

サプライチェーンへの CSR 展開

日系製造業企業のグローバル競争力強化に向けて

B6EB1179 外山 裕理枝

目次

はじめに

第1章 理論編

第1節 製造業について

- 第1項 製造業の定義
- 第2項 製造業の現状
- 第3項 製造業の海外ビジネス状況
- 第4項 製造業の海外ビジネスへの意欲

第2節 CSR について

- 第1項 CSR の定義
- 第2項 ヨーロッパ・アメリカ・日本における CSR の特徴
- 第3項 CSR の重要性の高まり
- 第4項 CSR に関する動きが企業に及ぼす影響
- 第5項 日本における CSR に対する取り組みの現状

第3節 CSR 調達とサプライチェーンへの CSR 展開

- 第1項 CSR 調達とは
- 第2項 CSR 調達の要求事項
- 第3項 CSR 調達を行わないことにより発生するリスク
- 第4項 サプライチェーンへの CSR 対応の課題

第2章 ケーススタディ編

第1節 共同アプローチによる CSR 管理

- 第1項 EICC (RBA)
- 第2項 JEITA
- 第3項 Sedex

第2節 パナソニック株式会社

第3節 ソニー株式会社

第3章 まとめ・提言

おわりに

参考文献・参考ホームページ

はじめに

本論文では、サプライチェーン全体での CSR 対応がグローバル市場で求められるなか、日本における製造業企業がどのようにサプライヤーに対して CSR への取り組みを展開していけばよいのか、について研究している。

日本の市場規模は縮小が見込まれ、またグローバル化が進展している現在では、多くの日本企業が海外市場に目を向けている。そこで、海外市場における競争力を得るにはどのような取り組みをすればよいか考えた結果、筆者の専攻テーマでもある CSR に思い至った。CSR は企業のブランド価値向上やリスク管理に寄与すると言われ、この点で互いに未知の部分が多い海外市場での取引において、評価基準として有効に機能するのではないかと考えた。実際に、世界では CSR がビジネスの取引条件に組み込まれたり、サプライチェーンごとの CSR 対応を求める動きが出ていたり、CSR に取り組むことは海外市場を視野に入れる企業にとって不可欠に近いと分かった。そこで、グローバルレベルで求められる CSR に関する取り組みに注目し、本テーマを設定した。

製造業企業に焦点を当てたのは、製造業が我が国の GDP の約 2 割を占める基幹産業であり¹、その動向が日本経済に大きな影響を及ぼすことが一つの理由であるが、何より自身が来春からこの業界に身を置くからである。

構成としては、まず第 1 章で日本の製造業の海外ビジネスの現状や、世界での CSR に関する動きを確認し、要求される「サプライチェーン全体への CSR 展開」の内容や課題について見ていく。続く第 2 章では、課題解決に有効になりそうな施策例や企業の取り組み例を挙げる。最後の第 3 章では、第 2 章の事例を踏まえて課題への対応策を考え、また日本の製造業企業がグローバル市場において競争力を高められるような施策の提言を行う。

¹ 経済産業省 「2019 年版 ものづくり白書」より

第1章 理論編

第1節 製造業について

第1項 製造業の定義

まず、製造業について定義したい。製造業とは、

一般的に「工業」と呼ばれているもので、定義としては下記の(1)、(2)の両方の条件を備えている(事業所の)場合をいう。

(1)主として新製品の製造加工を行う事業所。

(ここでいう「新製品」とは、「再製品」でないという意味で、再製品とは一度市場に出回った製品を元の状態に戻した製品のこと。また、新製品とは必ずしも完成品だけを意味するものではなく、例えば、鑄放しのままの機械部品なども含まれる。)

(2)製造加工した新製品を主として卸売する事業所。

この調査でいう「卸売」とは次の業務をいう。

卸売業者又は小売業者に販売すること。

産業用使用者(工場、鉱山、建設業者、法人組織の農林水産者、各種会社、官公庁、学校、病院、ホテルなど)に大量又は多額に製品を販売すること。

業務用に主として使用される商品を販売すること。

「業務用に主として使用される商品」とは、事務用機械及び家具、病院、美容院、レストラン、ホテルなどの設備、産業用機械(農業用器具を除く)、建設材料(木材、セメント、板ガラス、かわらなど)をいう。

同じ企業に属する他の事業所(同じ会社の他の工場、販売所など)に製品を引き渡すこと²。

上記のように定義され、いわゆる「メーカー」と呼ばれる企業を指す。本論文では主に電機メーカーを取り扱う。

第2項 製造業の現状³

製造業は、我が国におけるGDPのうち2割以上を占める主要な産業であり、長きにわたって経済成長に大きく貢献してきた。明治期の繊維産業や第二次世界大戦後の造船、鉄鋼、電気機械、自動車産業などはその最たる例である。しかし、平成に入ってから、バ

² 経済産業省 HP より

³ 経済産業省 「2019年版ものづくり白書」、「2018年版ものづくり白書」より

ブル崩壊や世界金融危機、中国などの新興国の成長や円高への動きなど、製造業を取り巻く事業環境は悪化していき、国内製造業の事業所数は1989年の42.2万から2016年の19.1万へ半減した。その一方で、1事業所当たりの付加価値額や労働生産性は着実に上昇しており、2009年には19.1%まで低下したGDP構成比も、2017年時点では20.8%にまで回復している。このように、平成の厳しい時代においても製造業は生産性を高め、日本経済における存在感を一貫して保ってきた。

第3項 製造業の海外ビジネス状況

日本貿易振興機構（以下ジェトロ）による、「2018年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」によれば、製造業企業のうち、「現在輸出を行っている」企業は85.2%、「現在輸入を行っている」企業は59.5%に上っている。

また、経済産業省「第48回 海外事業活動基本調査概要（2017年度実績/2018年7月1日調査）」によれば、2017年度末における製造業の現地法人数は1万838万社、現地法人従業員数457万人（前年度比+5.6%）であり、海外生産比率（国内全法人ベース）は、25.4%（前年度比+1.6%）と過去最高水準を記録している。

この結果から、現在多くの日本の製造業企業が貿易や現地への進出を通じて海外ビジネスを行っていることが分かる。

第4項 製造業の海外ビジネスへの意欲

前述のジェトロによる調査では、今後（2018年度も含め3カ年程度）の輸出に関する方針について、「輸出の拡大を図る」（「さらに拡大を図る」、「新たに組みたい」が含まれる）と回答した製造業企業は、81.6%にのぼる。また、今後（2018年度も含め3カ年程度）の海外進出方針について、「海外進出の拡大を図る」（「さらに拡大を図る」、「新たに進出したい」が含まれる）と回答した製造業企業は、58.1%である。

この結果から、日本の製造業企業は今後の海外ビジネスに対して意欲的であると言えるだろう。

本節では、製造業の日本経済における貢献度の大きさと、海外ビジネスに対しての意欲の高さを確認することが出来た。

本論文ではそのような製造業の企業に対して、海外ビジネスに欠かせない取り組みとなりつつあるCSRの観点から施策の提言を行うことで、より一層の海外ビジネスの促進、ひいては日本経済の発展に貢献することを意義とし、研究を進めていく。

第2節 CSRについて

ここからは、CSRについて詳しく述べていく。

近年、地球温暖化などの環境問題の深刻化や、信頼性が揺らいでしまうような国内外の企業不祥事の発生などにより、企業に対する消費者の監視の目は厳しくなっている。そのような中で、企業が自発的に社会に対して責任を持ったり、貢献したりするために行う活動であるCSRが、持続可能性に配慮した企業活動のアピールや不祥事の防止策としての機能を果たすとして注目が集まっている。また、海外市場での取引におけるCSRの重要性がますます高まっている。

ここでは、まずCSRの定義を確認する。次に、CSRの源流ともいえるヨーロッパと、メセナ活動やフィランソロピーが発達しているアメリカとの比較によって日本のCSRの特徴を掴んだうえで、グローバル市場におけるCSRに対する動きを掴んでいきたい。

第1項 CSRの定義

CSRとは、Corporate Social Responsibilityの略称であり、「企業の社会的責任」と訳される。経済産業省の定義によれば、「企業の社会的責任」とは、企業が社会や環境と共存し持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方を指す⁴。本論文ではこの定義に基づき、研究を進めていく。具体的には、コーポレート・ガバナンス（企業統治）や、コンプライアンス（法令遵守）、ワークライフバランス、人権の尊重、地球環境への配慮、ボランティアなどの地域貢献、など多様な、企業が社会に対して自発的に行う活動のことである。

