取扱量にとってどの程度の割合か？
- あなたのビジネスは納入業者にとって重要か？

あなたの会社、納入業者、そしてそこへの納入業者に対する上記の質問により、あなたはサプライチェーンにおける現在の相互の影響や、製品で使われている木材の環境面の質を把握できる。良い答えが得られると思うなら、良い経営状態にあるのである。集められる情報の質にはおそらくギャップがあるだろう。この方法で知っていることと知らないこと

※3 森林管理協議会（FSC）は世界中のさまざまな環境・社会団体や林業団体、木材業界によって1993年に設立された独立した、非営利・非政府の組織である。FSCの設立以降、他にも森林認証の仕組みが設立されてきたが、FSCはその世界的規模と、WWFや地球の友、グリーンピースなどのNGOを含む多くのステークホルダーからの幅広い支持を受けているという点で区別されている。



Step 3の続き

を見つげ出すことにより、自らの現状を把握できる。それが次にしなければならないことを考え出す最良かつ唯一の方法なのである。

誰に対して話すべきか？

- 1 あなたの国で活動しているNGOと調達している木材の原産国で活動しているNGO
彼らはあなたよりもずっと多く、現状について知っている場合が多い、または少なくとも問題に対して異なった考え方や役立つ見識を持っているだろう。そしてあなたのサプライチェーンの業者の過去について知っている場合も多く、これは有用な情報だ。
- 2 サプライチェーンの中にある業者
彼らは誰から製品を購入しているか当然知っている。自分たちの納入業者が誰から購入しているかまでは知らないかもしれないが、このようにして森林に到達するまでサプライチェーンを1つ1つさかのぼっていくことができるのである。
- 3 調達している木材の原産国や地域の人々
- 4 森林管理者
- 5 政府機関
- 6 調達している木材の原産地で活動する認証機関

自分の取り組みの背景について理解を深めるのに役立つ人なら誰とでも話をしよう。サプライチェーンにいる納入業者が道徳的か、そして彼らが原材料を調達している森林は適切に管理されているか、知らなければならない。美辞麗句や耳にやさしいことは聞き流そう。できるだけ

多くの情報源から詳細を集め、それを相互に照合する。あなたが事業をしている場所で違法伐採に関する大きな問題があるか、またその問題を政府がきちんと掌握しているか、調べる。そして探せることは何でも探し出さなければならない。

目前にあるすべての情報を得たら、現実には何ができて何ができないのか、その実現にはどのくらいの時間がかかるのか、わかるだろう。これらの情報があり、調査を通じて連絡をとったすべての人から支持を受けていれば、現在の状況に照らして意味のある、明確な目標の備わった、目的にかなった方針を考える次のステップへと進むことができる。

Step3で注意すべきこと

◆話をしない納入業者

納入業者に対し、その先の納入業者に関する情報を公開させるのは難しいことかもしれない。地元の木材取引業者や仲介業者は、自分たちを飛び越え、森林から直接購入するかもしれないと恐れ、その情報を公開することに特に神経質になりやすい。しかし、あなたはその情報が必要なことから、要求し続けなければならない。もし彼らが責任ある業者で、適切なCOCシステムを実施していれば、彼らのビジネスは信頼すべきもので、納入業者として良い状況にあるに違いない。もしサプライチェーンにいる業者が情報を公開・共有しないなら、2つの問題がある。1つはその納入業者はあなたを信頼していない、ということ。2つ目は、あなたが原産地の森林までさかのぼって確認することに障壁がある、ということである。

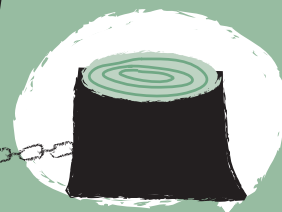
このプロセスを通じて、あなたは納入業者に対して情報を公開するよう求め、説得する必要があるだろう。そのため取引を失う、という彼らが抱くだろう当たり前の不安を理解するのは重要である。ビジネスを維持する唯一の方法は、違法材や望ましくない木材の取引をしていないことを証明することだと彼らに説明する。最終的に彼らが心を開かず、要求する情報を公開しないのなら、彼らは信頼できない業者であり、サプライチェーンから外されるべきなのである。

◆うそ、汚職、うそ、錯覚を起こさせるもの、そして更なるうそ

不適切な木材取引を見抜かれた場合には取引を停止されるだろうと思っているのなら、納入業者はうそをつく。絶対に確かなものはない。国際的な木材ビジネスには、賄賂、汚職、偽装、違法な慣行に関わっている取引業者や仲介業者があふれている。彼らはたいいてい地元のマフィアである。どんな些細なことでも疑問に思う心構えが必要だ。彼らはうそをついている可能性がある。

いつうそをつかれているのか知るのは非常に難しい。しかしここで、プロジェクトリーダーまたはIATのリーダーが国際的な木材取引で経験を持っているか、清廉で誠実な態度を保っているかが問われる。合法であるとの主張に対して、その証明を要求する覚悟を持つ必要がある。そして、単に書類を提出させるだけであってはならない。もしあなたのサプライチェーンにいる納入業者が合法的に事業を行い、認証材を使用しているなら、証明書類を持っているはずだ。しかし、それらの書類は偽造・改ざんされている

幅広い視野を持ってスタートし、 最悪の場合に備えよう。



場合があるため、違法な木材も表面的には正当な書類が付いているかもしれない。書類には問い合わせのできる関係者が常に記載されている。

- 1 荷積み証券に記載されている森林経営者は、あなたの納入業者の購入先の仲介業者に本当に木材を売ったのか？
- 2 もしそうなら、森林経営者は木材を伐採する法的権利を持っていたのか？
- 3 COCシステムが実施されているか？
- 4 彼らは（原産地である）切り株まで連れて行けるのか？

以上のことは骨が折れ、多大な時間を要する作業になる可能性がある。しかし、うそでない証明されるまで、誰もがうそをついているという立場で断固とした態度で望めば、真実にたどり着くことができる。

大切な原則は、常に検証、照合することである。検証と照合、検証と照合…ということ覚えておかなければならない。

◆影響力の欠如

小規模の企業であれば、質問に対して答えてもらうのは難しいだろう。また、あなたのビジネスが納入業者にとって大きな割合を占めていないのなら、耳を貸してもらえないかもしれない。あなたからの注文を失うことは自分のビジネス全体にそれほど影響を与えないので、納入業者は自社の木材の原産地を知らないと開き直るつもりで、行動を起こすことにほとんど関心を示さないこともある。「買うのか、買わないのか」と言われれば、グッドウッドを供給するシステムを持つ代わりの納入業者を探さなくてはならない。探してもどうにもならないことが多い。まったく同じ行動をとる別の納入業者を

見つけるだけに終わるだけだからだ。

◆失望と幻滅

こうなると、グッドウッドを使いたいのに、手に入れるのは不可能なことのように入る。行き詰まると失望と幻滅の念が起きてくる。もしこのような状態になったら、一步戻って深呼吸してみよう。必ず方法はある。決してあきらめてはいけない。

会社が小さければもっと難しい状況に陥るかもしれない。しかし、難しいというのは不可能を意味するのではない。

同業の組合団体を利用して他社と共同することによって、集団の購買力で影響力を行使して、事態を打開できるかもしれない。または状況を調べるという手もある。たとえばNGOや認定認証機関、コンサルタント会社やこの問題に取り組んでいる企業連合（TFTなど）など、外部のステークホルダーからのアドバイスを求める。彼らは、グッドウッドだけを扱おうと努力している納入業者を知っているだろう。そのような納入業者をどこで見つけ出すかを聞けばいいのだ。

納入業者を変えればあなたのプロジェクトはもっと複雑になる。しかしもし目標を達成しようとするなら、その可能性を直視しなければならないだろう。

小規模の納入業者に変え、注文を1ヵ所の工場に集めることで、大規模な納入業者に対するよりも大きな影響力を持つことができる。小規模の業者に乗り換えると、たとえば品質や配送スケジュールなど、製品のその他の条件について譲歩することになるかもしれない。しかし、小規模でも良い経営者は存在するし、彼らの事業を改善するために、ともに取り

