

平成 27 年度 学士論文

CSR 調達とサプライチェーン・マネジメント
—持続可能な社会を築く企業間コミュニケーション—

早稲田大学商学部 4 年
1F121019-8 湯川 瑞紀

はしがき

まず無事に卒業論文をほぼ完成させ、つまらない論文の経過を厳しく見守ってくださった先生、院生の方々、相談を受けてくださった先輩、愚痴を聞いてくれたゼミテン、家族。本当にありがとうございました。

卒業論文を仕上げる数時間前、私は卒論制作の行き詰まりから逃避するため、ぼんやりと過去の写真を眺めていた。するとこの2年間で自分の顔つきが大きく変わっていることに気が付いた。私はオジさんになった。思い返すと2年間、様々なことがあった。ゼミ、就職活動、サークル、アルバイト、刺激的な海外旅行、荒れる恋愛模様…1つずつ挙げればキリがない。そこでこの時期に毎年何をしていたか思い返す。ちょうど2年前のこの時期には、親しかったはずの同僚たちが互いに陰口を言い合う様を目の当たりにし、バイト先を逃げるように辞めた。一年前には迫る就職活動という現実の恐怖から逃げ出し、インターンシップを無断欠席していた。そして今、またしても卒論から逃げるように過去の写真を漁っている自分。私は自分が嫌になった。思い返せば大した2年間ではなかった気さえしてくる。

しかし私は2年間のゼミで多くのことを得たはずである。なぜならゼミは私にこれまでしてこなかった様々な経験をさせてくれたからである。週の半分は強制的にゼミテンと顔を合わす日々。ディベート前のプレゼンで大失敗を犯した3年夏合宿。吐き気に襲われながら発表を担当したプロジェクト研究。何度説明しても主張が理解してもらえない大阪市立大学での二大学ゼミ。効果的な発言が何もできなかったステイクホルダーミーティング。4年夏合宿は就職活動で参加できず、何より本当に悔やまれる。何人かの泣き顔を拝み完成させたビジコンでの優勝は自分の想像以上に嬉しく、赤い銀行の面接前には完全に浮き足立っていた。そして不眠不休で行う卒業論文制作。なにやら思い返すと失敗の連続のように思われるが、「失敗は成功のもと」とも言うし、私はそれがとても誇らしい。これらの経験を活かすことで、後の人生ではきっと大きな成功が待ち受けているだろう。

自分から何も踏み出せず退屈だった大学生活において、最後まで何か残したいと臨んだゼミ活動。もちろんテーマにも関心を持っていたものの、なにより「きつそうだった」という理由でこのゼミを選んだ。今まさに仮提出日を午後後に控えた午前8時、卒論制作は想像以上に「きつい」。しかし自ら選んだこの道、後悔は一切ない(はず)。すばらしい日々だ。

様々な経験の場を整えてくださった谷本先生。
生意気な私と常に親しくしてくれた院生のみなさん。
美男美女揃いだったゼミテン。
慕ってくれた後輩たち。
卒業論文のみならず2年間でお世話になったすべてのみなさん。
改めてありがとうございました。

2015年12月18日

湯川瑞紀

目次

第1章 サプライチェーンのCSRに対する問題意識	6
第1節 現代に求められるCSR	6
第2節 問題提起	7
第3節 本論文の構成	7
第2章 CSR調達の定義と国際的潮流	9
第1節 CSR調達とは	9
(1) CSR調達の定義	9
(2) グリーン購入・グリーン調達とは	9
(3) CSR調達とグリーン調達の関係	10
(4) もうひとつのCSR調達	11
第2節 CSR調達を取り巻く企業社会の変化	11
(1) 企業活動の変化（海外企業とのやり取り・生産拠点の移転） ..	11
(2) 持続可能性からの要請（新興国のガバナンス）	12
(3) 市民からの要請（市民活動と企業評価）	12
第3節 国際的にCSR調達が求められる背景	13
(1) スウェットショップ問題	14
(2) ビジネスと人権に関する指導原則	15
第4節 CSR調達のガイドラインと規制の潮流	17
第3章 現代企業にCSR調達が与える影響	22
第1節 企業のサプライチェーンと持続可能性	22
(1) 環境規制	22
(2) 労働問題	23
(3) 紛争鉱物問題	24
第2節 CSR調達とリスク	25
第3節 現代企業とCSR調達	27