第2項 ヨーロッパ・アメリカ・日本におけるCSRの特徴

①ヨーロッパにおけるCSR

ヨーロッパでは、CSRを環境・社会・経済のトリプルボトムラインと呼ばれるバランスの良い3本柱で捉えている。ヨーロッパは歴史的に戦争が多かった地域で、市民としての自立心が強く、国に頼るよりも市民自らが行動する傾向にある。そのようなヨーロッパでのCSRの起源は古く、1920年代のキリスト教の一部会派による教会資金の運用から始まったと言われている。当時は、アルコールやタバコ、ギャンブル、武器製造などに関する産業への投資はしないというネガティブスクリーニングが議論されていた。一方、近年では、ヨー

⁴ 経済産業省 HP より

ロッパ諸国の24歳以下の失業率が非常に高いことや、グローバル化によってナイキやリーバイスによる児童労働の問題がCSRの後押しをしたと言われている。

ヨーロッパのCSRの定義としては、「欧州マルチステークホルダーフォーラム」(2004年6月)の最終報告書に掲載された、「CSRとは企業が社会問題と環境問題を(従来の財務問題と同じように)企業の責務として利害関係者とのやり取りの中に自主的に組み込むこと」という定義を参考にしたい。ヨーロッパのCSRの特徴は、失業問題やグローバル企業の社会問題に端を発して、強力なNPOやNGOの代表される市民の手を借りた民主主義構造がつけられている点にある。社会問題や環境に重点が置かれており、日本のように「CSRとコンプライアンス・ガバナンスを結びつける」傾向はあまり見られない。むしろ、コンプライアンス・ガバナンスは法令遵守という点から、CSR以前のものとして捉えられている。さらに、環境問題として生態系の保護や生物多様性への配慮などの積極的な市民活動も特徴である。

②アメリカにおけるCSR

アメリカは、環境・経済を主流としてCSRを捉え、社会問題の捉え方がヨーロッパに比べると少ないと言われている。1890年代にアメリカでは「企業家の富の保有と事前寄付行為」に関して、また、1920年代にはヨーロッパと同じく教会を中心として、タバコ、武器、アルコールなどの不買運動の形で企業の責任が議論された。1962年にケネディ大統領が「消費者の4つの権利」(選択する権利、知らされる権利、安全である権利、意見を反映させる権利)を宣言し、新時代における消費者主権のあり方を提起した結果、様々な消費者買活動が誕生した。例えば、ゼネラルモーターズ(GM)に対しては告発問題が投げかけられ、実際に欠陥車問題で訴訟が起こり、GMは敗訴、GMに社会的責任を要求する運動が展開された。1970年代になると、数々の社会・政治的不祥事が発覚し、ニクソン政権によるウォーターゲート事件、企業の海外進出に伴う贈収賄などに対する世論の高まりから、企業倫理が重視されるようになった。

アメリカにおけるCSRは株主価値中心、利益最優先の土壌から、地域貢献や寄付行為など企業が社会に対して果たすべき社会貢献活動へと発展していった。さらに、近年様々な法令遵守違反が発生した背景のもと、企業倫理は不正がもたらす被害の予防に重点を置いたリスクマネジメントの色合いが深まっている。

③日本におけるCSR

日本において、CSRという言葉が顕著に使われ出したのは1990年代であるが、「企業の社会的責任」という概念自体は新しい物ではない。古くは、江戸時代の「三方よし」(売り手よし、買い手よし、世間よし)という言葉に、社会との共生を大切にする原点が見受けられる。企業の社会的責任という考えは、1960年代から70年代には公害問題により盛んにマスコミに取り上げられるようになり、80年代には社会貢献活動などを通して一般化して

いった。90年代には環境を中心としたCSRが進み、2000年代には相次ぐ法令違反による企業不祥事の発生から、法令遵守が強化され、またCSRの欧米化も進んだ。

ヨーロッパやアメリカの影響も受けながら形作られた日本のCSRに対する認識は、「環境＋社会貢献＋法令遵守」といえるが、ヨーロッパやアメリカと比較すると、環境問題に重きを置いていることと、法令遵守という意識を強く含んでいることが特徴である。

第3項 CSRの重要性の高まり

前項で見たように、各地域間でCSRの捉え方には差があるが、現在CSRが世界的に普及しているのに伴い、国ごとにCSRに関する基準や規律を定める動きが進み、通商ルール分野にまで広がりつつある。また、ビジネスの現場では、顧客が取引条件としてCSRを求める事例が増えている。

CSRの国際基準としてISO26000が2010年に発行されてから、日本では経団連がそのコンセプトを取り入れた企業行動憲章を作成したことなどにより、企業行動憲章、ISO26000、GRIを利用する企業が大手企業では半数以上にのぼっている。

ヨーロッパでは、欧州委員会が、11年に発表した政策文書にあるCSRの定義を「社会への影響に対する企業の責任」と改め、「ボランティアベース (on a voluntary basis)」として企業の自主性を尊重する従来の姿勢から一歩踏み込んだ。また、従業員500人以上の企業に対し、環境、社会・雇用、人権、腐敗防止、役員の多様性に関して報告を義務づける法整備を、各加盟国が17年中に進めるようにEU全域を対象にした会計ルールの一部として求めている。新興国においても、インドが13年の会社法改正時に、一定水準の売上高か純資産・純利益という条件を満たす企業を対象にCSRに関する支出を義務づけた。中国政府も11年にCSRに関するガイドラインを公表するなど、世界各国で基準化や規律化の動きが進んでいる。

通商ルールの中にCSRに関する記述が盛り込まれるケースとしては、16年2月に署名された環太平洋パートナーシップ (TPP) 協定の「第9章 投資」と「第19章 労働」が挙げられる。この中には、締約国の政府と企業が、それぞれの立場でCSRを推進することが定められている。これらの条文には直接的な法的拘束力はないが、各国の政策や企業活動が逆行するのを予防する効果が見込まれ、今後、他の通商ルールへの波及効果も注目される。

このようなCSRの基準化や規律化の浸透は、企業戦略にも影響を与えつつあり、CSRに取り組む重要性はますます高まっている。

第4項 CSRに関する動きが企業に及ぼす影響

上述のような動きが企業戦略へ与える影響として代表的なのが、企業との取引条件としてCSR対応を求める動きであるが、中でも欧米では、企業に対してサプライチェーンごとのCSR対応を求める動きが非政府組織（NGO）や消費者団体を中心に高まっている。

サプライチェーンとは、原材料の調達から物品が最終消費者の手に渡るまでに辿るビジネス上の道筋であり、製造業においてよく使用される言葉である。その一連の工程はしばしば川の流りに例えられ、工業製品を例に挙げるならば、川上である素材から材料、部品、製品メーカーを通して最終材がつくられ、流通・販売会社を通して川下に位置する最終消費者まで運ばれる、といった流れに関わる全ての工程を指す。工業製品の場合、その成り立ちは複雑であり、農産物や衣類と比べると相対的にサプライチェーンが長く、複雑な構造になる。

海外ビジネスの強化を望み、グローバル市場で戦っていかなければいけない日本企業にとって、欧米でのこの動きは無視できるものではなく、サプライチェーン全体でCSRに取り組んでいくことは不可欠であろう。

第5項 日本におけるCSRに対する取り組みの現状

ここで、現在における日本企業のCSRに対する取り組みの状況を把握しておきたい。ジェトロが行った「2017年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」によると、CSRに関する企業方針を策定している企業は全体の34.1%であり、海外事業に対する取り組み形態（輸出を行っている企業、海外進出済み企業、海外ビジネスを行っていない国内企業）別では、CSR方針を策定する企業が、国内企業では20.7%にとどまる一方、海外進出企業では47.6%に上っており、海外進出している企業の方が、国内のみで活動している企業よりもCSRに積極的に取り組んでいることが分かる。

また、製造業に限って見ると、調達先への労働・安全衛生・環境に関する方針の有無について、「方針を有し、取引先に準拠を求めている」と答えた企業は製造業全体の23.2%、「方針を有しているが、取引先に準拠は求めている」と答えた企業は19.3%となっており、調達先へのCSR方針を有している製造業企業は合わせて42.5%にのぼる。逆に、労働・安全衛生・環境に関する顧客（納入先）方針への準拠について、「準拠を求められたことがある」と回答した製造業企業は49.5%であった。さらに、方針への準拠を求められた顧客先については、「国内の顧客（納入先）から準拠を求められたことがある」と答えた企業は88.9%、「海外の顧客（納入先）から準拠を求められたことがある」では32.2%、「顧客（納入先）から、自社の調達先にも準拠させるよう求められたことがある」企業は14.7%であった。