組むことができる。

最終的には、目標を達成するため、まったく異なる国や異なる樹種へ転換することもあるだろう。

◆ひどい話

悪い知らせに対する覚悟がなければならぬ。サプライチェーンの納入業者や、あなたもあなたの取引先も知らない関係者が、きわめてひどいビジネスをしているということが明らかになるかもしれない。木材納入業者の中にはひどい経営をしていることで国内では知られ、殺人の疑惑までもかけられている場合もある。これが国際木材ビジネスの実情なのである。

また、自分が調達している木材が国立公園やその他の保護地域や保護価値の高い森林で違法な手段で伐採されたことが明らかになるかもしれない。あなたの製品は熱帯雨林における大規模な森林消失に間接的に加担しているかもしれない。

合法的な伐採地域からのものであっても、油やしのプランテーションなど商品作物の耕作のために、根こそぎ皆伐されたことが判明する場合もある。これは100%合法であっても、顧客はそれが良いことだとは思えないだろう。

幅広い視野を持ってスタートし、最悪の場合に備えよう。世界の、特に熱帯地方では林産業で悪い出来事が起きている。そのために覚悟しておかなくてはならないのである。もし気になるような事実を見つけたら、それを決して隠してはならない。見つけたことすべてに対処できる、賢明で、現実的な計画を作成しよう。これは事実に向き合い、どのように解決するか、ステークホルダーと協議することを意味するのである。

Step 4

木材方針を策定する

明確な目
あなたは
それは自
意味する

今やあなたは現状のサプライチェーンについて、ひどい話も含めてすべて知っているはずである。これで、目指すものにふさわしい目標を持った明確な方針を策定することができるのだ。

うろたえてはならない

明確な目標を設定すればあなたは説明責任を担うことになる。それは自らを標的にすることを意味するのではない。企業は明確な目標を持つ方針を設定するとうろたえてしまうことが多い。それは自らの経営状況を理解していないことに原因がある。もし良い情報がなければ、可能なこともわからない。もし可能なこともわからなければ、何が現実的な目標かわからないだろう。そうすると、達成できない目標を押し付けられたと思う。よく覚えておかねばいけないのは、ステップ3を経て、あなたは必要で有効な情報をすべて持ち、あなたの取り組みを理解・支援してくれるステークホルダーや専門家の強力なネットワークを築いているのである。情報がなければ、この取り組みを行っているのではないのだから、現実的な方針や目標を設定することができるのである。

方針案を作成する

方針は、読み手が誰でもあなたが実現しようとしていることを簡単に理解できるよう、明確で透明性がなければならない。それには企業のビジョンを明確に記

述しなければならない。サプライチェーンではどの木材を受け入れ、どの木材を受け入れないのか、定義する。そして、最終目標に向かって前進する際、何を受け入れ、何が受け入れられないのか、定義しなければならない。また、進捗状況を監視できる具体的な指標も含めなければならない。

最低限、すべての違法材の排除を約束しなければならない。最終的にはおそらく、信頼のおける認証を受けた、適切に管理された森林からの製品の取引を約束することを目指すことになるだろう。そうすると、認証を受けたグッドウッドだけを使う時期を設定することになる。グッドウッドをどのように定義するかについて、詳細な手引きは26ページの付録1に書かれている。

Box3では下記のようないくつかの主要要素にもとづいた方針例を記している。

- 1 所定の日までにすべての違法材を排除するよう約束する。
- 2 指定日までにすべての製品を第三者機関が監査するCOC施設で生産するよう約束する。
- 3 認証された木材の割合を、毎年、確実に増やすことを明記する。
- 4 最後に、すべての進捗状況を測る基点として方針には明確に日付を明記する。

再びすべての人に話をする

方針案を作成したら、ステップ3で関わった人すべてと議論し、案を見直そう。



標を設定すれば 説明責任を担うことになる。 らを標的にすることを のではない。

あなたの目標について彼らが高すぎるまたは低すぎると思っているのか、知る必要がある。彼らのインプットにもとづいて案を練り直し、正式なものにして公表できる。

方針を正式に承認する

透明性のある目標を備えた明確な方針を持つというのは意味のある成果である。そこに至るには、多くの手続きが必要だ。広範囲の人々と協議して現状のサプライチェーンを分析し、自社のビジョンについて約束をする。それはあなたの功績として認められる。しかしもっと重要なことは、社内外両方のすべての人から信用され、責任を分担する姿勢を得ることだ。方針目標を達成する能力があるかどうか、あなたは社内外からの批判の目にさらされる。目標を達成しようとするのなら、社内の人間は仕事のやり方を変え、方針の実行に熱心に取り組まなくてはならない。またサプライチェーンの業者など社外の多くの人々も、同様に仕事のやり方を変えることになる。だから、彼らにあなたが目指していることをきちんと見てもらうことが必要だ。目標達成に何らかの影響を持つ人はすべて、意見を述べる機会を与えられ、最終的には目標を受け入れなければならない。

Step4で注意すべきこと

◆目標設定は高すぎず、低すぎず

非現実的な目標設定はあなたのためにはならない。もし低すぎれば、ステーク

ホルダーに環境保護を考えているふりをしていただけと思われる。もし目標が高すぎれば、意欲的だと激励してくれるかもしれないが、いったいどのようにそれを達成しようとしているのか疑問に思われる。あなたのスタッフも驚き、不可能なことを要求されるのではと疑念を持つだろう。目標は誰にでも意味があるものでなくてはならない。

◆方針を見直す準備を

方針は変更不可能なものであってはならない。もし目標が高すぎる、または低すぎていて、現実的でないことがわかったら、それを認め、広く助言を求め、修正する。協議することなく修正してはならない。高い目標を設定したのに、制約を下げて前進すればまるで約束から離れて進んでいるように見える。だから、協議、協議、協議、なのである。そうすれば、ステークホルダーはあなたが直面している問題や現実を理解してくれる。

◆常に客観的、明確に考える

サプライチェーンの現状をとらえ、方針を正しいものに修正する過程では、森林が破壊され、人々がひどく扱われ、時には殺人もある、というようなひどい話を聞く機会もあるだろう。このようなことを理解し、最悪の状況を回避するための厳しい決断を下すことも必要だが、常に客観的でいなければならない。そのような話には根拠があることをはっきりさせ、もし根拠があれば、直ちにそして断固としてそのような原料調達先を取り除く行動を起こさなければならない。しか

Box3

グッドウッド社の木材方針

200〇年〇月〇日

「グッドウッド社は世界的に受け入れられる唯一の良好な森林管理基準として、(特定の認証システム)の義務を果たす約束をする。

200〇年(〇月)までに、我々は〇〇認証林からの木材のみを使用する。その点で、我々は木材について、TFT(熱帯林トラスト)によって支援されるような独立したプログラムによる〇〇認証を目指し改善している企業を優先して購入する。

グッドウッド社は200〇年(〇月)までに、あらゆる違法材およびダム建設に伴う伐採やその他の森林転換プロジェクトからの木材を、サプライチェーンから排除する。

200〇年(〇月)までに、グッドウッド社によって取引されるすべての木材製品はCOC認証された工場で生産される。」

し関係するすべての人にとって経済的、環境的、社会的に意味のある方針やプログラムを作ることが第一の目的だということを忘れずに、あらゆる問題を通じて常に明確に考えなければならない。悪いことが起きているからという理由だけで安易に逃げ出すのは最良の決定ではないということを覚えておこう。それは正しいことかもしれないが、逃げ出すこと、正しいことをしたい地域の納入業者に関わり続けることとは、はっきりと違いがある。逃げ出せば、あなたは影響力を行使できないのだ。

このバランスをとるのは難しく、コミュニケーション・プログラムを通じて広く議論することによってのみ、適切な客観的な判断を下すことができるだろう。

Step 5

行動を起こす



ここまでの段階を経て、あなたの木材管理システムも具体化してきただろう。木材方針（要素1）があり、内部監査システム（要素5）やコミュニケーション・プログラム（要素7）も作成した。次はシステムを完成するために行動を起こす時である。木材調達プログラム（要素2）、COCシステム（要素3）、WOCシステム（要素4）、そして独立した第三者機関による監査プロセス（要素6）が必要である。

