転換点を迎えるオランダ企業のサステナビリティ戦略

理事研究員　安武　篤

〔要　　旨〕

オランダ企業は、サステナビリティ戦略の先駆者として国際的に注目される一方、政策、消費者動向、司法の関与などの社会環境変化により、更に高度な戦略への転換を迫られている。オランダを代表するソーシャルエンタープライズであるトリオドス銀行とトニーズチョコロンリー（チョコレート会社）の事例からは、オランダ企業のサステナビリティ戦略は「個別・先行的な試行が広く許容されるステージ」から、「より統合的なアプローチで結果を伴う継続的なインパクトが厳しく求められるステージ」への転換点にあると考えられた。今後はオランダが先行するサーキュラーエコノミーにおける、リサイクル、シェアリング等のビジネス戦略が、企業価値向上に向けた統合的なアプローチとして注目されるだろう。まとめとして、日本における多様な組織での社会的課題への取組みへの関心とそれを裏付けるガバナンス等、社会的責任と経済的持続性を両立する経営に向けた提言を行う。

目　次

はじめに
1　オランダ企業のサステナビリティ戦略
2　オランダ企業を取り巻く環境変化
(1)　オランダのサステナビリティ関連政策
(2)　オランダ消費者動向の変化
(3)　オランダ司法の関与
3　オランダのソーシャルエンタープライズの経営事例
(1)　トリオドス銀行
(2)　トニーズチョコロンリー
4　オランダ企業のサステナビリティ戦略の転換点と今後の方向性
(1)　サステナビリティ戦略の転換点
(2)　サーキュラーエコノミーに向けた取組み
5　日本企業のサステナビリティ戦略にかかる提言
(1)　社会課題の解決に向けた「全体最適化」としての取組み
(2)　企業ガバナンスにおける社会的課題の位置づけ明確化
(3)　社会的課題に取り組む企業育成
おわりに

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

はじめに

オランダは欧州を代表する環境先進国であり、オランダ企業はそれぞれの業界においてサステナビリティ戦略をリードしてきた。また、先行企業の立場ゆえ、関連政策や新型コロナ・インフレを経た消費者動向の変化、司法の関与等の様々な環境変化に対応している。本稿ではこうした環境変化を先頭で受けてきたオランダのソーシャルエンタープライズの経営実績を事例として、オランダ企業のサステナビリティ戦略の転換点を考察し、社会的責任と経済的持続性の両立に向けた日本企業への提言を行う。

1　オランダ企業のサステナビリティ戦略

オランダは欧州大陸の中央部にあり、欧州大陸中心部につながる主要河川であるライン川（スイス・ドイツ西部に接続）・マース川（ベネルクス・フランス東部に接続）の河口に位置している。「欧州の玄関口」として大規模空港であるスキポール空港、大規模港湾であるロッテルダム港（ユーロポート）を有し、歴史的に欧州における国際貿易の中心地の一つとなってきた。近年は2020年の英国の欧州連合（EU）離脱もあり、日本企業のEU内の本部機能所在地としても注目を集めている。23年の日本からオランダへの対外直接投資残高は20.3兆円（注１）、日本企業の現地拠点も692（注２）といずれも欧州トップレベルである。80年代以降実施された柔軟で多様な働き方を志向した労働市場改革「ポルダーモデル」や、ワーヘニンゲン大学リサーチセンターを中心とした食農クラスターの産学官連携「ゴールデントライアングル」に代表されるように社会連携のモデルとなっている。歴史的に国際貿易の中継地として蓄えた富を、人々が協力し合って運河・堤防等干拓によるインフラ整備に投資し、国土を拡大してきた。現在、国土の約1/4が海面より低くなっているため、温暖化による海面上昇は生活環境に直結することから国民の環境意識は極めて高い。こうした背景と、寄附に積極的な国民性もあり多くの環境NGOも国際的な拠点を同国においている。

オランダは欧州を代表する環境先進国（気候変動パフォーマンス指数で世界５位（注３）、欧州における循環型材料利用率１位（注４））であり、EUのなかでもオランダ企業はそれぞれの業界においてサステナビリティ戦略をリードしてきた。環境意識の高い国民性を反映し、早くも90年代には総合電機大手のフィリップスが持続可能性を意識したエコデザインのコンセプトを提案、消費財大手のユニリーバもパーム油等環境インパクトがあるコモディティ調達にかかる見直しを開始するなど、持続可能性をビジネスの中心に据える取組みを進めている。10年代にはフィリップスと世界経済フォーラム（WEF）が連携したサーキュラーエコノミー促進のための国際的なアライ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

アンス「PACE（Platform for Accelerating the Circular Economy）」など、業界をグローバルにリードするイニシアティブの起点となっている。また、次項以降で述べるように、先行企業としてサステナビリティ戦略の実践が深まるにつれ、関連政策や新型コロナ・インフレを経た消費者動向の変化、司法の関与等の様々な環境変化に対応している。

（注１）日本銀行（2023）『国際収支統計』
（注２）外務省（2022）『海外進出日系企業拠点数調査』
（注３）Climate Change Performance Index（CPPI）2024
（注４）欧州環境庁（2024）「Circular material use rate in Europe」