これらの結果から、日本企業が海外ビジネスをする際にはCSRへの取り組みが有効であること、サプライチェーンにおいて企業間で労働・安全衛生・環境などのCSRへの取り組

みが求める、求められるという動きがあることが分かる。

この動きは、前項で述べた動きと一致しており、欧米企業だけでなく日本企業にとってもやはりサプライチェーンごとの **CSR** 対応が求められていることが確認できる。

以降では、グローバル市場で求められている、「サプライチェーン全体での **CSR** 対応」に注目し、日本の製造業企業がどのようにサプライヤーと共に **CSR** に取り組んでいけるのか考えていきたい。

第3節 CSR 調達とサプライチェーンへの CSR 展開

先に述べたように、サプライチェーンはものの流れによって構成されており、つまりは調達活動の繰り返しによって形作られているといえる。よって、サプライチェーン全体での CSR 対応には、調達活動を通じて CSR に対する意識をバイヤー企業とサプライヤー企業両者が共有していくことが肝心であると考ええる。

そこで、まず「CSR 調達」と呼ばれる調達活動に関する概念について注目し、詳しく見ていく。

なお、本節では、藤井敏彦・海野みづえ編著（2006）『グローバル CSR 調達 サプライチェーンマネジメントと企業の社会的責任』を参考にしている。

第1項 CSR 調達とは

CSR 調達とは、「調達先であるサプライヤーに対し、何らかの CSR にかかわる調達基準を提示し、それに対する遵守を要請して行く行為。」⁵と定義され、環境負荷の少ない製品を優先的に調達するグリーン調達に加え、サプライヤーの人権、労働条件、安全衛生に対するマネジメントなど多様な CSR 要素も考慮して行う調達活動である。

第2項 CSR 調達の要求事項

CSR 調達では、大別すると以下の5点が求められる。

①コンプライアンス（法令遵守）

CSR 活動の基礎は法令遵守であると言っても過言ではなく、法規則は以下で述べる他の要求事項の分野にも深く関わるため、最も基礎的な要請事項だと言える。

対象となる法令は、国家レベルの法律、政令をはじめその企業が事業展開している自治体の条例などであり、それらの遵守が要求される。

②人権

一般的に、ILO 条例、国連グローバル・コンパクト、OECD 多国籍企業ガイドラインなどで言及されている人権上の課題が取り上げられる。

(1)児童労働の禁止

(2)強制労働の禁止

(3)差別の禁止

③労働

⁵ 藤井敏彦・海野みづえ（2006）『グローバル CSR 調達 サプライチェーンマネジメントと企業の社会的責任』日科技連出版社、P.25 より

人権と同じく ILO 条例、国連グローバル・コンパクト、OECD 多国籍企業ガイドラインなどで言及されている労働関連の課題が取り上げられる。

- (1) 結社の自由、団体交渉権の保証
- (2) 長時間労働の禁止
- (3) 最低賃金の保障

④安全衛生

労働者の保護のため、安全衛生上の配慮を要求。具体的には、OHSAS18000 のような労働安全マネジメントシステムの導入、安全衛生教育の実施、薬剤など危険物を扱う場合の防護具着用などの要求。

⑤環境

グリーン調達の実施基準として CSR 調達と独立して要求される場合もあるが、これらを含め、「モノ」に直接関わる要請と企業の「マネジメント」に関わる要請がある。

- (1) 納入品に関わる要請
- (2) 環境マネジメントに関わる要請

以上本節第 1、2 項より、CSR 調達の定義とその要求内容を確認したが、CSR 調達を実行することそれ自体が、CSR に対する取り組みをサプライヤーに求めていくことであると言えるのではないだろうか。よって、サプライチェーン全体での CSR 対応にあたっては、この CSR 調達で挙げられている、コンプライアンス、人権、労働、安全衛生、環境という 5 つの要素への取り組みをサプライヤーに訴求していく必要があると分かる。

第 3 項 CSR 調達を行わないことにより発生するリスク

サプライヤーにどのような CSR への取り組みを求めるべきかは把握できたが、サプライチェーン全体での CSR への取り組みは、取り組みをすればするほどコストが膨大になるというのが自明である。そこで、サプライチェーンにおいて CSR の取り組みを求めること、即ち CSR 調達はそうまでして実行すべきものなのか、という疑問の声も多いだろう。ここではその疑問に対して、CSR 調達に関する多様なリスクを知ることでその実行の必要性を唱えたい。

①ブランドリスク

1990 年代にナイキが、発展途上国のサプライヤー工場で児童労働が行われていることを指摘された事件はあまりに有名である。これをきっかけに搾取工場としてのレッテルを貼られたナイキは、NGO や消費者による激しい不買運動に直面した。当時、協力工場とはいえ、自社工場でないサプライヤーの生産現場での人権、労働問題がここまで大きな問題

に発展したことが、CSR 調達が一般化した大きな契機である。近年では、NGO や消費者団体がグローバル企業に対する監視を強め、問題を指摘する行動が一層力を増してきている。日本ではこのような動きはそれほど顕在化していないが、欧米では当然のこととしてメディアの中でも頻繁に取り上げられる状況になっている。グローバルに高い価値を有する企業にとって、イメージを著しく傷つけられないサプライチェーンの CSR は、ブランドリスクの観点からも必須になってきている。

②IR (Investor relations : 投資家) リスク

サプライチェーンの問題に起因して不買運動などが発生すれば、その企業の株価に打撃を与えることは容易に想像できる。しかし、そのような問題に発展する段階以前でも、投資家の目は厳しくなっている。世界的に規模が拡大しつつある SRI (Social responsible investment : 社会的責任投資) も、サプライチェーンの CSR 管理を重要視していて、SRI の調査票にはほぼ必ず CSR 調達に関する質問が盛り込まれている。そして、これはもはや単なる調査に留まるものではなくなっている。世界的に大きい影響力を持つ英国 FTSE 社の SRI の指標 FTSE4Good は、CSR 調達方針を持たない企業を、その指標から除外する措置をとり始めている。もし指標から外されれば、この指標に基づいて投資を行っている年金基金などの SRI 投資家からの資金が得られなくなり、その企業の株価に少なからず影響を与えることになる。これらの動きは、投資家がサプライチェーンの CSR 問題を株価に影響を与える大きなリスク要因として見ていること、さらに、CSR 先進企業に対して CSR 調達を当然行うべき経営上の政策として見なし始めていることの現れだと言える。

③調達リスク

環境基準への違反など重大な法律違反を起こしたり、安全や防災マネジメントが不十分であることに起因する火災や人身事故、周辺地域へ環境汚染を伴う事故などが発生したりした場合、行政から操業停止措置を受けたり、製造ラインそのものが停止し、納入予定の品物が、しかるべきタイミングで調達できない場合がある。また、労働者の不満に基づく労働争議の発生によって、大規模なストライキが発生する事例も近年増加している。これらの課題は、サプライヤーの安定的な操業という観点からも近年重要性を増している。サプライヤーの財務リスクや品質、納期といった従来の調達での重要項目に加え、CSR 面の配慮が不十分だと、思わぬところで不意をつかれてしまう可能性があるのがこのリスクである。

④販売リスク

欧州などでは、製品に含有する化学物質を厳しく取り締まる法律が次々に導入されている。これらの法律に適切に対応するためには、サプライヤーの管理が重要であるが、部品

に含有する化学物質のグリーン調達ที่ไม่十分な場合、納入された部材に禁止された物質が混入している可能性は否定できない。仮にその部材を使った製品が有害物質規制に抵触することになれば、その製品の出荷が不可能となり、ビジネス上、多大なダメージを受けると想定される。この場合、単なる部品コストだけでなく、製品に既に組み入れられた有害物質含有部品の入れ替えや、場合によっては不適合品の市場からの回収など、大規模なコスト増に発展する可能性がある。また、そのような事態に陥れば、連鎖的にブランドリスク、IR リスクに発展していくことは避けがたい。またこの場合は最終製品を製造販売する川下企業で考えられる例であるが、サプライチェーンの川中、川上に位置する企業にとっては、顧客企業から提示された CSR 基準の不適合が起きた場合、取引停止や特定商品の納入停止などの問題に発展することも考えられる。