要素2 目標を設定した木材調達プログラム

木材方針ではグッドウッドの調達率を100%にするために、グッドウッドを定義し、サプライチェーンから排除しようとする木材と、受け入れるべき木材をはっきりさせているはずだ。次に必要なのは、明確な目標を有する木材調達プログラムの作成で、木材方針に沿った木材を確実に調達しなければならない。そのための最も有効な方法は、木材を自ら購入することである。もし社内に林業に関する知識がなければ、その知識を集める必要がある。木材の原産国の林業専門家やNGOに相談すれば、方針に沿った木材を調達できる場所を探すのに協力してくれるだろう。

取引業者や仲介業者を通じてではなく、森林から直接購入することにより、自らの方針と一致する森林に限定することができる。木材の原産地を管理でき、もはや他人に頼る必要がない。しかし、木材の購入というのは難しく、特有の専

門知識が必要だ。また、多くの経費がかかり、キャッシュフローの問題や厄介な在庫管理にも取り組まなければならないかもしれない。もし、そのための経営資源があり、あなたのビジネスにとって意味があるのなら、森林から直接購入するという選択肢は自らの木材方針を確実に遵守する最も有効な手段である。

もし自分で木材を購入することができないのなら、それを行っているサプライチェーンの業者と非常に密接に活動する必要がある。プロジェクトが成功するか失敗するかはこの点にかかっている。その業者には、木材方針に従って木材を購入し、それを証明するためCOCとWOCシステムを実施してもらわなければならない。木材取引業者や仲介業者ではこれらのシステムを実施していることはほとんどなく、通常は様々な木材を混在させて扱っている。このやり方では違法材や望ましくない木材がまぎれ込み、そうでない木材に偽装されてしまう可能性がある。そのため、もし業者が適切なCOCおよびWOCシステムを実施していないなら、可能な限りこのような業者を避けるべきである。もしそれができなければ、あなたの木材方針に合わせて、木材の原産地を森林の切り株までさかのぼって追跡できる適切な木材取り扱いシステムを実施してもらう必要がある。

そうすることで購入の対象となる森林の数を少なくし、集中させることが可能になるが、これにはリスクが伴う場合もある。対象となる森林の経営パフォーマンスに対して大きな影響力を持つことに

なり、彼らにとってあなたとの取引は一層重要になる。もし、あなたが森林施業を改善するよう要請すれば、彼らはもっとよく話を聞いてくれるだろう。しかし、1カ所の供給源だけに頼ってしまうのは危険である。人は常に変化し、管理に対する考え方も変わる。森林の経営者が、今日はFSCの原則に従った施業をすることを約束していても、明日にはそれを止めるかもしれない。あるいは、優良な業者であれば違法伐採者からも狙われるかもしれない。政府の政策も変わるかもしれない。非常に短期間で優良な業者が悪い業者になってしまうという例も数多くある。購入対象とする森林地域をいくつかに分散し、できればいくつかの異なる国々から木材を購入するようにすれば、1つの予期せぬ影響によって、製品に適した木材を失うという状況に陥るリスクを減らすことができる。

要素3 COCシステム

木材方針で明示しているように、違法材や他の望ましくない木材を確実に排除するためには、木材の原産地である森林と、あなたの会社およびサプライチェーンの中にある業者の原料の取り扱いと加工施設、という2つのレベルで機能するCOCシステムが必要である。片方があってもう片方はない、というのでは意味がない。それは、望ましくない木材がサプライチェーンに入り込む抜け穴があることを意味する。森林側のシステムと様々な加工施設でのシステムとを組み合わせ

ここから厳しい取り組みが始まる——方針を実施するのだ。

わせることにより、どんな木材のかけらでもサプライチェーンをさかのぼって原産地である森林の切り株まで追跡することができる。

COCシステムを実施してもらうために、納入業者や木材の原産地の森林の経営者と密接に活動する必要がある。調達先の森林の数と同様に、サプライチェーンに関与する業者の数を減らすことは有効である。50もの工場から製品を購入するのは意味がない。もし30なら、各工場に対して均等に大きな影響力を持ち、適切なシステムを実施するよう説得できるかもしれない。一方、小規模な企業の場合、仕入先は1つ、しかもあなたの注文が相手にとってほとんど重要でない、業者はCOCシステムを実施しようとはしないかもしれない。もしそうなら、実施しようとする納入業者を探すべきである。

◆森林で

サプライチェーンの業者の加工施設から、原木の輸送過程をさかのぼって、伐採された切り株まで追跡するCOCシステムが必要である。そのようなシステムは広く普及してはいないが、実施するための技術は比較的単純で、安価なものである。もし原産地の森林にそのようなシステムが存在しなくても、他のすべての面で木材方針を満たすことが確認できるならば、COCシステムの実施に向けて森林経営者とともに取り組めばいい。COCシステムがなければ、違法材や望ましくない木材がグッドウッドに混入す

る危険性が高く、木材方針の遵守が危うくなる。

◆工場で

加工の段階では、そこに入ってくるすべての原木の流通を特定できるようにCOCシステムを動かさなくてはならない。最終的に製品となる木材だけでなく、廃棄される部分もすべて含まれる。そのようなシステムがなければ、悪い木材がグッドウッドと混ざってしまう危険性がある。

COCシステムは、原木が一次加工されてから（たとえば製材工場）、最終製品が発送のために梱包されるまでのすべての加工施設において存在しなければならない。もしあなたやサプライチェーンの各業者にCOCシステムがまだないのなら、あなたが木材方針で設定した目標に従ってCOCシステムを導入するように一緒に取り組まなければならない。

目標は「プラチナ・スター」システムという高いところに置こう。そのシステムでは、製品に使われるすべての木材が、第三者機関が監査するCOCシステムが十分機能している森林や工場で伐採・加工されるのである。

「ゴールド・スター」システムは中間ステップである。サプライチェーンのすべての加工施設ではCOCシステムが機能しているが、木材を調達している森林については一部しかシステムが機能していない場合、少なくともあなたの木材方針に沿った合法的な伐採をしていることが確認され、そして木材は確実にその森



林から来ていることを証明する十分な書類がなければならない。このレベルでも意味のある成果であるが、最終的な目標は「プラチナ・スター」レベルでなければならない。

要素4 COC加工施設に流入する 木材を管理する木材原産地管理 (WOC)システム

ある森林から木材を調達することと、製品を作るためにCOCシステムを機能させている加工施設の木材のみを使うことは別である。適切な木材が適切な加工施設で製品の製造に使われているということを確保するWOCシステムを実施する必要がある。そして、WOCシステムが機能していることを、知りたいと希望する人に対して書類を使って証明でなければならない。

WOCシステムでは加工が始まる前に適切な木材が製品の製造に使われていることをチェックする。もし森林と加工施設両方で監査済みのCOCシステムが機能していれば、WOCの手続きは簡単である。ただ単に、どの木材がどの製品に使われたかを示す記録を集計し、信頼できる文書が簡単に入手できる形式で管理されていることを示して、その記録を証明すればいい。

つまり使用している木材が、あなたの言う通りの場所から来たものであるということを証明する必要がある、ということである。

原産地証明

——合法性を確認する 簡単な方法

もしあなたの会社が天然の熱帯広葉樹材で作られた最終製品を東南アジアや中国の工場から購入する契約をしているなら、その製品に使われている木材はインドネシアで違法に伐採されたものである可能性がある。どうやって違法性を見破れるだろうか？

原木や製材が港に到着する際、船荷証券(B/L)や原産地証明、植物検疫証明書、その原木が輸入者によって購入されたことを証明する契約書や送り状、積荷明細書、原木リストなどの書類一式が必要である。

