

2014 年度 学士論文

CSR 調達とサプライチェーンマネジメント

～世界に尊敬される日本のものづくりを目指して～

2014 年 12 月 19 日

早稲田大学 谷本研究室

1 F 1 1 1 0 8 5 - 8

吉田 康平

はしがき

今日は晴天。昼間にお風呂に入り、牛乳を一気飲みして、万全の状態での
はしがきを書いている。前日のこの時間にゆっくりとはしがきをかけるという
ことは、谷本先生のいう「セルフコントロール」というものが最後の最後で体
現できたということなのだろうか。それとも、早めに切り上げてしまった私の
采配ミスなのか。後者の可能性が高いので、はしがきを書き終わったあと少し
あがこうと思う。

勤勉？な僕は、このはしがきを書く前に、多くの先輩方のはしがきを読み、
その中で共通している部分に気づいた。先輩方のはしがきの共通している部分
とは、「谷本ゼミは、多くのことを学べるが、とても忙しい」ということである。
しかし、私は、ここで本当に谷本ゼミは忙しかったのかどうかを問いたい。な
ぜなら、私の実感としてただただ谷本ゼミは楽しかったからである。「忙」とい
う漢字は、「心を亡くす」と書く。そのため、「忙殺」という言葉もあり、何か
物事をあきらめるときは、「忙しいから」と予防線を張ることは多い。だから、
私は日常で「忙しい」という言葉を使わないようにしているし、社会人になっ
ても忙しいといって物事を投げ出さない大人になるつもりだ。これらを表す例
として、仮に同じ時間を遊びに費やし、遊び疲れても、忙しいという言葉は決
して誰も使わないことから分かる。つまり心を亡くし、周りが見えなくなっ
て、そこに何も楽しさを見出すことができなくなったら、本当の忙しい状態な
のかもしれない。そう考えたとき、先生や仲間にも恵まれ、毎週のゼミを楽しみ
にし、わくわくしながら課題に取り組んでいた私は、忙しくなかったというこ
とになる。論破できているだろうか。反論を募集している。

まー忙しい、忙しくないとか関係なく、かけがえのない時間は、刻一刻と終
わりを告げようとしていることは事実だ。この時期は、終わる事の方が多く失
ってばかりだ。しかし、終わりとは、始まりが来るためのイニシエーションで
もある。だから、谷本ゼミで学んできたことは、次の始まりの時に存分に活か
していきたいと考えている。ここまででゼミの中身については、全く触れてい
ないが、書き出すと長くなるので心の中にしまっておくことにする。本当に充
実したゼミ生活だった。このように充実できたのも、個性豊かな同期やかわい
い後輩たち、時に辛口な院生の方々、そしてこんな私でもどんな時も丁寧に
ご指導していただいた谷本先生のおかげだと強く感じている。後日直接伝えてい
きたいと思いますが、ひとまずこの場を借りて感謝を述べたいと思います。

「本当に2年間ありがとうございました。ゼミ生活は、大学時代のかけがえ
のない思い出となりました。」

2014年12月19日 吉田康平

目次

1 章 序章

- 第 1 節 CSR と市場の変化・・・・・・・・・・・・・・・・・・6
- 第 2 節 問題提起・・・・・・・・・・・・・・・・・・7
- 第 3 節 本論文の流れ・・・・・・・・・・・・・・・・・・8

第 2 章 CSR 調達の定義と背景分析

- 第 1 節 CSR 調達の定義・・・・・・・・・・・・・・・・・・10

グリーン調達の定義

- (1) CSR 調達の定義
- 第 2 節 CSR 調達における CSR とは・・・・・・・・・・11
- 第 3 節 CSR 調達が求められるようになった背景分析・・・・・・・・12
 - (1) 経済のグローバル化によるアウトソーシング、オフシェア化の流れ
 - (2) NPO/NGO の監視の強化
 - (3) 企業の評価基準としての CSR 調達
 - (4) CSR に関する国際規格の発展

第 3 章 リスクマネジメントの視点から見る CSR 調達

- 第 1 節 リスクマネジメントとは・・・・・・・・・・・・・・・・19

- (1) サプライチェーンにおけるリスクマネジメントとは
- (2) リスクマネジメントの概念の変化

- 第 2 節 CSR 調達を行わないことによるリスク・・・・・・・・20

- (1) ブランドリスク
- (2) IR リスク
- (3) 調達リスク
- (4) 販売リスク

- 第 3 節 CSR におけるリスク分析・・・・・・・・・・・・・・・・21

- (1) リスクの種類について
- (2) オペレーショナルリスクの分析
- (3) リスクが引き起こす損失の種類について
- (4) 第 3 のリスクとは

第 4 章 CSR 調達における具体的な取り組み分野

- 第 1 節 欧州の環境規制（WEEE 規制、RoHS 規制、REACH 規制）・・27

(1) 概要	
(2) 背景	
(3) 企業経営に与える影響	
第 2 節 児童労働	29
(1) 概要	
(2) 背景	
(3) 企業経営に与える影響	
第 3 節 紛争鉱物	33
(1) 概要	
(2) 背景	
(3) 企業に経営に与える影響	
第 5 章 CSR 調達におけるサプライチェーンマネジメントの有用性	
第 1 節 CSR サプライチェーンマネジメントとは	39
第 2 節 CSR サプライチェーンにおける日本企業の取り組みの状況	41
第 3 節 サプライチェーンの CSR に関する日本企業の SWOT 分析	44
(1) 従来の日本メーカーの調達の背景と特徴	
(2) 固定パースから生み出される日本製造業の特徴的な背景	
(3) 日本企業の SWOT 分析	
第 4 節 サプライヤーのモニタリング構造について	47
第 5 節 サプライチェーンをモニタリングする上での問題点	49
第 6 節 事例分析～NEC の事例を用いて～	50
(1) NEC の CSR 調達の枠組み	
(2) NEC のグリーン調達	
(3) NEC の児童労働に対する取り組み	
(4) NEC の紛争鉱物の取り組み	
第 6 章 日本企業における CSR サプライチェーンマネジメントの実態	
第 1 節 企業インタビュー概要	58
第 2 節 インタビュー結果	58
(1) CSR 調達について	
(2) 環境規制について	
(3) 児童労働について	
(4) 紛争鉱物について	
(5) サプライヤーのモニタリングについて	

第3節 総括	64
第7章 世界に尊敬される日本のものづくりを目指して	65
資料	
参考文献一覧・参考 URL 一覧	69

第1章 序章

第1節 CSRと市場の変化

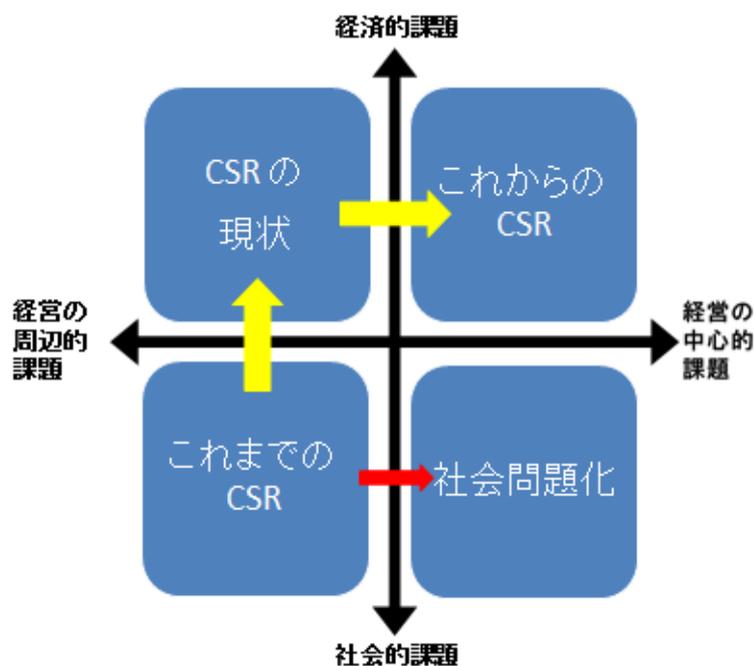
CSR元年と呼ばれた2003年から早10年以上が経ち、市場でCSRは少しずつ着実に浸透していると言えるのではないだろうか。国連などの国際機関や国際的な経営者団体、さらにEUや各国政府レベルにおいて、CSRの議論が本格的になされ、市場における選択の基準として、企業が提供する製品、サービスの価格や品質だけでなく、それらがどのようなプロセスで、またどのような経営体制の下で作られてきたのか、社会的に責任ある企業であるか否かが問われるようになってきている。そしてCSR調達に限らず投資、雇用、労働という経済活動のベースにも、CSRが重要な基準として組み込まれるようになり、市場におけるCSRの基準の確立が進んでいる。谷本（2006）では、このような動きを踏まえて、CSRが社会的・周辺の課題から経済的・中心的課題への移行しつつあることを説明している。

図1-1では、「これまでのCSR」と「CSRの現状」、「これからのCSR」を4つの次元を表にまとめている。これまでのCSRの考え方では、CSRは周辺の課題で社会的な課題という位置づけであり、ナイキのスウェットショップ問題のように企業は問題が表面化しなければ積極的にこれらに対して取り組もうとするものではなかった。しかし近年では、ISOや国連グローバルコンパクトを始め市場の中でCSRを評価する様々な国際基準の登場によりCSRは左上に移動し、まだ経営の周辺の課題であるが経済的課題になり始めている。¹ しかしながら本来CSRとは、付加的な活動ではなく、経営活動のありかたそのもの²であり経済同友会によると、企業にとってCSRとは、「①企業活動の経済的側面(利益創出)と対置されるものではなく、むしろそれを包含するものであること、②したがって、コストではなく、企業の持続的な成長・発展に向けた投資であること、③義務的あるいは受動的に取り組むのではなく、自主的かつ能動的に取り組むことによって、他社との差別化が図られ、それが企業競争力にも結びつくとともに、よりよい社会づくりにも波及効果をもたらす」と定義しており、CSRが競争優位を生み出す可能性さえ示唆している。³

特に本論文の主題テーマであるCSR調達は、アメリカ市場に上場するならば必ず対応しなければならない紛争鉱物の問題や欧州諸国に製品を輸出している企業においては、重要課題であるRoHS規制など経営の中心的課題として今後浸透していく可能性が高いものを取り扱っている。このようにCSRが中心的課題に近づくほど「余裕があるから対応する」「余裕がないから対応しない」

という姿勢は通用しなくなり、積極的な対応が求められるようになると言えるのではないだろうか。4

図 1-1 CSR の位置づけ



出所 谷本（2006）P107より作製

第2節 問題提起

このような市場の変化の中で、本論文では、CSRが経営の中心的課題であり経済的課題であることを、CSR調達を事例に挙げながら説明していきたいと考えている。また、なぜ数あるCSR事項の中からCSR調達を言及するかについては、私のサブテーマである世界に尊敬される日本のものづくりを目指してという部分に深く関連している。

私は、幼い時から「日本のものづくりの技術」は世界一であり、QCD（品質、価格、納期）に関しても世界トップレベルであると考えていた。だからこそ日本の製造業は世界的にも尊敬され、今まで地位と名誉が確立し、日本の経済発展に大きく寄与してきたのは、疑いのない事実であるだろう。しかしながら、グローバル社会と呼ばれる今日で、韓国企業や中国企業の台頭、または市場、社会の変化により日本の得意としていた製造業は窮地に追い込められつつある。そこで私は、国際競争力を高めるためにも欧米ではマストになりつつある社会

や環境（CSR）と言った視点をサプライチェーン上に組み込むことで、世界から尊敬される日本のものづくりについて考察していきたい。本論文では、このような強い思いから日本企業の CSR 調達を中心に分析し、CSR 調達の重要性（市場からの要求）やそれに伴う CSR を組み込んだサプライチェーンマネジメントを研究していく。

そして、CSR が経営の中心的課題で経済的課題となっている、つまり「CSR 調達と言うものが企業にとって十分条件ではなく必要条件であること」を日本企業にフォーカスを当てながら示していきたいと考えている。

第 3 節 本論文の流れ

まず第 2 章の CSR 調達の定義と背景分析では、まずグリーン調達から CSR 調達の流れについて述べ、CSR 調達を定義づける。背景分析では、アウトソーシングやオフショア化の問題にも触れながら、様々な角度から CSR 調達が求められるようになった背景について言及していく。尚、本章では CSR 調達の概念や一般論を中心に議論する。第 3 章のリスクマネジメントの視点から見る CSR 調達では、今回の分析視点の 1 点目である「リスクマネジメント」の視点から企業のリスク認識の変化や社会問題化しない為の企業の対策について考えていく。CSR 調達は企業にとってはリスク管理の意味合いも強いので、リスクマネジメントの考え方を CSR に応用しながら分析していく。第 4 章の CSR 調達における具体的な取り組み分野では、具体的な問題について言及し、市場社会から CSR 調達が要求されてきている事を確認する。これが第 2 の分析視点である「市場からの要求」についてである。特に最近の潮流である紛争鉱物などの問題については、アメリカで法律として成文化されたことは CSR 調達においては非常に重要なことであるので深く言及していきたい。環境においても REACH 規制などは、年々規制が厳しくなっているので動向をチェックすることで市場の要求と言う視点から考察していく。第 5 章の CSR 調達におけるサプライチェーンマネジメントの有用性では、企業の CSR 調達を行う上での実務的なプロセスを見て行く。調達とは、サプライチェーンと深くかかわっており、CSR 調達を順守するためには、サプライチェーンの構築と取引先との関係性は、非常に大切である。そのため、いかにこれらをモニタリングしているのか、機能させているのかを見て行くことで、第 4 章でも取り上げた紛争鉱物や児童労働の問題に対しての実務的な企業の対応策について事例を用いて見ていく。これらの「サプライチェーンの構築」に関わる実務的な取り組みを第 3 の分析視点とし、日本企業の CSR 調達が形骸化されていないかを考察していく。第 6 章の企業インタビューでは、実際日本企業が CSR サプライチェーンマネ

ジメントをどのように構築しているのかを見ていく。そして、それらが、本当に現場で機能しているのかを大手電機機械メーカーA社のインタビュー結果を基に議論し、営利活動を行っている企業にとって、いかに限られた資源の中で負荷のない CSR サプライチェーンマネジメントを構築することの重要性を再確認していく。第7章では、今までの分析視点をおさらいし、日本の製造業にフォーカスを当てながらインタビュー結果などを参考に結論を述べていきたいと考えている。

¹谷本（2006）P105

²谷本（2013）P17

³経済同友会（2003）

⁴谷本（2006）P106 ～P107

第2章 CSR 調達の定義と背景分析

第1節 CSR 調達の定義

(1) グリーン調達の定義

まず本論文での重要キーワードである「CSR 調達」を定義する前に、先行して企業に広く浸透してきた、「グリーン調達」を定義していく。グリーン調達の背景には、地球温暖化問題や廃棄物問題、化学物質汚染など、今日の環境問題の大きな原因でもある大量生産、大量消費、大量廃棄への反省から来ている。これらの解決には、経済社会のありかたそのものを環境負荷の少ない持続的発展に変革していくことが不可欠である。そのため、あらゆる分野において環境負荷の低減に努めていくことが必要となり、環境意識の高い日本企業は早くからグリーン調達に取り組み、ISO14001 環境マネジメントシステムの認証登録数も世界で一番多い。¹ このような背景の中で、環境省（2012）では、グリーン調達を「納入先企業が、サプライヤーから環境負荷の少ない製商品・サービスや環境配慮等に積極的に取り組んでいる企業から優先的に調達するもの」と定義している。² そしてこの定義に加えて藤井・海野（2006）では「禁止物質が納入される部品や材料に含まないことを調達基準に盛り込んで調達する事」をグリーン調達の典型的な調達例として示している。³ これらを踏まえて私は、グリーン調達とは、「環境に良い商品をただ単に優先的に調達するだけではなく、サプライチェーン上で各国の環境基準に遵守しながら、戦略的に調達活動を行うこと」であると定義する。

(2) CSR 調達の定義

続いて本題である CSR 調達についてであるが、藤井・海野（2006）では、CSR 調達は、グリーン調達を包含する上位概念であると考えており、前述したようなモノに関わるグリーン調達や環境マネジメントに関わるグリーン調達も CSR 調達の一部であると考えている。なぜなら、CSR 調達は、グリーン調達の概念に加えて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も対象として組み入れて考えることが通例だからである。また、CSR という本来の意味あいにおいても環境と言う概念は包含されている。そのため本論文では、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いく行為（調達活動を行うこと）」であるという藤井（2006）の定義を用い⁴、本論文でのグリーン調達とは、CSR 調達の中の環境分野という意味合いで用いる。CSR 調達とグリーン調達の関係性は図表 2-1 のようになっている。

図 2-1 CSR 調達とグリーン調達の関係性



出所：藤井（2006）P26 から作成

第 2 節 CSR 調達における CSR とは

欧米の先進的多国籍企業の間では、CSR 経営をより徹底させるために、サプライチェーンまで CSR の取り組みを拡張する動きが強まっている。多国籍企業のサプライチェーンに組み込まれている日本企業も、CSR の視点を事業活動に取り組んでいかざるを得ない。では、サプライチェーンに関する CSR とは何だろうか。一般的に CSR を不祥事が起きた際に企業が社会に対していかに責任を取るかというコンプライアンスの問題としてとらえる傾向がある。また、環境活動や利益の一部を社会に還元する社会貢献活動（フィランソロフィー）に限定した捉え方も見られる。しかし、このような CSR 観では、現在欧米企業がサプライチェーンについて取り組んでいる CSR の本質は見えてこないとされている。「企業が社会や環境に関する問題意識を、その事業活動やステイクホルダーとの関係の中に自主的に組み込んでいくこと」が CSR の活動においては、重要であり、つまり、社会の課題に対して自律的に関わり、課題解決に貢献していくことが CSR の重要な要素といえる。CSR を構成する要素は、人権、労働、安全衛生、環境保全、公正取引、企業倫理、品質安全、消費者保護、地域貢献等多岐に渡る。そして、国際社会で CSR への関心が急速に高まった要因の一つに、途上国での貧困を背景とする、労働者の人権、安全衛生や環境などの問題への対応の必要性があり、これらは日本企業にとって従来の経営品質上の要素として認識が薄かった分野であるといえる。⁵

途上国の貧困のような背景の中では、児童労働や強制労働、長時間労働、雇用差別などの深刻な人権侵害が起きやすい国や地域が多く存在しており、ここ

で大事なことは、ISO26000 における「人権侵害への加担の回避」といった事を企業が自主的に行うことである。つまり、直接・間接を問わず、関係者の人権を侵害しているかも知れないので、サプライチェーンを含め問題がないか調べる必要があり、これらを怠ると思わぬリスクを被ることになる。⁶ だからこそグローバルに展開する多国籍企業は全体を統括するようなグローバルワイドな取り組みが必要とされており、これらの問題に対しての正しい判断が要求されることとなる。