第 4 章	CSR 調達のマネジメントと課題	29
第 1 節	サプライチェーンにおけるリスクマネジメント	29
(1)	リスクマネジメントとは	29
(2)	サプライチェーンにおけるリスクの再分析	30
(3)	オペレーショナル・リスクの管理	33
第 2 節	人権デュー・ディリジェンス	34
第 3 節	CSR 調達のマネジメント	36
(1)	サプライチェーンにおける CSR マネジメント方針の策定	36
(2)	デュー・ディリジェンスの実施	38
(3)	是正の位置づけ	41
第 5 章	日本企業と CSR 調達	43
第 1 節	日本における CSR 調達	43
第 2 節	研究対象の置かれる環境～業界の分析	46
第 3 節	日本の電子機器メーカーの分析	48
(1)	会社概要および CSR の位置づけ	48
(2)	CSR 調達の概況	49
(3)	CSR 調達のマネジメント	51
(4)	今後の CSR 調達	53
(5)	事例の考察	54
第 6 章	日本企業の CSR 調達への期待と展望	57
第 1 節	求められる CSR 調達と期待	57
第 2 節	日本企業と CSR 調達の展望	58

参考文献・引用 URL 一覧

第1章 サプライチェーンのCSRに対する問題意識

第1節 現代に求められるCSR

企業を取り巻く環境は大きく変化してきた。地球環境の持続可能性が議論された1992年の地球環境サミットでは、環境宣言である「アジェンダ21」のもと大量生産 - 大量消費 - 大量廃棄という経済のスタイルの、各国間における見直しを図る方向性が示された。さらに90年代半ばになると持続可能な発展を考えるにあたって、貧困・労働・人権問題などの社会的課題を含めた議論が活発になる。すると広義の持続可能性を目指すにあたって、複数の国で事業を展開する多国籍企業の影響力は無視できないものとなり、リオから10年後に開催された南アフリカでの「持続可能な開発に関する世界サミット」では、各セクターが一体となって取り組む必要性、特に企業に対して社会の一員として果たすべき責任と役割が共有された。これが現在の「CSR」、すなわち「企業の社会的責任」の概念につながる。

近年では企業のCSR活動に対する見方も変わってきた。いまだ企業活動としてのCSRと市場の関係性をはっきりと表すことは容易ではない。しかし市民社会は確実に行動を起こしてきた。社会に悪影響を引き起こす企業に対して市民はボイコットや監視・調査といった活動で対抗し、社会的に良い行動をする企業に対しては積極的な購買や支持によって応えてきた。市場はこうした世の中の動きと無関係に存在するものではない。新しい評価基準として財務情報のみならず、非財務情報を含んだトータルな企業評価を行う動きもあり、その情報開示に関して現在新たな動きが各国で巻き起こされている。こうした動きを背景に、CSRは企業が事業を行う上で対応せざるを得ない経営の中心課題へと変化しているのである。

それでは現代社会において求められるCSRとは何だろうか。CSRとは社会の中に存在する企業に求められる役割や期待であり、ステイクホルダーから求められる様々な要望に対して企業活動そのもので応えていくことである。すなわち国や地域・時代、そしてもちろん企業によって、行うべきCSR活動は様々なのである¹。

その中で私は多くの現代企業に共通する最も重大なテーマの一つとして、グローバル化という大きな経済の変化に注目した。1980年代より人々の生活環境が世界中に広がり、その豊かさを享受するようになった。しかし一方で新興国と先進国の間には、貧困・児童労働・労働環境における安全衛生問題といった負の側面が現れだしていた。こうした国家間の格差は、激化する企業間競争や人権問題を軽視した企業活動に起因する一面もあり、言い換えれば企業が国際

的社会的問題の一端を担っていると考えることができる。

そして現在、国連や国際的機関、各国の市場においてこうした企業活動への見直しを求める動きが起こっている。グローバルな潮流が強まる現代において、多くの企業にはこの分野へのさらなる積極的な対応が求められている。つまり本論文で取り扱う CSR 調達やサプライチェーンとの CSR コミュニケーションは、現代社会で最も求められる CSR 活動の 1 つなのである。

第 2 節 問題提起

サプライチェーン・マネジメントは新たな時代に差し掛かっている。CSR の浸透とともに、企業は環境面での配慮を求めるグリーン調達以上の対応、つまりサプライチェーンでの社会的課題への対応にも迫られるようになった。同時に企業が抱える責任範囲の拡張が実感される。かつて企業への社会的責任を問う不祥事や話題と言えば、自社の経営に向けられた批判が多かった。しかし近年には第 1 節で述べたような社会環境の変化等によって、企業は取引先や業務請負業者・協力会社などサプライチェーン全体の CSR 遵守状況が問われる。取引他社を含んだ事業活動すべてにおいて、CSR マネジメントを行き届かせなければならないのである。