Step 5の続き

- 1 木材が、法的認可を持つ森林経営者によって伐採され、売却されているという証拠。これには通常以下のようなものが含まれる
 - 問題となっている地域の場合、伐採権の所有を示す許可証のコピー
 - 伐採期間、伐採地域を指定した、林業当局からの伐採許可証
 - 伐採本数と伐採面積、伐採地域が特定された原木の一覧
 - 木材伐採計画または森林管理当局によって承認されたそれに相当する書類のコピーと、経営者が当該地域で伐採権を所有していることを証明する関連当局に承認された森林管理計画のコピー
- 2 もし木材が加工のために輸出されたなら、以下のものがなければならない。
 - その木材が輸出された日時と輸出者の船荷証券
 - 誰に、いつ、木材を売却したかを示し、輸出業者が木材を合法的に所有していたことを示す売買契約書
 - 関連政府機関により捺印された原産地証明
 - 合法的に輸出され、すべての税金が支払われていることを示す、木材の原産国の税関書類
 - 関連するすべての税金を支払って合法的に輸入されたことを示す、輸入国での税関書類
 - その木材がいかなる法律にも完全に遵守して輸送されてきたことを示す関連する輸送証明書

これらのチェックを経た木材が、COCシステムの機能している加工施設に運び込まれると、適切な木材が最終製品に使われていることが全体として確保されることになる。加工施設ではCOCシステムが機能しているが、森林ではそうではない場合でも、自社もしくはサプライチェーンの業者が購入している木材が、確実にあなたの製品に使われていることを保証することは可能だ。WOCシステムを使って、製造に使われている木材はこれらのチェックを通過しているということを示せばいい。森林でCOCシステムが実施されるまでは、特定の切り株から切り出されたことを証明することはできない。しかしもし上記のようなことを示す十分な書類一式を持っているなら、少なくとも「ゴールド・スター」システムが機能している、といえる。さらに、森林でのCOCシステムの実施に向けて森林経営者とともに取り組めば、最終的には「ブラチナ・スター」システムの実施につながる。

要素6 独立した第三者機関による 監査プロセス

あなたが正しいことをしているということは、信用に足る人物が言わなければ他の人たちは信じてはくれない。したがって、独立した第三者の監査機関によってシステムを監査し、認可してもらう必要がある。たとえばFSCシステムでは、いくつかの認定されたCOC監査機関がある。木材方針を適切に実施していることを監視・検証するため、認定された監

査機関を使わなければならない。

もし監査機関から承認を得れば、自信を持ってこの事実をPRすることができる。

Step5で 注意すべきこと

◆偽造書類

国際的な木材取引には偽造文書があふれている。国によっては、適当な「費用」を支払えば、要求に応じて「合法の」書類を手に入れることができる。IATは、木材原産地管理のための書類を非常に念入りにチェックしなければならない。検証と照合、を繰り返すのだ。すべての書類は許可を出す政府から適切な証印が押され、はっきりと印刷された原本でなければならない。何度もコピーされている書類は、信じてはならない。商工会議所が発行した書類にもとづいて取引された丸太は原産地が疑わしい可能性が高い。Box4には、合法性について最初の段階で簡単にチェックするための情報が記載されている。

◆切り株までさかのぼる

合法性の究極の証明というのは、検証可能な書類一式を、丸太や製材の原産地とされる切り株までさかのぼることである。もしその切り株の大きさや種類が丸太のそれと合致するなら、問題はない。そのため、この基本的なレベルに立ち返って合法性の確認をしよう。それは、すべての丸太をチェックするために森林まで赴かなければいけないということを意味するのではないが、定期的に現地に行

合法性を確認する最初の簡単な方法は、原産地証明を見ることである。この書類は必ず地方政府の林業局など責任ある政府当局によって発行されるものであり、地方の商工会議所などが発行するものではない。原産地証明が商工会議所から発行されたものである場合は、合法性が非常に疑わしいので、すみやかに確認する必要がある。原産地証明には、政府当局によって日付が記載され、スタンプが押されている。そして、輸送量や樹種、輸送元、輸送者、輸送先、日付、船名が記載されている。

発行元が政府当局であっても、そうした書類は購入することができるため、必ずしも合法性が保証されるわけではない。しかし、これは最初のステップとして意味がある。政府発行の証明書があれば、役所を訪ねて記録を調べ、原産地証明が実際そこから発行されたものであるかどうかを確認できる。もし実際にそこから発行されたものであれば、記録があるはずだ。もし記録がなければ、誰かがスタンプ一式を持っていて、書類を発行していると考えられる。データを特定できる番号が記録があれば、政府の他の部署までさ

かのばって税金や伐採権料が支払われたかどうかを確認することができる。

これ以上の確認をするには、特に原木リストなどを使って、より多くの調査が必要になる。しかし、原産地証明を誰が発行したかを確認するだけで、たいていは真実の90%が明らかになる。

く必要はあるだろう（または誰か他の人に行かせる）。抜き打ちのチェックは、あなたが真剣であり、卑怯な間違っことは許さない姿勢でいることを納入業者に知らせる良い方法でもある。

◆約束、約束、しかし進展はなし

合書書類の提供やCOCシステムの実施が約束されても、実行に移されない場合も多い。これは時間を引き伸ばしているに過ぎない。問題が立ち消えになるかもしれない、またはあなたが他の問題に関心を移すかもしれないと期待しているのだ。顧客であるあなたに対し、約束を守らない業者には厳しく対処をする覚悟が必要だ。もし定期的なIATの現地監査で、COCシステムの実施状況が遅かったり、WOCシステムの一部の書類を提出していないことが明らかになれば、支援策を考えなければならない。単にもっとトレーニングが必要なかもしれないし、あなたが要求していることをきちんと理解していないのかもしれない。しかし協力しても、依然歩みが遅ければ、彼らが真剣かどうか問い直さなければならない。どれほどの機会を与えるかはあなたの判断だが、最終的に適切なシステム

が実施されなければ、木材方針の目標達成は危うくなる。もしその業者が木材方針の必要事項に従わない状況が続くなら、いずれ他の業者へ変更することが必要かもしれない。

◆コミットメントを緩める

大量の木材を扱う大企業でも、さほど影響力のない小規模企業でも、このプロセスには時間がかかるかもしれない。時間がかりすぎると、このプロセスから得られるはずのメリットを失う恐れがある。もし長期的なメリットが見失われれば、このプロジェクトに必要な長く厳しい道のりに対する社内の意欲を維持するのは難しいだろう。

あなたのチームは、間違いなくこのプロセスを通じて多くの策略や汚い商取引を突き止めるだろう。先が見えず、すべてが不可能に見えるという理由から、プロジェクトリーダーやIAT、もしかすると会社全体にとっても、強いコミットメントを維持するのが難しいこともあるだろう。違法取引などの問題が深刻すぎて、チームが骨抜きにされる可能性もある。

経営陣は、ワークプランの目標が小さなステップでも達成された場合、社外だ

けでなく社内でも歓迎されるようにする必要がある。

取り組みを確実に前進させるために、必要な経営資源をチームに提供しなければならない。

◆外部の支援

この大きな仕事には、集中して取り組むことが必要である。小規模企業であれば、ステップ1からステップ6まで進むための経営資源が欠けているかもしれない。たとえ経営資源が豊富な大企業であっても、目標達成のために、木材取引や林産業について詳しい外部の専門家の支援を必要とするのは当然のことだろう。支援の可能な組織の一覧が31ページに掲載されている。

しかし、たとえ外部からの協力を利用しようとしても、外部の協力者と連携し、指揮をとるプロジェクトリーダーを社内を持つことは重要である。結局、このプロセスには社内での厳しい決断が必要となり、最高経営責任者だけがそれを実現できる立場にある。外部の協力者は助言や指導をすることはできるが、あなたに代わって決断を下すことや方針を作成することはできないのである。

あなたが正しいことをしているということは、信用に足る人物が言わなければ他の人たちは信じてはくれない。

Step 6

目標を達成する

木材管理システムの7要素を実施し、検証可能な形ですべての違法材や他の望ましくない木材をサプライチェーンから排除するという目標の達成には、サプライチェーンの複雑さや規模などによって異なるが、2ヵ月から2～3年の時間がかかるだろう。