これらの経営における重大なリスクを避けるためにも、サプライヤーに向けて CSR の取り組みを求めることが必要になるだろう。

第4項 サプライチェーンへの CSR 対応の課題

日本の製造業企業がサプライチェーンへ CSR の取り組みを展開していくにあたっては、以下に示す4つの課題が認識されている。

①コスト負担の公平性

ナイキの労働問題のケースでは、人権や労働安全衛生を中心とする CSR の取り組みをアジアの下請け先に求めた結果、ある下請け企業は、複数の企業から1年間に40回もの監査を受けることになったと判明。下請け企業の経済的、人的な負担は大きく、またナイキ社にとっても同様の負担を強いられ、必ずしも双方にとって効率のよい取り組みではなかったと報告されている。世界銀行の調査によれば、CSR 調達の条件化は、サプライヤーとバイヤーのどちらにも疲弊感を起こし、CSR 取り組み上の改善に繋がっていないことが報告されている。

さらに、市場での自由競争を原則とする以上、サプライチェーンに対する対応のコストもグローバルな業界内で公平に負担されるべきである。途上国を中心とする中小サプライヤーに対しては、CSR 実態調査やその結果に基づくサプライヤーの従業員に対する研修や監査、マネジメントシステムなどの仕組みづくりといった基盤強化まで支援することが重要視されているが、資源を相当投入し、サプライヤーの CSR 上の問題を改善する企業がある一方、同じサプライヤーに発注していても、サプライヤーの従業員への教育支援や監査等の CSR 対応や支援は他社に依存する企業もある。後者の企業には長期的リスク管理の問題が残るものの、一種の「ただ乗り」であり、公平性に欠けている。

②品質・コスト・納期（QCD）との調整

サプライヤーに対する CSR マネジメントにあたり、従来の調達条件である QCD（Quality:品質、Cost : コスト、Delivery : 納期）に加え、環境や倫理、消費者保護、腐敗防止、労働条件や人権などに関する要素を組み込んでいくことになるが、現実には資材調達上の競争戦略の点から QCD の方が優先される。

日本企業は、コンプライアンスリスクに結びつく製品の安全性や環境については個別に対応しつつあるが、事業上のリスクとして認識しにくく、人事権の及ばないサプライヤーでの腐敗防止や、労働者の人権、安全衛生に関する問題は優先度が低い。

売り手と買い手の力関係も影響する。売り手であるサプライヤーの地位が優位の場合、調達する部品、材料やサービスとの繋がりが薄い人権や腐敗防止のような要求を付加することは、それがそのまま調達コストに跳ね返ってしまう可能性が生じ、場合によっては取引中止という事態を招きかねない。このような状況では、QCD に CSR の各要素を加えた新たな調達基準を設定するのは容易ではない。

一方で、第2節でも述べたように欧米多国籍企業がサプライヤーに対しその一次取引先まで含んだ CSR の強化を求めはじめ、これらサプライチェーンの一角を担う日本の製造業企業にとっても影響は出始めている。顧客の要求に対応できなければ事業上のリスクが発生するため、この川下からの動きによって、日本企業もサプライチェーンマネジメントに CSR の考えを導入していかなければならない。そのためには、サプライヤーの協力が不可欠となるが、QCD に加えてどのような CSR 項目を求めているのか示すことが必要である。

③サプライヤー管理の難しさ

サプライヤーは企業にとって重要なステークホルダーであり、ステークホルダーとの協働という視点に立てば、CSR に関する取り組みを一方的に取引条件化し、対応できないサプライヤーを除外することは好ましくない。また、実務上も労働契約が存在しない組織間には人事権もないことから、問題への対応や管理を一方的に求めていくことは難しい。その一方で、国際社会では「complicity（共犯）」と言う考えが定着している。サプライヤーの人権問題が露呈した場合、それを無視することは「共犯」と見なされる。これはバイヤー企業にとってリスクの観点から看過できない。米国のサプライチェーンマネジメント協会（Institute for Supply Management : ISM）が2004年に発表した「米国サプライチェーンマネジメント協会社会的責任原則」では、人権について「自社とサプライチェーンに対し、人権または就業上の権利に関する侵害行為の共犯とならないよう奨励すること」と規定しており、サプライチェーンにおける共同でのリスク管理が求められている。

④サプライチェーン構造による問題

複雑なサプライチェーンを持つ製造業で、かつ川下に位置する大企業ともなれば、そのサプライヤー数は非常に多くなる。サプライヤーは一次サプライヤー、二次サプライヤーに留まらず、川上までは三次、四次、、と遡ることになり、さらには、それらサプライヤーは無数に枝分かれしており、対象数は膨大になる。またそれに伴ってコストも増えていく。川下の一企業が全てのサプライヤーを確実に管理することは不可能に近いだろう。

サプライチェーンごとの CSR 対応が求められているが、一企業がどこまでのサプライヤーを対象に CSR への取り組みを管理していけるのかは悩みどころとなっている。

本項では、日本企業がサプライチェーンに対して CSR への取り組みを推進する際に、コスト負担、従来の取引条件である QCD との調整、サプライヤー管理の難しさ、対象とするサプライヤーの範囲、という 4 つの課題があることを確認した。

以下では、これらの課題に対してどのように対応していくべきか、日本企業の CSR の特徴も踏まえながら事例を通じて検討していきたい。

第2章 ケーススタディ編

第1節 共同アプローチによるCSRの管理

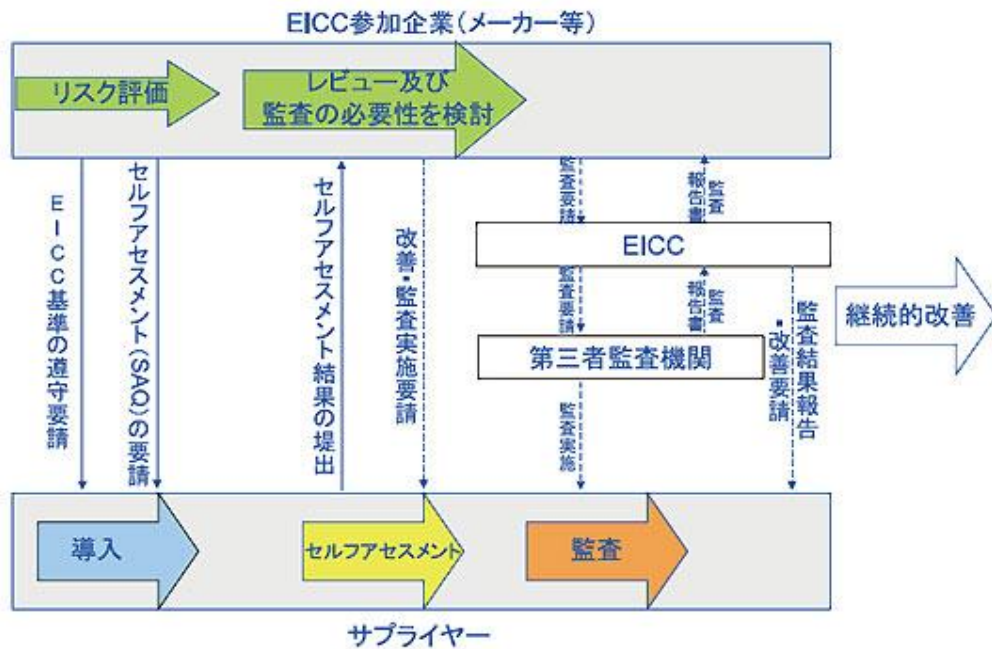
第1項 EICC (RBA)

EICC (Electronic Industry Code of Conduct) とは、電子機器業界のサプライチェーンにおいて、労働環境が適切であること、そして労働者が敬意と尊厳を持って扱われること、さらに製造プロセスが環境負荷に対して責任を持っていることを確実にするための基準を規定した行動規範のこと。業界内で共同してサプライチェーンへのCSR対応を推進させようとする先駆的規範である。

2004年にアメリカのHP、Dell、IBMの3社が協力し、EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) を立ち上げ、同行動規範を策定した。この行動規範にはCSRで求められるほとんどの要素項目が含まれている。後に上記3社以外にソニーやマイクロソフト、インテルなどのアメリカを中心とする企業も参画。2016年には参加企業資格が拡大され、2017年にはRBA (Responsible Business Alliance : 責任ある企業同盟) に名称を変更し、幅広い関連業界からの参加を募っている。