2　オランダ企業を取り巻く環境変化

(1)　オランダのサステナビリティ関連政策

オランダ政府は国民の高い関心を背景にサステナビリティを重視しており、EUにおける関連政策への積極的な関与・迅速かつ意欲的な国内実施を重ねている。例えば気候変動対応については最も早く取り組んだ主要国の一つであり、01年の再生可能エネルギー補助金制度の導入（SDE+）、07年のエネルギー協定の締結（産業界の温室効果ガス（GHG）削減と再エネ導入の義務付け）、16年から19年にかけての気候法の制定（2030/2050年目標に向けた排出削減目標の法律化）等を経て、着実にGHGネットゼロに向けた取組みを進めている。20年以降はEUの「欧州グリーンディール」に沿った形で水素エネルギー戦略の導入（注５）や循環型経済への移行に向けた国家戦略（注６）を発表している。気候分野にかかる金融システムへの影響についても、オランダ中央銀行（DNB）は世界に先駆けて18年から影響度評価（注７）を行っている。オランダの主要金融機関はこの分野で先進的な対応を早期に行うことにより、その後のグローバルな各種官民イニシアティブにおいて主要な立場を果たしている。

近年の政策で注目されるのが、19年以降の窒素管理を巡る一連の展開である。EUレベルでの環境規制の合意（自然保護区ネットワークの維持）に従ったオランダ最高裁の判決（注８）に伴い、当時実施されていた政府の窒素排出管理（PAS）は不適切とされた。窒素は自動車・航空機・工場等で利用される内燃機関のほか、農業分野における肥料や家畜排せつ物等が主な排出源となっている。オランダは高度に統合された畜産クラスターが広く存在していることから、国立公園等環境保全地域に近い畜産施設等について、窒素排出削減のため相応の規模の閉鎖が計画され、政治問題化した。農業者の反対運動は農民市民運動（BBB）など新たな政治活動にもつながり、23年の総選挙を経た政権交代の背景の一つともなっている。オランダにおける窒素を巡る混乱は、経済的に大きな負担が発生する環境課題にかかる政治主導のあり方とステークホルダーマネジメントの重要性を示す先行事例と受け止められている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

（注５）オランダ政府（2020）
「Government strategy on Hydrogen」
（注６）オランダ政府
https://www.government.nl/topics/circular-economy/circular-dutch-economy-by-2050（2024/11/30閲覧）
（注７）オランダ中央銀行（2018）「An energy transition risk stress test for the financial system of the Netherlands」
（注８）Raad van State（2019）「PAS mag niet als toestemmingsbasis voor activiteiten worden gebruikt」

(2)　オランダ消費者動向の変化

オランダは歴史的な背景から環境意識が高く、人口約1,700万人と中規模であることから、今日的にグローバルに重視されるエシカル消費動向を先行的に示す市場として注目を集めている。オランダの消費者は生活にかかる多くの局面で「環境」も軸の一つの消費スタイル取っていることが、各種調査から明らかになっている。

オランダ政府統計（CBS）の新型コロナ直前の20年調査（注９）と23年調査（注10）の比較からは、共通して住宅における環境設備（太陽光パネル等）、移動手段（航空機・鉄道・自動車・自転車等）、肉の消費、エネルギー転換、ライフスタイル等異なる分野で環境への意識が影響している傾向がみられる。例えば、18歳以上の過半（58%（2020）・53%（2023））が自分の行動が気候変動に影響を与えると考えており、自転車の利用、住宅パネルの設置、肉の消費等で環境に配慮する消費行動を取っている。この傾向は新型コロナの前後で大きな変化はないが、新型コロナ・ウクライナ戦争等の地政学的な不安定性を反映した20年以降のインフレ加速もあり、商品やサービスの付加価値と価格面のバランス等について生活体感に基づく現実感からシビアに判断されている。大企業・産業界、航空業界、EU域外国等の気候変動対応は不十分とする比率は73%（2023）に達する一方、気候変動を完全に阻止できると考えている比率は11%（2020）から８%（2023）に減少している。

また、サステナビリティの観点からの消費者動向を示す代表的な分野に、環境負荷の高い動物性タンパクから代替タンパク製品への市場シフトがある。オランダは環境意識の高い消費者を抱えることから、欧州の代替タンパク製品については先駆的な市場とみなされており、関係する高度な産業クラスター（大学、ファンド、ベンチャー等）の存在もあり、大きな期待を集めていた。ドイツやフランスなどと比べ市場規模は限られているものの、実際に市場の伸び率としては欧州トップレンジの水準（2018～2020+30%（注11））で推移してきた。このトレンドは新型コロナ後のインフレの台頭もあり、伸び率は頭打ち（2023は出荷量前年比△2.9%（注12））となっており、特に製品の価格競争力が弱く品質の改善にも時間がかかっている。

こうしたオランダ消費者が世界に先行して感じている切実感やリアリティはエシカル消費の広がりと社会インパクトの実現にあたり、オランダ企業がサステナビリティ戦略において向き合う最大の変化の一つとなっている。

（注９）オランダ政府統計

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/rapportages/2021/klimaatverandering-en-energietransitie-opvattingen-en-gedrag-van-nederlanders-in-2020?onepage=true（2024/11/30閲覧）

（注10） オランダ政府統計 https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2023/48/klimaatverandering-en-energietransitie-opvattingen-en-gedrag-van-nederlanders-in-2023（2024/11/30閲覧）