たとえ予想していたより時間がかかったとしても、目標を達成した、ということとは素晴らしいことで、誇るべき成果である。違法材や望ましくない木材を排除するのは簡単ではないのだから。達成したら、次はその恩恵を享受する時である。木材管理システムが、独立した第三者機関に監査・検証されると、違法材を調達していないことを保証できるので、市場においても強い立場を確保できる。企業としてこの立場をうまく利用しよう。

しかし、気を抜いてはならない。木材方針に影響を与えるあらゆる問題に対処し続けなければならない。悪い業者や違法材の取引をねらった金はなくならない。違法材や望ましくない木材がサプライチェーンに入り込んでくる危険性は常にある。したがって、目標を達成するためのシステムを決して終了させてはならない。

方針とその実施をレビューしながら、常に更新し続けなければならない。目標達成に向けたより良い方法は常にある。サプライチェーンにいる納入業者にも、あなたと同じようにCOC認証を維持するため点検と監視を繰り返してもらう必要がある。木材を購入している森林に関しては、現状のサプライチェーンを把握

する際にコンタクトをしたあらゆる関係者とコミュニケーションをとり続けなければならない。状況は変わる。今日認証を受けた森林が明日は認証を失い、新たに認証された別の森林が新たな購入の機会を得るかもしれない。

もしこれらのことすべてを実行したとなれば、本冊子を手にしたときに実現しようとしていたことを達成したことになる。複雑で難しいプロセスをやり抜いた努力はむくわれるのだろうかと振り返ることもあるかもしれない。時間がたてば明らかになるだろうが、法規制はさらに厳しくなり、顧客も世界の森林減少の問題について認識を深めていく。サプライチェーンから違法材を排除していることがビジネスの前提条件になるのは、時間の問題なのである。

Step 6で注意すべきこと

◆成果を誇張したり早くPRしすぎること

困難な取り組みによって得られた成果で、会社の評価が少しでも早く高まることを期待するのは当然だ。しかし、目標を達成するまでには、ある程度の時間、おそらく何年もの時間がかかるだろう。成果を早くPRしすぎてはいけない。成果を公表する前に、その成果を確実なものにしておかなくてはならない。もし成果を誇張しすぎたり、非常に早い段階で公表すれば、誤った主張をしている、グリーンウォッシュしている（環境にやさしい企業と見せかけだけのPRをする）と非難され、本当に目標を達成したとき

に得られるであろう潜在的なメリットを失ってしまう恐れがある。

◆気のゆるみ

決して気をゆるめてはならない。同じことの繰り返しになるが、悪いシステムはまだ存在しており、あなたの木材調達チェーンに違法材や他の望ましくない木材をもぐり込ませようとしている人もいるので、常に警戒していなければならない。

また、あなたが木材を調達している森林が、国際的に認められたシステムによって確実に認証を受けているとしても、自らのシステムをゆるめてはならない。森林経営者が責任ある林業・取引を継続するのを確実にしよう。FSC認証を受けたインドネシアのチークを扱うある企業は、認証が一時取り消された際、このことを身をもって学んだのである。

たとえ認証された森林から原料を調達していたとしても、サプライチェーンを管理・監視しなければ、財政危機の要因となる。サプライチェーンの管理を決してゆるめてはならない。

◆結論

もしあなたが違法材や望ましくない木材をサプライチェーンから排除し、ここに到達したのなら、祝福しよう。困難な取り組みをやり遂げて、あなたの会社は、間違いなく以前とはまったく違う企業になっているはずだ。

実行に移していないまでも、この『グッドウッド、グッドビジネス』を最後まで

で読み通して、この先に何が控えているのかを知ったところかもしれない。もしかすると、あなたはどこから手をつけようか、頭を悩ませているところなのかもしれない。

困難なプロセスだが、やり通せば市場の利益を必ず確保できる。最低でも、規制基準を満たし、ビジネスを続けることができるだろう。もっと言えば、自社の市場シェアを広げる可能性もあり、競合相手と差別化することもできる。

外部からの協力を得ることもできる。他の企業と同じ間違いをしながらこのプロセスを単独で苦勞して取り組む必要はない。すでに経験した企業がいるのである。彼らの経験を活用しよう。

最後に、皆さんの健闘を祈りたい。イタリアでは「Su, coraggio (勇気を持って)」と言うが、勇気を持って取り組んでみよう。あなたのビジネスのやり方すべてを変えようという強い決意を必要とするが、意思があればできるはずだ。

気を抜いてはならない



何がグッドウッドなのか？

木材方針ではまず、グッドウッドに対する
自らの定義を明らかにする必要がある。

グッドウッドの定義は、最低限のステップとして、サプライチェーンから違法材を排除することから始まる。「違法材」とは、供給国の法律や規定、規制を無視して生産された木材のことである。国によって法律が異なるため、何が違法材となるかは様々だが、保護地域での伐採、生産林でも法的な権利を持たない伐採、決められた税金や費用、伐採権料を支払っていない伐採は違法伐採といえる。「合法材」とは、供給国の法律や規定、規制に従って生産された木材であり、支払義務のある税金や伐採権料、費用はすべて支払われているなければならない。

合法材であっても、破壊的に伐採された森林から調達される場合もあるため、合法性を確認するだけではグッドウッドとはいえないと主張する環境NGOもいる。しかし最初の段階として、少なくとも合法的なものでなければならない。

最終的に、グッドウッドは、適切に管理されていることが証明された森林から調達されなければならない。適切な管理とは人によって考えが異なるだろうが、一般的に受け入れられている国際的な基準や認証制度というものがある。

国際的なレベルで持続可能な森林経営を推進するイニシアティブとしては、森林管理の持続可能性を国レベルや現地の森林経営単位レベルで評価、監視、報告することのできる基準・指標作りがある。たとえば、国際熱帯木材機関(ITTO)や汎ヨーロッパ、モンテリオール、タラポトの各政府間プロセスによる基準・指標プロセスがある。

このような政府間プロセスと並行し

て、適切な森林管理を評価するためのいくつかの独立した森林認証制度が生まれている。しかし、すべての認証制度が同程度の厳格性※4を持っているわけではなく、同じように広く支持を得ているわけでもない。容認できる唯一の制度はFSC (Forest Stewardship Council、森林管理協議会)のみであり、企業はFSC材のみを扱うべきだと主張する者もいる。また、TFTのように、FSCは現在存在する中では最も厳格で、許容できる認証制度だとしつつも、入手可能なFSC材は非常に少ないという状況を考慮して、FSCの認証に向けて改善を重ねている木材を使いつつ、最終目標を達成していこう、とする動きもある。本当に悪い木材(違法材など)は避けるべきだが、最終的な目標を目指して、FSCや同等の認証を受けたグッドウッドの割合を確実に増やしていく方が、破産してしまうよりいい。したがって、FSC材や同等の木材の調達率を100%にするという最終目標を目指した方針を策定している企業は、避けるべき木材だけでなく、調達対象となる木材を把握しておかなくてはならない。

※4 世界銀行の新しい業務政策(OP)では、重要な森林保護地域外での森林管理の改善のために財政支援を行う際のスクリーニング手段として独立した認証制度を使っている(詳細はwww.worldbank.org/forestryを参照)。「世銀の森林に関する業務政策」では、財政支援を受けるために必要とされる認証制度が満たすべき基準について定義している。「森林の保全と持続可能な利用のための世銀・WWF連合」は今のところ、その進捗状況についての報告書の中で、世銀の支援国におけるFSC認証を取得した森林のみを報告している。現在、同連合では、FSCが世銀の森林政策や関連する手引書で定義されたすべての基準をきちんと満たす唯一の制度であるとしている(「世銀-WWF森林連合ビジネス・プラン2003-2005」参照)。

以下の定義は、そのプロセスに関する手引きでもある。最終的に、木材の原産地を正確に知ることが必要になる。

「移行材 (Transition Wood)」とは、合法かつ認証を目指したプログラムを実施している森林で生産された木材である。移行材は比較的新しい概念で、認証の取得を目指して独自にまたは外部の支援を受けて、改善計画を実施している業者から調達される木材を区別するための言葉だ。