1990 年ごろ米国のスポーツ用品企業であるナイキが、スウェットショップと呼ばれる新興国の生産拠点での悪質な搾取行為を指摘された。その後彼らはサプライチェーンへの取り組みを進め、業界の抱える深刻な問題として先進的に対処する企業となっている²。しかし最近でも他の企業において同様の問題が引き起こされている。例えば 2010 年の米アップル社や 2015 年日本のトップブランドであるユニクロにおける中国工場などである。本社において優れた取り組みを行う会社でも、サプライヤーへの徹底はいまだ進んでいない実情が見えてくる。

日本において CSR の重要性が本格的に認知され始めて、わずか十数年であるが、すでに国際市場において CSR 調達は必須要件になっている。取り組みの遅れは今後の事業活動にも影響を与えるだろう。本論文ではまず「CSR 調達はなぜ市場の必須要件になったのか」という経緯を再確認し、いまだ多くの課題が残る特有の企業間コミュニケーションに焦点を当てながら「CSR 調達の必須要件化によって抱えるリスクに対し、日本企業はどのように対応していくのか」というマネジメントの疑問に迫る。

第 3 節 本論文の構成

第 2 章では本論文における CSR 調達の定義を明確にし、持続可能性の視点

から CSR 調達が求められる企業社会の変化を明らかにする。また企業にとって CSR 調達が必要不可欠な戦略となる国際的潮流を、世間で注目を集めた「スウェットショップ問題」と国連にて採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」、そして国際機関によるガイドラインと各国の法規制化を例に挙げることで示す。また同時に企業の負うべき責任範囲の拡張に注目する。第 3 章では現代企業に CSR 調達がどのような影響を及ぼすのかを、社会的課題の概要や会社の損失に関わるリスクを参考に示す。第 4 章では日本企業に必要とされる CSR 調達のマネジメントについて、リスクマネジメントや人権デュー・ディリジェンスを参考に、マネジメントプロセスとその課題を明らかにし、事例を分析する枠組みを明確にする。その後、第 5 章では主に日本企業と CSR 調達の関係性を、各種統計や文献の調査によって明らかにする。事例分析では日本の先進的電子機器メーカーとしてソニーを取り上げる。第 6 章ではここまでの研究をもとに「日本企業の CSR 調達」の考察と、問題提起に対する展望を明らかにする。

¹ 谷本 (2006) p.59

² KPMG/あずさ監査法人 (2013) pp.6-8

第2章 CSR 調達の定義と国際的潮流

現代に求められる CSR 調達のマネジメントを分析する前に、本論文の主テーマである CSR 調達とはどのような取り組みなのかを明らかにする。また CSR 調達が国際的に必要とされるこれまでの経緯を、企業社会の変化といくつかの起点となった出来事を参考に示す。このプロセスによってあらゆる視点から求められる CSR 調達という取り組みを正確に理解し、論文での結論を導く第一段階とする。

第1節 CSR 調達とは

(1) CSR 調達の定義

藤井・海野（2006）によれば、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、それに対する順守を要請していく行為」と定義される¹。またグローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク サプライチェーン分科会（以下、GC-JN）では、2011年に「バイヤーが製品・資材・原料などを調達するにあたり、サプライヤーと協働して従来の品質・性能・価格・納入期間などに環境・労働環境・人権などの CSR 要素を加えて、サプライチェーン全体で CSR 活動を推進する活動」と定義している²。このように基本的には従来から持つ企業の調達方針の中に、環境・社会問題といった CSR 課題を組み込む取り組みを指す。しかし、GC-JN（2011）の定義で示されるように、単にバイヤー企業の持つ調達方針の順守を要請するだけでなく、サプライヤー企業と協働しながらサプライチェーン全体に CSR マネジメントを組み込むことが必要である。CSR 調達の実施は経済的・人的コスト等、多大な経営資源を継続的に利用していくことが求められる。ただ単に調達基準に組み込み、基準に合わなければ契約を即時に打ち切るという姿勢ではサプライチェーンは成り立たないし、現況の CSR 調達を表すには不十分である。この点については、藤井・海野（2006）も著書の中で指摘している³。したがって本報告では、CSR 調達を「環境・社会問題といった CSR 課題への対処を求めた調達方針を設け、また既存の調達・生産委託先との間では協働のもとサプライチェーン全体で方針の共有・順守を推進するマネジメント」と定義する。

(2) グリーン購入・グリーン調達とは

CSR 調達と混同されやすいのが「グリーン購入」「グリーン調達」の概念である。グリーン購入は「環境配慮を機材や設備の購入基準に取り入れること」である。例えば企業の場合、設備導入の場合に省エネ性能や有害物質の不利用