第3節 CSR 調達が求められるようになった背景分析

この節では、一般論として、CSR 調達が広まった理由や背景を分析していく。

(1) 経済のグローバル化によるアウトソーシング、オフシェア化の流れ

経済のグローバル化が進むことで、1990年代、アウトソーシングやオフシェア化が多くの産業において注目を浴び、増加していった。アウトソーシングとは、製品を自社生産しないで外部委託する事であり、オフシェア化とは、自社の工場や業務委託先などのサプライチェーンを海外、特に発展途上国に移すことを言う。まず、アウトソーシングについてだが、企業は外部委託で調達から生産までの全ての機能を担えろと考え、経営者達は、株式の価格を懸念し、利益を向上させるために外部委託を推進させていった。例として電気業界では、1998年から2000年の間に外部委託の比率は15パーセントから40パーセントとなっており、今日では外部委託業者に製品の製造を委託することが当たり前のように行われており、企業は、より安い下請け先を求めて新興国や発展途上国などにも多く進展している。⁷ 海外生産が進展した理由・目的には、①コスト削減目的、円高対応力の強化②相手国からの要請に応えることで市場確保③新興国の経済成長により巨大市場の出現④現地企業の技術力の向上と日系企業の共同進出でサプライチェーンの構築が可能となったことが挙げられ、これらを求めて進展していったとされている。⁸ しかしながら、自社で生産していないので思わぬリスクに遭遇することもある。本来、従来型の自社生産を行っている場合、CSR上必要な環境配慮、労働条件などの課題は原則的に自社内で容易に把握、改善可能であり、問題が発生すれば即座に対応することは可能である。一方アウトソーシングモデルとなると製造の契約関係はあるものの、CSR上の課題となる労務管理、環境管理などは委託先の問題となり、直接的な影響力を行使する事が困難となる。そこで、企業は、CSR 調達基準を設け、製造委

託先に要請することにより、間接的に影響力を与える手段として CSR 調達を用いるようになった。同様にオフシェア化についても危惧されることは、供給されるモノには直接見えてこない、生産現場やサプライチェーン上での CSR であり、これらに対応するためにも CSR 調達により一定の基準を買い手側が要求することで、人権やコンプライアンスを充実させこれらの問題に対処している。このように経済のグローバル化がもたらしたアウトソーシングやオフシェア化は、企業における CSR 調達の重要性を再確認させる契機となったといえる。⁹

(2) NPO/NGO の監視の強化

NPO や NGO の発展は、企業の製品、サービスや行動に対し監視や関心が高まっている典型例である。NPO や NGO が大きく成長したのは、市民が従来に増して自然環境や地球の持続的可能性、安全衛生、人権、教育、福祉などに関わる社会的課題に関心や不安を持ったことが背景にあり、その結果グローバルゼーションの負の側面も含め社会や環境が抱えている課題の解決に向け企業にも役割分担を求めるようになったことが挙げられる。

このような背景の中から発達した NPO のスタイルの中でも、私は、監視型 NPO の存在が、CSR 調達の浸透に大きく貢献したと考えている。監視型 NPO とは企業や政府・国際機関の活動を監視・批判する市民団体を指し、こういった団体は例えば、環境、反戦、人権、消費生活などの問題に関してローカル/グローバルなレベルで直接的な批判・要求活動を行っている。具体的には、ボイコット運動、株主行動、ロビー活動、訴訟などの手段によって、企業や政府・国際機関にその責任を問うものである。NPO は近年専門化、国際的なネットワーク化が進んでおり、企業のグローバル活動に伴って、地球環境問題、人権問題、スウェットショップ問題などに関して監視し批判する存在としてその機能や役割は現代の社会経済システムにおいて重要な牽制力となっている。これらの働きが企業におけるコンプライアンスの遵守などに貢献していることは言うまでもないだろう。¹⁰ 図 2-2 には、NPO との交渉で環境・労働問題の抜本策を策定した企業の例であり、NPO の力の強さを表している。

○Global Witness¹¹

イギリスに本拠地を置く NGO で、人権侵害や環境破壊、天然資源に関する紛争鉱物問題に対して、政治や軍隊、武装勢力との関連を断ち切るキャンペーンを行っている。国連や Enough Project と共同して「Blood in the Mobile」と

いう映画を製作し、これを受けた欧州の形態電話会社の Nokia が慌てて紛争鉱物に対応したという例がある。¹²

図 2-2 NPO との交渉で環境・労働問題の抜本策を策定した企業の例

ナイキ	調達先での児童労働の発覚後、業界挙げての環境・労働・人権の改善(1997年)
三菱製紙	オーストラリア・タスマニアの原生林の購入停止(2005年)
マクドナルド	アマゾンの熱帯雨林伐採で栽培した大豆で飼育された鶏肉の使用禁止(2007年)
アップル	調達先の有害化学物質の使用を2008年までに廃止(2007年)
ネスレ	インドネシアの熱帯雨林伐採で栽培されたパーム油の使用中止(2010年)
花王	熱帯雨林を破壊しない認証パーム油の購入開始(2010年)、100%達成(2011年)
ウォルト・ディズニー	熱帯雨林伐採による製品・絵本の不使用とインドネシアの熱帯雨林保護(2012年)
ファーストリテイリング	予防原則でサプライチェーン全体で2020年までに危険化学物質の全廃(2013年)

出所：川村（2013）P7より

（3）企業の評価基準としての CSR 調達

続いて、市場の評価と言う視点から見て行く。SRI（投資）の世界でもサプライチェーンにおける CSR 調達に対する項目を、重要視するようになっていく。ダウジョーンズや FTSE は、その SRI インデックス評価基準の中で途上国のサプライチェーンにおける労働条件、人権、安全衛生、環境への対応を厳しくチェックしている。FTSE では、2004 年に入ってグローバル企業にその 1 次サプライヤーまで ILO 基準原則（差別、強制労働や児童労働の撤廃、結社の自由、団体交渉、代表権の保障）の順守を求め、2005 年 7 月までに具体的な仕組みを導入していくことを要求している。さらには、安全衛生、労働時間、賃金、懲戒手順などについての方針、規約、是正措置の仕組み作っていくことを 1 次サプライヤーに要求しているかどうかをチェックすることになっている。このように、市場が CSR 調達を評価する事で企業がこれらに取り組むインセンティブを与え、CSR 調達の浸透に大きな影響を与えたと言える。¹³

（4）CSR に関する国際規格の発展

CSR 調達が求められる背景には、CSR に関する国際規格の充実は大きな役目を果たしている。CSR に関する国際規格の中でも今回は ILO 基本条約、国連グローバルコンパクト、ISO26000、GRI ガイドライン（G4）を取り上げ、人権やサプライチェーンに関連する重要な条項をまとめていく。¹⁴

① ILO 基本条約

国際労働機関（ILO）は、労働条件の改善を通じて社会正義を基礎とする世

界の恒久平和の確立に寄与する事、完全雇用、労使協調社会保障などの目的とする国際機関であり、1919年のベルサイユ条約によって国際連盟と共に設立した。ILOの最も重要な機能の1つは、国際基準を設定する条約及び勧告を使用者・労働者・政府の三者による国際労働総会で採択することであり、創立以来ILOは世界の労働問題に関わるほとんどすべての事項を網羅する条約と勧告の採択を実現してきた。また、ILOの基本条約の中でも最低限の最も重要な労働基準を定めているものをILO基本条約と言い、これは「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」において定められる4分野8条約を指している。これらの条約で定められている内容は労働において最低限守られるべき「中核労働基準」と呼ばれており、児童労働や強制労働の禁止などの人権問題に大きな影響を与えている。ILOについては、第4章CSR調達における具体的分野の中の児童労働のところで詳しく触れていく。

② 国連グローバルコンパクト（UNGC）

国連グローバルコンパクト（UNGC）とは、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組みである。これは、1990年の世界経済フォーラムにおいてアナン国連事務総長（当時）が提唱したイニシアチブである。その後2000年7月にニューヨークの国連本部で正式に発足した。さらに、2004年6月に開催された最初のGCリーダーズ・サミットにおいて腐敗防止に関する原則が追加され、現在の「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野・10原則になった（図表2-3参照）。また、UNGCの枠組みは、単なる行動規範ではなく、むしろ国連との間で結ぶ一種の契約の意味合いが含まれている。理念に賛同する企業は国連事務総長に書簡を送り、支持を表明する。そして、支持を表明した企業は、自社の取り組み状況をまとめた概況説明書をニューヨークのUNGC本部へ提出することが義務付けられている。企業がこうした取り組みに参加する意義は、自社のCSR活動と国連の目標を連動させることで、活動の信頼性や外部評価の向上が見込まれる点や、国連のネットワークや他の参加団体との関係構築が促されるなどの点が挙げられる。

図 2-3 グローバルコンパクトの 10 原則

人権	原則 1	人権擁護の支持と尊重
	原則 2	人権侵害への非加担
労働	原則 3	組合結成と団体交渉権の実効

		化
	原則 4	強制労働の排除
	原則 5	児童労働の実効的な排除
	原則 6	雇用と職業の差別撤廃
環境	原則 7	環境問題の予防的アプローチ
	原則 8	環境に対する責任のイニシアチブ
	原則 9	環境に優しい技術の開発と普及
腐敗防止	原則 10	強要・賄賂などの腐敗防止の取り組み

出所：「UGNC ジャパンネットワーク」より

③ ISO26000

企業を含む組織の社会的責任についての国際規格である「ISO26000」が2010年11月に作成され、作成の過程では90を超える国及び40を超える社会的責任の様々な側面に関係する専門化が関与する「マルチステイクホルダーアプローチ」が初めて採用された。専門家は、消費者、政府、産業界、労働者、非政府組織、その他の6つのステイクホルダーグループから選ばれている。ISO26000の構成は、図2-4のようになっている。ISOという企業になじみの深い国際規格が企業の社会的責任の分野にも進出したことにより、より一層CSRが浸透する契機となったと言える。

図 2-4 ISO26000 の構成

箇条	内容
1.適用範囲	ISO26000 の適用範囲で除外事項の明示
2.用語及び定義	ISO26000 で使用される重要な用語の定義
3.社会的責任の理解	「社会的責任」という考え方が生まれた背景や近年のトレンドや社会的責任の概念の解説、中小企業向けの手引きの提示
4.社会的責任の原則	社会的責任の原則（説明責任、透明性、倫理的な行動、ステイクホルダーの利益の尊重、法の支配の尊重、国際的な行動規範の尊重、人権の尊重）についての解説

5.社会的責任の認識及びステイクホルダーエンゲージメント	社会的責任に配慮した活動を行う上で重要となる、組織の「社会的責任の認識」と「ステイクホルダーの特定及びステイクホルダーエンゲージメント」の実践方法についての手引き
6.社会的責任の中核主題に関する手引き	社会的責任に関連する中核主題及びそれぞれの主題と関係する課題についての解説(個々の主題について、範囲、社会的責任との関係、関連する原則及び考慮点、関連する行動および期待に関する情報が提供されている)
7.組織全体に社会的責任を統合するための手引き	社会的責任を組織内で慣行とするための手引きを提供する。(手引きには、組織の社会的責任の理解、組織全体に社会的責任を統合するための実践、社会的責任に関するコミュニケーション、社会的責任に関する信頼性の向上、社会的責任に関する組織の行動及び改善、社会的責任の為の自主的なイニシアチブが含まれる)

出所：ISO26000 より

④ GRI ガイドライン

Global Reporting Initiative (GRI)は、国際的なサステナビリティレポートのガイドライン作りを使命とする NGO のことであり、GRI は、持続可能性についての情報開示フレームワークの開発を先駆的に進めている。1999 年に GRI ガイドラインとして最初のレポートフレームワークを公表した後もその継続的な改善と世界中での活用の推進に取り組み、1999 年に「サステナビリティレポートガイドライン」の第 1 版を公表した後、2002 年に第 2 版、2006 年に第 3 版を発行している。現在では、サステナビリティ報告の基準として世界的にも最も広く利用されている。そしてその中でも、2013 年 5 月に公表された G4 (GRI ガイドライン第 4 版) では、サプライチェーンに関する開示の強化が求められるようになったことは企業にとって CSR 調達の推進の上で大きな影響を与えている。そして、サプライチェーンに関する開示方針としてサプライチェーンとサプライヤーの新しい定義に加え、調達慣行、スクリーニングと評価などに関連する新しい指標が提案されている。サプライチェーンにおける労働慣行や人権に関するスクリーニングの実施及び是正状況の開示は中核指標として示されており、サプライチェーン人権デューデリジェンスが主流化しつつある国際的な動向と一致している。

図 2-5 を見ても分かる通り、日本は、グローバルコンパクトと ISO26000 の批准率が世界レベルで見ても批准率が高い。

図 2-5 国別ガイドラインの参照分布 (2012 年 GRI データベース)

	GRI*	UNGC	ISO 26000	OECD ガイドライン
日本	14.3%	72.2%	71.4%	26.7%
米国	49.3%	27.7%	7.7%	5.8%
英国	67.5%	37.6%	11.8%	8.5%
ドイツ	70.6%	35.4%	9.9%	16.2%
オランダ	87.9%	35.2%	14.3%	20.7%
中国	15.4%	10.3%	23.9%	0.0%
韓国	61.8%	42.2%	69.7%	27.5%
全世界平均	61.8%	36.4%	13.3%	11.0%

出所：経済産業省 (2014) P5 より

- 1 WEEE&RoHS 研究会 (2005) 2 章
- 2 環境省 HP (2012)
- 3 藤井 (2006) P23~P24
- 4 藤井 (2006) P25
- 5 藤井 (2006) P12~P13
- 6 川村 (2013) P12
- 7 藤井 (2006) P31~P33
- 8 中小企業診断士概論 六角一雄 2014 年 11 月 24 日 講義
- 9 藤井 (2006) P31~P33
- 10 谷本 (2002) P180
- 11 Global witness HP (<http://new.globalwitness.org/>)
- 12 あずさ監査法人 P20
- 13 谷本 (2006) P139~P140
- 14 あずさ監査法人 (2013) 2 章

第3章 リスクマネジメントの視点から見る CSR 調達

この章では、リスクマネジメントの視点から CSR 調達を分析していく。

第1節 リスクマネジメントとは

(1) サプライチェーンにおけるリスクマネジメントとは

従来サプライチェーンのリスクマネジメントと言うと、持続性つまりサプライチェーンの堅牢性を担保するためのダブルソースの考えた方で、突発的な災害や事故に対しての事業継続性（BCM）的な意味合いが強いとされる。¹ しかし、本論文で取り上げるサプライチェーンのリスクマネジメントとは、消費者の安全・安心の確保やブランド価値を維持していくために製品の品質を毀損する原材料を排除することや、またサプライチェーンの中で環境や人権問題に配慮した企業の社会的責任を考慮する事など CSR 調達に深く関連するリスクマネジメントについてである。つまり、本論文では、環境や社会といった視点を考慮した経営をしないと企業の存続が危ぶまれるという考え方をリスクマネジメントの視点から捉えていく。

(2) リスクマネジメントの概念の変化

リスクマネジメントの概念は 1920 年代ドイツの悪性インフレ下で、企業防衛の経営政策として生まれ、米国ではマーケティング協会が大不況下の 1931 年から 1935 年までの検討を経て、危険管理（リスクマネジメント）を定義したと言われている。当初は保険管理を中心にするものだったが、やがてファイナンスから経営まで危機管理が確立されていくようになり、危機管理はリスクマネジメントと混同されがちだが、主として国家的危機政策として使用されていたものが 1970 年代後半、企業や家庭、個人のレベルまで広範囲に拡大してきたという経緯がある。主として現在は、危機管理（クライシスマネジメント）は緊急事態が発生してからの対応を指して使用される。これに対しリスクマネジメントを広義に捉える場合、クライシス発生前の事前の備えから緊急時対応、原状回復のリカバリーまでのプロセスを意味する。

従来、リスクマネジメントの概念は、企業の損失発生に関わる純粹リスクと利得か損失かの双方の可能性のある投機的、投資的な金融リスクについてのビジネスリスクを考えてきた。だが企業の社会性や環境性が注目され、利害関係者との良好な信頼関係の構築が求められる現代では、企業の利得か損失かの次元ではなく、企業の市場や社会環境との関わりの中での不確実性をリスクとして捉えていく必要が出てきたとされている。したがってリスクマネジメント概念も経営上の損益の発想を越え、バランスシートにおける資産価値ベースによる企業価値によって見直されなければならないとなっている。企業の所有者は株主ではあるが、株主価値の極大化が

他のステイクホルダーの利益や価値を侵害してよいわけではなく、エンロン等の事件を契機に資本家的企業論の考え方は米国でも少数になりつつある。しかも同一人物が株主、社員、顧客、地域市民であるという重複的なステイクホルダーが増加している中で、特定のステイクホルダーのみの利益や価値の優先は矛盾を生むことになる。リスクマネジメントにおいても複数のステイクホルダーの利益や価値を守り、向上させるために企業価値の概念によって不確実なリスクの処理手段を検討していかなければならない。² このような背景から CSR の分野でもリスクマネジメントの視点が重要視されるようになってきたといえる。

第2節 CSR 調達を行わないことによるリスク

リスクといっても様々なリスクがある。それでは、具体的に CSR 調達を行わないことによるリスクとは、何なのだろうか。藤井（2006）では4つのリスクを提唱している。³

（1）ブランドリスク（レピュテーションリスク）

まず1つ目が、ブランドリスクである。典型的な例としてナイキのスウェットショップ問題が挙げられる。この事件は、発展途上国にあるその協力工場で児童労働が行われているという指摘を受けた事件で、これを契機としてマスメディアによる報道により「搾取工場」のレッテルが貼られた。そして、NGO や消費者による激しい不買行動に直面し、企業存続危機に直面した。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、労働問題がこのような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ことは言うまでもない。日本では、このような潮流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ている。

（2）IR リスク

サプライチェーンの問題から、不買運動などが発生すれば、その企業の株価に影響を与えることは言うまでもない。しかし、問題が起こる以前の段階としても、投資家の目は厳しくなっており、SRI のインデックスの中でもサプライチェーンの CSR 管理を重要視している。SRI の調査票の中には、ほぼ必ず CSR 調達に関連する質問が盛り込まれている。特に世界的に大きな影響力を持つことで知られる FTSE 社の SRI インデックスでは、CSR 調達方針を持たない企業を、そのインデックスから除外する措置を取り始めている。もしインデックスから外されれば、このインデックスに基づき投資を行っている、年金基金などの投資家からの資金が引き上げられることになり株価に影響を与える。また、最近では、株主行動も頻繁に行われるようになり、SRI の投資家やその企業の株を購入した NGO、消費者団体などが株主総会の場で、直接経営陣にサプライチェーンの CSR 管理を進言する場