EICC (RBA) では、行動規範を提示するだけではなく、監査まで行っている。その仕組みとしては、自社のサプライヤーの状況を把握したいというリクエストをEICC (RBA) に提出すると、EICC (RBA) メンバーであればその枠組みや提出データを利用できる。EICC (RBA) は規範に則り、人道的で健全な経営が正しく行われているかどうかを監査する仕組み (図1を参照)。

図1 EICC (RBA) のしくみ



出典:DNVのCSRレポート「CSRの国際基準として期待されるEICCとは何か」(https://webmagazine.dnv.co.jp/EICC_article_1.html)

第2項 JEITA

日本でのCSR取り組みに対する業界内共同アプローチとしては、社団法人電子情報技術産業協会 (JEITA) が、エレクトロニクス企業がCSRのサプライチェーン展開を実施する際のガイドラインとなる「サプライチェーンCSR推進ガイドブック」を2006年に策定したことが挙げられる。策定にあたっては、シャープやソニー、日本電気、日立製作所などの電機メーカー及び電子部品メーカー12社が内容の検討に参加している。

このガイドブックは、エレクトロニクス企業がCSRを推進する上で考慮すべき項目と、その解説を取りまとめた「CSR項目の解説」編と、個々のCSR項目に対する取り組み状況を自己評価することができる「チェックシート」編で構成されている。

策定の目的は、エレクトロニクス業界の長く複雑なサプライチェーンにおいて、資材調達立場からサプライヤーとバイヤー間でのCSRに関する共通理解や、コミュニケーションを深めることで、サプライチェーン全体でCSRを推進することである。

特徴としては、サプライヤーの自己評価と“気づき”に配慮した内容となっている。「CSR項目の解説」編は、エレクトロニクス業界に求められる共通的なCSR項目を網羅した解説になっており、上述のEICC(RBA)とも高い親和性を持つ(図2)。「チェックシート」編では、サプライヤーがCSR推進の仕組みと実態把握についてのセルフチェックができるようになっている。

図2

JEITA/サプライチェーンCSR推進ガイドブックの項目とEICCとの比較表

JEITA項目		EICC項目	
大項目	中項目	大項目	中項目
人権・労働	強制的な労働の禁止 非人道的な扱いの禁止 児童労働の禁止 差別の禁止 適切な賃金 労働時間 従業員の福祉	IAROR	Freely Chosen Employment Humane Treatment Child Labor Avoidance Non-Discrimination Wages and Benefits Working Hours Freedom of Association
安全衛生	機械装置の安全対策 職場の安全 職場の衛生 労働災害・労働疾病 緊急時の対応 身体的負担のかかる作業への配慮 施設的安全衛生 従業員の健康管理	HEALTH and SAFETY	Machine Safeguarding Occupational Safety Industrial Hygiene Occupational Injury and Illness Emergency Preparedness Physically Demanding Work Dormitory and Canteen -
環境	製品に含まれる化学物質の管理 製造工程で用いる化学物質の管理 環境マネジメントシステム 環境への影響の最小化(排水・汚泥・排気など) 環境許可証/行政認可 買戻・エネルギーの有効活用(3R) 温室効果ガスの排出量削減 廃棄物削減 環境保全への取組み状況の開示	ENVIRONMENTAL	Product Content Restrictions Hazardous Substances - Air Emissions Environmental Permits and Reporting Pollution Prevention and Resource Reduction - Wastewater and Solid Waste -
公正取引・信託	汚職・贈賄などの禁止 優越的地位の濫用の禁止 不適切な利益供与および受領の禁止 競争制限的行為の禁止 正確な製品・サービス情報の提供 知的財産の尊重 適切な輸出管理 情報公開 不正行為の予防・早期発見	ETHICS	Business Integrity - No Improper Advantage Fair Business, Advertising and Competition - Intellectual Property - Disclosure of Information Protection of Identity
品質・安全性	製品安全性の確保 品質マネジメントシステム		- -
情報セキュリティ	コンピュータ・ネットワーク脅威に対する防御 個人情報保護の徹底防止		- -
社会貢献	社会・地域への貢献 - (管理の仕組みについてはチェックリストでカバー)	(ETHICS) MANAGEMENT SYSTEM	Community Engagement Company Commitment Management, Accountability and Responsibility Legal and Customer Requirements Risk Assessment and Risk Management Performance Objectives with Implementation Plan and Measures Training Communication Worker Feedback and Participation Audits and Assessments Corrective Action Process Documentation and Records

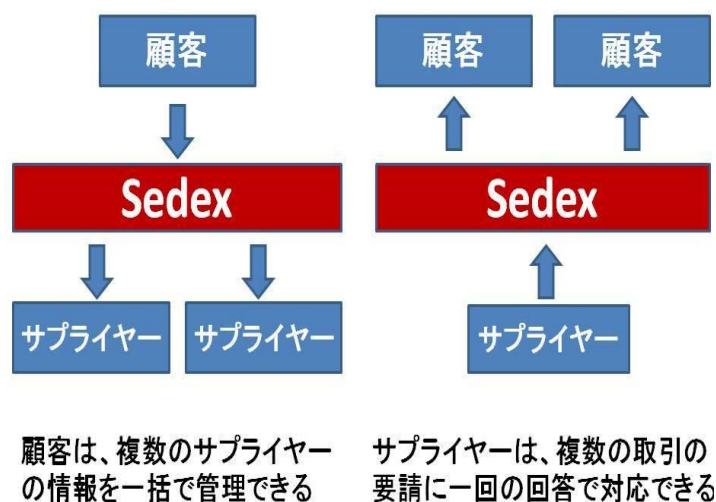
出典：JEITA HP

次の事例は企業主体で作成された仕組みではないが、業界を問わず多くの企業を会員に持つことでサプライチェーンのCSRへの取り組みコスト削減に非常に有効であると考えられるので紹介しておきたい。

第3項 Sedex

英国に本部を持つ非営利団体 Sedex が Sedex (サプライヤーエシカル情報共有プラットフォーム) という仕組みを提供している。世界 150 カ国、35 以上の業界の 40,000 以上の企業/団体/工場/自営業者等の会員を有し、バイヤー企業とサプライヤー企業の間で CSR に関する情報を共有できる世界最大規模のプラットフォームを提供している。サプライヤー会員が、「労働基準」、「健康と安全」、「環境」、「ビジネス倫理」の 4 領域で構成されている世界共通のアンケートを通じて自社の取り組みについて回答すると、その情報がバイヤー会員に共有される仕組みで、両者間での効率的な情報交換を可能にする (図 3 参照)。

図 3 Sedex のしくみ



出典：経済人コー円卓会議日本委員会 HP

アンケートの回答は、サプライヤー自身が行ったものであり専門家の第三者の介入がないため、Sedex が実施する SMETA 監査を受けることによって、自社の取り組みやリスクをより客観的に確認することが出来る。また、監査結果もシステム上に公開できるので、監査の重複を避けることが出来る。

このシステムのメリットとしては、バイヤー側からすると、プラットフォーム上でグループ全体の自社工場やサプライヤーのアンケート回答や監査の結果を管理できること。また、リスクアセスメントツールを活用することにより、自社及びサプライチェーン上における潜在的なリスクを効率的の特定・評価・分析することができること。サプライヤー側からすると、プラットフォーム上でアンケートの回答内容や監査の結果を複数の顧客と共有することができることにより、各社各様なサプライヤー調査票への回答や監査の実施を軽減することができ、改善に向けた取り組みを促進していくことができることである。

〈分析〉

①EICC、JEITA の事例から、川下に位置する企業が共同で業界内にアプローチを行うことで、サプライヤーに対する CSR 支援のコストがどこか 1 社だけに偏ることなく、公平性を保つことが出来ることがわかる。

また、CSR に関する取り組み要求基準を業界内で統一することは、サプライヤー側からしても数あるバイヤーからのそれぞれの要求に個別に対応する必要がなくなるので、個々のサプライヤーにおける CSR 対応のコストを削減でき、CSR への取り組みのハードルを下げていると考えられる。

②Sedex の事例からは、業界を問わず参加出来る CSR 情報管理のプラットフォームが、サプライチェーンの CSR 対応に更なるコスト削減をもたらしてくれることが期待され、業界内での共同アプローチだけでなく、産業全体、また NGO との協力の必要性を感じられる。