等に基準を設けることで、一般消費者の場合はエコマークを頼りに省エネ製品を購入する場合なども含まれる。

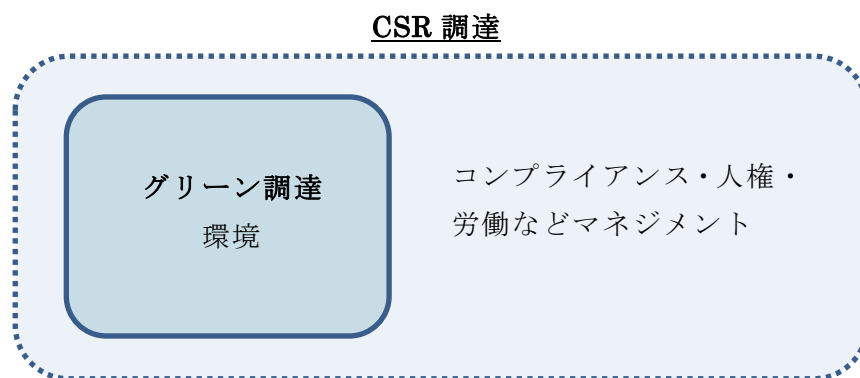
次にグリーン調達とはグリーン購入と同様に「環境配慮を調達基準に組み込む取り組み」と定義される⁴。日本においてこの取り組みの注目度を上げたのが、2001年欧州におけるソニープレイステーション付属の電源ケーブル等回収騒動である。当時から欧州では有害物質規制の意識が強く、電源ケーブルにオランダ政府の持つ規定以上のカドミウムが含有されていたため、日本では問題なく販売ができたものの、欧州向けに用意された130万台の出荷停止を決定した。調達先からは「カドミウム不使用」の報告を受けていた。この回収によってソニーは売り上げに対して約100億円、純利益に対して約60億円の損失を計上した⁵。このように国際的な規制に照準を合わせ、サプライヤーに対して厳しくチェックを行う体制がなければ、言わずと名を知られた大企業であってもグローバルに事業活動を行うことはできない。そのためメーカーでは調達する資材・部品、材料に含有される禁止物質の基準を、何階層にも及ぶサプライヤーをさかのぼり、厳しく調査・徹底させる必要がある。こうした取り組みがグリーン調達である。

(3) CSR 調達とグリーン調達の関係

CSR 調達とグリーン調達との関係性や違いはどこにあるのか。それは一般的に言われるような CSR と環境配慮という2つの言葉の関係性に等しい。つまり上述したようにグリーン調達は、調達という行為に対して環境配慮を組み込んだ取り組みを指すが、CSR 調達はこうした取り組みにとどまらず、さらに人権・労働問題・安全衛生・コンプライアンスなど社会・組織的問題を含んだ調達条件を設けることになる。したがって、CSR 調達はグリーン調達を内包する上位概念と捉えることが可能である。

さらに CSR 調達の重要な特徴として「どこまでやればいいのか」という基準が存在しないことが挙げられる。グリーン調達では、市場で製品を流通させるための環境規制や、自社もしくは納入先の持つ基準に違反せず、対応期限を守ればダメージを負うことはないケースが多い。つまり取り組みに関する「白黒」がはっきりしているのである。一方 CSR 調達は産業・業界・企業・地域によって徹底すべき課題や優先する項目は異なるため、世界で普遍的に利用できる明確な規格は存在せず、各々が設ける基準も容易に判断できるものではない。つまり CSR 調達の実施程度は、基本的に行う企業の裁量に任されており、グリーン調達と比較するならば「白黒」がつけにくい。現実には実施される取り組みを分析する上で、こうした性格の違いを念頭に置くことが必要である。

図 2-1 CSR 調達とグリーン調達



出所：藤井/海野（2006）を参考に作成

（4）もうひとつの CSR 調達

製品が最終消費者の手に渡るまでの工程を整理すると、製品が生産されるまでには生産委託を含む部品調達のような **BtoB** 取引だけでなく、最上流では自然資源を源泉とする農産物や鉱物の原材料調達に至る。CSR 調達の必要性が説かれ始めた 1990 年代には、原材料調達の工程での自然資源の枯渇や環境問題に主眼が置かれていたが、2005 年に米国の人権団体に米国ネスレ、穀物商社の 3 社が訴訟を受けたことを機に、人権問題を中心とする社会課題にも取り組みが広まった。このとき問題になった児童労働のほか、特に近年では紛争鉱物問題への注目が高まるなど、原料調達の現場における CSR 調達に対しても企業は戦略的な対応が一層求められる。

第 2 節 CSR 調達を取り巻く企業社会の変化

すでに第 1 章でも触れたように、企業の責任範囲のサプライチェーンへの拡張を、CSR の浸透と企業社会の変化によって求められ始めた。本節ではそうした社会背景の変化を以下の 3 つの要因に整理し、企業がサプライヤーとの取引関係において、環境要素のみならず、社会要素が求められるようになった背景を明らかにする。