（注11） Smart Protein（2021）「Plant-based foods in Europe」

（注12） Gfi Europe（2024）「Netherlands plan-based foods retail market insights」

(3)　オランダ司法の関与

サステナビリティにかかる社会の高い関心を反映する別の側面として、オランダ司法の関与がある。19年のオランダ政府の気候変動対応にかかるウルゲンダ訴訟（注13）で気候変動対応にかかる対応義務が明確化され、オランダ政府はGHG排出量の大きい石炭火力発電所の閉鎖や産業界における再生可能エネルギーシフト等の取組みを本格化した。更にオランダと関係深いシェル（旧ロイヤル・ダッチ・シェル）（注14）、KLMオランダ航空（KLM）（注15）にかかる訴訟において、狭義の法規制遵守を超えて「社会のなかで必要な責任を果たしているか」との視点から世界で初めて司法判断が示され、その後のグローバルな同種訴訟への影響を与えている。

シェルの気候訴訟においては、大手オイルメジャーであるシェルに対して、オランダの環境団体フレンドオブアース等は同社の気候変動対策が不十分であり、結果として人権を侵害しているとしてハーグ地裁に提訴。同地裁は原告の訴えを認めた判決（注16）を下した。シェルはハーグ地裁の判決を不服とし控訴。24年11月ハーグ控訴裁判所は、気候変動対応は人権問題であり同社が石油・ガス業界の主要企業として気候変動に対して責任（社会的配慮基準）と移行計画作成（スコープ１・２）の義務を負っていることは認めつつも、主要な提言や事例を広く検証した結果、特定の削減比率にかかる判断をすることはできないとして、ハーグ地裁の判決を棄却した（注17）。

KLMのサステナビリティ広告にかかる訴訟においては、大手エアラインであるKLMに対して、オランダの環境団体フォッシルフレイとクライアントアースが中心となり、同社の代替航空燃料（SAF）の利用等サステナビリティにかかる広告活動は、利用者を誤認させる誇大広告（注18）（いわゆる「グリーンウォッシュ」）であるとしてハーグ地裁に提訴。上告を経てオランダ最高裁は24年原告の訴えを認め（注19）、KLMのSAFの取組みは極めて限定的な規模にとどまっており、企業全体のサステナビリティ戦略への影響は意味ある規模で取られておらず、現状の広告活動のなかでの記述は過度に楽観的でEU消費者法に違反し消費者を誤認させる不適切なものと判断（注20）した。

このような経緯を経て、司法が求めるオランダ企業のサステナビリティ戦略は、法令として定められる環境規制の遵守を超えて、事業と規模に応じた責任が問われる新たな段階に入っている。同時に具体的な責任にかかる政府や司法の関係性や権限につ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

いても問題提起されており、経済的なコストを伴う社会課題解決のデリケートなバランスの難しさが浮き彫りになっている（注21）。

（注13） オランダのNGOウルゲンダ等が政府の気候変動に対する取組みは不十分として提訴し、2019年最高裁にて原告の勝訴が確定。IPCCの報告書やCOPに基づくGHGの削減（先進国は1990年対比25%から40%削減必要）はオランダ政府の責任とされた。

（注14） 2022年までは英蘭企業（税務上の本店はオランダ、登記上の本店は英国）、2022年以降は英国企業に一本化。

（注15） 1919年に設立された世界最古の航空会社。2004年にエアフランスと持株会社レベルで経営統合。

（注16） ハーグ地裁（2021）判決
「ECLI:NL:RBDHA:2021:5339」

（注17） ハーグ控訴裁（2024）判決
「ECLI:NL:GHDHA:2024:2100」
　なお、原告は2024年１月に同様のアプローチで、オランダ最大の銀行であるINGを同行のサステナビリティ対応は不十分として訴訟しており、裁判が継続中。シェル裁判の上告については2024年11月現在では態度を明らかにしていない。

（注18） 特に、環境上の利点に関する曖昧で一般的と見做される記述（「環境にやさしい」「持続可能」「カーボンニュートラル」等）の広告における適切性が問題とされた。

（注19） オランダ最高裁（2024）判決
「ECLI:NL:RBAMS:2024:1512」

（注20） なお、本件のような消費者にとっての問題意識はEU共通でもあることから、2024年２月にEU理事会は本件と同様の広告規制「グリーン・トランジッションのための消費者権利の強化指令」を採択し、行政としてのアプローチも明確にしている。

（注21） 例えばオランダでは前述のGHG削減の国家目標と特に航空産業とのバランスの取り方については試行錯誤が続いている。本件とは別のスキポール空港における発着枠の削減を巡る訴訟（政府による年間50万フライトから46万フライトへの発着枠削減計画を不服としてKLMほかの航空会社等が提訴）においては、EUの定める「バランスの取れたアプローチ」（利害関係者との丁寧な対話を経たプロセス）に沿っておらず、手続き上の不備があるとして2024年にオランダ政府の敗訴がオランダ最高裁で確定した。

3　オランダのソーシャルエンタープライズの経営事例

　ここまで整理してきたとおり、オランダ企業はこうした様々な環境変化に直面してきた。環境意識の高い社会と向き合うゆえに先進的な取組みを重ねてきた一方、多くの課題にも直面することにつながっている。こうした社会の変化と課題を最も先頭で経験してきたのが、社会課題へのインパクトを主な目的に設立・運営されるオランダのソーシャルエンタープライズである。欧州委員会はソーシャルエンタープライズを「所有者や株主の利益追求ではなく、社会に影響を与えることを主な目的とする社会的経済の事業者（注22）」とし、オランダにおいても同様の概念で広く認識されている（注23）。