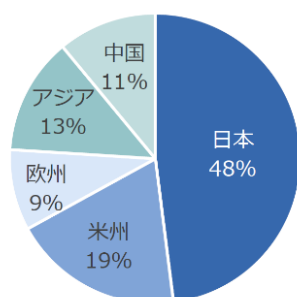
第 2 節 パナソニック株式会社

〈企業概要〉

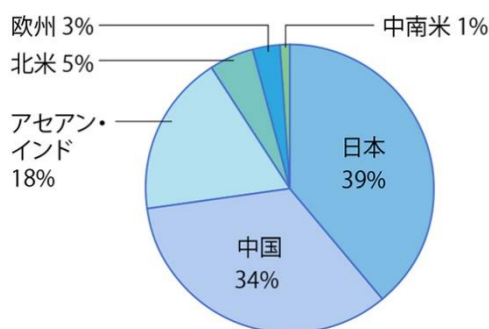
大阪府門真市に拠点を置く電機メーカー。海外売上比率は 52% と高く、世界各国に約 27 万人の従業員を持つ。そのサプライヤー数は約 10,000 社。

創業者松下幸之助の言葉、「企業は社会の公器である」という考えを大切にしながら、事業活動を行う。

地域別売上高 (2019年度2Q累計実績)



取引の状況 (地域別、%)



出典：パナソニック HP より

〈取り組み〉

(1)16 年 6 月に「サプライチェーン CSR 推進ガイドライン」を新たに作成。

(2) サプライヤーへ CSR 自主アセスメント実施の依頼

2015 年度より、人権・安全衛生・環境・倫理に関する取り組み状況について、チェックシートを作成し、サプライヤーへの自主アセスメントの依頼を開始し、以降毎年 1 回実施。2016 年度には中国と東南アジア諸国、インドのサプライヤーを中心に約 5,000 社、2017 年度は日本のサプライヤーを中心に約 2,000 社、2018 年度は新規サプライヤーも含め約 3,000 社に CSR 自主アセスメントを依頼。

自主アセスメントの結果に基づき、必要に応じてサプライヤーを訪問、現場確認やヒアリングを実施。2017 年度はタイで 4 社、中国で 3 社を訪問し、現場確認を行った。タイでは安全衛生に対して、中国では安全衛生・環境に関して問題を特定し、是正を要求。

(3) 環境 NGO との連携

2015 年度より、拠点数を多く持つ中国のサプライヤー（約 7,000 社）を対象とし、「CSR 自主チェックリスト」の対応要請を開始し、2018 年度末までに、既存のサプライヤーに関して同チェックリストを全て回収。さらに、2019 年度は「CSR 自主チェックリスト」の回収と共に、重要購入先（約 20 社）に対し、現場訪問を通じて購入先の CSR・環境現場確認を開始した。

近年、中国ではサプライヤーの環境対応が社会の強い要請であり、中国では CSR 監査に加え、サプライヤーの環境対応に力点を置いた監査を実施。CSR、環境現場確認を通じ、改善要請だけでなく改善フォローまで実施。

また、中国の環境 NGO 団体 IPE (Institute of Public & Environmental Affairs) とのコミュニケーションを通じてもサプライヤーの環境改善に取り組む。IPE が 2014 年度から公表している大手企業における購入先のグリーンサプライチェーン評価ランキング (CITI 指数) において、パナソニックは毎年上位にランクインしており、2018 年度は、IT 業種 4 位、総合ランキングでも日本企業で 1 位に。

(4) ECO・VC 活動

ECO・VC とは ECO Value Creation の略。パナソニックの調達において、製品やサプライヤーにおける省エネルギー、製品の小型化・軽量化・部品点数の削減による省資源、リサイクル材の使用や脱石油材料への代替化など、環境に配慮した活動を通じて、「温室効果ガス削減」・「循環型モノづくり」とコストの合理化の両立を目指す取り組み。

世界中のサプライヤーからアイデアを集め、優れた取り組み事例は「ECO・VC 活動 表彰式・交流会」などの場で紹介し、サプライヤーとの共有と、グループでの横展開を図る。2009 年度から活動スタート。パナソニックのグリーン調達基準書 (第 6.4 版) には、ECO・VC 活動への取り組みがサプライヤー評価の加点項目となり、優先取引や表彰等の要素になると明記されている。

ECO・VC活動の取り組みと成果例

キーワード	取り組みと成果の事例
製品の省電力化	・効率を15%向上した電源ユニットを開発 ・特殊マイコン開発で、待機電力0.1W以下を実現
製造工程(工場)の省電力化	・加熱炉への断熱材導入等の省エネ取り組みにより、チップ抵抗製造時の電力を20%削減
再生可能エネルギーの導入	・モータ製造工程の電力を太陽光発電(再エネ)100%の電力に切替え
小型化・軽量化	・LSIのパッケージの15%小型化 ・チップシュリンク化
標準化・共用化	・カバー・ケースを共用化することにより、新規金型を削減
省資源	・投入資源を削減、100%リサイクル材の活用 ・通い箱を使用することにより梱包費用削減
リサイクル材	・筐体の樹脂に再生樹脂を20%使用
素材代替化・単一素材化	・配管の材料を銅から鉄に変更し、大幅な合理化を実現
新素材使用	・熱伝導性に優れた新素材を放熱板に採用し、冷却ファンを廃止、コンデンサを標準品に変更
部品点数削減	・金型、プレス工程の改善により構成部品の一体化に成功し、部品点数を25%削減
輸送の効率化	・積載率向上、共同輸送、まとめ輸送等
直送化、ラウンド輸送の推進	・消費地への直送推進や帰便の活用等
梱包改善	・輸送・保管最適サイズ化、省資源梱包によるダウンサイズ、材料の見直し等
モーダルシフト、IT技術の活用	・トラック⇒鉄道、船舶などへの輸送のモード変更、ICタグ活用、貨物追跡システム構築 など
低公害車・バイオ燃料	・エコトラックの導入、エコドライブの推進等、バイオ燃料の導入・拡大
倉庫スペースの有効利用	・保管効率の向上、拠点集約、不良品在庫の撲滅等
新輸送ルートの開発	・AIR輸送を削減、リードタイム短縮等に貢献
物流品質の改善	・事故削減対応策実施によるロスの低減
その他	・ウエルドレス成形の完成により、筐体の塗装をやめVOC、CO2の削減を同時に達成

ECO・VC活動の評価ポイント

項目	評価ポイント		評価結果	
			評価ウエイト	評価
取り組み内容	先進性	・他社に対する優位性・新規性(業界初・世界初等など) ・他社の模倣や既存の技術ではなく独自の発想か ・他社に先駆けて、パナソニックに提案しているか	20	35
	難易度	・達成への難易度は高いか ・業界の常識を打ち破る取り組みか	15	
パナソニックグループへの貢献度	環境貢献	・CO2排出量削減(削減量・率) ・投入資源の削減、再生資源利用(量・率)	20	65
	合理化	・PL/BS視点で評価 (コストダウン金額・率/在庫削減/LT削減等)	20	
	商品力強化	・パナソニック商品力向上への貢献度で評価 (省電力化等、パナソニック商品力・ブランド力向上)	10	
	発展性	・今後の更なる展開、発展性の有無 ・他カンパニー・商品への展開の可能性を評価	10	
	その他	・発表内容や説明のわかりやすさ、プレゼンテーション資料の工夫など、当日のプレゼンテーション内容全般から総合的に判断し、加点する。	5	
合計			100	

出典：パナソニック HP

〈分析〉

①CSRに関するガイドラインを発信するだけでなく、チェックシートを用意することより、サプライヤーにとって自社のCSR活動の把握や推進状況を確認することを容易にしている。また、CSR推進体制が整っていないサプライヤー（主に中小企業）も求められていたり、不足していたりするCSR活動が明確に把握できるので、CSRへの取り組みの協力が得やすくなっていると考えられる。さらに、自主アセスメントを基に問題があると思われる現場の確認を行うことにより、未然または早期に運営上の問題に対処できている。

②サプライヤーのCSR対応の改善フォローまで行っており、サプライヤーと協力体制を築きながらCSRへの取り組みを促進している。

③ECO・VC活動に関しては、世界中のサプライヤーに対して、環境に対して貢献できるようなアイデアを提案することを呼びかけており、サプライヤー全体の環境活動への意識を高めている点、また、サプライヤーのECO・VC活動への取り組みを、バイヤーであるパナソニックとの取引に関しての評価に繋げており、サプライヤーのアイデア提案については環境活動というCSRへの取り組み意欲を高めている点が評価できるのではないかと考える。

さらに、この活動は地球環境への負荷低減という視点だけではなく、コスト削減・商品力強化という視点が評価ポイントに含まれるため、パナソニック、サプライヤー両社にとっての利益に繋げることができている。