（1）企業活動の変化（海外企業とのやり取り・生産拠点の移転）

グローバル化によって企業は生産形態を大きく変化させた。多くの企業が自身の強みを最大限に活かすため、生産拠点の中心を低賃金である新興国に委託する新たな業態をとり始めたのである。中でもアウトソーシングとオフショア化は CSR 調達を促す大きなきっかけとなった。アウトソーシングとは「外部委託業者に製品の製造を委託すること」であり、商品に表示されたブランドが

直接自社の工場で製造しているとは限らない。ブランド会社が商品企画とマーケティングだけ行うというのも珍しい例ではない⁶。特に電子機器業界ではアウトソーシング戦略が浸透しており、業界特有の戦略的業態である EMS（電子機器受託製造サービス）が多く見られる。製造を複数の電子機器メーカーから請け、規模の経済を追及することによって競争力を維持している企業群であり、一般消費者から認知されることがほとんどない「黒子の存在」である。そしてアウトソーシングと並んで企業の典型的なビジネスモデルとなっているのがオフショア化である。オフショア化とは「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」である。

多くの企業がグローバル化を背景としたこうした戦略のもと、更に低コストで済む生産拠点を求め、社会的に不安定な地域にも広がったことでサプライチェーンは一層複雑化した。組み立てメーカーなど下流に位置する企業では生産現場の労働環境や CSR 課題について把握することが困難になり、また委託先に CSR に関する問題が起きたとしても素早い対応を求めることが難しいケースが増加した。調達基準では品質だけでなく、CSR に関する基準を設けることがグローバルに事業を展開する必須の条件となってきた。

（2）持続可能性からの要請（新興国のガバナンス）

経済活動のグローバル化によって、企業の事業活動や投資活動は新興国にも広がり、日本企業においても年々海外生産・販売比率が高まっている。またグローバル企業の事業規模が一国の経済力を上回るケースも見られる。このように企業は着実に事業範囲と事業規模の両面において、国際社会や特に新興国における影響力を増大させている。一方、新興国の政府では、近年の国際社会に見られるこうした急速な変化に対応しきれず、法整備等が追いつかないガバナンスギャップという状況が生じるようになった。特に人権保護に関する国内法や法規制の執行体制、そもそも立法の順守・整備体制に問題が多く見られる。こうした新興国と企業との関係性が、搾取行為を黙認したり、児童労働問題を深刻化させてしまっている⁷。

1990年代以降、国際的課題は経済・環境・社会的に広がりを見せている。国際社会への影響力が強まったいま、企業も国家や市民活動とは別に社会的課題の解決に向けた役割をしっかりと果たし、各セクターを超えた協働によって持続可能な社会の形成という一つのテーマに向き合う必要があるのだ。

（3）市民からの要請（市民活動と企業評価）

第1章で述べた通り、CSRが普及するのに市民活動の存在は欠かせなかった。

グローバルレベルでの NGO の活動は広がっており、アドボカシー活動や政策提案、企業に対しては監視や情報開示要求、ときには激しい批判や不買運動を行う。こうした市民活動はインターネットの普及によってさらにネットワークが強くなり、また悪質な労働環境などにある場合、労働者が発した情報を外部において素早く受け取ることができる状況にある。市民活動は現代において大きな影響力を持つのである。

例えば米国を拠点とする Enough Project は、Raise Hope for Congo というプロジェクトのもとコンゴ民主共和国での紛争根絶に対する積極的な活動として企業の監視・調査活動を行ったほか、コンフリクトフリーキャンペーンとして紛争鉱物問題の周知活動を行い、学生運動などにつなげた。こうした NGO の働きかけを世論や企業は無視することができなくなり、やがて米国証券取引所における金融規制法（ドッド・フランク法）改正の原動力となった⁸。

また新興国においても市民意識の向上が見られる。経済の成長は低所得層の生活向上や中間所得層の増加をもたらし、購買力だけでなく、地域社会への参画意欲も高めている。低・中間層と富裕層との経済格差が縮まることはなく、政府や企業への不満をさらに強めるが、政府にはまだ対応する力はなく、企業への社会的責任としての対応を求めるメカニズムになっているという。こうした市民がやはり国際的 NGO と連携し、さらに監視・抗議活動を活発化させている⁹。企業にとって地域住民は海外での事業進出を行う上で、最も重要なステイクホルダーであり、現地での CSR を果たす上で大きな要因となっている。