　オランダは歴史的な「社会の系柱化（pillarization）（注24）」を背景として非営利セクターの規模が相対的に大きい（注25）。ソーシャルエンタープライズ固有の法制度や税制はなく（注26）、通常の会社法上の会社や協同組合など異なる法的ステータスの団体が含まれる。16年のマッキンゼーの調査（注27）によれば、オランダのソーシャルエンタープライズは、10年から15年にかけて企業数は約1.5～２倍、売上は約1.5倍になるなど急速に拡大しており、15年時点で企業数は5,000～6,000社、雇用は65,000～80,000人、売上げは35億ユーロの規模と推定されている。オランダのソーシャルエンタープライズの多くは地域や社会的サポートの分野で運営

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

されてきたが、従来の伝統的な枠を超え、ビジネス上相応のプレゼンスとインパクトをもつ大規模なソーシャルエンタープライズも現れている。その代表的な存在が、サステナブルバンキングの先駆者であるトリオドス銀行と、児童労働のないチョコレートバリューチェーンを目指すトニーズチョコロンリーである。これまで見てきたオランダの社会変化のなかでこの２社がどういった経営を過去10年行ってきたのかを以下で事例としてみていきたい。

なお、前述の欧州の概念とは目的が異なるが、社会・環境的パフォーマンス向上を強く意識した企業経営の認証としては米国発の「Certified B Corporation（認証B Corp）」（注28）がよく知られている。オランダでも今回事例とする両社やオンラインリテール企業「ボル（Bol）（注29）」等351社（2024年11月）が認証を受けるなど経営フレームワークとして活用されている。

（注22） 欧州委員会 https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en（2024/12/6閲覧）

（注23） オランダソーシャルエンタープライズ協会 https://social-enterprise.nl/en/over-sociaal-ondernemen/（2024/11/30閲覧）

（注24） 歴史的な背景として、プロテスタント、カトリック、地域、職業等の政治的・宗教的・思想的な共通項のある社会集団が、政党・学校・社会サービス等をそれぞれ独立して運営してきた。

（注25） ルノイ,ピエト・H（2004）「オランダ：近隣開発企業」『社会的企業：雇用・福祉のEUサードセクター』日本経済新聞社

（注26） 欧州でも英国やイタリアでは法制度上の手当（英国：2005年導入Community Interest Company（CIC）、イタリア：1991年導入Social Cooperatives）があり、フランスにおいても「entreprise à mission」として社会・環境課題目的の達成を定款に明記・関連するガバナンスを行う通常の会社とは別の区分（食品企業であるダノンが2020年に仏上場企業として初めて適用）がある。

（注27） McKinsey & Company（2016）「Scaling the impact of social enterprise sector」

（注28） 認証B CorpのBは「Benefit（益）」を意味し、社会・環境にかかるパーパス主導で株主だけではない全てのステークホルダーに恩恵をもたらす新しい会社による経済圏の設立を狙いとしている。非営利団体であるB Labによる認証制度が運営され、米国では10州以上で法的な法人形態としても認められている。認証制度では社会的・環境的パフォーマンス、法的説明責任、公に対する透明性の視点から、チェックリストとなる「B インパクトアセスメント」を通じて定期的に審査が行われる。こうした社会的責任を強く意識され設立・運営される企業は、新たな企業経営のあり方として大きな注目を集め、認証B Corp企業は2024年５月時点では100か国8,677社以上に広がっている。

（注29） オランダ最大の小売業アホールド・デレーズ（アルバートハイン親会社）のネット小売り専業子会社。オランダ・ベルギーで集中展開し顧客規模1,300万人とオランダでは同業のAmazonを超える最大シェア。なおアルバートハインも仏ダノンに続き、大手小売業としては先進的な認証B Corpの取得を目指している。

(1)　トリオドス銀行

a　概要

トリオドス銀行は80年に設立されたオランダの社会的銀行。サステナブルファイナンスに特化した専門銀行として、ホールセール、リテール双方の分野で、プロジェクトファイナンス、住宅ローン、グリーン預金、グループ会社トリオドスアセットマネジメントを通じた資産運用サービス等を提供している。石炭や石油産業などへの与信は行わず、サステナブルファイナンスの先駆者的立場にある。00年代以降は特にエネルギー分野での取組みを積極化し、太陽光、風力発電、バイオマス等で実績を重ねてい

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

る。直近23年においてもクリーンエネルギー分野で140件を引き受けたリードアレンジャーであり、同年のグローバルサステナブルバンキングリーグテーブルで３位（注30）となるなど、中規模の組成案件を中心に高い実績を残している。

b　資本構造

固有の理念と目的をもって設立された銀行であり、通常の上場銀行と異なるステークホルダーガバナンスを志向。発行株式は全て非営利の「トリオドス財団」が保有し、株式を裏付けとする預託証券を投資家向けに発行する資本構造を取った。議決権はトリオドス財団が設立目的に沿って行使し、投資家は経済利益のみを得る立場とした。預託証券の流動性は、トリオドス銀行の会計上の純資産をベースとする純資産価値（NAV）により同行が需給に応じて仲介していたが、新型コロナ前後で売りニーズが殺到し需給バランスが崩れたことから21年に売買を停止。２年後の23年に議決権の付与を選択制にしたうえ、外部サービスの私設プラットフォームでの自由売買に制度変更した。しかしながら、十分な機能・投資家の支持を得られず24年に再度の見直しを余儀なくされ、結局、通常の株式と同等の議決権を付与し25年にユーロネクストに上場することとし、その準備を進めている。

c　過去10年の事業推移

持続可能な農業やグリーンビルディングへのファイナンス、生物多様性の取組み等サステナビリティ分野での取組みは世界レベルで先駆的な実績を重ねている。専門分野での高い知名度を活用しトップラインとしての事業そのものは堅調に推移。一方、事業規模の限られる専門銀行であることから、サステナビリティ分野でも近年中心になっている大規模再生可能エネルギー案件