「他の望ましくない木材」とは、倫理的、環境的またはその他の理由により、自社のサプライチェーンに入れたくない木材である。たとえば、保護価値の高い森林や危機に瀕している森林、森林転換プロジェクト、ダム開発に伴う伐採プロジェクトからの木材、特定の国や企業からの木材、受け入れないと決めた調達先からの木材などである。

1 「保護価値の高い森林」 (High Conservation Value Forest)

「危機に瀕している森林」
(Endangered Forest)

原生林(old growth forest)

FSCの原則9では「保護価値の高い森林 (HCVF)」という用語が使われているが、HCVFを特定し、管理するための実際的なガイドラインがないため、問題が多い。たとえば、多くのNGOは、HCVFが認証された管理下にあるにもかかわらず伐採されていることを懸念している。HCVFは非常に希少であるため、一切伐採するべきではない。そこで、HCVFという概念を具体化していくために、国際的なレベルから、国、地方、個々の森林のレベルまで議論や分析が進められている。HCVFとは何か、適切



な保護を確保する方法とは何かについて関係する人すべての理解を深めていくことが期待される。

一方、米国を中心とする多くのNGOが、企業に対して手つかずの森林や「危機に瀕している森林(EF)」からの木材を買わないよう働きかけ、世界資源研究所(WRI)と協力してEF林を定義する基準を作成した(www.wri.org/wriを参照)。これまでも原生林に対して同様の動きがあったが、原生林という考え方は現在、このEF基準に組み込まれている。

HCVFから木材を調達していないかどうかを把握しておく必要がある。多くの熱帯地域では、EF基準におけるHCVFについて森林の現状分析が終わってはいないことが多い。したがって、分析が終わるまでその地域から木材を調達するのを控えるか、木材を調達している地域での分析作業を積極的に支援するか、いずれかの選択が考えられる。「他の望ましくない木材」の категорияでこのような木材を含めて検討し、それを排除するための積極的な措置をとらなければならない。

2 森林転換プロジェクト

天然林を農地やその他の用途に転換することは必ずしも違法ではない。しかし、「適切な森林管理」とはいえない。なぜなら、森林の破壊とともに固有の生物多様性は失われ、持続可能な方法で管理されるという見込みがなくなるからである。多くの場合、天然林に依存している先住民は森が消滅してしまうと生活していけないため、森林転換による社会的影響は大きい。

したがって、合法であってもそうで

なくとも、森林転換プロジェクトから生産された木材を「他の望ましくない木材」と位置づけ、排除するのが望ましい。

3 ダム開発に伴う伐採プロジェクト

森林転換プロジェクトの中でもダム開発に伴う伐採プロジェクトは1つのカテゴリーとして扱うべきだ。ダム開発は究極の転換プロジェクトである。なぜなら、水没してしまえば、森が回復する見込みはまったくないからである。ダム開発が必然的に悪いということを言っているのではない。しかし、そのような開発からの木材を調達することについては、個々のプロジェクトの環境・社会面でのメリットについて広く考えた上で、決めるべきである。特に熱帯地域の一部の国では、ダム開発に伴う伐採プロジェクトと称して、皆伐や違法伐採が多く行われており、実際にはダムの貯水池外で伐採されているのに、多くの木材がダム開発プロジェクトという名目でサプライチェーンに流入している。

よって、ダム開発に伴うプロジェクトからの木材を「他の望ましくない木材」カテゴリーに位置づけ、排除するのが望ましい。

4 サプライチェーンにあってはならない木材

森林伐採が人権侵害を引き起こしていたり、武装紛争を助長していたり、国連による貿易制裁に抵触しているような地域からの木材はサプライチェーンから排除すべきである。許容できるものとできないものを方針で定めれば、望ましくない調達先からの木材を排除するためのシステムを実施できる。

以上のすべての点を考慮して整合性のとれた形にまとめるには、会社として許容する木材と許容しない木材を、原産地に応じて区別するカテゴリーを設けるのがよい。たとえば、木材方針に次のような4つのカテゴリーを設ける。

FSC材 (FSC)

FSCの基準に従って管理されている森林で伐採された木材

移行材 (TWS)

FSCの認証を目指し、できれば独立した第三者機関によって監視されている、信頼性のある改善計画が実施されている森林から伐採された木材

合法で産地の明らかな木材 (KLS)

100%合法とされているが、認証を受けるためのプログラムはまだまったく実施されていない森林で伐採された木材

サブ・カテゴリー: HCVF

サブ・カテゴリー: 森林転換プロジェクト

サブ・カテゴリー: ダム開発に伴う伐採プロジェクト

サブ・カテゴリー: 問題のある地域からの木材

原産地不明材 (UWS)

原産地のわからない木材。違法の可能性がある。

現状のサプライチェーンを把握する段階で、調達先を以上のようなカテゴリーに分けていく。木材方針を作成する段階では、許容する範囲を決める。たとえば、FSC、移行材、合法で産地の明らかな木材を許容することにして、原産地の不明な木材はもちろん、HCVFや森林転換プロジェクト、特定の問題地域からの木材は排除する。

1998年9月、英国のNGO「グローバル・ウィットネス」は、違法に伐採されたカンボジアの木材が大量にベトナムに輸出され、ガーデン家具に加工され、ヨーロッパの市場に輸出されている証拠を公表した。ヨーロッパ中のNGOがこのニュースを取り上げ、その製品を仕入れている主要な業者を非難した。NGOはメディアの関心を引き出すために、各国の大手の小売業者をターゲットとした。それらの業者のほとんどがScanCom Internationalという納入業者と取引していたのである。

デンマークの企業であるScanCom社は、ベトナム・ホーチミン市に拠点を置き、委託製造業者を使って製品を製造・輸出していた。委託業者はすべての原料木材を各自で買い付けていたため、ScanCom社はその原産地の管理は一切していなかった。委託業者のいずれもCOCの認証を受けておらず、原材料が合法的に調達されていると証明するためのWOCシステムも実施していなかった。ScanCom社は、違法材を受け入れていないことを再確認してほしいという顧客の申し入れに応えることができなかった。ScanCom社は最悪のシナリオに直面していた。木材には深刻な違法性があり、木材の原産地とされる国では人権侵害もあったのである。ScanCom社の顧客は、当然のことながらこの状況を憂慮し、直ちに状況を改善するための対策を要求したのである。ScanCom社は自らの手に問題解決がゆだねられた。サプライチェーンからすべての違法材が排除されたことを独立した第三者機関によって証明できなければ、最大の顧客を失い、その結果ビジネス全体を失う

恐れがあったのである。

ScanCom社は、COCやWOCシステムを実施するために社内の能力が欠如していることを認識していた。当時はそれらのシステムが何であるかさえも知らなかったのである。そこで、同社はWWFにアドバイスを求め、WWFはコンサルティングを起用するよう提案し、1999年1月にそれが実現した。また、同社は自らを非難していた多くのNGOとの対話も始めたが、NGOは例外なく「FSC材を手に入れよう!」と訴えていた。当時(現在でさえも)、FSCの認証を受けたアジアの天然林はわずか、ScanCom社はFSCの認証林だけでは同社の木材需要を十分満たしていないということにすぐに把握した。

ScanCom社とその顧客は、この状況を改善しようという意思を示すため、すぐに行動を起こした。まずはFSC材が必要だということで、1998年12月、当時アジアで唯一のFSC認証天然林(マレーシアのサバ州Deramakot地域)から、競売により入手可能な量のすべてを購入した。NGOや顧客に対して同社が真剣であることを示そうとしたのだ。さらに合法的な移行材を手に入れるために、COCやWOCシステムが必要であり、木材方針を策定し、その方針の目標を満たす木材調達プロセスを実施しなくてはならなかった。ScanCom社およびその主要な顧客は、このような目標を達成するのを支援するため「熱帯林トラスト(TFT)」を設立することにした。