こうした市民の活動はやがて市場の評価にも行き着く。現在、企業の財務的価値と非財務的価値によって「トータルな企業価値」をモノサシとする新たな企業評価が広く求められており¹⁰、こうした考えを利用し、投資先を決定するのが SRI（社会的責任投資）である。SRI の市場は次第に拡大しており、2012 年には全世界で運用される全金融資産の 22% に相当する 13.6 兆ドルに及んだとされる。特に欧州では、全世界の 65% を占めるほど取り組みが浸透している¹¹。こうした SRI 市場にあって、各 SRI ファンドは質問表に CSR 調達についての質問をほぼ必ず盛り込んでいる。つまり、市民活動によって広く求められた CSR 調達は、新たな企業評価における重大なテーマの一つであり、すでに企業の資産状況にも影響力を持ちかねないということである。

第 3 節 国際的に CSR 調達が求められる背景

グリーン調達から CSR 調達へと移行した背景には 2 つの大きな転換点があった。「スウェットショップ問題」とラギー氏によって国連にて採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」である。前節で述べた 3 つの社会変化要因と

ともに具体的な潮流を追うことで、国際社会で CSR 調達が必要とされる現況を再確認する。

(1) スウェットショップ問題

ILO 条約を基礎とするガイドラインである SA8000 はサプライチェーンでの労働管理にいち早く注目し、統一規格として 1997 年に発行された。この発行に際する 1 つのきっかけとなったと推測されるのがスウェットショップ問題である。特にアメリカのナイキの引き起こした問題は多国籍企業の途上国の労働者に対する責任に消費者など世間一般からの注目が集まるきっかけとなり、法の要請ではなくステイクホルダーからの要請として CSR が問われた先進的事例だといえる。

スポーツ用品企業であるナイキではコスト削減のためにアジア圏の契約工場にて生産を行い、研究開発・販促などを先進国の拠点で行う形態を持ち、2012 年時でも 700 以上の工場と契約を結んでいる。しかし 1992 年に契約していた生産工場にて、低賃金・劣悪な環境で労働させているとして NGO から厳しい批判にさらされた。取りざたされた工場は、法的にも経済的にもナイキにとっては完全に他社であり、当時のナイキは自社ではない工場での人権問題から飛び火した批判について「心外である」という反応を示した。しかしこの批判は最終的にナイキの責任問題に発展し、株価が前年比で 60% にまで下落するなど企業としては重い影響を残した。これがナイキにおけるスウェットショップ問題の概要であるが、批判が大きな影響を落しにまで及んだのには主に 3 つの理由があったからである。まず途上国における法的整備が十分に行われておらず、ナイキがその弱みに付け込んでいたこと。次に自社工場ではないが故に厳しい価格競争に追い込み、対等な条件での契約ではなかったこと。そして 3 つ目に対応の不味さがあった。ナイキは他社の契約工場で起きた問題について素早い対応を起さなかった。対して同様の企業形態をもつリーバイ・ストラウスやリーボックは、特に児童労働問題についていち早く対応を見せ、ナイキの対応の悪さをさらに露呈させた。結果としてナイキはマスコミ・NGO から痛烈な批判を受けた上に、インターネットを通じた学生の不買運動や訴訟問題への発展、ブランドイメージ・株価の下落を招いた。後にナイキは生産委託工場の行動規範を制定し、記載内容の遵守、遵守状況等の監査・報告を実施するなど、CSR 調達の手法を発展させてきた。このような経緯で新興国の人権問題やサプライヤーを含めた CSR マネジメントの重要性が認識されるようになった。また NGO など市民活動が企業活動に変化をもたらすメカニズムを生み出した。この 2 点においてスウェットショップ問題の CSR 調達浸透への意義を見出す

ことができる。

(2) ビジネスと人権に関する指導原則

ISO26000 や OECD 多国籍企業ガイドライン、赤道原則に影響を及ぼしたと言われるのが、2008年にジョン・ラギー氏が国連人権理事会に提出した「保護、尊重、救済：企業と人権についての枠組み」（以下、ラギー・フレームワーク）である。そしてラギー・フレームワークをもとに 2011年に国際連合で承認されたのが、「ビジネスと人権に関する指導原則」（以下、国連指導原則）である。深刻化する国際的な人権問題に取り組む上での、国家と企業のそれぞれの役割について応えた同原則は、国際社会における新たな人権規範となっている。本論文では国連指導原則の主要な 2つの意義について取り上げる。

まず 1つは既述のように、国家と企業の役割を明確にしたことだ。これまで議論されてきた人権問題に対する各セクターの認識が統一され、結果として企業はサプライチェーンを含む全ての活動において人権への責任を追うことが示された。これまでは国家が人権の保護を行うべきとの議論から、企業には同様の二次的責任が課されてきた。しかし国連指導原則では、企業に対して国家とは異なる「人権を尊重する」という固有の責任が課された。

2つ目に国連指導原則が、国家の代表達によって承認された企業活動のためのガイダンスであるということである。国連とは従来、国家同士の協力によって国際平和を実現するという目的を持った組織であり、企業のためのガイダンスを策定することは異例のことである。こうしたことから国際社会において CSR 調達の重要性は再認識された。