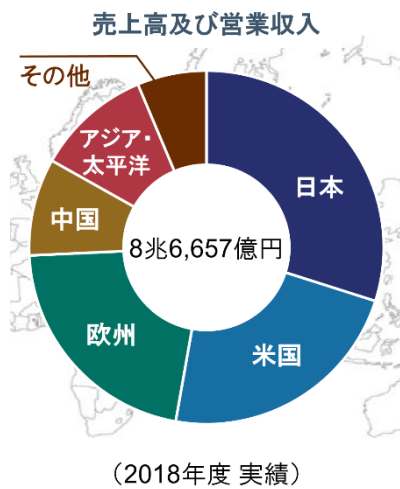
以上①～③より、CSRチェックシートやECO・VC活動といった様々なコミュニケーションツールを通じ、また、共同でサプライヤーのCSR対応の改善に取り組むことで、サプライヤーへCSRの取り組みを上手く訴求できており、QCDとの調整とサプライヤー管理の難しさという課題に概ね対応できていると考えられる。

④パナソニックのサプライチェーンにおけるCSRマネジメントでは、環境に関する活動が多く見られた。これは日本のCSRの特徴とも一致するが、前章第3節内のQCDとの調整の中で述べたように、サプライヤーにおける労働者の人権、安全衛生に関する問題に対する意識はまだ低いと考えられる。

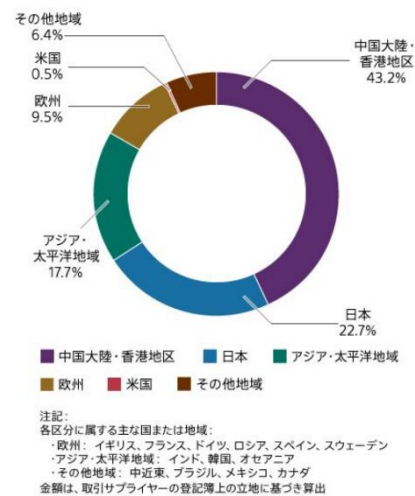
第3節 ソニー株式会社

〈会社概要〉

東京都港区に本社を置く電機メーカー。連結子会社数は2019年3月末時点で1,556社と日本で一番多く、従業員数は約11万人。海外売上比率は約70%と非常に高く、中でも米国や欧州での売上が多いのが特徴である。



サプライヤーとの地域別取引比率(金額ベース)



出典: ソニー HP

〈取り組み〉

(1)2005年 「ソニーサプライヤー行動規範」を制定。

2016年にはこれに置き換える形で「ソニーサプライチェーン行動規範」を制定。

(2)国内外の全エレクトロニクス製造事業所を対象に、RBAの調査票によるCSRセルフアセスメント調査を年に一度実施。

ソニーサプライチェーン行動規範において規定される「労働、安全衛生、倫理、環境保全、管理システム」の5カテゴリーに関するチェックを行う。調査の結果、遵守状況に課題があり、当該課題に対する改善の検討と実施が必要と判断された製造事業所については、改善策の検討、実施。2018年は日本、中国、韓国、タイ、マレーシア、イギリス、メキシコ、ブラジルの自社製造事業所16社を対象にCSRセルフアセスメント調査を実施。

(3)サプライヤーとのコミュニケーション及びパートナーシップ

主に東南アジアや中国の地域において、サプライヤーと直接コミュニケーションを行う現地担当者をアサインし、教育・研修機会を設け、現地でのCSRスペシャリストを育成。当該CSRスペシャリストがサプライヤーに対して直接的な改善指導やコミュニケーション

を行うことで、サプライヤーのマネジメントシステムの改善など、持続的なものとなるよう努めている。

ソニーにおいて部品調達に携わる実務担当者は、調達の社会的責任および「ソニーサプライチェーン行動規範」の教育を受け、「ソニーサプライチェーン行動規範」遵守の視点をサプライヤー選定に取り入れ、人権・倫理・環境・安全衛生の観点からサプライヤーを評価し選定している。

2016年度には、サプライヤー工場の安全管理に関する支援を目的に、火災未然防止活動を開始。火災の原因や教訓をまとめた火災事例集および火災未然防止チェックシートをサプライヤーに提供し、安全管理向上のための支援を行う。

2018年度は、2017年に引き続き、サプライヤー工場の安全管理の実施状況を確認するため現場訪問を行う。現場訪問を通じて、問題点を発見し改善を促すことで、サプライヤーの防火管理レベルを向上。また、強制労働の防止に向けて、人権に関する最新の法規制や業界で指摘された事例をサプライチェーンに伝達し、行動規範および評価ツールを提供するなど、サプライチェーン管理の一層の強化を行う。

(4)外国人労働者雇用及び労務状況に関するアセスメントの実施

近年、マレーシアにおける外国人労働者に対する強制労働問題が、国際人権 NGO が発行するレポートなどで指摘されている。そのような状況を踏まえ、2016年度、マレーシアの自社製造事業所における外国人労働者の雇用および労務状況に関する実態調査およびリスク抽出を目的とする第三者アセスメントを自主的に実施。その結果、いくつか改善が期待される事項が抽出されたため、改善に向けた対応に取り組んでいる。

例えば、人材派遣会社を介した外国人労働者が居住する寮の住環境（清潔さ、広さ、周辺環境等）についての改善の余地を指摘されたことを受け、人材派遣会社に対し改善の要請を行い、寮の立ち入り監査の実施、良い取り組みをしている会社の事例共有や表彰を行うなどの改善に向けた活動を進めている。

また、日本国内においても多くの外国人労働者が働いており、一部の外国人労働者が劣悪な環境下での労働を強いられているという問題がメディア報道でクローズアップされる機会が増え、日本における重要な社会課題の一つとしての認知が高まっている。こうした状況を受け、ソニーは2017年度から、国内の自社製造事業所を対象に、外国人労働者の雇用および労務状況に関する実態調査およびリスク抽出を目的とするアセスメントを進めている。

2018年度には、一部の製造事業所の構内業務委託先事業者に対し、外国人労働者の雇用に関して実態調査を実施するとともに、ソニーサプライチェーン行動規範遵守のための協力を要請した。

(5)二次以降のサプライヤーに対する取り組み

「ソニーサプライチェーン行動規範」の遵守は、二次以降のサプライヤーに対しても一次

サプライヤーを通じて遵守を要請している。具体的には、一次サプライヤーにおける「ソニーサプライチェーン行動規範」の理解と社内周知、遵守チェックのための自己評価の実施に加え、自身のサプライチェーンに対する「ソニーサプライチェーン行動規範」の配布および遵守要請などを行っている。

〈分析〉

①パナソニックと同じく、サプライチェーン行動規範を策定、サプライヤーに遵守を要請しているが、CSRセルフアセスメントは自社製造事業所のみには実施していない。

②東南アジアや中国などの途上国のサプライヤーに対し CSR 取り組みの支援を行ったり、現場訪問を経て安全管理の改善を促したりするなどして、サプライヤーとのコミュニケーションを深められており、サプライヤー管理の難しさという課題に対処できていると考えられる。

③ソニーのサプライチェーンにおける CSR マネジメントでは、日本企業が得意とする環境項目以外にも人権や安全衛生について取り組んでいるのが印象的であり、欧米の動きにいち早く対応していると感じた。

しかし、外国人労働者の雇用改善活動に関しては、自社製造事業所のみを対象にしており、今後サプライチェーン全体にも拡大していくべきであると考ええる。

④一次サプライヤーに限らず、二次以降のサプライヤーに対しても自社サプライチェーン行動規範の遵守を要請していることに言及しており、CSR マネジメントの対象とするサプライヤーを拡大しようとしている点で、サプライチェーン構造による課題に一步進んだ対応をしていると考えられる。

第3章 まとめ・提言

ここでは、前章の事例を踏まえて、第1章で挙げた課題に対してどのような対応が出来るかを考え、そのうえで提言をしたい。

まず、第1章で挙げた課題に対しては、次のような対応ができると考えられる。

①コスト負担の公平性に対して

サプライヤーへのCSR展開に関わるコストにおいて、ただ乗りを防ぎ企業間の公平性を保つためには、リスクやCSR優先項目が共通する業界内での共同アプローチが有効である。具体的には、EICC (RBA) のように、業界内の企業が協力して、サプライヤーに求めるCSRの項目、基準を定め、それを示すことでサプライヤーでのCSR取り組みを促し、その取り組み状況を管理するプラットフォームを構築することが必要である。