1999年3月、アジアにFSC認証の天然林を増やし、ScanCom社とその顧客のサプライチェーンにFSC材の供給を増やすとともに、違法材や他の望ましくな

い木材を排除するという明確な目的を持って、TFTは発足した。TFTはまた、関心を持つNGOに対して進捗状況を伝える仲介役にもなった。

TFTを設立しこれに参加した、ScanCom社とその顧客は、わずか2年後である2001年4月1日までに、サプライチェーンから違法材を適切に排除したことを独立した第三者が証明するCOCおよびWOCシステムを実施するという目標を立てた。当時、ScanCom社は、45ヵ所以上の委託製造業者を使って約80,000m³を調達しており、この目標は大きな挑戦であった。

1999年3月、ScanCom社はSGSベトナムに依頼して、調達したFSC材を加工するために同社が選んだ3つの工場においてCOCの予備審査を実施した。予備審査の結果、認証の可能性について非常に暗い見通しが示された。が、それから3ヵ月後の99年5月に行われた本審査では、その3つの工場(ScanCom社から徹底的な養成プログラムを受けていた)は、適切なシステムを適切に実施していることが証明され、COC認証を受けたのである。それはベトナムにおけるCOC認証を取得した最初の工場であり、ベトナムで初めてFSC製品が製造されることになったのである。

1999年7月にはScanCom社は、ベトナムでの責任者、そして全社を通じた環境部門責任者として、それまで外部コンサルタントだった人物を採用した。この人物は、TFTの非常勤の事務局長も兼任し、2001年4月の目標を約束どおり達成する責任を担うScanCom社のプロジェクト

リーダーになった。彼はWOCシステムの導入と委託業者に対するCOC養成プログラムの普及に着手する内部監査チーム(IAT)を作った。

IATは、調達している木材がどこから来ているのかという現状のサプライチェーンを把握する課題に取りかかった。ほとんどの時間は、委託業者や木材を供給している取引業者などScanCom社のサプライチェーンにいる業者から、木材原産地に関する書類を収集するために費やされた。これは得るところの大きい、しかし骨の折れる仕事だ。いずれの委託業者も自分たちの木材原産地に関する書類を提出しようとはせず、ほとんどの場合、書類はまとまっておらず、合法性に関する証明は不十分であった。木材取引業者や仲介業者は協力することにまったく関心を示さなかった。ScanCom社は、サプライチェーンをさかのぼっていけば、TFTが支援すべき地域の森林がはっきりするだろうと期待していた。ScanCom社とその顧客は、購入している非FSC認証製品のFOB価格の2%をTFTに支払っており、その資金は木材を調達している森林経営者に対してFSCの認証に向けた助言や指導を行うために使われることになっていた。しかし、木材を供給している森林を把握することは不可能であることが明らかになったのだ。

1999年9月、ScanCom社は木材方針を正式に承認し、同年12月には仲介業者や木材取引業者を介さずに、自社の製品に使う木材の直接購入を開始した。2000年3月までには3社の委託業者が、同年9月にはさらに20社がCOCの認証を

受け、厳しいWOCシステムも実施された。木材方針の条件を満たす森林を対象に、ScanCom社は独自の木材調達プログラムを、積極的に実施していた。依然同じように木材を調達している委託業者は、ScanCom社の生産ラインに入る前にすべての書類がIATによってチェック・承認されなければならなかった。

2001年4月1日までに、ScanCom社とその顧客は自らの目標を達成した。ScanComは委託業者の数を35まで減らし、そのすべてがFSC認定の第三者審査機関によってCOC認証を受けた。ScanCom社の木材調達プログラムと同様に、厳しいWOCシステムも機能しており、TFTは2カ所の森林でFSC認証を目指した支援を始めた。ScanCom社が木材を購入している森林のすべてでCOCシステムが機能しているわけではないが、厳しい書類チェックや木材原産国のステークホルダーとのコミュニケーションにより、同社の木材が合法的だという強い安心感が得られているのである。森林現場に対してさらに必要であるとされた取り組みも、TFTが実施してきている。2002年7月には、TFTが支援した最初のプロジェクトがFSCの認証を受け、もう1つプロジェクトでは切り株から港までのCOCシステムが実施されている。同時にScanCom社は、調達するFSC材の量を増やし、一部の顧客には現在100%FSC認証の家具を納入しているのである。

ScanCom社とその顧客は、1998年末の時点では非常に厳しい状況に直面していた。わずか2年余りの間に、完全に混乱した状態にあったサプライチェー

ンを、厳しく管理され合法性が証明できるサプライチェーンに変えることができたのである。悪いシステムはまだ残っているのに、ScanCom社とその顧客は常に用心しなければ努力は無駄になってしまう。しかし彼らの事例により、違法材や他の望ましくない木材を極めて複雑なサプライチェーンから排除するのは可能であることが証明された。これは実際に起きた、重要な成功事例である。

WWFインターナショナルはこの成果を認め、2001年3月、TFTとそのメンバーに対し、最も優れた環境賞である「地球への贈り物 (Gift to the Earth)」を授与した。



Work Plan

ワークプラン

このワークプランの例は、ある架空の企業が年間約100,000m³の丸太を原料として必要していると想定して作成された。2年後に同社のサプライチェーンから違法材や他の望ましくない木材を排除する、という目標を仮定している。

	1年目				2年目				3年目			
	四半期				四半期				四半期			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Step 1 チームの発足												
1.1 プロジェクトリーダーの任命												
1.2 ワークプランの作成												
1.3 内部監査チーム(IAT)の任命および養成												
1.4 全スタッフに対してプロジェクトの目標を伝える												
1.4 サプライチェーンにいる納入業者に対してプロジェクトの目標を伝える												
Step 2 コミュニケーション・プログラム												
2.1 プロジェクトの主なステークホルダーの特定												
2.2 ステークホルダーとのオープンな対話：伝える／耳を傾ける												
2.3 ステークホルダーへのワークプランの送付												
2.4 プロジェクトの進捗状況報告書の送付												
Step 3 現状のサプライチェーン												
3.1 サプライチェーンの構造の把握												
3.2 サプライチェーンの質の把握												
3.3 サプライチェーンの規模の把握												
3.4 全ステークホルダー／専門家との広い情報交換												
Step 4 木材方針												
4.1 木材方針案の作成												
4.2 幅広い協議												
4.3 方針の完成												
4.4 スタッフや納入業者への方針の普及												
Step 5 実行												
5.1 目標を設定した木材調達プログラム												
5.1.1 木材方針の規定を満たす森林の特定												
5.1.2 木材がこれらの森林だけから調達されるための調整												
5.2 COCシステム												
5.2.1 加工施設でのCOCの実施												
5.2.2 納入業者の施設でのCOCの実施・監視												
5.2.3 森林経営者への改善計画の作成												
5.2.4 進捗状況をチェックするためのIAT監視プログラム												
5.3 木材原産地管理(WOC)												
5.3.1 必要な書類に関する納入業者の教育												
5.3.2 すべての調達木材に関する書類の収集												
5.3.3 監視と抜き打ち検査												
5.4 第三者による監査												
5.4.1 第三者による自社の加工施設の監査												
5.4.2 第三者による納入業者の施設の監査												
5.5 進捗状況の報告												
Step 6 目標の達成												
6.1 違法材や他の望ましくない木材のサプライチェーンからの排除												
6.2 市場に対する達成事項のPR												
6.3 レビュー・システムの実施・監視												
6.4 木材方針の見直し・更新												

External Assistance Providers

外部協力者

以下に、目標達成を支援する組織の一覧を挙げる。

Tropical Forest Trust(TFT、熱帯林トラスト) — www.tropicalforesttrust.com
Forest Stewardship Council(FSC、森林管理協議会) — www.fsc.org