以下では国際的な人権問題に対する国家と企業のそれぞれの役割を明らかにし、それらがどのように「企業の責任範囲の拡大」をもたらすのかについて注目する。

まず国家の義務について、国連指導原則では「人権及び基本的自由を尊重、保護及び実現するという国家の既存の義務」としており、従来のおり国家自身が人権を侵害しないほか、人権の保護義務の主体は国家だとしている。また国家の責任範囲にも変化がある。領域内および自国企業の国外進出先における第三者と人権の関係に、国家は介入するべきだという考えが示されている。一方、人権を尊重する企業の責任は、「特定の機能を果たす特定の社会組織として、適用されるべきすべての法令を遵守し人権を尊重するよう求められる企業の役割」としており、つまり国際的に認められた人権を企業の決定や活動を行う上で確保する責任を追及している。この責任を果たすためには以下の 2つの基本事項を要求している¹²。

(a) 自らの活動を通じて人権に負の影響を引き起こしたり、助長することを回避し、そのような影響が生じた場合にはこれに対処する。

(b) たとえその影響を助長していない場合であっても、取引関係によって企業の事業、製品またはサービスと直接的につながっている人権への負の影響を防止または軽減するように努める。

そして企業と人権侵害との関係性に注目すると、国連指導原則では企業が直接引き起こす人権侵害だけでなく、間接的に関わる人権侵害に対しても責任を負うことを示している。したがってここでは企業が人権侵害を起こす3つのケースを以下のように想定していることがわかる。

① 企業が人権侵害を「引き起こす」

② 企業が人権侵害を「助長する」

③ 企業が人権侵害を起こす企業と「直接的につながっている」

②の「助長」とは、自社の活動によって政府や取引先など第三者の侵害を促す、もしくは手助けしている場合である。例として取引先に労働基準違反を強いる厳しい納期変更をするケースや、非人道的な施設の建設に携わるなどが挙げられる。③の「直接的につながっている」とは、自社と取引関係を持つ組織が侵害の原因となっている場合を指す¹³。つまり自社が人権侵害を引き起こす要因を与えていなくとも、サプライヤーが侵害行動を起こしている場合に責任が問われることを表している。つまり国連指導原則では、企業の責任範囲がサプライヤーのCSRまで及ぶことを明確に示している。

現在、国連は指導原則の実施に向けた活動を行っている。国連人権理事会は、「人権および多国籍企業並びにそのほかの企業の問題に関する作業部会」を設置し、専門家や国連システムを通じて指導原則のグローバルな普及や促進の取り組みをしている。国連理事会では、企業やNGO、政府、国連機関など様々なステイクホルダーが参加する「ビジネスと人権に関するフォーラム」を開催し、企業と人権に関する課題や好事例の共有などを行っている。

従来 of 規範や国際社会では、人権保護は国家が行うべきという認識があった。しかし国際的に複雑化する課題に対して、各セクターは自身の役割を明確にし、協力して取り組まなければならない。こうした必要性に際して、国連指導原則は企業に国家と同等の役割を押し付けるのではない、新たな企業活動と社会問題との関係性をもたらした。結果として、全企業はすべての取引関係において、環境のみならず社会課題にも取り組むという難しい対処を求められたわけだが、その手法である人権デュー・ディリジェンスについては第4章において記す。

第4節 CSR 調達のガイドラインと規制の潮流

国連における企業活動に注目した規定の作成は1960年代から始まっていた。第2節にて明らかにしたように、急速なグローバル化に新興国などの処理能力が追いつかず、ガバナンスギャップが生まれていたからである。国連は当初、国家間での問題解決を目していた。しかし企業とも結びつきが強い国家は、当時こうした動きに消極的であった。したがって実効的な人権保護のためには、国際社会から直接企業に働きかける必要性が出てきたのである。

しかし結果として、国連指導原則が採択されるまでには30年以上の議論を経ている。必要性を訴える新興国・NGOと、企業が人権保障の義務を負うことに抵抗を持つ先進国・企業との溝を埋めることができず、最終的な合意に至らなかったからである。ついにこの報告が受け入れられた背景には、特に策定プロセスにおいて企業や業界団体、市民社会、労働組合、投資機関といった幅広いステイクホルダーとなりうる団体との議論を重ねたことが大きな要因になったと考えられる。かつて国連において起草された規範では、国家の負うべき義務を直接企業に対しても課そうとするものであった。それ故に企業など経済界からの反対に合っていた。国連のアドバイザーにあったジョン・ラギー氏はこうした様々なステイクホルダーとの議論によって、既に述べた国家と企業の役割の違いを示したことで採択に至ったのである。