第1表　トリオドス銀行　主要経営実績

（単位　百万ユーロ、%）

年	総収入	当期利益	CET1自己資本比率	管理ファンド資産	コスト・インカム比率	自己資本比率ROE	サステナビリティ関連主要イベント
2014	189.6	30.1	19.0	3,480	73	4.4	
15	211.6	40.7	19.0	4,087	71	5.5	持続可能な農業へのファイナンス取組み
16	217.6	29.2	19.2	4,373	79	3.5	
17	240.3	37.4	19.2	4,604	79	3.9	グリーンビルディングファイナンス取組み
18	266.2	38.6	17.7	4,673	80	3.6	ソーシャルエンタープライズへの取組み
19	292.2	39.0	17.9	5,671	80	3.4	生物多様性評価への取組み、国連責任銀行原則参加
20	305.1	27.2	18.7	6,362	80	2.3	生物多様性会計（PBAF）参加
21	341.9	50.8	17.5	7,695	80	4.1	生物多様性のためのファイナンス協定参加、ネットゼロSbti目標設定
22	375.1	49.8	17.3	6,793	80	4.0	
23	466.3	77.2	16.7	7,066	73	6.1	化石燃料不拡散条約イニシアチブへの参加

資料　トリオドス銀行各年アニュアルレポートから農中総研作成

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

等には中心的な立場での参加が難しく、成長スピードには制約がある。また、今日の銀行経営で求められるコンプライアンス含む一定の経営管理体制には規模によらず相応のコストがかかることから、コスト・インカム比率は高止まりし、自己資本利益率（ROE）も相対的には低位。前述固有の資本構造の弱点であった投資家の流動性問題は、新型コロナ前後を通じた流動性の枯渇から顕著になり、同行の経営戦略において大きな制約となった。

d　経営課題

事業そのものは堅調に推移しているものの、サステナビリティに関する認知度の高まりにより大手金融機関の多くが相当な規模で優先度をもって取り組んでいることから、事業規模に限りがある当社の相対的な競争力の維持には厳しい環境といえる。またインパクトある事業規模の実現に向けた資本政策においても課題があり、規模が限定的であった段階では機能していた独自の資本構造は、株主権利の保護の観点から、通常の上場銀行と同様の構造に再編成せざるを得なかった。資本コストや成長率等も一般銀行との競争に直面することとなる。

（注30）Corporate Knights Banker https://www.corporateknights.com/2023-sustainable-banking-league-table/green-financing-surges-to-more-than-1-1-trillion-at-top-banks/（2024/12/6閲覧）

(2)　トニーズチョコロンリー

a　概要

トニーズチョコロンリーはジャーナリストであるトゥーン・フォン・デ・ケウケン氏、モーリス・デッカース氏等により05年に設立。同氏は調査報道のなかで、チョコレートの主要原料となるカカオ生産の過半がガーナ、コートジボワール等西アフリカに集中し、児童労働を含む劣悪な労働環境の下、行われていることを知り、課題解決のための取組みとしての新たなチョコレート商品を構想。チョコレートにナッツやキャラメル等を組み合わせ、フェアトレード認証を早期に取得し、企業理念をシンボルにしたカラフルなパッケージの商品を開発した。オランダにおけるチョコレート市場において、ネスレ、マーズ、モンデリーズなどの大手と並び７～８％程度の大きなシェアを持つ。設立以来一貫した社会課題にかかる経営姿勢と独自の商品性の評判は極めて高く、オランダにおけるサステナビリティブランド認知度においても、トップレベル（2024年サステナビリティブランドインデックス１位（注31））にある。

b　資本構造

事業成長のための資本充実として、11年に業界経験の深い実業家ヘンク・ヤン・ベルトマン氏、20年に、ベルギーの有力プライベートエクイティ会社ベルインベスト、英国の消費者向けベンチャーキャピタル会社ジャムジャーインベストメンツが資本参加。創業の精神である「児童労働のないチョコレート」を会社の不変の理念として埋め込むべく、23年には「トニーズミッションロック」と呼ぶ黄金株（特定の重要な決

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

定について拒否権をもつ特殊株）制度を採用。黄金株をもつ独立財団「ミッションガーディアン」に通常の事業経営を超える経営理念等定款における重要事項変更に拒否権をもたせ、会社の社会的使命や調達原則を維持するための法的根拠を与えた。24年には新たな株主としてスターバックスの元CEOであるハワードシュルツ氏が少数株主として参加している。

c　過去10年の事業推移

同社の定款への事業目的明記やサプライチェーン上流への一貫した関与の強化等は業界におけるサステナビリティ戦略のリーディングプラクティスとなっている。市況等による利益水準の変動はあるものの、事業規模は堅調に拡大しており、英国、米国、ドイツ等オランダ外市場への進出も進んでいる。カカオと西アフリカの児童労働を巡る問題の社会認知は上がり、業界としてのフェアトレードなどのカカオ生産にかかる認証の利用範囲も拡大につながった。しかしながらチョコレート全体に占める認証比率は20～30%にとどまっていると推定されており、西アフリカのカカオ生産に関連する児童労働の問題は引き続き解決していない。同社は調達にあたってフェアトレードの基準を上回るインパクトあるサプライチェーンの取組み強化・透明化を早期から進めた。自社が調達するカカオについては、カカオ農家の持続的なカカオ生産に見合ったフェアなコスト負担（LIRP：生活収入参考価格）がされるよう、個別の啓もう活動に加えて市場平均から相応に上乗せしたプレミアムを支払っている。また児童労働のないサプライチェーンの構築が設立目的であることから、規模の拡大を意図して自社が運営するカカオ調達基盤「トニーズオープンチェイン」への他社の参加も積極的に歓迎しており、アルバートハイン、ユンボ、