面が増えている。

(3) 調達リスク

CSR が要求されているかに関わらず、サプライヤーが CSR マネジメントを適切に実施していない場合に起こりうるリスクのことである。サプライヤーが環境基準への違反のどの重大な法律違反を犯すことや、安全や防災マネジメントが不十分なことに起因する火災や人身事故などにより納入されるべき品物が必要なタイミングで調達できない事態に陥る可能性などである。これらの CSR 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ますます重要となっている。

(4) 販売リスク

欧州などでは、製品に包含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ので、もし最終製品の中に一つでも禁止物質が入っていると回収と言ったリスクが付きまとう。この場合、単に製品のコストだけではなく、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、不適合品の市場回収など大規模なコスト増に発展する可能性があり、これらは製造業にとって致命的であり、倒産に陥る可能性さえある。

以上の4つのリスクとステイクホルダーの関係をまとめると図 3-1 のようになる。

図 3-1 CSR 調達を行わないことによるリスク

リスクの種類	重要なステイクホルダー	想定されるリスク
ブランドリスク	NGO、消費者	・不買運動 ・ネガティブキャンペーン
IR リスク	株主、投資家	・株価下落 ・株主行動
調達リスク	サプライヤー	・サプライヤーの操業停止 ・調達品の供給停止
販売リスク	行政、消費者、顧客企業	・商品のコンプライアンス違反 ・商品の回収、改善 ・ビジネス顧客への納入停止 ・ビジネス顧客からの返品

出所：藤井（2006）P38 より作成

第3節 CSR におけるリスク分析

それでは具体的にリスクマネジメントの視点から、分析していく。

(1) リスクの種類について

ベリングポイント（2006）では、大きく分けてリスクを3つに分類している。

まず1つ目が市場リスクである。このリスクは、株式、金利、外国為替、商品などの流動性が高く市場取引があるもので、商品ポートフォリオの価値が、価格やレートが変化することによって損失を被るリスクのことを言う。2つ目が信用リスクである。このリスクは、取引先が倒産したり、信用状態が悪化したため保有している債権が回収できない状態になるリスクのことを言う。そして3つ目が、オペレーショナルリスクである。このリスクは、市場リスクや信用リスク以外の通常の業務活動すなわちオペレーションに関して損失が発生するリスクのことをいい範囲は広い。オペレーショナルリスクは、狭義では「事務リスク、システムリスク、法務リスク」を指し示すものであるが、本卒論では、広義の意味での「市場リスク・信用リスク以外の全て」と定義する。⁴ そのため CSR 調達に関連するような「戦力リスクや環境リスク、レピュテーションリスク、製造物責任リスク」もオペレーショナルリスクに分類されるため、以下からは、オペレーショナルリスクにフォーカスを当てながら議論していく。

図 3-2 リスクの特徴

	リスクに関する対応	リスク量（データ量）	リスク量（計量手法）
市場リスク	リスクリターンの極大化	多い	確立
信用リスク	リスクリターンの極大化	中	ほぼ確立
オペレーショナルリスク	リスク削減・損失回避	極めて少ない	未確立

出所：ベリングポイント（2006）P106 より

(2) オペレーショナルリスクの分析

ワシム・折戸・山下（2007）では、リスクの大きさを計量化し管理を徹底することが容易なリスクと、それが困難なリスクの2通りあると述べ、一般に、市場リスクと信用リスクは前者に位置づけ、オペレーショナルリスクを後者に位置づけている。前者に対しては、統計解析が進んでいるが、後者は発生する頻度と損失額が比較的小さいため、これまで十分な対応が取られてこなかったと述べている。⁵ ベリングポイント（2006）でも市場リスクや信用リスクとの相違点として、その分析の基礎となるデータ量が極めて少なく、かつその分析手法がまだ確立されていないと

言う点を挙げており、オペレーショナルリスクは、まず内部損失データを集める前のフレームワークを策定することにかかなりの労力がかかるという問題点を指摘している。なぜなら、リスク分析とは、損失、リスク、ビジネスラインなどの定義を明らかにし、収集するデータ項目などを明確にし、かつ円滑に現場から損失データが収集できる仕組みを構築して、はじめて損失データが収集開始できるからである。⁶

しかし、ほとんどのオペレーショナルリスクはその発生頻度や損失額が小さいものの、時には企業に重大な損失を与えるようなリスクも潜んでいるので無視することは決して出来ない。このような、発生頻度は極めて小さいが発生すると膨大な損失を与えるリスクは「テールリスク」と呼ばれており、客観的な統計データを入手することが困難であるため、これまで科学的な分析が進められてこなかったのが現実である。企業にとって、CSR に基づくテールリスクへの適切な対応は、最重要課題の一つであると言え、一方で、科学的分析が困難であるからこそテールリスクであり、これに対して市場リスクや信用リスクと同様の定量的なアプローチによるリスクマネジメントを要求しても、無理があるのもまた事実である。したがって、テールリスクの大きさをどのように定量的に把握するかということよりも、リスクをできる限り生じさせないような経営基盤の構築に力を注ぐ方が、現実に即したアプローチであると考えられている。人権や環境といった視点を多分に含まれる CSR 調達に関しても従来の考え方だと「テールリスク」と考えられ、今まで経営者はそれらをリスクとして認識してこなかったと言われている。⁷

そしてテールリスクもオペレーショナルリスクの一種であり、このような考え方は児童労働や紛争鉱物に対する企業におけるリスク管理と通じるものがある。そして、これらを定量分析することは難しいが、経営基盤から変革することでリスクマネジメントすることが出来るのではないだろうか。だからこそ企業は、CSR を経営基盤に取り込み、経営の中心的課題と捉えることでリスク管理をしていくことが出来るのではないだろうかと考える。

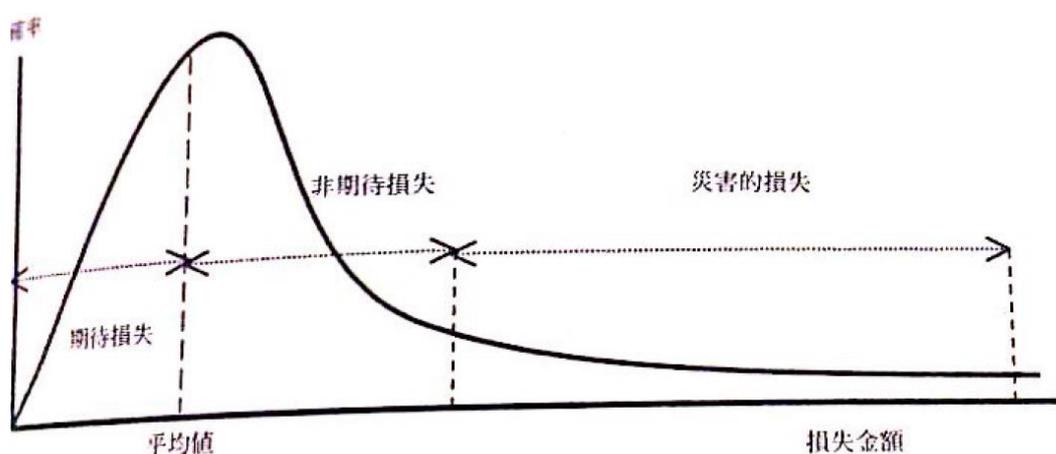
(3) リスクが引き起こす損失の種類について

それでは、続いてリスクが引き起こす損失の種類について見て行く。損失には 3 つの種類が存在する。1 つ目が期待損失である。期待損失とは、将来の損失金額であり、損失の期待値を指す。過去の損失事例データに基づいて、将来を推測する手法が出来れば理想なのだが、過去の損失事例データが十分に存在しない場合は、シナリオを想定するのが一般的であると言われている。2 つ目が非期待損失である。確実に発生すると考えられる期待損失とは異なり、もう少し確率は低いがある一定レベルの確立において十分に発生する可能性がある損失金額を指している。そして 3 つ目が、災害的損失である。確率は極めて小さくほとんど発生しないと考えられ

るものの、その損失額は極めて大きく、会社の存続自体を危うくする程度の損失のことを指す。前述したオペレーショナルリスクは、災害的損失を大きく計上しやすいと言われている。

オペレーショナルリスクは信用リスクとよく似た損失分布になるが、決定的に違うのは分布の右側の伸び（フォットテイル）が信用リスクの分布よりもかなり右側に伸びており、災害時に巨額な損失が発生する可能性が高いことを示している（図3-3参照）。⁸ これらに関しては、ナイキのスウェットショップ問題など今まで当たり前のこととして企業が行ってきたことが露呈されたことで企業の存続自体が危ぶまれるほど致命的な損害を受けた例や、最近では、まるか食品のように一人のお客様のクレームが会社全体を揺るがしてしまった例からも分かるだろう。

図3-3 損失の種類と確率



出所：ベリングポイント（2006）P101より

（4）3次リスクの存在

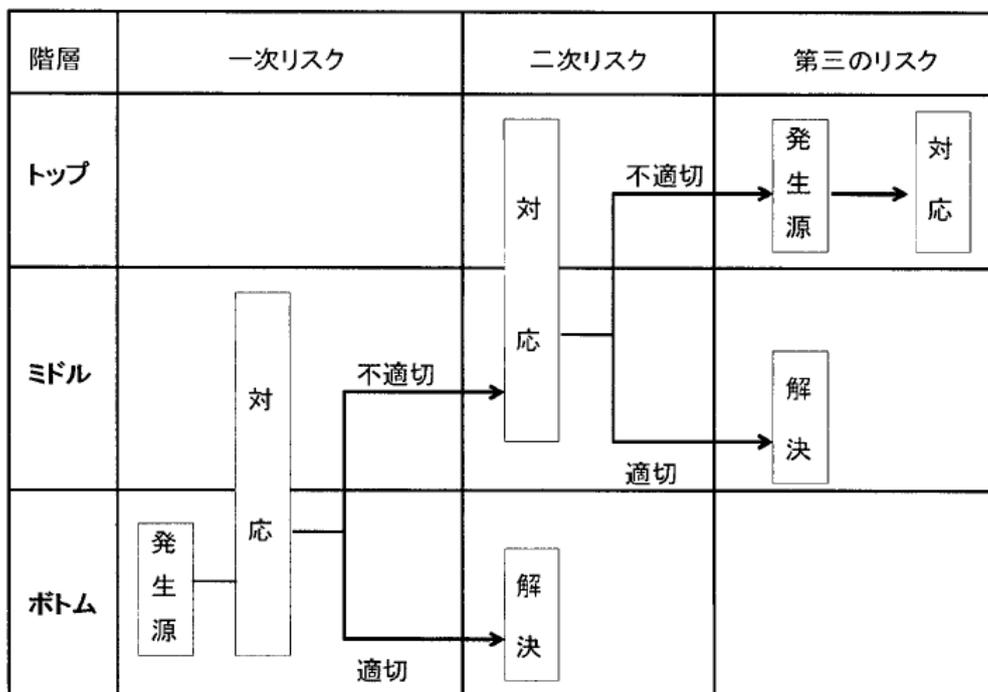
続いて企業のリスクに対する対応について考えていく。

ワシム・折戸・山下（2007）では、テールリスクに限らず、一般に「オペレーショナルリスク」と呼ばれるリスクは、1次リスクと2次リスクにより構成されると考えている。1次リスクとは、発生した事件・事故や不祥事そのものから生じる直接的なリスクである。これに対して、2次リスクは、発生した事件・事故や不祥事が企業の評判を落とし、販売に派生的な悪影響を与えてしまうリスクであると考えている。品質事故を例に取れば、事故を起こした製品のみならず、その企業の製品全体の品質に対する信用が失墜し、ブランド・イメージが汚されることにより、売上高やマーケット・シェアが低下するといったブランドリスクのことである。テールリスクに関していえば、企業に対して膨大な損失を与える危険性を秘めているが、

とりわけ1次リスクよりも2次リスクの損失が大きいところに特徴がある。なぜなら、信用やブランド・イメージを著しく失墜させてしまうからである。さらに、2次リスクの場合、予想される損失が非常に大きいため、それを何とか回避しようと、隠蔽工作や虚偽の報告を行ってしまい易いとされている。最近、社会的に大問題となっている企業の不祥事のほとんどは、このような隠蔽工作や虚偽報告によるものであると考えられている。⁹

上記のことをふまえ、上原（2003）は新たに「第3のリスク」の存在を指摘している。「第3のリスク」は、発生した事件・事故や不祥事そのものから生じる1次リスクとそこから派生的に生じる2次リスクの枠組みを越えた、それらの対応が不適切であることから生じるリスクについてであり、当該企業に致命的な損害を与える危険性を秘めている。最近、社内の不祥事をマスメディアに取り上げられた企業の多くは、第3のリスクとその損失の大きさを十分に認識していなかったため、少しでも損失を少なく抑えようとして隠蔽工作や虚偽の報告を行ってしまったのではないかと考えられている。¹⁰ 先ほどの図3-3をみても分かるように、分布の右側の伸び（フォットテイル）が信用リスクの分布よりもかなり右側に伸びるのは、このような第3のリスクの存在が裏にあり、対応を間違えると大きな災害損失を生んでしまうからではないかと推測できる。

図3-4 オペレーショナルリスクの組織階層フレームワーク



出所：ワシム・折戸・山下（2007）P245 より

以上のように、CSR は、リスクマネジメントと深く関連している。だからこそ企業が CSR を経営の中心的課題として捉えるためには、CSR を経営基盤に組み込む必要があると言える。また、これらのリスク対応についても、市場リスクや信用リスクのようにマニュアルはないので、経営層のリスクに対する対応力が求められると言える。

-
- 1 あずさ監査法人（2013）
 - 2 藤井（2005）P27～P28
 - 3 藤井（2006）P35～P38
 - 4 ベリングポイント（2006） P81～P94
 - 5 ワシム・折戸・山下（2007）P244
 - 6 ベリングポイント（2006） P105～P107
 - 7 ワシム・折戸・山下（2007）P244
 - 8 ベリングポイント（2006）P120～P125
 - 9 ワシム・折戸・山下（2007）P245～P246
 - 10 上原（2003）P18

第4章 CSR 調達における具体的な取り組み分野

本章では、CSR 調達における具体的な取り組み分野を見て行く。CSR が経営の中心的課題であり経済的課題であることを示すためには、市場からの要求という視点は必要不可欠である。本章では、CSR 調達の分野の中でも WEEE 指令、RoHS 指令、REACH 規制、児童労働、紛争鉱物について深く触れていく。なぜこれらの分野を選択したかという点、これらの分野全てが CSR 調達推進に大きな影響を与えたからであり、企業経営において重要な課題になりつつあるからである。

第1節 欧州の環境規制（WEEE 指令、RoHS 指令、REACH 規制）

（1）概要

① WEEE 指令

「電気電子製品のリサイクルに関する指令」で、リサイクルを目的とした環境配慮について規定されている。リサイクルに容易な設計、分離処理などを推進するように定めている。廃電気物質の処理は製造者の責任で遂行され、全ての液体、水銀を含む部品など指定の部品を取り外す義務を負う処理施設への情報開示、ユーザーへの情報開示なども義務付けされている。

② RoHS 指令

適用製品は WEEE 指令とほぼ同じで、カドミウム、六価クロム、鉛、水銀、PBB（ポリ臭化ビフェニール）、PBDE（ポリ臭化ジフェニールエーテル）の6物質を禁止し、有害物質を市場に入れないようにしている。¹

これらの指令は密接な関係があり、お互いを補完し合っている。WEEE 指令の目的は、第1条に明確にされているように廃電気電子機器の予防である。この目的のためにリユース、リサイクルをすることが出来るように、第4条（設計、生産）、第5条（分別回収）、第6条（処理）や第7条（再生）が要求されている。このリユースの仕組みを支援するために第8条（生産者費用負担制度）、第9条（Bto B 製品の費用負担）、第10条（消費者への情報公開）や第11条（処理施設への状況提供）などの仕組みがある。一方 RoHS 指令は有害物質を包含した製品を市場に入れない為の指令であり、RoHS 指令は WEEE 指令によるリサイクルが容易になるように、また埋め立てや焼却処分されるときに、人と環境に影響を与えないように電気電子機器に有害物質を非含有とさせることを目的としている。この目的のために、特定物質と期限が第4条（予防）で決められ、第5条（科学および技術進歩への適応）で最大許容濃度の設定や適用

めの費用対効果の大きな対策を延期する理由としてはならない」が基本である。EU ではこれを受けて、第 6 次環境行動計画や化学物質政策白書で「予防」が基本的な政策となっていた。WEEE 指令と RoHS 指令は、この「予防」の基本方針とアジェンダ 21 の第 20 章「有害廃棄物の環境上適正な管理」を受けており、循環型社会の構築を強く意識しての法整備が進んでいったということである。³

(3) 企業経営に与える影響

企業経営に与えた影響としてソニーのプレイステーション事件をあげる。2001 年秋、ソニーはオランダで、プレイステーション事件に遭遇した。プレステは、ソニーの人気ゲーム機であったが、本体を TV 等とつなぐ接続ケーブルからオランダの環境基準を上回るカドミウムが検出され被害を被った。実際に、顧客に何らかの被害が起きたわけではないが、ソニーは同国市場で売り出されたプレステを全量回収せざるを得なくなり、欧州向けの 130 万台の自主的出荷停止の上、部品交換も余儀なくされた。2 カ月後には出荷再開できたものの、売上の 130 億円減少に加え部品交換コストは 60 億円となったとされている。問題のケーブルは、実は中国製であり、環境物資の環境基準は各国によって異なるが、当時、ソニーの製品チェックは本体には及んでも、接続のケーブルまでは及んでいなかったことによる悲劇が起きたと言われている。⁴

オランダ当局が摘発の根拠としたのは、EU 指令 76/769/EEC（危険物質及び調剤の上市と使用の制限指令）の第 10 次修正（91/338/EEC1991 年 6 月 18 日）によるプラスチックへのカドミウムの使用制限である。これらは、RoHS 指令や WEEE 指令が発行する前のことだが、ソニーに対する EU 当局の対応を目のあたりにして、電気電子機器に的を絞った法規制への対応が浮上するようになった。そして、資材調達基準もサプライチェーンの上流へ上流へと遡り、電気電子業界、部品業界、材料業界へと広がり、また含有量測定方法や測定機器の開発もされるなど、WEEE 指令や RoHS 指令対応がサプライチェーンの共通基準要求事項となっていった。⁵ つまり、欧州に製品を出荷する企業は自社の製品に対して全ての責任を取らなければならない。また日本の国内法に適合して生産したものが EU で不適合になるのは国際競争力を下げる要因ともなりうるので、これらに規制に対しては産業界をあげて取り組む課題であると言える。