■FSC認定の認証団体

BMTrada(英国) — www.bmtrada.com
Eurocertifor — www.eurocertifor.com
GFA Terra Systems(ドイツ) — www.gfa-certification.de
ICILA(イタリア) — www.icila.org
Institut fur Markokologie IMO — www.imo.ch
Rainforest Alliance Smartwood — www.smartwood.org
Scientific Certification Systems — www.scs-certified.com
SGS Forestry Qualifor — www.qualifor.sgs.com
Silva Forest Foundation(カナダ) — www.silvafor.org
Skal(オランダ) — www.skal.com
Soil Association(英国) — www.soilassociation.org
South African Board of Standards — www.sabs.co.za
Finnish Forest Certification System — www.ffcs-finland.org/eng/index.htm
(フィンランド森林認証システム)
Lembaga Ekolabel Indonesia — www.lei.or.id
Pan European Forest Certification Council(PEFC) — www.pefc.org/
SustainableFoetry Initiatives(SFI、米国) — goodforests.com

■NGO

Amnesty International(アムネスティ・インターナショナル) — www.amnesty.org
Burma Action Group — www.burmacampaign.org.uk
Dogwood Alliance(米国) — www.dogwoodalliance.org
Down to Earth:インドネシアの環境正義に関する国際キャンペーン — dte.gn.apc.org
FERN — www.fern.org
Forest Peoples Programme — www.forestpeoples.org
Friends of the Earth International(FoEインターナショナル) — www.foei.org
Global Forest Watch — www.globalforestwatch.org
Global Witness(英国) — www.globalwitness.org
Greenpeace(グリーンピース) — www.greenpeace.org
Human Rights Watch — www.hrw.org
International Alliance of Tribal and Indigenous Peoples of the Tropical Forests — www.international-alliance.org
IUCN(国際自然保護連合) — www.iucn.org
Just World Partner — www.justworld.org.uk
National Wildlife Federation — www.nwf.org
Nepenthes(デンマーク) — www.nepenthes.dk
Rainforest Action Network(米国) — www.ran.org
Rainforest Foundation — www.rainforestfoundation.org
RobinWood(ドイツ) — www.robinwood.de
Swedish Society for Nature Conservation(SNF) — www.snf.se/english.cfm
Taiga Rescue Network — www.taigarecue.org
Walhi(インドネシア) — www.walhi.or.id
World Rainforest Movement(世界中のNGOや国際機関へのリンク有) — www.wrm.org.uy
World Resources Institute(WRI、世界資源研究所) — www.wri.org/wri
WWF International(WWFインターナショナル)
WWFの各国事務所のウェブサイト・アドレス — www.wwf.org
(WWFドイツには世界中のFSCの認証を受けた森林のデータベースがある)
森林に関する情報 — www.panda.org/forests4life

■業界団体

業界団体および持続可能な企業の取り組みに関する広範囲なリスト — www.efi.fi/cis/english/links.php

Certified forest Products Council(米国) — www.certifiedwood.org

Timber Trade Federation(TFT、木材輸入連盟、英国) — www.ttf.co.uk

■コンサルティング企業

認証や林業、貿易、COCや関連事項について手掛けているコンサルティング企業は数多くある。以下の一覧は完全なものではなく、大規模な国際的な企業が中心である。小規模な地元のコンサルティング企業は多数あるので、他のステークホルダーや同業者と話し合い、調達する木材の生産国で活動している会社を見つけ出さなければならない。

ERM — www.erm.com

FORM Ecology Consultants — www.forminternational.nl

GFA Terra Systems GmbH — www.gfa-group.de

H.A. Simons — www.simons.com/

Inter Cooperation — www.intercooperation.ch

Jaakko Poyry — www.poyry.com

LTS International — www.ltsi.co.uk

NEPCon — www.nepcon.dk

Pira International — www.pira.co.uk

ProForest — www.ProForest.net

URS Forestry — www.urs.com.au/spec/aust_busforest1.asp

■その他

Commonwealth Forestry Association — www.cfa-international.org

Directory of Forest Products,
Wood Science & Marketing — www.forestdirectory.com

FAO(国連食糧農業機関) — www.fao.org/forestry

Forest World — www.forestworld.com

Forestry.com — www.forestry.com

ITTO(国際熱帯木材機関) — www.itto.or.jp/index.html

The European Forest Resource Database-
Certification Information Service — www.efi.fi

UN/ECE Timber Committee — www.unece.org/trade/timber
(国連欧州経済協力委員会木材部会)

Woodworking International — www.harnisch.com/win/general.htm

World Forest Institute — www.worldforestry.org

■日本国内

国際環境NGO FoE Japan — www.foejapan.org

グリーンピース・ジャパン — www.greenpeace.or.jp

(財)世界自然保護基金日本委員会(WWFジャパン) — www.wwf.or.jp

(財)地球・人間環境フォーラム — www.gef.or.jp

熱帯林行動ネットワーク(JATAN) — www.jca.apc.org/jatan

フェアウッド・キャンペーン — www.fairwood.jp

(社)全国木材組合連合会 — www.zenmoku.jp

WWF山笑会 — www.wwfsanshoukai.jp



www.tropicalforesttrust.com

Tropical Forest Trust (熱帯林トラスト)
IUCN World Headquarters
Rue Mauverney 28
1196 Gland
Switzerland

TEL: +41 (0) 22 999 00 00

FAX: +41 (0) 22 999 00 02

E-mail: b.roberts@tropicalforesttrust.com

Web: www.tropicalforesttrust.com

熱帯林トラストは、熱帯材および木材製品の国際貿易の変革に取り組んでいる。サプライチェーンのすべての段階において、森林保全、持続可能かつ公平な社会・経済的な発展に貢献する熱帯材の国際貿易を目指している。FSC制度下で第三者機関に認証された天然林を増やし、社会的に有益、環境的に適切、経済的に実行可能な森林経営を目指している。

■オリジナル版

『Good Wood, Good Business』

発行: 熱帯林トラスト有限会社

著者: スコット・ポイントン (Scott Poynton)

写真: エドワード・パーカー (Edward Parker)
www.edwardparker.org.uk

デザイン・イラスト: ネット・ジョリフィー (Ned Jolliffe)

世界銀行のガバナンス・プログラムに対し資金援助および内容へのコメントをいただいたことを感謝します。ここに記述されている所見、解釈、判断、結論は著者のもので、世銀もしくは世銀関連機関、理事会、理事を出している国の主張ではありません。



Web: www.fairwood.jp E-mail: fairwood@fairwood.jp

国際環境NGO FoE Japan

〒171-0031

東京都豊島区目白3-17-24総合設計機構ビル2F

TEL: 03-3951-1081 FAX: 03-3951-1084

www.foejapan.org

財団法人 地球・人間環境フォーラム

〒105-0001

東京都港区虎ノ門1-18-1虎ノ門10森ビル5F

TEL: 03-3592-9735 FAX: 03-3592-9737

www.gef.or.jp

フェアウッド・キャンペーンでは、世界と日本の森林環境を維持・改善し、生産現場における持続可能な森林管理を支援するため、世界有数の木材・紙の消費国である日本で、購入者として責任ある行動をとることの重要性を訴えています。主な活動は、①世界の森林についての情報収集・発信、調査・分析 ②木材・紙のグリーン調達のための政策提言やツール・ガイドブックの開発・普及 ③「木材・紙調達方針に関するワーキング・グループ」など勉強会、セミナー等の開催——です。国際環境NGO FoE Japan (財) 地球・人間環境フォーラムとが2002年から共同で実施しているキャンペーンです。

■日本語版

『グッドウッド、グッドビジネス』

発行: フェアウッド・キャンペーン

翻訳: 坂本有希、中澤健一

制作・印刷: (株) ポンプ・ワークショップ



東海パルプ(株)製間伐材印刷用紙(間伐材パルプ
10%+市中回収古紙90%)に印刷しています。

「このガイドは小売業者にとっても製造業者にとっても、そして森林経営者にとっても非常に役立つ。われわれが問題の所在とその解決方法をきちんと理解するためには手助けが必要だ。TFTはその両方を提供してくれる。このガイドを読めば、調達をグッドウッドへと徹底的に改善できる」

ロブ・シセル
英国B&Q社
販売担当代表取締役

環境に配慮し、社会的に公正な木材
フェアウッドを 使 お う

Fair Wood
フェアウッド・キャンペーン
www.fairwood.jp



Linking business with responsible forest management