第2表　トニーズチョコロンリー　主要経営実績

（単位　百万ユーロ、トン）

年	売上	当期利益	プレミアム支払い農家数	児童労働防止プログラム参加農家数	カカオ共同購入量	サステナビリティ戦略関連主要イベント
2014	11.9	0.2	-	-	-	定款の事業目的「100%奴隷労働排除」を明記
15	17.6	0.7	1,200	-	-	米国進出
16	29.3	1.4	4,500	-	-	児童労働防止プログラム（CLMRS）開始
17	44.9	2.7	4,318	-	-	サプライチェーンの児童労働状況につき独立調査実施
18	55.0	2.5	5,021	3,072	-	トニーズオープンチェーン（共同調達）開始
19	69.6	0.0	6,624	5,033	1,500	全ての調達先のロケーション把握（GPSマッピング）
20	88.3	0.3	8,457	7,264	1,174	外部機関投資家が資本参加
21	109.5	△4.6	8,921	9,480	3,957	
22	133.1	0.1	14,763	14,634	4,117	
23	150.2	△2.7	17,740	19,179	4,722	トニーズミッションロック（黄金株）採用

資料　トニーズチョコロンリー各年アニュアルフェアレポート等から農中総研作成

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

HEMAなどのオランダ主要小売業の参加が実現（注32）している。

d　経営課題

利益の変動はあるものの売上げは引き続き成長軌道に乗っているが、創業の目的である「児童労働のないチョコレート」の社会的な実現については、現状程度の事業規模では十分なインパクトを与えることができないことも明確になってきている。同社によれば前述のトニーズオープンチェインの年間カカオ取引量は約4,722トン（2023）であるが、これは西アフリカのココア取引の0.5%程度であり限定的な規模にとどまっている。同社はこれを今後10年で５%の規模まで増加させることを狙っており、規模あるインパクトの実現に向けたもう一段の取組みとして、児童労働にかかる社会認知（アウェアネス）の更なる向上を狙った共同キャンペーンの実施などを目的に米ワシントンポスト社（大手新聞社）と業種を超えて連携した。世界最大のチョコレート消費市場の一つである米国でのプレゼンスは重要であり、前述の元スターバックスCEOの出資受入れ、米国大手メディアとの連携等米国市場を強く意識した取組みがされている。

（注31） SB Insight（2024）「The Netherlands, Official report-Europe's largest brand study on sustainability」

（注32） アルバートハインは2019年の制度立ち上げ時から参加。2022年米国を代表する認証B Corpでもある大手アイスクリーム製造のBen&Jerry、2023年にオランダ小売り２位のユンボ、大手雑貨販売のHEMAが参加。

4　オランダ企業のサステナビリティ戦略の転換点と今後の方向性

(1)　サステナビリティ戦略の転換点

これまでオランダ企業が経験してきた社会環境の変化とサステナビリティ対応の先駆者としての課題を見てきた。課題は多岐にわたるが、サステナビリティ戦略の高度化の視点からは「転換点」となりうる共通の要素がある。オランダのソーシャルエンタープライズの事例からは、「ミッションをガバナンスに構造的に組み込んだうえで社会インパクトを実現する困難さと資本政策の複雑性」、司法分野からは「コンプライアンス遵守を超えた企業の社会的責任の水準感と政府や司法の関与のあり方」が課題と考えられた。こうした事例からは、今日的なオランダ企業へのステークホルダーの期待事項は「企業が社会的課題を経営の中心にしっかりと構造的に位置づけ、それぞれの特長を活用して意味ある規模でのインパクトを経済的に持続可能な形で両立して実現する」とまとめられる。これは企業のサステナビリティ戦略にかかる「個別・先行的な試行が広く許容されるステージ」から、「より統合的なアプローチで結果を伴う継続的インパクトが厳しく求められるステージ」への転換点を意味している。

オランダの大手消費財メーカーであるユニリーバはサステナビリティ重視の経営で名高く、10年に世界に先駆けて導入した多

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

数の数値目標を伴う統合的なサステナビリティ戦略「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン（USLP）」などの多くの先駆的な取組みを実現している。しかしながら19年から23年までこうした同社のサステナビリティを中核としたパーパス経営を推進した前CEOは、長期的な戦略評価を受けつつも短期的な収益・競争力維持のプレッシャーを強く受けた。新型コロナ前後でのサプライチェーンの課題等を反映した株価や利益の伸び悩みもあって、最終的には退任することとなり、より現実的な企業価値を重視した戦略の変更がされている。有力なサステナビリティブランド商品をもち、リサイクルや省エネルギーなどの取組みで先行した同社の戦略見直しは、意味ある規模でのインパクトを経済的に持続可能な形で両立して実現するうえで、今日の企業が向き合う課題の複雑さをよく示している。