第 2 節 児童労働

(1) 概要

ILO では児童労働を「法律で定められた就業最低年齢を下回る年齢の児童(就業最低年齢は原則 15 歳、健康・安全・道徳を損なう恐れのある労働については 18 歳)によって行われる労働」と定義している (図 4-2)。⁶ 児童労働は、子どもに身体的、精神的、社会的または道徳的な悪影響を及ぼし、教育の機会を阻害する要因と考えられ、多くの国際基準に則り禁止されている。特に ILO では、児童労働に焦点を当てた取り組みをしており、1992 年に開始された ILO 児童労働撤廃国際計画 (ILO-IPEC) を通じて「最悪の児童労働」の撤廃に重点を置きながら最終的には全ての児童労働をなくすことを目標とし、中核的労働基準を示している。(図 4-3)⁷

しかしながら、このように国際的に児童労働撤廃に向け動いているが、児童労働の現状 (2012 年) として世界の労働児童者数 (5~17 歳) は 1 億 6800 万人いるとされており、この問題は国際機関だけではなく、企業も積極的に取り組み、撲滅させていかなければならない課題であると言える。⁸

図 4-2 児童労働の定義 (ILO138 号条約が定める就業最低年齢)

最低年齢	軽易な労働	危険な労働
15 歳	13 歳	18 歳
<ul style="list-style-type: none"> ・義務教育終了年齢を下回らないこと (原則) ・途上国は、14 歳とすることが出来る 	<ul style="list-style-type: none"> ・途上国は、12 歳とすることが出来る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・健康、安全、道徳が保護され、適切な職業訓練を受ける場合は 16 歳。

出所：ILO 駐日事務所より

図 4-3 ILO 基本条約とその概要

分野	条約 (採択年)	概要
強制労働の禁止	第 29 号 強制労働条約 (1930)	あらゆる形態の強制労働の廃止を求めるものであるが、兵役、適正な監督のもとにある囚人労働、戦争、火災、地震といった緊急時など、いくつかの適用除外が認められている
	第 105 号 強制労働廃止条約 (1957)	政治的な圧政もしくは教育の手段、政治的もしくは思想的見解の発表に対する制裁、労働力の動員、労働規律、ストライキ参加に対す

		る制裁または差別待遇の手段として何らかの形態の強制労働を用いる事を禁止するものである。
結社の自由および 団体交渉権	第 87 号 結社の自由及び団結 権保護条約（1948）	全ての労働者及び使用者に対し、事前の許可を受けることなしに、自ら選択する団体を設立し、加入する権利を定めるとともに団体が公の機関の干渉を受けずに自由に機能するための一連の保障を規定する。
	第 98 号 団結権及び団体交渉 権条約	反組合的な差別待遇からの保護、労使団体の相互干渉行為からの保護、団体交渉奨励措置を規定する。
雇用及び職業にお ける差別の排除	第 100 号 同一報酬条約（1951）	同一価値の労働についての男女労働者に対する同一の給与及び給付を求めるものである。
	第 111 号 差別待遇条約（1958）	人種、肌の色、性、宗教、政治的見解、国民的出身または社会的出身に基づく、雇用、訓練、労働条件における差別待遇を除去し、機会及び待遇の均等を促進する国内政策を求めるものである。
児童労働の実効的 な廃止	第 138 号 最低年齢条約（1973）	児童労働の廃止をめざし、就業の最低年齢を義務教育終了年齢以上とするように規定するものである。
	第 182 号 最悪の形態の児童労働 条約（1999）	奴隷労働及び類似の慣行、武力紛争で使用するための強制的な徴収、並びに売春やポルノ、あらゆる不正な活動、児童の健康、安全、道徳を害する恐れのある労働における使用を含む、最悪の形態の児童労働の禁止と撤廃を確保する即時の効果的な措置を求めるものである。

出所：ILO 駐日事務所より

(2) 背景

ILO によると、世界中で多くの子どもたちが児童労働に陥る原因としては、以下のようなものを挙げている。

①貧困② 教育機会の欠如（近くに通える学校がない、通学手段がない、制服代・文房具代・昼食代を払えない、不十分なカリキュラム、教員の不足、親が教育を受けていないため子どもを学校に通わせようとしめない、など）③児童労働を当然視する地域社会、また無関心④差別⑤ 武力紛争や自然災害、HIV/エイズなどによる社会の混乱（子ども兵士、孤児、など）⑥農村部から都市への移住によるスラム化⑦ 不適切な法律の施行である。⁹

(3) 企業経営に与える影響

児童労働の代表例は、スウェットショップであるだろう。特に途上国における生産現場における労働、人権問題について、90年代以降、NGO やメディアによって明らかにされ、その劣悪な状況が世界の目にさらされてきた。安価な労働力を提供する発展途上国の中には、労働法の整備やその運用がずさんである国も多く、労働者の人権がないがしろにされているケースが多い。特にアパレル及びフットウェア関連の委託工場で縫製品作業を行う労働者は、若年女性が多く児童労働や管理者による虐待などの実態も報告されている。¹⁰ このような中で、企業に与える影響の一つとして、NGO からの監視、批判が上げられるだろう。ナイキのスウェットショップ問題では、内部告発によって出た内部文書がアメリカの企業監視 NGO (TRAC) によってインターネットを通して公表され、厳しい批判やボイコットを受けたとされている。特に 1998 年 4 月弁護士グループがサンフランシスコ高裁に提訴したことを受けて、5 月には株価が前年比 60 パーセントにまで下落している。¹¹

リスクマネジメントの観点からも、ナイキの対応が悪く災害損失を大きく計上してしまった事も上げられるが、このように企業は委託先の工場だからといって労働環境をおざなりにすることが出来ず、最終製品メーカーとしての責任を果たさなければいけないと言えるだろう。つまり、CSR 調達とリスクマネジメントは深く関わり、このような予期せぬ事態が起こらないためにもリスク管理することは必須であると言える。また、5 章でモニタリングについて詳しく触れるがこれらを契機に企業の途上国に対するモニタリングの整備が急速に進むことになる。児童労働は、企業の CSR 調達においてモニタリングの重要性やサプライヤーの人権という問題を浮き彫りにさせたと言えるだろう。

第3節 紛争鉱物

(1) 概要

紛争鉱物とは、錫石、コロンバイト・タンタライト、鉄マンガン重石、金およびそれらの派生金属、およびそれ以外に DRC またはその周辺国の紛争の資金源になっている鉱物とその派生金属を意味している。したがって、現状ではスズ、タンタル、タングステンおよび金の4鉱物が紛争鉱物としてその原産地の開示が要求されているが、今後、国務長官の決定次第では、対象鉱物や対象地域が広がる余地を残していると言われている。図の4-4を見ても分かる通り、年間で約\$124,085,220もの資金が武装勢力に流れていることが分かるだろう。また、米国では、2010年7月に成立した証券取引所法改正法（ドッド・フランク法）によって、証券取引所に上場している企業が用いる紛争鉱物がコンゴ等を原産地としている場合にはその起源と流通経路に関するデュー・デリジェンスを実施し、その内容を公開することが義務化された。¹²

この結果、エレクトロニクスを中心とする多くの企業が、サプライチェーンを調査し、コンゴ等における紛争に関連する鉱物を使用しないための対応を迫られている。しかし、多くの企業にとってサプライチェーンは複雑であり、そのトレーサビリティを構築することは容易でない。また多くの企業は、これらを調査するために、EICC テンプレートを使用している。EICC テンプレートとは、紛争鉱物に関わる調達源の調査に関するデュー・デリジェンスを実施するための標準化されたツールである。責任ある調達を確認するためのデュー・デリジェンスを実行する一環として、企業は、顧客の要求に応じて当テンプレートを活用し、調査を実施している。¹³

図4-4 DRCにおける武装勢力の資金

	DRC の総収益	内：武装勢力への資金
錫	\$133,480,000	\$80,088,000
タンタル	\$6,359,700	\$3,815,820
タングステン	\$4,369,000	\$2,621,400
金	\$62,600,000	\$37,560,000
合計	\$206,808,700	\$124,085,220

出所：あずさ監査法人（2013）P61 より

(2) 背景

「コンゴでは、約 540 万人の死者が発生している」(1998 年からの 10 年間)とされており、米国独立戦争で約 11 万人、米国南北戦争で約 85 万人、ベトナム戦争で約 170 万人、朝鮮戦争で 300 万人の死者が出ているが、これに比べてもコンゴでの死者はるかに多いことが判るであろう。その為、国連は、DRC で残虐行為を犯している武装民兵の収入源としての紛争鉱物の採掘に対する問題意識を、少なくとも過去 10 年間にわたって喚起してきた。この数年間は Enough Project や Global Witness 等の非政府組織 (NGO) がこの理念を強力に支持し、米国議会と電子機器メーカー大手の数社に対して行動を起こすよう働きかけてきた。また、2009 年 8 月 11 日、クリントン国務長官が DRC 東部のゴアを訪れ、そこで紛争で引き裂かれた人々の惨状を目のあたりにし、その後の寄稿で「私たちは、手を携えて、性的暴力を暗い過去の話とし、コンゴ国民が新しい時代の機会をつかむ手助けをしていく」と明言し、この出来事が紛争鉱物規定の法制化に大きく寄与したことは言うまでもない。こうした鉱物の使用に関するコントロールを法制化する試みは 2009 年ごろにはじまり、2010 年の米国議会によるドットフランク・ウォールストリート改革及び消費者保護法の可決に結実した。同法に盛り込まれたのが、あまり知られていない紛争鉱物を取り上げた「1502 条」である。米国議会は 1502 条を制定することによって、過度の暴力を特徴とする武力紛争の資金源として利用されている DRC 産の紛争鉱物として認識された鉱物の採取及び取引が是正されることを期待している。そして議会はガイダンスの作成と規制の制定を米国証券取引委員会 (SEC) に託した。¹⁴

○ドットフランク法 1502 条の目的

紛争鉱物の使用に関する透明性の確保と消費者に認知を促すことや製造業者及び加工業者に紛争鉱物の使用を思いとどまらせることを目的としている。同法はあくまでも武力勢力の資金源となっていない鉱山からの鉱物の購入を推奨しているのであって、DRC 産の鉱山の調達を禁じていないことには留意する必要がある。

○OECD 紛争鉱物ガイダンス

OECD は、2010 年 12 月に「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデューデリジェンス・ガイダンス」(以下紛争鉱物ガイダンス)を公表した。これは、企業が紛争地域における鉱物採掘を通じて紛争に加担してしまうことを回避するために実施すべき正当な注意 (デューデリジェンス)に関する指針を示すものである。デュー・デリジェンスとは、能動的かつ受動的で継続的な工程であり、これを通じて企業は、自らが必ず人

権を尊重し、紛争に絶対に加担しないようにすることが可能となる。デュー・ディリジェンスはまた、企業が、鉱物の不正取引を支配する法や国連制裁をはじめとした国際法および国内法を確実に遵守するようにできる。リスクに基づいたデュー・ディリジェンスは、企業が、自身の活動および調達に関する決定に関連して生じる悪影響を防止もしくは緩和するために、現実のリスクもしくは潜在的なリスクを見極め、これに対処するために必要な措置である。¹⁵ そして、OECD ガイダンスは、紛争鉱物サプライチェーン・デューデリジェンスのための5つのステップを出し、これらは企業の紛争鉱物における取り組みの見本として使用されている

図 4-5 紛争鉱物サプライチェーン・デューデリジェンスのための5つのステップ

ステップ1 強固な企業マネジメントシステムの構築
<ul style="list-style-type: none"> ・ サプライチェーン方針の策定 ・ サプライチェーン・デューデリジェンスのためのマネジメント体制の構築 ・ サプライチェーンの統制と透明性のためのシステムの確立 ・ サプライヤーに対する働きかけの強化
ステップ2 サプライチェーンにおけるリスクの特定と評価
<p>サプライチェーンにおけるリスクの特定</p> <p>サプライチェーン方針での基準に照らした悪影響のリスクの評価</p>
ステップ3 特定されたリスクに対応するための戦略の立案と実施
<p>サプライチェーンのリスク評価結果の経営上層部への報告</p> <p>リスク管理計画の実施、パフォーマンスの監視・追跡、経営上層部への報告・状況変化に応じた対応</p>
ステップ4 独立第三者による監視の実施
自らのデューデリジェンス実施に対して独立第三者による監査を受ける
ステップ5 サプライチェーンのデューデリジェンスに関する報告
サプライチェーン方針及びその実践に関する報告

出所 あずさ監査法人（2013）P83 より

（3）企業経営に与える影響

従来であれば、このような人権問題は、企業の社会的責任の範囲であったがアメリカで法令化されたことにより、企業経営において経営の中心的な課題となっている。このような法規制は、日本企業だからと言って無視できることではない。SEC に上場している日本企業が対応することは当然としても、非 SEC

上場の日本企業にも対応を迫っている。すなわち、SEC 上場企業と直接取引のある日本企業も SEC の最終規制で要求されている項目を自社の調査ステップに置き換えて対応しなければ、顧客から厳しい追及があることが予想される。また、SEC 上場企業と間接的に取引をしている日本企業も何階層にも渡ってサプライヤー調査依頼が回りまわってくるため、直上の取引先への調査が必須となってくる。このように一見米国の法律であるから影響はないように思えるが、グローバル化が進む今日では、多大な影響を受ける可能性は高いだろう。

あずさ監査法人（2013）では、大きく分けて3つ、企業に与える影響を示唆している。

① 紛争鉱物固有の課題

今回の紛争鉱物開示規則対応は、これまでの多くの人権・環境問題への取り組みと比べて、実行上、大きく異なる論点が存在する。それは、本件の「鉱物の原産国、鉱山、並びに武装勢力の資金源が否かを特定する」という要件によるものである。すなわち川下企業の製品に対して特定鉱物が使用されているかを分析してもそれだけでは回答にならず、川下企業を巻き込んだの壮大なサプライチェーンの追跡調査を持って、原産国などを特定して初めて完了となる、という点に本件の最大の特徴がある。現在様々な団体や企業が連携してサプライチェーン全体の透明性を確保すべく活動しているが、精錬所の洗い出しや特定までは川下企業の開示努力に依存するところが大きく、同時にこれらは中間サプライヤーの協力なしでは、達成不可能な活動となっている。この構造が紛争鉱物の特定をより遂行困難にしており、企業が対応に苦心する最も大きなハードルとなっている。現時点では、紛争鉱物規制違反に対する直接的な罰則はないが、NGO の活動やマスコミからのメッセージは、不買運動などの社会制裁につながりかねず、ビジネス上の必要コストとして、CSR と SCM との融合を考えていく必要に直面していると言える。

② 企業・団体の取り組み

今回、最も紛争鉱物に先進的に取り組んでいるエレクトロニクス業界を取り上げる。以前から NGO の紛争鉱物に対するキャンペーンにやり玉として上げられてきた、いくつかの米国企業（HP、Apple など）は、早期から紛争鉱物に対する調査を実施し、鉱山や精錬所まで掘り下げ自社のサプライチェーンのトレースを実行してきた。実際 Apple は、2011 年に4鉱物の調査を実施し、218 のサプライヤーと175 の精錬所を明らかにしたことを公表している。一部の米国企業においては、鉱物の原産地をトレースすることを義務付ける条項を契約書に追記する動きも出始めており、企業の社会的責任に対する高い意識をうかがうことが出来る。日本のエレクトロニクス業界も他業界に先んじて、自社ホ

ホームページで紛争鉱物に対する対策方針を打ち出すなどの動きを見せている。一部の大手企業では、EICC が提供している、調査テンプレートや自社で独自に作成した質問票を基に最終規制が開示される前の 2011 年にパイロット調査などを実施し、本格的な取り組みに向けての社内体制づくりや調達ポリシーの改定に向けての活動を実施している。

また、このように多くの川下企業が調査票を出すためサプライヤーの負担を減らすためにも調査票の統一に向けても行動している。現在唯一業界標準化している EICC のテンプレートの中身は、シンプルで、基本コンセプトは、サプライチェーンの樹形図を問わない、企業の対応方針に関する質問がある、製品に紐づく精錬所と鉱山を特定する、という最大公約数的な 3 つのポイントである。

③ 対応コストの確保

同規制による企業への影響は、直接的な報告義務を負う SEC 上場企業のみならずその範囲は、川上のサプライチェーン全体に及ぶと言われている。米国テューレン大学による調査によると、同規制の対応に関して企業が追加的に支出するコストは、79 億 3000 万ドルにも及ぶとされて。その内訳は、デューデリジェンスの実施の観点から内部管理システムの強化、必要な IT システムの導入、紛争鉱物報告書の監査となっており、追加の内部リソースとして 34 億ドル、外部への外注費として 45 億ドルの支出が発生すると見積もっている。これらは、紛争鉱物というリスクに対するコストであり、企業は負担しなければならないコストである。日本においては、そもそもの規制の存在に対する認識が高くなく、決定的なペナルティが可視化するまでは最小限の対応でよいと考える企業も多く、これらのコストを誰が旗を振り、どう社内で承認させるかは、大きな課題と言えるだろう。¹⁶

¹ 鈴木 (2010) P81

² WEEE&RoHS 研究会 (2005) P5~P7

³ WEEE&RoHS 研究会 (2005) P11

⁴ 谷口 (2005) P2

⁵ WEEE&RoHS 研究会 (2005) P2~P3

⁶ ILO ホームページ

⁷ あずさ監査法人 (2013) P42

⁸ ILO ホームページ

⁹ ILO ホームページ

¹⁰ あずさ監査法人 (2013) P6~P8

¹¹ 谷本 (2006) P80~P81

¹² あずさ監査法人 P61~P63

¹³ 永井 (2012) PP11

¹⁴ あずさ監査法人 P59～P60

¹⁵ 紛争鉱物ガイドンス

http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/oecd/data/supply_chain.pdf

¹⁶ あずさ監査法人 P116～P124

第5章 CSR調達におけるサプライチェーンマネジメントの有用性

企業活動のグローバル化に伴い、CSRのあり方も企業自身の取り組みだけでなく、開発から製造、流通、販売、に至るまでサプライチェーン全体での取り組みが問われている。今後日本企業がグローバル市場において企業競争力を高めるためには、サプライチェーンのCSR推進が不可欠となっており、国際的な潮流を勘案しながら戦略的な検討を行うことが望まれている。本章から日本企業のCSRサプライチェーンマネジメントにフォーカスを当てながら分析していく。