また、Sedexの例で見たように、企業間の協力による業界内のアプローチに留まらず、NGOなどと協力して他業界ともサプライヤーのCSR情報の管理が可能なプラットフォームを構成、またはそこにサプライチェーン全体で参加することが、より一層の情報交換コスト削減、さらには市場からの信頼性上昇にも繋がるのではないかと考えられる。

②品質・コスト・納期 (QCD) との調整について

取引条件において、QCDに対してCSRへの取り組みの優先度を高めるためには、サプライヤーの協力を得なければならない。そのためには、川下企業がCSRガイドラインを示し、求めるCSR要素を明示することが必要である。また、パナソニックのECO・VC活動のように、コスト削減をCSRへの取り組みによって行う活動を働きかけたり、その活動への参加をサプライヤーとの取引評価において加点項目として組み込んだりすることで、CSR活動が取引に有利になるということを示すのも、QCDとの調整に有効であると考えられる。

③サプライヤー管理の難しさについて

課題②QCDとの調整への対応と同じように、まずはサプライヤーに協力を訴えること、そして強制でなくとも確実に取り組みを行ってもらうことが必要である。そのためのツールとして、ガイドラインを示すだけでなくCSRセルフアセスメントの実施まで要請することが有効である。サプライヤー側では、研修プログラムの確立などのCSR推進体制を整えなければいけないが、その際に途上国などの余力のないサプライヤーに対しては、現場に行き支援まで行うことが大切である。

④サプライチェーン構造による問題

製造業の川下における一企業が、自身が存在するサプライチェーンにおける全てのサプライヤーのCSR取り組みを直接管理するのはほぼ不可能だろう。しかし、前章第4節第

4項におけるサプライヤー管理の難しさの中でも述べたように、サプライチェーンにおける問題の責任を共に負っていると言えるだろう。そのような状況では、出来る限り広い範囲のサプライヤーのCSR取り組みを管理出来ている方が好ましい。そのためには、川下の企業からの管理の連鎖が必要になるだろう。サプライチェーンに位置する企業がそれぞれ自らの一次取引先のCSRへの取り組みを確実に管理することが出来れば、川上から川下までサプライチェーン全体がCSRに取り組んでいる理想的な状態を創り上げることができる。ソニーの例で見られるように、二次サプライヤー以降へもCSRの取り組みを働きかけることは、この理想に近づくために非常に重要である。

以上から、サプライチェーンへCSR活動を展開していくにあたり、企業同士やNGO団体との協力によるCSR情報管理のためのプラットフォーム構築や、サプライヤーの協力を得るためのガイドライン作成、サプライヤーにおけるセルフアセスメントの実施やCSR推進体制の整備支援などが必要且つ重要な取り組みであると言えるだろう。

また、求めるCSR活動の内容としては、第1章第3節で述べたような、コンプライアンス、人権、労働、安全衛生、環境といった要素を含むべきであると考えられる。

日本企業のサプライチェーンに対する取り組み事例からは、パナソニックにおいてはECO・VC活動というサプライヤー全体に働きかけてCSRと商品力強化を両立させる優れた取り組みを行っているのにも関わらず、環境以外のCSR要素に関する活動の少なさが目立った。ソニーにおいては、環境だけでなくサプライヤーにおける人権や安全衛生まで捉えた活動をしており、よりグローバルに対応した取り組みを進めていることが分かった。また、二次以降のサプライヤーのCSR管理にも言及しており、サプライチェーン全体でCSRへの取り組みを進めていくことへの意識の強さが感じられた。そのように積極的な活動をする一方で、自社製造事業所のみを対象にした活動が多かったため、対象をサプライチェーン全体に広げていく必要があると考える。

続いて、これらのまとめを踏まえ、日本の製造業企業におけるサプライチェーン全体へCSR展開についての提言を以下に述べたい。

- ・まずは、サプライチェーンへ向けたCSRガイドラインの作成を行うこと。ガイドラインの中にはコンプライアンス、人権、労働、安全衛生、環境の要素を必ず組み込むこと。
- ・ガイドラインに含まれる取り組みに対してのアセスメント（自己、第三者）を実施すること。特に、自己アセスメントは全サプライヤーに要請するべきである。これにより事前にサプライヤーにおけるリスクを把握し、その改善をしていくにあたっては、支援を行うこと。
- ・一次サプライヤーとの連携によって、自社が管理できるサプライヤーを二次、三次とできる限り拡大するように努めること。

・サプライヤーの CSR 取り組みを評価、表彰する活動を設け、またその結果を取引評価にも加点として反映させると示すことで、サプライヤーにおける CSR 活動への取り組みを活発化すること。

この評価対象の CSR の取り組みは、特に人権や安全衛生に関する取り組みにするべきだと考える。日本企業の CSR 活動については、環境に配慮した活動は現在でも多くの企業が取り組んでおり、また、コンプライアンスの遵守も強く意識されている。そのため、人権や安全衛生に焦点を当てた活動をより重点的に活性化させ、グローバルレベルの CSR 取り組みを実現し、海外市場においての存在感を高めたい。

・プラットフォーム構築に関しては、一企業だけでできるものではなく、また同一業界内では1つのプラットフォームを使用した方がサプライチェーンの管理はしやすい。そのため、今後新しいプラットフォームを構築するのではなく、EICC (RBA) や JEITA などの既存のプラットフォームへの参加や、自社が使用するプラットフォームに未参加のサプライヤーを参加させるための働きかけを行うべきである。

日本における製造業企業、特に川下に位置する企業は、上記のような取り組みを行うことで、海外ビジネスにおいて不利な立場に置かれることを回避できるばかりか、リスク管理や企業価値の向上に繋げることができ、グローバル市場において競争力を高められるのではないだろうか。

おわりに

本研究を通じ、一言でサプライチェーン全体へ CSR を展開すると言っても、製造業ではサプライチェーン構造が特に複雑であるため、全てのサプライヤーの取り組みを管理する難しさを認識した。また、展開にあたっては、サプライヤーとの協力が多くの場面で必要であり、信頼関係を築くことが大切であると改めて感じた。そして、従来「自発的な」活動という認識であった CSR に取り組む重要性が高まっていることが確認でき、取り組まなければならない「必須の」活動であるという認識に変わる日も近いのではないかと予感させられた。

本論文で述べた提言の実現が、日本の製造業企業にとってグローバル市場において競争力を高め、更なる企業活動の発展の一助となることを切に祈る。

最後に、本論文の作成にあたり、ご指導いただいた高浦先生、様々なアドバイスを下さった高浦ゼミナールの皆様に感謝申し上げます。ありがとうございました。

参考文献

- ・藤井敏彦/海野みづえ編著 (2006) 『グローバル CSR 調達－サプライチェーンマネジメントと企業の社会的責任』 日科技連出版社
- ・藤井敏彦 (2005) 『ヨーロッパの CSR と日本の CSR－何が違い、何を学ぶのか』 日科技連出版社
- ・岡本享二 (2008) 『進化する CSR－「企業責任」論を超えた〈変革〉への視点』 JIPM ソリューション

参考ホームページ

- ・ジェトロ 2018 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査
<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2019/01/a27d83f6e1cd38e6.html>
- ・ジェトロ 2017 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート
<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2018/01/1a4c649d0721464c.html>
- ・経済産業省 HP
<https://www.meti.go.jp/>
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/index.html
- ・経済産業省 2019 年版ものづくり白書
https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2019/honbun_pdf/index.html
- ・経済産業省 2018 年版ものづくり白書
<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2018/index.html>
- ・ジェトロ 調査レポート 「世界の CSR は今」
<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2016/01/2addcd5055ad92eb.html>
- ・ジェトロ 地域・分析レポート 「日本企業は CSR への取り組みを強化し企業価値の向上を」
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2018/0402/a776877d58250c2e.html>
- ・DNV・GL 「RBA 行動規範(EICC)」
<https://www.dnvgl.jp/assurance/sustainability-strategy/eicc.html>
- ・DNV・GL 「CSR の国際基準として期待される RBA(EICC)とは何か」
https://webmagazine.dnv.co.jp/EICC_article_1.html
- ・JEITA 「サプライチェーン CSR 推進ガイドブック」の公開について
<https://home.jeita.or.jp/ecb/csr/>
- ・経済人コー円卓会議日本委員会 「Sedex」
http://crt-japan.jp/service/about_sedex/
- ・パナソニック株式会社 HP
<https://www.panasonic.com/jp/home.html>
- ・ソニー株式会社 HP
<https://www.sony.co.jp/>