(2) サーキュラーエコノミーに向けた取組み

こうした企業とサステナビリティを取り巻く複雑さのなかで、長期的なソリューションの一つとなりうるのが、オランダが現在取り組んでいる「2050年までの完全なサーキュラーエコノミーの実現」である。オランダ政府は「サーキュラーエコノミー実施プログラム 2023-2030（NPCE）」の実践を進めており、資源効率の向上、環境保護、経済的安定性の確保等を目標に、消費財、建築、製造業、プラスチック、バイオマス・食品の５分野においてサーキュラーエコノミーへの移行を図っている。22年の循環型材料利用率でオランダは27.5%（EU平均11.5%）（注33）とこの分野で欧州を明確にリードしており、オランダ政府はその経済インパクトは毎年73億ユーロ、雇用54,000人規模と見込んでいる（注34）。オランダ企業は製品のサービス化、リサイクル、シェアリングなどのこの分野の新たなビジネス展開により、前述した「意味ある規模でのインパクトを経済的に持続可能な形で実現する」取組みが進んでいる。

例えば、オランダスーパー最大手のアルバートハインでは、バリューチェーンの上流・下流双方で関係する取組みを重ねている。上流では「Better for Nature & Farmer」プログラムとして持続可能な野菜や牛乳等の生産について様々な認証を行い、下流ではフードロス削減のための社内ベンチャーとして「インストック」を14年に設立。スーパーで廃棄処分をされる食材（注35）を利用するレストラン運営を経て、廃棄食材の卸売業者としての「インストックマーケット」に発展的に事業転換。大型の配送センターを新設、地元アムステルダム市とも連携し200社以上のサプライヤーや600人以上のシェフに食材を提供するなど、食品廃棄物の課題に正面から向き合い新たな付加価値を生み出している。また、同社は前述の「Better for Nature & Farmer」プログラムのなかでの具体的な実践として、動物福祉、環境と農家の持続可能性に着目した取組みを行い、1,100を超えるサプライヤー・農家との自社以外も参加するオープン

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

型の直接取引を実現しており成果を上げている。

こうしたオランダ企業各社のサーキュラーエコノミーを強く意識した息の長い取組みは、バリューチェーン全体とダブルマテリアリティ（注36）を意識した気候変動対応や自然資本・生物多様性対応と親和性がある。重要な関連テーマである「地域」や「循環」の視点を加えた統合的なアプローチとして企業価値の向上に向けた将来性のある戦略と評価できる。

（注33） 欧州環境庁
https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/circular-material-use-rate-in-europe（2024/12/6閲覧）

（注34） オランダ政府（2016）「A Circular Economy in the Netherlands by 2050」

（注35） 日本でも食品業界において、いわゆる「1/3ルール」として、賞味期限の1/3以内の商品はスーパー等小売店に納品が難しくなる現状がある。

（注36） 企業と社会・環境との関係性を双方向の影響として認識する考え方。

5　日本企業のサステナビリティ戦略にかかる提言

これまで解説してきたように、オランダ企業はサステナビリティを取り巻く様々な環境変化に先行的に対応するなかで多くの課題に向き合い、経営を進化させてきた。日本企業のサステナビリティ戦略では、こういったグローバルなトレンドから何を取り入れられるだろうか。具体的な分野として、（1）社会課題の解決に向けた「全体最適化」としての取組み、（2）企業ガバナンスにおける社会的課題取組みの位置づけ明確化、（3）社会的課題に取り組む企業育成の３点から論じてみたい。

(1)　社会課題の解決に向けた「全体最適化」としての取組み

オランダの経験より、サステナビリティのような社会課題への対応については、公共セクター、民間セクター、ソーシャルエンタープライズ等全ての当事者が、いわば「全体最適化」として課題解決を推進できる包括的で柔軟な環境を整える必要がある。今日の社会課題は特定の業態や企業が単独で解決できるものではなく、広い社会連携のなかでそれぞれの独自性が発揮される一貫した仕組みの構築が期待される。特に規模あるインパクトにつながる民間セクターやソーシャルエンタープライズ等との連携を可能とする環境整備が不可欠といえる。グローバルな影響力も意識した官民連携のプラットフォームや優良事例の認識等による全体の底上げに加え、法規制や会計制度（注37）等関連する共通インフラの意欲的で未来志向の整備を更に進める意義がある。とりわけ、業態を横断したサステナビリティにかかる共通開示規制は重要であり、「グリーンウォッシュ」等ステークホルダーの疑念につながらない透明性を確保することができ、規模ある取組みへの大切な基盤となる。これに関連して、次項で論じる企業ガバナンスにおける社会的課題の構造的埋め込みも重要な視点となる。

（注37） 東京大学グローバル・コモンズ・センター等のアカデミアや基準設定団体含む各種の官民連

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

携プラットフォームにおいて、開示規制、排出権取引、環境会計、自然資本会計等の国際的な議論が進んでいる。

(2) 企業ガバナンスにおける社会的課題の位置づけ明確化

サステナビリティ戦略を企業経営のなかにしっかりと構造的に埋め込むことの重要性は広く認識されている。気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）・自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）等の既往国際イニシアティブのなかでも推奨されている。オランダの事例からは企業理念と直結するサステナビリティ戦略について黄金株等を活用した事例があり、ステークホルダーからの企業理念を反映しない短期志向のプレッシャーに対抗する仕組みとして日本でも活用余地がある。明確で具体的な社会課題を企業ガバナンスに直接的に組み込むことは、短期的な業績や環境に左右されないサステナビリティ経営への覚悟を示す有効なアプローチといえる。同時に、オランダの司法関与の経験からは、関係性によらずサステナビリティを実態以上の誇張をしたと捉えられる企業活動は、「グリーンウォッシュ」等として社会からの信頼を失うことにつながるリスクがある。