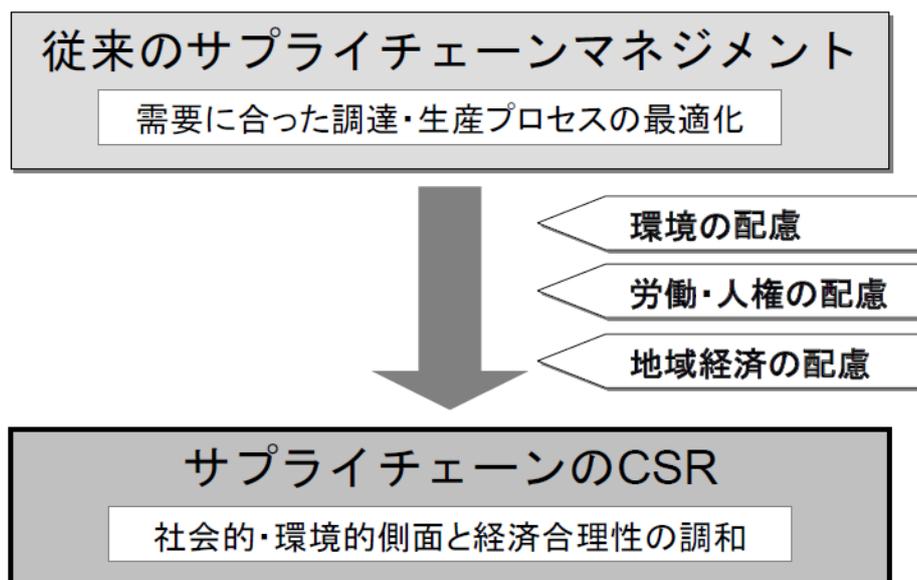
第1節 CSR サプライチェーンマネジメントとは

CSR サプライチェーンマネジメントとは、サプライヤーに対して、CSRに関する調達基準（行動規範）を提示し、遵守状況をモニタリングする事である。一連のプロセスの中で、サプライヤーのCSR意識を啓発し、サプライチェーンに潜在するCSRリスクを提言することを直接の目的としており、最終的には、その継続的な取り組みによって、リスクの顕在化を防ぐとともに、自社製品の社会的信頼をアピールすることで、サプライチェーン全体の価値を向上させようとするものである。マネジメントフローとしては、CSR サプライチェーンマネジメントにもPDCAサイクルを応用することができ、P（現状の把握、推進体制の整備、基本方針の策定、目標の設定行動規範の設定）D（行動規範の周知と適用、現地の研修）C（モニタリングの実施フォローアップ）A（モニタリングの結果の分析、活動の見直し）と運用していく。これらを実務的に行うことにより、紛争鉱物の問題や児童労働の問題に対応していく。¹

それでは、従来のサプライチェーンマネジメントとCSR サプライチェーンマネジメントの違いは何なのだろうか。D. スミチ・レビ P. カミンスキー E. スミチ・レビ（2005）によると、サプライチェーンマネジメントとは、供給、生産、倉庫、店舗を効果的に統合するための一連の方法であり、適切な量を、適切な場所へ、適切な時期に生産・配送し、要求されるサービスレベルを満足させつつ、システム全体の費用を最小化することを目的とするというような「需要にあった調達、生産プロセスの最適化」を提唱している。²しかし、生田（2008）によると、サプライチェーンのCSRを考慮するためには、従来のSCMの考え方からの発想の転換が必要であるとしている。そのため、企業は、社会的・環境的側面からサプライチェーン全体を最適に管理し、経済合理性とのバランスを取らなければならない、企業はCSR調達の策定やサプライヤー行動規範の策

定、取引条件への反映、有害物質の使用や環境汚染などの問題がないかなど、従来の QCD に加えて環境や社会といった視点を取り込んだサプライチェーンの構築が求められている。³

図 5-1 従来のサプライチェーンマネジメントと CSR サプライチェーンマネジメントの違い



出所：生田（2008）P2 より

このような潮流の中、企業は、担当部署の設置も急務で行っている。CSR は横断的な組織体制が理想的であり、CSR 推進部署やプロジェクトチーム、調達部門との連携が重要となってくるからだ。そのため、企業は 2003 年の CSR 元年以降 CSR 担当部署を次々と設置し、環境規制や紛争鉱物の対応がマスト化されつつある今日では、これらの問題に対するプロジェクトチームや調達部門を独自に設置している所は多い。また、CSR サプライチェーンマネジメントとの実施には、サプライヤーの為の行動規範の策定は必須である。サプライヤーのための行動規範とは、調達企業がサプライヤーに対して、遵守を要請する事項を文書化したもので、調達企業にとっては、マネジメントの判断基準として機能する一方サプライヤーにとっては CSR 行動にあたっての行動指針となる重要なものである。これらは、図 5-2 のようなステップを踏むことで策定していく。⁴ これらを企業が独自に取り組むことで CSR 調達の浸透に大きく貢献し、試行錯誤しながらサプライチェーンに CSR を組み込もうとしている。

図 5-2 サプライヤーの向けの行動規範の策定ステップと留意点

策定ステップ		留意点
ステップ 1	取引先の基礎情報（規範、購買品、取引量他）について整理する。	
ステップ 2	自社及びサプライヤーの事務リスク、アピールポイントを整理する。	現地調査（サンプル調査）の結果を考慮する。
ステップ 3	国際条約、サプライヤーが所在する主要な地域の関連法令などを調査する。	NGO、業界全体、同業他社などが策定した行動規範を参考にする。
ステップ 4	行動規範の原案を作成する	
ステップ 5	行動規範の原案の検討、調整	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の経営層、関連部門などの意見を踏まえる。 ・ 主要なサプライヤーに意見を求める。
ステップ 6	行動規範の発行	

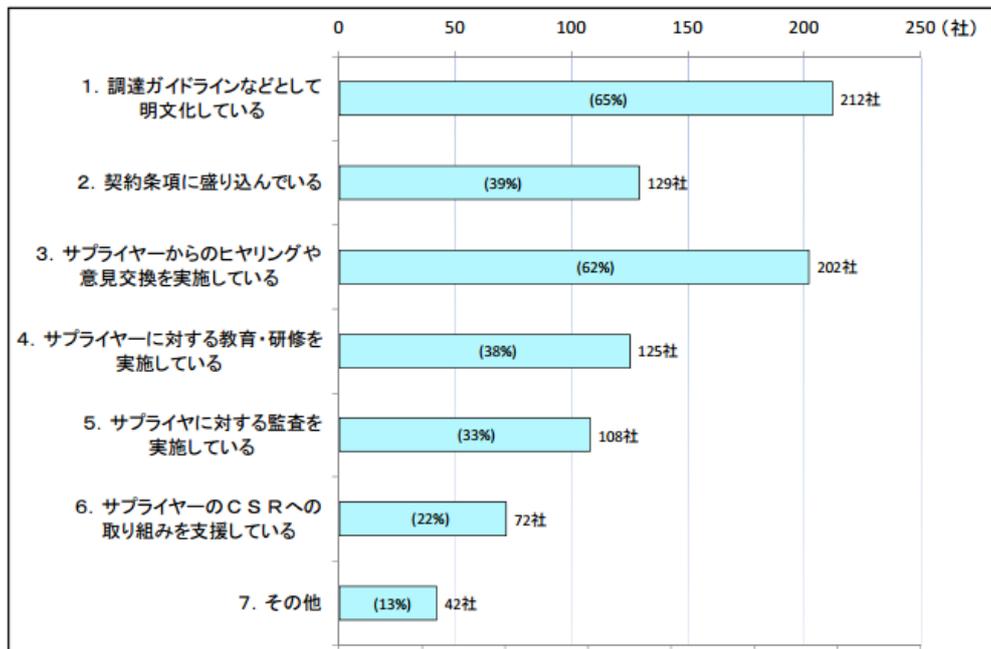
出所 藤井（2006）P153 より

第 2 節 CSR サプライチェーンにおける日本企業の取り組みの状況

第 2 節では、日本企業の CSR サプライチェーンマネジメントの現状について分析していく。2009 年 9 月 15 日に出された日本経済団体連合会のアンケートを用いて分析する。図 5-3 では、本設問への回答していただいた企業（327 社）の「サプライチェーンにおける CSR 推進のための取り組み事項」について質問している。この図を見ても分かる通り、1, 調達ガイドラインなどとして明文化している（65%）、3, サプライヤーからのヒアリングや意見交換を実施している（62%）が多いのが分かる。つまり、企業として、CSR 調達に取り組もうとする準備段階は出来ており、現在試行錯誤なのが分かる。その一方で、契約事項に盛り込んでいる（39%）、サプライヤーに対する教育、研修を実施している（38%）、サプライヤーに対する監査を実施している（33%）という項目はパーセンテージが低く、CSR の途上国への啓蒙やモニタリングのシステムの構築のような実務的な面までは対応しきれてないのが現状であるのが見て

取れる。

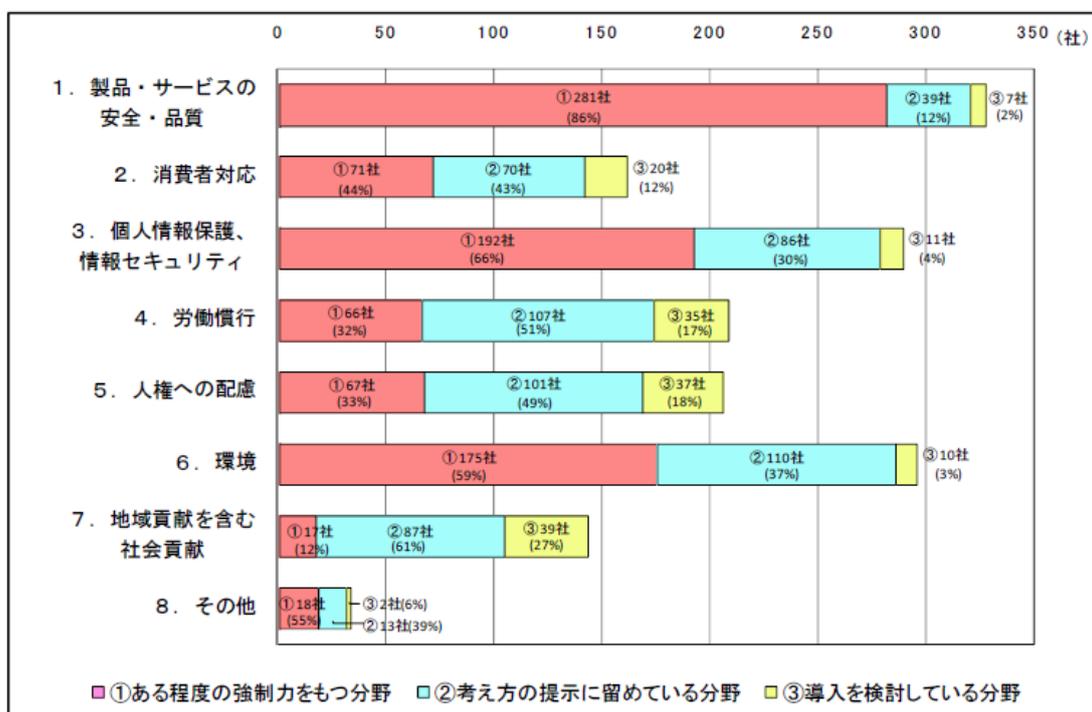
図 5-3 サプライチェーンにおける CSR 推進のための取り組み



※ () 内の%は、本設問への回答企業数〔327社〕に対する回答社数の割合
出所：日本経済団体連合会（2009）より

続いての質問は、サプライヤーに求める具体的要件についてである。また、本質問は、ある程度の強制力を持つ分野は①、考え方の提示に留めている分野は②、導入を検討している分野は③を記入する質問となっている（図 5-4）。この図を見ても分かる通り、製品・サービスの安全・品質や個人情報セキュリティは、①が多く企業にとって重点分野であることが分かる。そして環境の分野も公害問題など昔からグリーン調達企業が重点課題であった経緯から、①の割合が多く、グリーン調達が日本企業にとって浸透していることが見て取れる。一方労働慣行や人権への配慮、地域貢献を含む社会貢献の部分の①の割合は低く、人権やコンプライアンスなどの面はまだサプライヤーに求める具体的要件になっていないことが分かるだろう。

図 5-4 サプライヤーに求める具体的要件



※ () 内の%は、各項目への回答企業数に対する回答社数の割合

出所：日本経済団体連合会（2009）より

また、CSR サプライチェーンマネジメントに関して具体的な課題があるかという質問に対して、企業は、サプライチェーン・マネジメントの課題として、サプライヤーの社数が多いことや業種・業態が多岐に渡ること、国際的なひろがりを見せていることから、一律的な対応が難しいことが挙げていた。監査については、現状把握やモニタリングの重要性を感じながらも、手法の標準化が難しいことを指摘している。また、対象とするサプライヤーの範囲について、どこまで遡るかについても、重要な課題として指摘していた。以下は前述のアンケートの個別企業の具体的な回答であり、筆者が、抜粋したものである。⁵

< 具体的回答 >

○品質については厳しい基準で判断しているが、それ以外についてはすべてのサプライヤーに求めるだけの取り組みはないこと。

○サプライヤーに対して CSR 推進への要求が強くなると、取引関係に影響を及ぼしたり、人的投資や設備投資を必要とする場合も出てくる。サプライヤーの経営への影響を含めた対応。

○サプライヤーの数が膨大で世界中に広がっている。サプライヤーとの関係は相互理解に基づいており、当社側から一方的に要求を突きつけることにより、ビジネスリレーションに支障をきたす可能性がある。また、サプライヤーが国、

国営企業、大手企業などの場合、調査自体が困難なケースもあること。

○数千社から資材を調達しており、その全社に一律に CSR 調達を求めることは大変困難な状況。調達の方向性を各社に伝え、各調達先に理解をいただきながら着実に進めていくこと。

○1次供給者に対する啓蒙や教育活動を通して、2次供給者以降にも CSR 調達を理解し協力してもらう連鎖を作ること。

○現状は1次サプライヤーに留めているが、今後は、2次サプライヤー以降、どの範囲まで川上に遡っていくべきかについて検討すること。

このように CSR 調達を実施する上で多くの問題を企業は危惧している。これらの具体的回答に対しては、次章のインタビューで実務的に企業がどのように取り組んでいるのかを見ることで明らかにしていきたいと考えている。

第3節 サプライチェーンのCSRに関する日本企業のSWOT分析

(1) 従来の日本メーカーの調達の背景と特徴

従来、日本メーカーにおける調達活動は、一般に縁の下の力持ち的な色彩が強く、戦略性が弱いあるいは、単なる生産活動の一環として部品資材の仕入れ活動というオペレーションに位置づけされている。端的に言うと、ごく一部の企業を除いては、経営の一部として位置づけられているわけではなく、調達に関わる人材の質と士気は低いとされてきた。それらを物語るのが、日本では、調達だけを担当して役員にまで登りつめる人はほとんどいないことが挙げられるだろう。そのため、日本は調達改革に本気で取り組んでいる企業は少なく、グローバル化の波に取り残されてきた。そして、日本に調達改革が進まない理由として、日本の調達・調達活動が固定的、閉鎖的であることを挙げている。調達の固定制とは、調達先が固定していて、閉鎖的・硬直的であり、オープンにどこからでも調達が可能ではないことをいう。山下（2003）では、このことを「固定パーチェス」と呼んでいる。

(2) 固定パーチェスから生み出される日本製造業の特徴的な背景

① スペックの特殊性

特殊スペック品が多いと調達先は固定されてしまう。その結果、サプライヤーは、自分のところに注文が継続的に来ることを知っているため、価格を下げる努力をしない。割合としては、80から90パーセントは特殊スペック、10から20パーセントが標準スペックだといわれている。

② 膨大な部品数

スペックの特殊性に関連もするが、日本の工業製品の部品数は世界トップレ

ベルである。これが日本製品の性能、品質が世界に誇るレベルに達した理由でもある。一方膨大な部品数が、製品のコストを引き上げ製品のコスト競争力を下げているともいわれている。バブル崩壊後は、芸術品（精巧で特殊な部品を散りばめる日本製品）より機能本位で低価格の製品が求められるようになった。

④ 調達先の独占・寡占の存在

日本のサプライヤーは非常に多く、大手電機メーカーでは、その数は 7000 社から 1 万社に登るといわれている。しかしながら、サプライヤーの数が多いこととは裏腹に、経営に関係するサプライヤーの数は 10 パーセント以下に絞られる。重要なことはこの特定の少数のサプライヤーが世界にそこしか作れないというレベルの製品を開発・販売し、売り手市場を形成し、コスト競争力を下げていることである。このような企業とのやり取りは、サプライヤーというよりパートナーの立場にあると言われている。

⑤ 関係会社・関連組織からの調達の比率が大きい

日本は、親会社から派生した関係会社が極めて大きい。親会社が事業展開する過程で、経営の多角化、効率化、終身雇用の慣習の中での人材の派遣先の確保の必要性などから、どの企業においても多くの関係会社、関連会社が設立された。大手電気メーカーの場合、関連会社は、600 から 1000 社にのぼり、関連会社からの調達比率も 40～60 パーセントにもなり、固定パーチェスを形成している。

⑥ 調達コミュニティの存在

日本の大手メーカーの発展歴史の上で、いわゆる親企業と下請け企業との関係は、「系列」と言われ長いこと日本製造業の強さの秘訣とも世界から評価されてきた。共存関係の中で持ちつ持たれつ関係を築き、親会社にとっては生産の増減に対応するアウトソーシングとして関係会社は便利であり、子会社も親会社からの安定した注文を期待でき、ノウハウを吸収できたので、独自の設備投資余力も生まれ、発展を遂げた。

これらが従来の日本の調達の背景や特徴である。そして、グローバルに調達が進むにつれて企業の調達のあり方も変わらざる負えなくなってきた。なぜなら日本という国一つで製品が完結するのが難しくなってきたからだ。そして企業は、途上国に進展し、アウトソーシングやオフショア化を行うようになり、グリーン調達、CSR 調達の必要性が出てきた。⁶