(3) 社会的課題に取り組む企業育成

企業はそれぞれ自社の事業に関連するなかで社会的課題への貢献が期待される。オランダ含む海外の事例からは、社会的課題へのインパクトをより直接的な経営目的とするソーシャルエンタープライズの果たす役割に注目する意義がある。日本でも地域や特定分野において類似する概念である事業型NGOの活動は広がりがある。また農業協同組合、漁業協同組合、森林組合、信用金庫、信用組合、生活協同組合等の協同組合は幅広い分野で世界有数の規模で事業を行っており、日本協同組合連携機構（JCA）（注38）として緊密な連携がされている。こうした協同組合は営利を第一の目的としない会員向けの活動を中心に、ステークホルダーからの期待の高い地域や社会への活動を通じた貢献も強く意識され運営されている。

ソーシャルエンタープライズの活動が典型的に期待されるのは、特定分野や地域での取組みだが、オランダを含め海外の事例からは、一般企業と事業を高いレベルで競い合いながらより広範で規模あるインパクトを与える存在になりうる機会があることがわかる。例えば日本での前述した認証B Corpも少しずつ先行的な取組みが始まっており（2024年11月現在49社）、新たな事例も増加している。日本におけるこうした社会的課題へ貢献する企業の研究については、内閣府の「社会的企業の活動規模に関する調査（注39）」、経済産業省の「ソーシャルビジネスとしての視点からの調査（注40）」のほか、谷本（2006）、塚本・山岸（2008）、藤井・原田・大高（2013）、山本（2014）、鈴木（2014）等により多角的に分析されている。松島（2024）は経済学とサステナビリティの関係性から、企業の大義と営利追求の整合的なアプローチの発展可能性に着目

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

した。サステナビリティにかかる近年の環境変化やソーシャルエンタープライズの海外における活用範囲の拡大は顕著であり、日本においても更なる研究・発展の意義がある。

(注38) 日本協同組合連携機構（JCA）
https://www.japan.coop/（2024/11/30閲覧）

(注39) 内閣府
https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/sonota-chousa/kigyou-katudoukibo-chousa（2024/11/30閲覧）

(注40) 経済産業省
https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/index.html（2024/11/30閲覧）

おわりに

オランダ語には「５本足の羊」という表現がある。大変まれで珍しいこと、全ての才能を兼ね備えた並外れた存在等を意味する褒め言葉として使われている。オランダが全体として「意味ある規模でのサステナビリティインパクトを経済的に持続可能な形で実現する」のは「５本足の羊」の群れを求めるような難しさがあるが、個々のオランダ企業のサステナビリティ戦略の歴史は、本稿で見てきたように未来と現実の両方を見据えた数々の挑戦の積み重ねに彩られている。日本においても、全体最適化のバランスの中で、多様な組織が互いに切磋琢磨（せっさたくま）しながら幾重にも重なる社会課題に挑み、共に前進していくことを期待したい。

＜参考文献＞

・岡崎久彦（1999）『繁栄と衰退と──オランダ史に日本が見える──』文藝春秋
・オランダ政府（2020）「Vision on the future of industry in the Netherlands」
・小立敬（2021）「社会的インパクトに焦点を当てるソーシャル・バンク──トリオドス銀行の事例に学ぶ──」野村サステナビリティクォータリー 2021 Spring
・重頭ユカリ（2010）『ヨーロッパのソーシャル・ファイナンス』農中総研
・重頭ユカリ（2022）「欧州の協同組合銀行におけるサステナブルファイナンスの取組み」『農林金融』11月号
・鈴木良隆（2014）『ソーシャル・エンタープライズ論』有斐閣
・谷本寛治（2006）『ソーシャル・エンタープライズ──社会的企業の台頭──』中央経済社
・塚本一郎・山岸秀雄（2008）『ソーシャル・エンタープライズ──社会貢献をビジネスにする──』丸善
・ハニーマン,ライアン&ティファニー・ジャナ（2022）『B Corpハンドブック』バリューブックス・パブリッシング
・林宏美（2022）「生物多様性の視点を投資判断に結合することを目指す取組み──オランダの大手資産運用会社ロベコの事例──」野村サステナビリティクォータリー 2022 Summer
・藤井敦史・原田晃樹・大高研道（2013）『闘う社会的企業』勁草書房
・松島斉（2024）「第３章　６社会的企業」『サステナビリティの経済哲学』岩波書店
・水島治郎（2019）『反転する福祉国家──オランダモデルの光と影──』岩波書店
・山本隆（2014）『社会的企業論』法律文化社
・Karré, Phillip Marcel（2021）, “Social Enterprise in the Netherlands.”
・Proveg international & smart protein（2024）, *Evolving appetites:An in-depth look at attitudes towards plant based eating the Netherlands.*
・Remme, Joop H.M.（2015）, “Corporate Social Responsibility in the Netherlands,” *Corporate Social Responsibility.*

（やすたけ　あつし）

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/