(3) 日本企業の SWOT 分析

本節では、上記の日本メーカーの調達の背景を踏まえながら、サプライチェ

ーンの CSR に関する日本企業の SWOT 分析を行う。まず私の考える日本企業の強み (Strength) は、先ほど示した、③調達先の独占・寡占の存在、④関係会社・関連組織からの調達の比率が大きい、⑤調達コミュニティの存在にあると考えている。これらの 3 つの要素は、固定パーチェスを生み出す最大の要素であったが、長期的かつ親密な取引関係を既に構築しているという点において CSR サプライチェーン上で優位に働くことが出来ると考えられる。なぜなら、CSR サプライチェーンを行う場合、モニタリング型マネジメントを行うことが多く、その際に資本関係のない企業同士が協力して、品質向上やコストダウンに協力する「系列」のような日本独特の関係性は、モニタリングを円滑に進めることができ、また、CSR が持つ「協調」や「配慮」と言う本質は、国内企業が構築した系列のしくみと整合しうるものがあるからである。したがって、取引先との親密な関係は、サプライヤーに対する CSR の要請、及び協同的な普及、啓発活動の実施に有利であり、CSR 考慮したサプライチェーンの再構築コストを低減できると考えられている。また、生田 (2008) では、公害問題など有害物質規制を背景として、大手製造業を中心に取り組みが進められた国際的なグリーン調達において培ってきたノウハウも日本企業の強みとして考えている。グリーン調達の取り組みは、サプライチェーンの品質管理活動の延長で実施されるケースが大きく、サプライヤーへの普及・啓発を通じた取り組みは、国際的にも高いレベルにあると言っている。⁷

弱み (Weakness) としては、まず、①スペックの特殊性、②膨大な部品数に挙げられる。なぜなら、紛争鉱物のように全ての部品がコンフリクトフリーであるかを調べる際に部品の多さは、多くの時間とモニタリングコストをかけてしまうからである。このようなモニタリングコストが、価格競争力を下げ、同時に国際競争力を下げてしまうことが懸念される。また、日本と比べて欧米の多国籍企業はグローバルなサプライチェーンにおける人権・労働・環境問題などに関していち早くステイクホルダーからプレッシャーを受けていたことからサプライチェーン管理手法や、ステイクホルダーとのコミュニケーションなどについて試行錯誤してきた歴史があり、この結果、個々の企業の経験蓄積に加えて、例えば電機業界の EICC のような業界標準策定等において主導権を握り、日本企業の対応が後手に回るといった傾向がある。

日本企業がサプライチェーンの CSR に取り組み上での機会 (Opportunity) 途上国の経営者においても CSR に関する意識が高まっている事であり、途上国のサプライヤーに対して CSR 普及啓発を円滑に行う素地が出来つつあることである。また、消費者における CSR を配慮した購入活動の広がりや、昨今の多国籍企業による CSR 調達の普及、一部の国・自治体における公共調達で

のサプライチェーンの CSR 配慮などもサプライチェーン CSR の取り組みを促すものとして考えられている。今後、よりサプライチェーンは中小企業にも波及していくので、しっかりと CSR 教育をしていくことは重要である。

逆に、日本企業の取り組みによって脅威 (Threat) と考えられるのは、RoHS 規制が年々厳しくなっているように、海外における CSR 関連の規制環境や枠組みが急速に変化しつつあることであり、これらの変化に適切に対応するためには、海外市場状況に絶えず留意しておく必要がある。さらに、途上国の工場では、労働者の人材流動性 (離職率) が高く、サプライチェーンの CSR 活動のカギを握る普及活動の効果を損なうばかりか、新雇用者に対する教育研修コストの増大にもつながり、どのようにマネジメントしていくかが問われている。

図 5-5 サプライチェーンの CSR に関する日本企業の SWOT 分析

Strength (強み)	Weakness (弱み)
<ul style="list-style-type: none"> ・長期的継続的かつ親密な関係 (系列など) ・グリーン調達で培った品質管理の方法 	<ul style="list-style-type: none"> ・取り組みの出遅れ ・多様なステイクホルダーとのコミュニケーション能力 ・部品の多さ
Opportunity (機会)	Threat(脅威)
<ul style="list-style-type: none"> ・途上国経営者の CSR 意識の高まり ・CSR 購入・調達の普及 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外の CSR 調達規制環境や枠組みの急速な変化 ・取引先の人材流動性

出所：生田 (2008) P17 より作製

第 4 節 サプライヤーのモニタリング構造について

紛争鉱物や児童労働の例からも分かる通り、企業が CSR 調達を推進していく上でサプライヤーのモニタリングシステムの構築は重要だと言える。本節では、企業の一般的なモニタリング方法を見ることで、サプライヤーとの関係性を見て行く。⁸

(1) モニタリングの目的

サプライヤーに対するモニタリングの主たる目的は、行動規範で定めた CSR に関する要求事項をサプライヤーが実際に遵守しているのか、あるいは遵守できる仕組みがあるのかなど従来の調達管理活動の中では把握できなかったサプライヤーの状況を把握することにある。また、このことは、結果として調達企業のリスクマネジメントの一環というのみならず、サプライチェーン全体の CSR を推進する上でサプライヤーのマネジメントを向上させる意味がある。

(2) モニタリングの客観性

モニタリングの客観性は非常に重要である。モニタリングの過程や結果が当該サプライヤーとの取引関係に重要な影響を及ぼしたり、双方にとって経済的な負担を生じさせることがあるが、社会的責任を果たすためには、それらをコストとして認識し、しっかりとした対応が必要である。特に調達企業が直接サプライヤーのモニタリングを行う場合、経済的利害を超えて客観的にモニタリングすることが重要であり、都合の悪い項目をさけるなど、取り組みの客観性に疑問が生じないようなシステムの構築が必要である。

(2) モニタリングのプロセス

藤井（2006）によると、サプライヤーに対する CSR モニタリングのプロセスは、サプライヤーの協力依頼⇒モニタリング計画、モニタリングツールの策定⇒サプライヤーとの調整⇒モニタリングの実施⇒モニタリング結果の報告であるとしている。そして、このような過程の中で、不順守サプライヤーが存在した場合どのように対応していくかは非常に重要である。基本的な考え方として、初回のモニタリングで不遵守が検出されたとしても、その事実によって、取引停止などの措置を取るとは一般的でないとしている。つまり、不遵守の場合内容が明らかに重大かつ影響が深刻であることを理由に、即刻取引を停止するようなことは現実的ではないからだ。一般的にはモニタリングによって問題点の指摘を受けた後も改善が見られないサプライヤーに対して、勧告、警告、一部取引停止、全面取引停止といった段階的な措置を取っていくことになる。しかしそれらを明文化したとしてもサプライヤーとの力関係やその他の取引環境が影響し、ルール通りに運用出来ないことも想定され、実務的に企業がどのようにサプライヤーをモニタリングしていくかが重要であると言える。

また、改善されない事項にも理由があることが考えられる。理由としては、

- ① 改善したいが、多額のコストがかかる
- ② 改善することによって別の問題が生じる。
- ③ サプライヤーにとって調達企業との取引が重要ではない
- ④ 要求事項自体が実質的ではない

が挙げられる。ここから分かることは、川下企業だけではなく、川上企業にも言い分があり、モニタリングされる方にも選択権は存在するということである。もし川下企業が、相手の事情も顧みず、CSR 調達を推進するために、無理な要望ばかりしている場合、契約自体が破綻してしまうことは容易に想像が付き、取引先との関係性を踏まえた上でのモニタリングが要求されることがここから分かる。

第5節 サプライチェーンをモニタリングする上での問題点

このように欧米多国籍企業を中心としてサプライチェーンのCSRの取り組みが始まっているが、途上国での取り組みが進むにつれて、課題が浮き彫りになってきている。CSRの観点からサプライチェーンを管理する場合、サプライヤーの行動規範を設定し、その遵守状況を監査するというのが、これまでの先行事例として一般的に行われてきた取り組みである。しかし、特に途上国での取り組みにおいては、費用対効果が疑問視されている。つまり、企業のCSRにかかるコストや途上国のサプライヤーに対してのCSRを啓蒙していくなどの視点から企業はどのようにCSRを浸透させていくかという実務的な問題が出てくる。

また他にも、企業の具体的回答にあったように、そもそもサプライチェーンをどこまで追えばよいのかという問題がある。1次取引先に十分な管理能力があれば、直接の取引のない2次、3次取引先にまで注意を払わなくても済むが、1次取引先に管理能力が乏しい場合、サプライチェーン上流に問題が発生すれば、自社のCSRが問われるリスクが生じる恐れがある。例えそうだとした場合、サプライチェーンを追えば負うほど状況把握が困難になり、外部監査員の派遣コストも増大する。つまり、どこまで、最終製品メーカーがサプライチェーンを直接管理するかは一つのポイントとも言える。また、途上国における環境・労働分野の法整備の遅れや生産現場での意識の遅れは、サプライチェーン管理コストの増大要因ともなっている。現場の経営層自体にCSRの認識が不十分な場合も少なくなく、サプライチェーン管理の実効性を損ねることになる。例えば監査を行っても一時的な改善にとどまり、継続性が問題となることもあれば、そもそも不正が隠ぺいされたり、従業員インタビューが適切に実施されなかったりする可能性もある。また、途上国には労働組合結成に制限がある国が多い。これらの地域では、組合組織率が低く、現場での労働問題の把握の遅れや、従業員に対するCSRの普及啓発の障害となりやすい。⁹

このような課題が現出してきたことから、最近ではサプライチェーンのCSR普及には、取引先の行動を監視するようなモニタリング型ではなく、相互理解による協働型の取り組みに移行することが、長期的利益につながるという考えが広まりつつある。具体的には取引先の経営管理行動の改善を重視し、取引先工場労働者に対する教育・研修などに力を入れるなどがある。これらの協働型のモニタリングは、日本の従来の「系列」などのシステムは有効であり、CSRサプライチェーンマネジメントにおいて期待されている。

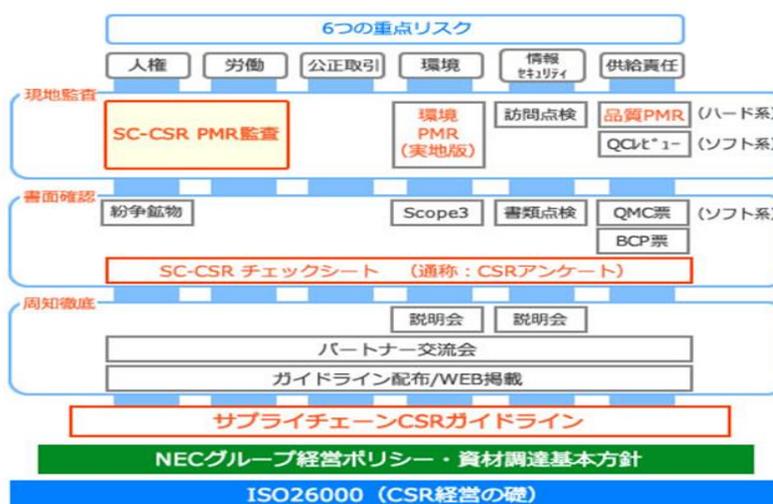
第6節 事例分析～NECの事例を用いて～

本論文では、序章でも述べたように日本の製造業という部分にフォーカスを当てていくため、日本のメーカーを事例として取り上げる。また、その中でも紛争鉱物や RoHS 規制などの問題に対して、企業が実務的にどのようにサプライヤーをモニタリングしているか、また、どのように CSR サプライチェーンマネジメントシステムを構築していくかを分析していきたいため、川上企業ではなく最終製品メーカーにフォーカスを当てる。また、最終製品メーカーの中でも電気機械産業に着目したのは EICC や JEITA など産業全体で ESG の問題に取り組んでいる点や、紛争鉱物などの取り組みに関しても産業界をリードして行っている為である。今回は、日本有数の CSR 推進企業である NEC を事例に取り上げ、グリーン調達、児童労働、紛争鉱物に対する取り組み、モニタリング方法を分析することで日本企業の CSR 調達に対する取り組みを考察していく。¹⁰

(1) NEC の CSR 調達の枠組み

NEC では、ISO26000 に則った CSR 経営のもと、CSR 調達を進めている。下記の方針・ガイドラインをベースに、「6つの重点リスク」を軸として、周知徹底、書面確認、現地監査の各段階で取り組みを推進しており、そのために、調達バイヤーが「お取引先向け CSR 実地診断プログラム」を用いてお取引先の CSR パフォーマンスを診断する「診断員」を置いている。このように全社的に CSR を推進することにより社内の CSR の浸透を図っていることがうかがえる。

図 5-6 CSR 調達の枠組み



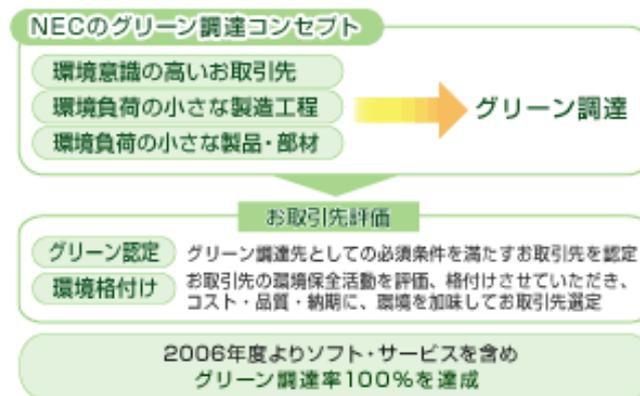
出所：NEC ホームページより

(2) NECのグリーン調達

<グリーン調達方針>

NECのグリーン調達方針は、「全製品を環境配慮型」を目標の下、環境意識の高いお取引先が、環境負荷の小さい工程で製造した、環境負荷の小さい資材を調達するというコンセプトによるお取引先のグリーン認定を、2002年度より開始したと記載されている。2006年度以降はグリーン認定取引先からの100%調達を達成しており、評価対象には部材・部品に加え、ソフト・サービスなどの無形製品のお取引先も含んでおり、また、環境格付け評価制度の導入により、グリーン認定取引先のうち、さらに環境配慮活動に積極的な所からの優先的調達を進めている。グリーン調達方針の中には、「NECでは、環境保全に積極的な企業から、環境に配慮した製品を優先的に調達していきます。本ガイドラインは、グリーン調達に関して、最低限遵守していただきたい必須条件と配慮していただきたい評価内容を示しています。必須条件を満足していただけない場合は、今後お取引を控えさせていただく場合がございます。」と書かれているように、グリーン調達を経営の中心的課題として組み込み、企業を選別するための一つの指標として用いられていることが分かるだろう。

図5-7 グリーン調達方針

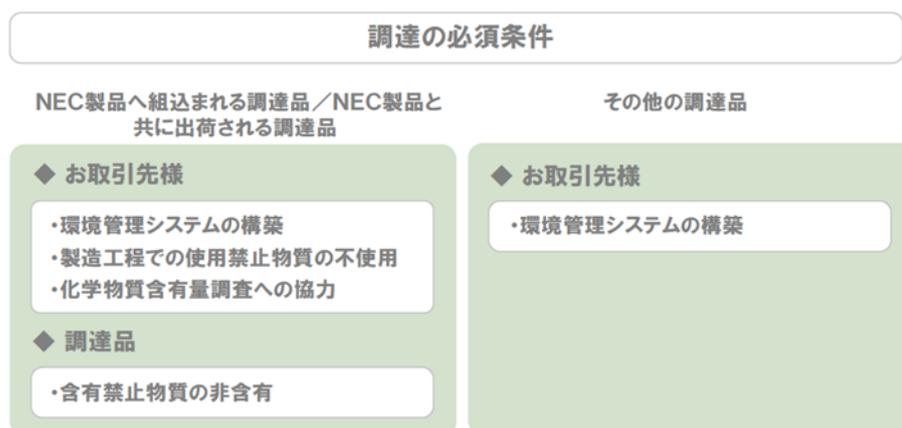


出所：NEC ホームページより

NECでは、調達の必須条件として、環境汚染や人の健康障害の防止のために、NEC製品の製造時、使用時、及び、廃棄・処分時を通じて、環境影響物質が放出されない適正な設計および処置を施すことや、NEC製品に組込まれる調達品/NEC製品と共に出荷される調達品の環境負荷の低減に向け、調達品へ

の非含有、グリーン製品の設計推進、及び、廃棄処分の更なる適正化を図っている。この目的を達成するために、NECが定める「含有禁止物質」、及び、「条件付き含有禁止物質」を含有しない完成品、ユニット、部品、部材、及び、包装材料を調達することで可能にしている。図5-9がNECの化学物質の含有基準である。環境管理システムの構築については、国際規格[ISO14001、EMAS(EU「環境管理・監査スキーム」)]、その他の第三者認証[KES(京都・環境マネジメントシステム・スタンダード)、エコアクション21(環境省)、エコステージ等の取得を求めており、NECグループ、関連会社を含め一貫して厳しい姿勢を示している。モニタリングに関してもNECでは、お取引様の単位と製品単位でモニタリングを行うことで高いレベルのモニタリングを行い、欧州のRoHS指令に対応している。

図5-8 調達の必須条件



出所 NEC ホームページより

図5-9 化学物質の含有管理基準 (2014年2月現在)

区分	分類	物質・物質群の名称
製品	含有禁止物質	ポリ塩化ビフェニル類 (PCB類) ポリ塩化ナフタレン (塩素原子3個以上) トリブチルスズ=オキシド (TBTO) 3置換有機スズ化合物 (トリブチルスズ化合物、トリフェニルスズ化合物) 短鎖型塩化パラフィン (C10~C13) オゾン層破壊物質 (モントリオール議定書対象物質: クラスI)

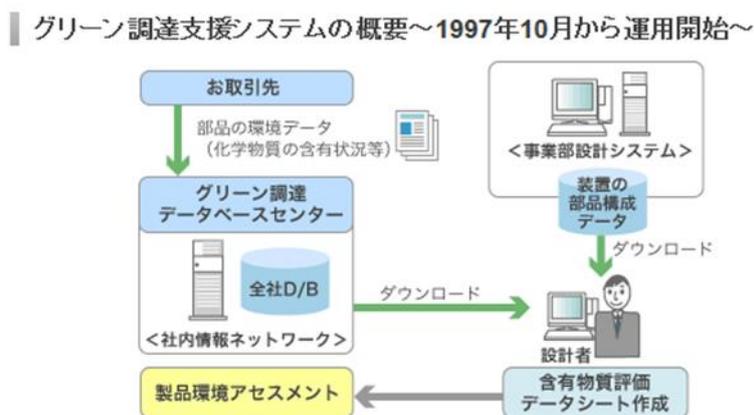
		<p>アスベスト類</p> <p>ポリ塩化ターフェニル類 (PCT 類)</p> <p>ジメチルフマレート (フマル酸ジメチル)</p> <p>パーフルオロオクタンスルホン酸 (PFOS)</p> <p>2-(2H-1,2,3-ベンゾトリアゾール-2-イル)-4,6-ジ-tert-ブチルフェノール</p> <p>ヘキサブロモシクロドデカン</p>
	条件付き含有禁止物質	<p>カドミウム／カドミウム化合物</p> <p>鉛／鉛化合物</p> <p>水銀／水銀化合物</p> <p>六価クロム化合物</p> <p>ポリ臭化ビフェニル類 (PBB 類)</p> <p>ポリ臭化ジフェニルエーテル類 (PBDE 類)</p> <p>ニッケル (対象：人体接触部位)</p> <p>一部の芳香族アミンを生成するアゾ染料・顔料</p> <p>ジブチルスズ化合物 (DBT)</p> <p>ジオクチルスズ化合物 (DOT)</p>
製造工程	使用禁止	<p>CFC</p> <p>1.1.1-トリクロロエタン</p> <p>四塩化炭素</p> <p>ハロン</p> <p>H B F C</p> <p>臭化メチル</p>
	使用回避	<p>HCFC</p> <p>トリクロロエチレン</p> <p>テトラクロロエチレン</p> <p>塩化メチレン</p>

出所：NEC ホームページより

また、欧州の REACH 規則に適切に対応するためにも、サプライチェーンを通じた含有化学物質情報の授受および NEC 内部での情報管理体制の強化を進めている。化学物質情報授受については、個別のルールを持込むのではなく、JAMP の理念を尊重し JAMP の提案を共通利用し、情報を提供する側および情

報を受け取る側の双方の作業負荷低減を目指している。また、これらのモニタリングをスムーズに行うために、NECではグリーン調達支援システムを1997年から運用を開始している。このシステムは、お取引先から入手した部品に含まれる環境影響物質の含有状況などの環境情報をデータベースへ登録しており、設計者は社内情報ネットワークを介して、自分の端末から自由にアクセスし、このデータベースを活用して、環境配慮に優れた部品・材料部品を選択するとともに、部品・材料に含まれる環境影響物質の状況を把握し、製品アセスメントで適正を評価することができる。このように、即時性の強いインターネットを使ったモニタリングの仕方は有効であり、今後も増えていくことは予想される。

図 5-10 グリーン調達システムの概要



出所：NEC ホームページより

(3) NEC の児童労働に対する取り組み

NEC グループガイドラインでは、児童労働を禁止し、最低就業年齢に満たない児童対象者を雇用せず、また児童の発達を損なうような就労をさせないことを要望している

「児童労働とは、一般論としてILO（国際労働機関）の条約・勧告に定められた最低就業年齢に満たない者を雇用することや、若年労働者の保護を怠ることを指す。例えば、日本国内においては、15歳未満の者を雇用することや、若年労働者保護のための法令に違反することも、禁止されている児童労働にあたる。健康、安全、道徳を損なうおそれのある就業から若年労働者を保護する法規制の例として、夜間労働や危険作業などの制限が挙げられる。海外においても、所在国の法令で定められた最低就業年齢に満たない者の雇用や保護義務

違反は児童労働にあたる。また、法令の定めのない国では、ILO の最低年齢条約・勧告に反する行為は児童労働にあたる。」（最低就業年齢の原則は 15 歳：ILO 条約第 138 号）と記載している。

しかし、具体的にどのように対処するか、また児童労働が発覚した企業に対してどのような措置を与えるかについては、ホームページ上では深く言及されていなかった。児童労働の問題については、ただ単に児童労働が発覚したら解雇すれば良いという単純な問題だけではない。以下はリーバイストラウスの「発覚した児童労働とその対応」についてである。¹¹

<リーバイストラウス>

「バングディッシュの 2 社のビジネス・パートナーの工場で、就労年齢に満たない少女が数人働いているのが見つかったことがある。あつてはならないことではあるが、ただ彼女たちを解雇しても問題は解決しないことは明らかではあった。少女たちを解雇してしまえば、彼女たちはたちまち経済的に困難な状況となり、その家族もまたお金に困るだろう。彼女たちは、学校に戻ることもなくすぐに次の職を探すことは容易に想像された。その職がリーバイストラウスのビジネス・パートナー工場のようなきちんとしたものである保証はなく、劣悪な労働条件化で働かされたり、搾取にあつたり、ひどい場合には、人身売買の対象になることもある。そこで現地のビジネスパートナーは少女たちに給料を払いながら、就学させ、学業終了後に再度雇用することを保証し、リーバイストラウスは、少女たちの授業料、教科書、制服の費用を負担した。単に契約条件を守るのではなく、その精神に鑑み最も正しいと考えた対応をした。」

この例では一律に 15 歳以下の児童労働の禁止とするのではなく、その国の文化や情勢を考えたローカルな対応であると言える。児童労働は、「悪」であるが、多くの企業は、実際の問題として、ただグローバルコンパクトに則り児童労働を禁止するだけで、その後の対応については全く触れていないことが多い。今後企業としても児童労働が起きた後の対応も示す段階まで来ているのではないのかと考える。

（4）NEC の紛争鉱物への取り組み

2011 年度から、NEC グループとして、「紛争地域において不当な方法で採掘された鉱物を製品に使用しない、調達しない」というグループ方針を明確化し、「紛争鉱物対応ガイドライン（お取引先向け）」を制定してお取引先にも紛争鉱物問題への理解と対応を求めている。また、JEITA が主宰する「責任ある鉱物調達検討会」の幹事会社として、業界連携活動も継続している。2013 年度からは、紛争鉱物調査が本格化させ、NEC ではこれまで、お客さまからの紛争鉱物

調査要請にはすべて回答しており、社内の営業部門・事業部門とも連携を取った対応体制の構築を目指しているとの記載がある。調査進捗に関しては、NECではタンタルへの対応を最優先事項と定め、すべてのタンタル含有製品における製錬所（スメルター）調査を完了させ、また、国内のタンタル製錬所を実地訪問し、タンタル鉱石からタンタルを製錬するまでの国際的な物的移動、製錬プロセス、製錬設備を現地・現物で学ぶとともに、製錬所責任者が紛争鉱物問題を深く理解し対応を進めていることを直接確認し、一方、スズ、金、タングステンに関しては調査が難航しており、次年度以降の大きな課題であると認識しているとのことだった。これまで調査要請をされているお客さまには、このような優先度をつけた進め方をしていることを説明しており、お客さまからは効率的な進め方であるとの好意的な評価を受けていると記載されている。NECは、このような取り組みをすることで完全なコンフリクトフリー製品に向け業界をリードし、積極的に取り組んでいる。しかし、まだまだ明らかにしなくてはならない鉱物は多く、試行錯誤の段階であるといえる。

(5) NEC のモニタリングについて

NECでは、お取引先に対して JEITA（電子情報技術産業協会）に準拠した、「サプライチェーン CSR チェックリスト」を用いた書面調査をこれまで実施してきた。そのリストを用いて、書面調査で明らかになった弱点として「人権」や「労働安全衛生」の面にあることが分かり、お取引先のマネジメントの弱点を改善するための実地診断プログラム（CSR-PMR アセスメント）を開始した。このプログラムは、委託先の従業員インタビューや工場内視察を含めた多面的な実地診断であり、診断には、訓練された NEC 社員が自ら出向き、直接観察や直接対話をするを基本としている点が特徴である。

そして、診断は、一方的な監査ではなく、NEC とお取引先の事情を相互に理解しながら、お互いの CSR 能力を高めていくという “Co-Capacity Building” をキーワードにしており、NEC とお取引先の事情を相互に理解し、お取引先における CSR 課題と経営リソース配分間のコンフリクトやトレードオフの課題を調整しながら進めているとのことだった。

NECでは、2013年に NEC 中国社の調達担当者（9名）を北京、上海、シンセンから集めて診断員教育を実施した。この教育には3つの柱、すなわち、(1)CSR-PMR アセスメント教育、(2)お取引先従業員インタビュー技術教育、(3)工場巡回ポイント教育、から構成されており、まず、「CSR-PMR アセスメント教育」では、Co-Capacity Building の原則を理解させるとともに、アセスメント項目やタイムマネジメントなどの技法的要素について討議した。次の、「お取

引先従業員インタビュー技術教育」では、社外専門家を招聘してロールプレイや感情マネジメントを含めた実践的なインタビュー技法を教育し、NEC 中国社の CSR 担当者も教育講師として参画することで、中国の文化や慣習を考慮する重要性について討論した。3 つ目の、「工場巡回ポイント教育」では、NEC 現地工場（中国江蘇省蘇州開発区の 2 拠点）の協力のもとで、ピア・アセスメントを実施した。ピア・アセスメントとは、同じ仲間である NEC 社員が診断員となって、当該工場のアセスメントを行うものであり、当該工場の社員が行う内部監査よりも、やや第三者的視点が強くなるのがピア・アセスメントの特徴とされている。熟練した工場運営経験者の指導の下で、工場巡回でのリスク・ポイントを教育し、これらの教育活動の副次的効果として、中国における調達部門と CSR 部門の連携を深めることができたとしている。このように本社の調達だけではなく、世界各国の調達部門にも浸透させることにより、グローバルなシステムを構築し、モニタリングしていると言える。

（4）事例まとめ

NEC の事例を通して、第 4 章で取り上げたような「市場の要求」という視点から、現在企業が積極的に試行錯誤しながら CSR 調達に取り組んでいることは分かった。しかしながら、企業がどのように CSR サプライチェーンを構築しているのか、また第 5 節で取り上げたようなサプライチェーンをモニタリングする上での問題点に対して実務的に企業がどのように対応しているかなどは、ホームページ上からは詳細に知ることは出来なかった。モニタリングするにもコストがかかり、営利活動をしている企業が CSR 調達をどのように経営に取りこんでいるかは重要である。次章のインタビューでは、現場の人たちがどのように実務的に対応しているかを分析することで CSR サプライチェーンの浸透具合を見て行く。

¹ 藤井（2006）P142～P143

² D. スミチ・レビ P. カミンスキー E. スミチ・レビ（2005）1 章

³ 生田（2008）P1～P4

⁴ 藤井（2006）P145～P147

⁵ 日本経済団体連合会（2009）

⁶ 山下（2003）P105～P109

⁷ 生田（2008）P17～P18

⁸ 藤井（2006）P161～P167

⁹ 生田（2007）P8～P9

¹⁰ NEC ホームページ

¹¹ 藤井（2006）P95～P96

第6章 日本企業におけるCSRサプライチェーンマネジメントの実態

第1節 企業インタビュー概要

第5章の事例のまとめでも触れたが、今回のインタビューの目的は、CSRサプライチェーンマネジメントは、企業が行う実務的な内容なので、インタビューを通して現場ではどれくらい機能しているかや、これらのガバナンスを行っていく上での問題点を明らかにしていくことにある。そして、同時に環境規制や児童労働、紛争鉱物の問題などを実際現場の人がどのようにアプローチしているかを見て行くことでCSR調達の浸透具合を見て行く。

<インタビュー企業>

日本大手電機機械メーカーA社

<インタビュー担当者>

調達本部 調達管理部 取引先調査推進課長

堀田 鉄男様

<インタビュー日時、場所>

2014年9月17日（水） A社本社

<インタビュー目次>

- (1) CSR調達について
- (2) 環境規制について
- (3) 児童労働について
- (4) 紛争鉱物について
- (5) サプライヤーのモニタリングについて

第2節インタビュー結果

(1) CSR調達について

私は、CSR調達にかかる費用を企業がどのように捉えているのかは、重要である。前章でも述べたようにモニタリングやサプライチェーンのシステムの構築には費用がかかる。しかし、全て最終製品メーカーが請け負うことは、難しいと言えるだろう。だからこそ、企業は取引先とお互いがWINWINとなるようなシステムを構築していかなければならないと言える。それではA社はどのように対応しているのだろうか。A社は、CSR関連でかかる費用は取引先に全額費用を負担してもらうのが原則として考えている。基本的には、A社が求め

ている法規制、環境だったらグリーン調達方針書法規制に遵守していただくとおっしゃっていた。その為には追加コストが掛かるが、遵法してもらうのはビジネスの基本であると考えている。「こういった取り組みを今後してください」とこちらから頼んだ場合でも、間接費用が掛かるのは仕方がないことであるし、必要経費であることをサプライヤーには納得していただくということである。しかしながら、結局サプライヤーの経営を成り立たせようとする場合、余分に支払った費用はA社が購入する部品に転嫁されることが多いため、つまり、回りまわってきた間接的費用をA社が支払うことで、CSRの役目も同時に果たしているといえる。また、同じ間接費用が掛かっている状態でサプライヤー同士を競合させることでより社会的、環境に優しい製品を作ることが出来るともいえる。サプライチェーンの構造上、費用は最終製品メーカーが直接負担することが多いと考えていたが、ビジネスの視点から考えるとこのシステムの方が合理的であると言える。サプライチェーンを構築するのは、利害関係のある企業であり、CSRを組み込んだWINWINの関係を築く為にも、合理的なシステムの構築は不可欠であるということを再確認できた。

(2) 環境規制について

私がまず質問したのは、「ヨーロッパに進出する場合、RoHS規制やREACH規制などに対してどのように対応しているか」という質問である。担当者の方もRoHS規制とREACH規制がヨーロッパに進出する上で最大の関門であり、その規制に対して、細心の注意を払いながらものづくりを行っているとのことだった。欧州に多くの製品を出荷しているA社は、世界各国の厳しい規制に先行して対応している。つまりRoHS規制が、2年後から欧州で施行することが分かっている場合、1年前にはその基準をクリアできる環境を整えている。なぜなら、施行直前に切り替えた場合、リードタイムの中でRoHS規制の基準値を超える部品が含有してしまう可能性がある為である。多くの最終製品は、輸入手続きやディーラーとのやり取りが長い為リードタイムも長い。お客様の手元に来た時に法律の遵守した製品を提供していなければならないため、余裕を持った運営を心掛けることでリスクを低減している。また、A社は、グローバルに生産活動を行っている為、途上国、先進国関係なく全世界の最も厳しい基準に合わせている。それは、商品をワールドワイドで生産しているため、地域差をつけてしまった場合、サプライヤー間で不平等が起き、製品の生産活動が上手くいかなくなる可能性がある為である。このような対応をすることで、どの製品も全世界で通用できるレベルのものを供給し、公平なサプライヤーとの関係を築いている。

2つ目の質問は、「ヨーロッパのような CSR 先進国に進出する上で心掛けて
いる点はあるか」という点である。A 社では、全社を挙げてヨーロッパの法規
制の動向を常に抑えており、必要があれば、無茶な法律が施行されないように
ロビー活動も積極的に行っているとのことだった。その為、最新の情報を手
に入れるために現地に駐在員をおいて現状を把握し、今後ますます基準が高くな
ることを見据えて、全社的に素早い対応を心掛けているとのことだった。

これらのインタビューから、欧州の環境規制の問題は、経営の中心的課題と
して捉えられており、マネジメントレベルで浸透しているように感じた。

(3) 児童労働について

続いて、児童労働に対する A 社の対応策を伺った。A 社の場合、国際基準に
則りながらサプライヤーにも児童労働についての遵法を求めているとおっしゃ
っていた。A 社側からもサプライヤーへのお願いと言う項目をだし、積極的に
サプライヤーに対して働きかけをしている。また、「しないでください」が前提
で取り組んでいるため「あった時の場合について」は考えていないとのことだ
った。その為、リーバイストラウスのように児童労働が見つかった後、その国
の情勢を判断し、児童労働者に対して学校に就学させたりなどの柔軟な対策は
取っていないとのことだった。NEC の児童労働のところでも触れたが、今後は
ただ禁止するだけではなく、相手国の社会状況などを加味した対応が必要では
ないかと考える。もちろん一社だけでこの問題に取り組むことは難しいが、産
業界全体で児童労働の根本的な解決に向け動くことが多国籍企業として求めら
れているのではないだろうか。また、リスクマネジメントの視点においても、
児童労働発覚などは経営基盤を揺るがし得ない問題なので今後もしっかりとし
たモニタリングが必要であるし、日本企業において大きな課題であるといえる
だろう。

(4) 紛争鉱物の問題について

続いて A 社の紛争鉱物問題に関する現状やモニタリングについてお伺いした。
現状としては、A 社は、紛争鉱物に対して、試行錯誤の状態であり、完全なコ
ンフリクトフリーの製品はまだないとのことだった。A 社としても、お客様に
安心して製品をお使いいただくため、武装勢力の資金源となっている紛争鉱物
の不使用に向けた取り組みをお取引先や業界団体と協力して進めていく基本姿
勢を打ち出している。また、2012 年には国内外の対象となるお取引先向けの説
明会を開催し、2013 年から本格的な紛争鉱物調査を実施しているとのことだ
った。

このような現状の中で私は、「紛争鉱物をトレースするシステムを構築する上で現在苦労している点」について伺った。A社は、第4章の紛争鉱物でも取り上げたOECD デューデリジェンス・ガイドランスの5つのステップを活用しており、これらを使用しながらシステムの構築をしている。システムを構築する上でA社が苦労した点は法人単位ではなく、部品単位で紛争鉱物の調査を行っている点であるとおっしゃっていた。一般の紛争鉱物の調査は「あなたの会社は紛争鉱物を使用していますか？使用していませんか？」など法人単位で行っている所が多い。しかし、その場合だと付き合っている会社の数だけ聞けばいいが、A社は一昨年の調査から部品単位で行うことを決定した。部品単位で行う利点は、「なんかあった場合にこの部品を切り替えればいい」というように危険物質の所在が明確でリスクの管理がしやすいためである。逆に法人単位でやってしまうと、もし「サプライヤー側から気づかないところで紛争鉱物を使っていました」と報告があった場合、そして、そのサプライヤーから山ほど部品を購入してしまっていた場合、切り替えが非常に難しいため、リスクが高いといえる。その為、より実務的にモニタリングする為には部品単位で行うことが理想的であると言えるだろう。その代わりに弊害としてモニタリングにかなりのコストや負荷がかかることが挙げられるが、費用対効果の視点から考えても、有効であるのではないだろうか。今後もコンフリクトフリーの精錬所が明らかになるにつれ、このようなシステムも円滑化されることを期待している。

続いての質問は、「紛争鉱物の問題を取り扱う中で、EICCのテンプレートの中に不十分、または改善点を感じる点はあるか」である。EICCテンプレートとは、紛争鉱物に関わる調達源の調査に関するデュー・デリジェンスを実施するための標準化されたテンプレートであり、モニタリングする上で欠かせないツールである。EICCのテンプレートに対して、A社は、部版調査がしにくいことを取り上げていた。EICCのテンプレートには、後ろに精錬所のリストがついていて、そのリストに該当するものを対象にそのテンプレートに書いていく仕組みなので「精錬所が違います」となった場合、調査票を二枚作らなくてはいけなくなる。そのため、企業をチェックする上では有効なのだが、部品単位で調査を行っているA社においてはチェックする上では負荷となる。このような不便を感じる点も先進的に紛争鉱物に取り組んでいるA社のような企業が声を発することで、より良いフレームワークが出来ていくと考えられる。

(5) サプライヤーのモニタリングについて

続いてサプライヤーのモニタリングについてである。私がまずインタビューしたかったことは、前章で取り上げたモニタリングの問題点についてである。

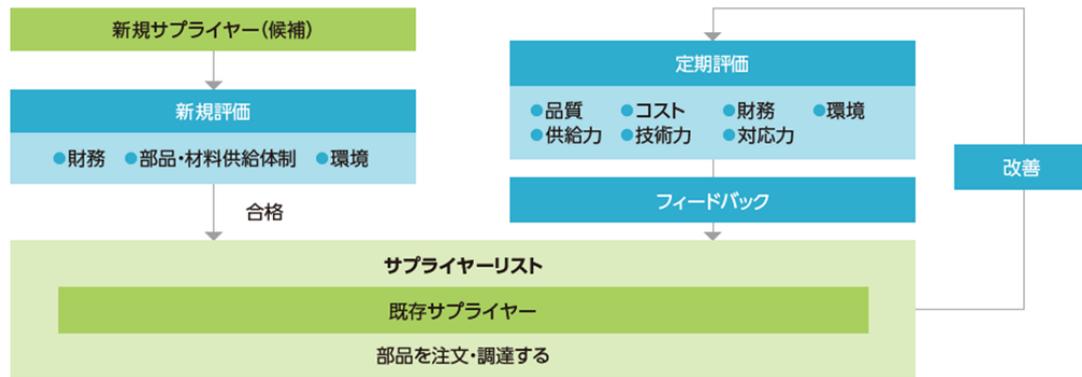
モニタリングについては事例分析では問題点が見えにくかったので、深く言及していく。1つ目の質問は、「直接取引のない2次サプライヤー以降に対して、どのようにモニタリングをしていくか」という問題である。紛争鉱物や環境規制の問題では、川上までモニタリングをすることが出来なければ意味はない。しかしながら部品が何千、何万とある電気機械メーカーがこれらの部品提供してくれている企業をすべて統括することは難しいため、実務的にどのようにアプローチをしていくかは重要である。結論として「ビジネスは契約である」というのがポイントであることが分かった。A社と1次の取引先の間には、契約があるので、そういった意味でいろいろなお願いをすることが出来るが、2次、3次以降のサプライヤーには直接的な拘束力がないため難しいとおっしゃっていた。そのためA社側は、1次のサプライヤーの責任で2次を取り締まってもらうような関係で進めており、A社が1次のサプライヤーとの契約上で2次サプライヤーをしっかりと管理することを契約することで、もし2次以降のサプライヤーに問題が発覚したとしても、1次のサプライヤーにその取引先をどうするかを考えてもらうとおっしゃっていた。つまり、それらは、A社側が2次サプライヤーに対して対策を打つといった話ではないので、当事者同士が考えて対応してもらう。放任主義のように見えるが、これらは1次サプライヤーに高い基準を設けることで、強いガバナンスを発揮しているとおっしゃっていた。一方、NECなどは、本社の強いリーダーシップの下2次、3次サプライヤーを直接ガバナンスしようとする動きがある。しかし、ビジネスの視点から考えると、契約や費用の問題などから、A社のような体制が理想的であると考えられる。

2つ目の質問は、「アウトソーシングやオフショア化を進める上で、途上国などにCSRをどのように啓蒙していくべきであるか」である。この問題に対しては、今年の10月からオンライン調査を始めるので、その中で逐一改善し、A社のCSRの考え方を一時的なものではなく長期的なスパンで途上国にも浸透させようとしているとのことだった。発展途上国だろうと先進国だろうと関係なく同様に対応することで国際競争力を高めようとしている。藤井（2006）にも「電気電子製品などを製造する日本企業のアジア工場は、すでに欧米の百貨店など小売業者から日常的に監査している」¹とあるように途上国でも監査は重要であり、ないがしろにすると思わぬリスクを被ることになる。

3つ目の質問は、「定期モニタリングで改善になった場合の指導、教育とは具体的にどのようなことを行っているか」という質問である。この質問はA社のサプライヤーの評価フローの中の改善という部分に疑問を持ったためである。

図 6-1 サプライヤー評価のフロー

サプライヤー評価のフロー



出所：A社ホームページより

担当者の方のお話だと、新規の評価でまず査定し、A社と付き合うレベルまで引き上げてもらうことが大前提とのことだった。そして定期評価に引っかかってしまう場合は、2つのパターンがあり、

- ① A社のサプライヤーに対しての要求レベル、つまりハードルが前年度より高くなる場合で、その場合は、前年度の基準ではクリアすることは出来ない為、そこで改善してもらうよう促す。放置したら年々高くなるREACH規制などの基準に対処できない為、A社側からも助言をしている。
- ② 責任者（品質管理者）が変わってしまう場合で、その場合A社と付き合うことができるレベルではなくなってしまう場合が多いのでサプライヤーに対して引き上げ要求をする。

これらの問題に対しての、具体的な行動としては、工場に行き、製造ラインに入って改善要求をする。このように厳しく基準を設ける理由として、ひとつでもスペックが劣るものを世に出してしまうと、ソニーのように大量リコールなどの問題にもつながることが挙げられる。紛争鉱物などの問題に対しては、そのこと自体知らない場合もあるので講演などを行うことで啓蒙している。こうすることで、自社の品質を落とさず、また社会的責任も果たしていると言える。

最後の質問は、「現在のモニタリングに限界を感じている部分はあるか。今後どういうモニタリング体制を敷いていくのが理想であるか」という質問である。環境規制や児童労働などA社のモニタリングは、チェックシートに加えて、現場に訪れて監査も行っている。そうすることで牽制機能を果たし、真実の回答が出来るように尽力しているとのことだった。リーバイストラウスの担当者が、「これまでのサプライチェーンマネジメントは、80%がモニタリングで20パーセントが労働条件の改善活動に向けられていたが、今後はこの比率を逆転させる必要がある」²と語っていたようにモニタリング以外にも足を使った実

施調査は必要であると言え、今後増えていくのではないだろうかと考える。

第3節 総括

以上が今回のインタビューの結果である。私が文献や事例で学んでいた以上に企業は工夫し、試行錯誤してこれらの問題に取り組んでいることが分かった。特に今回のインタビューでポイントだったのは、「CSR 調達もビジネスの一環」であるということを改めて気づかせてくれたことにある。環境にいいからやる、社会にいいからやるというのではなく、限られた資源や資金の中で取引先との関係も加味しながら負荷のない CSR サプライチェーンマネジメントを構築することの重要性に気づかされた。企業の大前提には利益追求があり、その視点が抜けてしまうと CSR が理想論となってしまう。だからこそ、今回のインタビューはそういった意味で、企業が出来る限り限られた資源の中で、CSR をサプライチェーン上に組み込んでいこうとする姿勢を見ることが出来たのは、マネジメントレベルでの CSR の浸透を予感させるものであったといえるだろう。

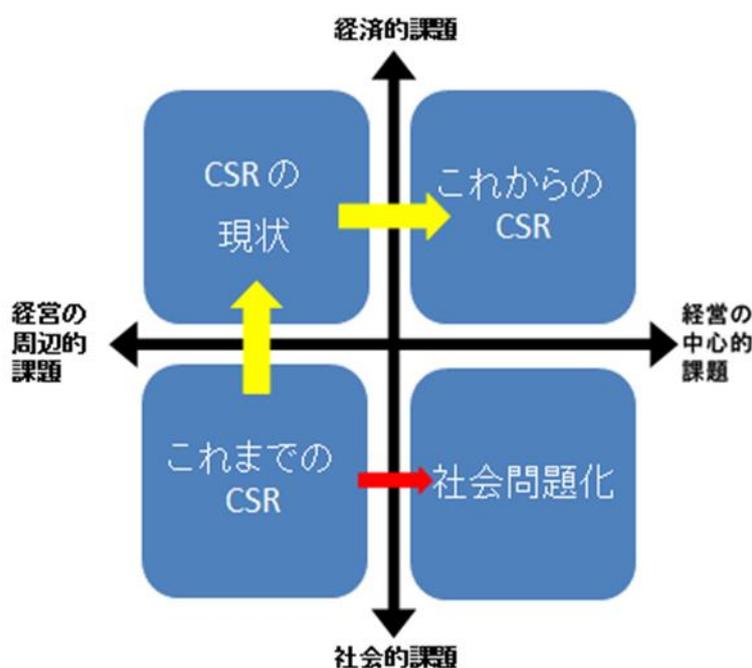
¹ 藤井（2006）P182

² 藤井（2006）P221

第7章 世界に尊敬される日本のものづくりを目指して

本論文では、CSR が経営の中心的課題であり経済的課題であることを、CSR 調達を事例に挙げながらこれまで分析してきた。そして、第1章の本論文の流れで示したように私は、大きく分けて3つの視点で分析してきた。図7-1は、序章でも使った CSR の位置づけの図であり、この図を用いながら結論を述べていく。

図7-1 CSR の位置づけ



出所：谷本（2006）P107より

まず1つ目が、「リスクマネジメント」の視点である。谷本（2006）では、「環境汚染や人権問題などが表面化し、大きな批判を受けたり、訴訟となって社会問題化するようになると企業はリスクの問題として積極的に対応せざるをえなくなり、CSR の位置づけは、右下に移動する」と述べている。しかしながら、このような受け身の状態ではなく、もともと CSR をリスクと捉え経営基盤を築くことが出来たら、理想的なのではないだろうかと考える。第3章でも述べたが、CSR リスクとは、オペレーショナルリスクとして位置づけられるものであり、リスクを計量、計測することが難しいため、企業にとって取り扱いが困

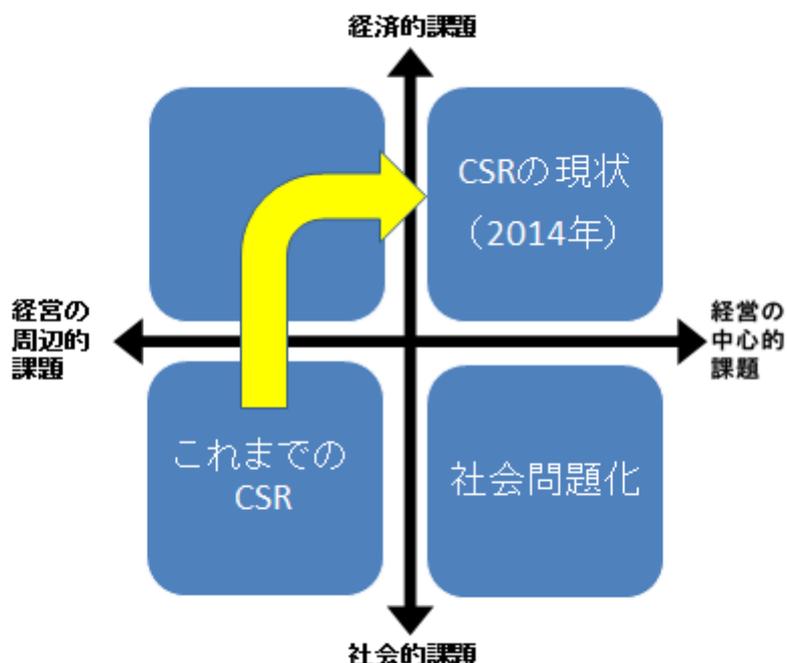
難なものとなっている。しかしながら、リスクのあり方は刻一刻と変わってきており、企業はオペレーショナルリスクを正しく認識し、リスクを出来る限り生じさせないような経営基盤の構築、本業に組み込むことでこれらの問題に対処することが出来るのではないだろうか。そうすることで、社会的課題としてではなく、経済的課題のレベルでの議論をする事で社会問題化を防ぐことができ、右上の次元で捉える事ができるのではないだろうかと考える。

続いて2つ目の視点は、「市場からの要求」である。私は、まず企業がCSR調達を実践するためには、何かしらの「強制力」が必要であると考えている。その点で今回取り上げた、欧州の環境規制、児童労働、紛争鉱物ともに共通していることは、「強制力」の強さであり、第4章でも述べたように企業に与える影響は大きい。ナイキのスウェットショップ問題やソニーのプレイステーション事件のように企業存続に関わるようなリスクを包含しており、紛争鉱物の問題もアメリカ市場では法令化されており、これらの問題を経営の周辺的課題と呼ぶことはもう出来ないのではないだろうか。だからこそ企業は戦略的にCSR調達を経営に組み込むべきであり、その流れは醸成しつつあると考える。

そして、最後の分析視点は、「CSRサプライチェーンの構築」であり、ここが企業にとって一番実務的な部分であり、重要な視点である。もし企業が、CSR調達を経営の中心的課題と捉えているのなら、企業の実務的なマネジメントに浸透しているはずであり、CSRを取り込んだサプライチェーンの構築をしているはずである。その点に関しては、NECの事例や大手電機機械メーカーA社のインタビューからも分かる通り、企業は試行錯誤しながらもこの問題に取り組んでいると言えるのではないだろうか。まだ、モニタリングの問題やサプライヤーの適用範囲など問題は少なくないが、営利企業として、工夫しながら負荷のないサプライチェーンを構築しようとする意気込みを、インタビューから感じることができ、CSR調達のマネジメントレベルでの浸透を感じた。

このような分析結果を踏まえ、私は、企業にとってCSR調達が経営の中心的課題であり経済的課題となっていると考え、「CSR調達が企業にとって十分条件ではなく必要条件となっている」と結論づける。それらを表しているのが図7-2である。

図7-2 現在のCSRの位置づけ



出所：谷本（2006）P107 より作製

それでは、最後に、サブテーマである日本のものづくりについて言及し、論を終えたい。問題提起の時にも触れたが、私は、「日本のものづくりの技術」は世界一であり、QCD（品質、価格、納期）に関しても世界トップレベルであると考えている。しかしながらグローバル社会と呼ばれる今日で、日本の製造業は窮地に追い込まれており、この現状を打破するためには、もう一度世界から尊敬される日本のものづくりを目指し国際競争力を高めていくことが重要であるというのが私の考えであった。その為、私は、日本のメーカーを中心に取り上げ、日本企業の強みや弱みを分析してきた。日本の強みとは、長期的継続的かつ親密な関係やグリーン調達で培った品質管理の方法である。この長期的継続的かつ親密な関係は、日本のメーカーの過去の調達背景にある固定パッチェスの考え方や「系列」という日本独特のシステムが生み出したものである。第5章でも述べたがこれらの強みは、CSR サプライチェーンマネジメントにも応用でき、これらの持ち味を生かしながらサプライヤーと良好な関係を築くことで、他国との競争優位を高めることが出来ると考えている。そして CSR 調達の取り組みに関しても、インタビューや事例を通して感じたことは、多くの日本企業が CSR が取引条件としてサプライチェーンまで拡張し始めたことを真摯に受け止め、サプライチェーンの一角を担う企業として自覚を持って、こ

これらの問題に取り組んでいるということである。だから私は、日本のものづくりはまだまだ成長し、国際競争力を高め、グローバルな市場において確固たる地位を手に入れることができると確信している。そして、近い将来、世界中の人々から「日本の製品は、品質だけではなく、環境にも社会にも優しい」と言われるような世界に尊敬される日本のものづくりを体現して欲しいと強く願う。

文献一覧（アルファベット順）

- [1] あずさ監査法人（2013）『紛争鉱物規制で変わるサプライチェーン・リスクマネジメント：人権問題とグローバル CSR 調達』東洋経済新報社
- [2] ベリングポイント（2006）『トータルリスクマネジメント』生産性出版
- [3] D. スミチ・レビ、P. カミンスキー、E. スミチ・レビ（2005）『マネージング・ザ・サプライ・チェーン』朝倉書店
- [4] 八田進二、みすず監査法人（2006）『全社的リスクマネジメント～適用技法編』東洋経済
- [5] 八田進二、みすず監査法人（2006）『全社的リスクマネジメント～フレームワーク編』東洋経済
- [6] 藤江俊彦「CSR とリスクマネジメントの概念の変化」『special article 特集 リスクマネジメント』千葉商科大学
- [7] 藤井俊彦、海野みづえ（2006）『グローバル CSR 調達』日科技連出版社
- [8] 生田考史（2007）「サプライチェーンの CSR 戦略」『研究レポート』No.283 富士通総研経済研究所
- [9] 生田考史（2008）「グローバル市場における日本企業の CSR サプライチェーン」『研究レポート』No.308 富士通総研経済研究所
- [10] 鈴木邦成（2010）『グリーンサプライチェーンの設計と構築』
- [11] 谷口優（2005）「企業の社会的責任（CSR） サプライチェーン・マネジメントとそのリスクへの対応」『四日市大学論集』第18巻 第1号
- [12] 谷本寛治（2002）『企業社会のリコンストラクション』千倉書房
- [13] 谷本寛治（2006）『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版
- [14] 谷本寛治（2013）『責任ある競争力』NTT 出版
- [15] ワシムムニフ、折戸洋子、山下洋二（2007）「第三のリスクのタイムラグに関する研究」『日本経営倫理学会誌』第14号
- [16] WEEE&RoHS 研究会（2005）『WEEE&RoHS 指令とグリーン調達』日刊工業新聞社
- [17] 山下洋史、諸上茂登、村田潔（2003）『グローバル SCM』有斐閣

URL 一覧（アルファベット順）

- [W1] Global witness HP
<http://new.globalwitness.org/>
- [W2] 紛争鉱物のサプライチェーンに関する Due Diligence ガイダンス（OECD）について（2011年5月）
http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/oecd/data/gaiyo_due_diligence2011.pdf

f

[W3] ILO ホームページ

<http://www.ilo.org/tokyo/areas-of-work/child-labour/lang-ja/index.htm>

[W4] 環境省 HP

http://www.env.go.jp/policy/env-disc/com/com_pr-rep/rep-ref06.pdf

[W5] 川村 雅彦[2014] 「サプライチェーンのCSRリスクに疎い日本企業」

<http://www.nli-research.co.jp/report/report/2013/02/repo1402-2.pdf>

[W6] 経済同友会

http://db.jil.go.jp/db/ronbun/zenbun/F2004120008_ZEN.htm#01000000

[W7] 永井 朝子 「EICC® / GeSI による紛争鉱物の取り組み」

http://home.jeita.or.jp/mineral/pdf/121031_2.pdf

[W8] NEC ホームページ

<http://jpn.nec.com/>

[W9] 経済産業省[2014] 「国際的な企業活動における CSR（企業の社会的責任）の課題とそのマネジメントに関する調査」

http://www.meti.go.jp/press/2014/05/20140523004/20140523004_2.pdf

[W10] 日本経済団体連合会[2009] 「CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果」

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/075/honbun.pdf#page=19>