国連指導原則によって人権規範となる企業ガイダンスが成立し、国連はこの原則の実施を促進する段階に進むとともに、現在多くの企業が利用するガイドラインにも変化を起こした。特にラギー・フレームワークがまとめられた2010年頃は、ISOやOECDなど国際的ガイドラインの発行・改定が相次いだ。以下では国連指導原則の影響を受けたガイドラインとして、①ISO26000と②GRIガイダンス、③OECD多国籍企業行動指針について概要を述べる。またCSR調達には一部の分野で事実上の規制化に及んでいる。例えば米国の「米国金融規制法改革法（ドッド・フランク法）の紛争鉱物規制」は、日本企業を含めてグローバルに事業を展開する企業に大きな影響を与えた。したがって④としてこの規制について記す。

① ISO26000

あらゆる組織の社会的責任について、策定された国際標準化機構による国際規格である。組織の持続可能な発展への貢献を助けることを意図としており、他のISO規格のような認証を目的としていない。人権尊重を中核の7原則の1つとして挙げ、仮に人権が国家や法によって保護されていない状況において組織は国際的な行動規範に従うべきだとし、ガバナンスギャップや企業の不当な

搾取行為を防止する意図が読み取れる。この国際的な規範には国連指導原則も含まれると考えられる。

またラギー・フレームワークに基づいた形成もされており、非国家組織における人権を尊重する責任として、デュー・ディリジェンスや人権侵害への加担の回避、苦情解決などを挙げている。また加えて ISO では組織の責任範囲に対して人権の尊重だけでなく、人権尊重の促進にまで広げた解釈を有している。したがって企業においては人権侵害を禁止するだけでなく、防止を促すような活動を行うことが求められる。

② GRI ガイドライン

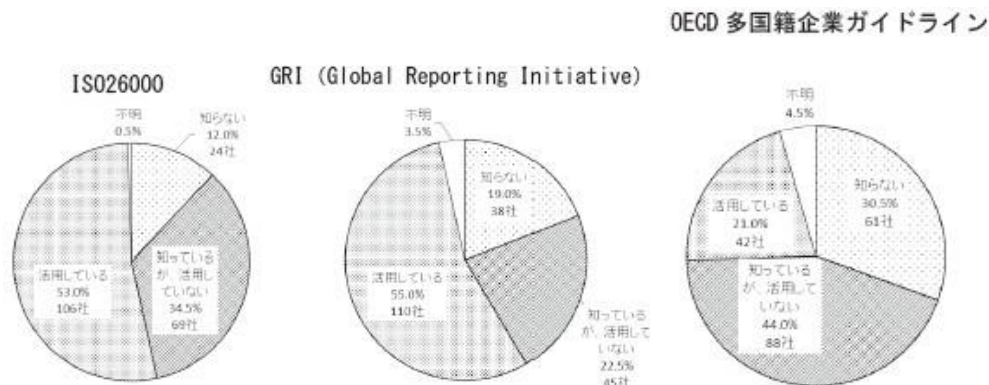
GRI はサステナビリティ報告のガイドラインを発行する国際的な NGO である。2013 年に全面的な改定を行った最新のガイドライン「G4」では、報告すべき特定標準開示項目として経済・環境・社会を挙げており、その内の社会にて人権に対する側面と指標を規定している。側面は投資・非差別・結社の自由と団体交渉・児童労働・強制労働・保安慣行・先住民の権利・人権評価・サプライヤーの人権評価・人権に関する苦情処理制度の全 10 項目¹⁴であり、G4 においてサプライヤーと苦情処理についての指標が追加された。

また GRI は企業の最も重要な課題に焦点を当てて報告することを求めており、同時に重要性の判断プロセスとしてマネジメント手法の説明が必要である。

③ OECD 多国籍企業行動指針

経済協力開発機構（OECD）の加盟国による、多国籍企業に関する任意の基準として 1976 年に初めて制定された。現在では OECD 加盟国 34 カ国のみならず、主旨に賛同する参加国を含めた 44 カ国によってコミットされている。もとは様々な問題を引き起こす一部の国際的企業に対するガイドラインであったが、いまや企業活動は当たり前国際展開され、大きな企業だけに関わる行動指針ではなくなっている。その後 2011 年に行われた改訂ではラギー・フレームワークに基づき、「企業が人権への悪影響の一員となっていなくとも、取引関係により、企業の事業活動、製品又はサービスに直接結びついている場合には、人権への悪影響を防止又は緩和する方法を模索する」という項目が記載され、要求は人権デュー・ディリジェンスの実施にも及んでいる。しかし一部ではまだ救済機能を含めて、行動指針の実効性は不十分だという指摘もある¹⁵。

図.2-2 日本企業におけるガイドラインの参照状況



出所：企業活力研究所（2014）P.24

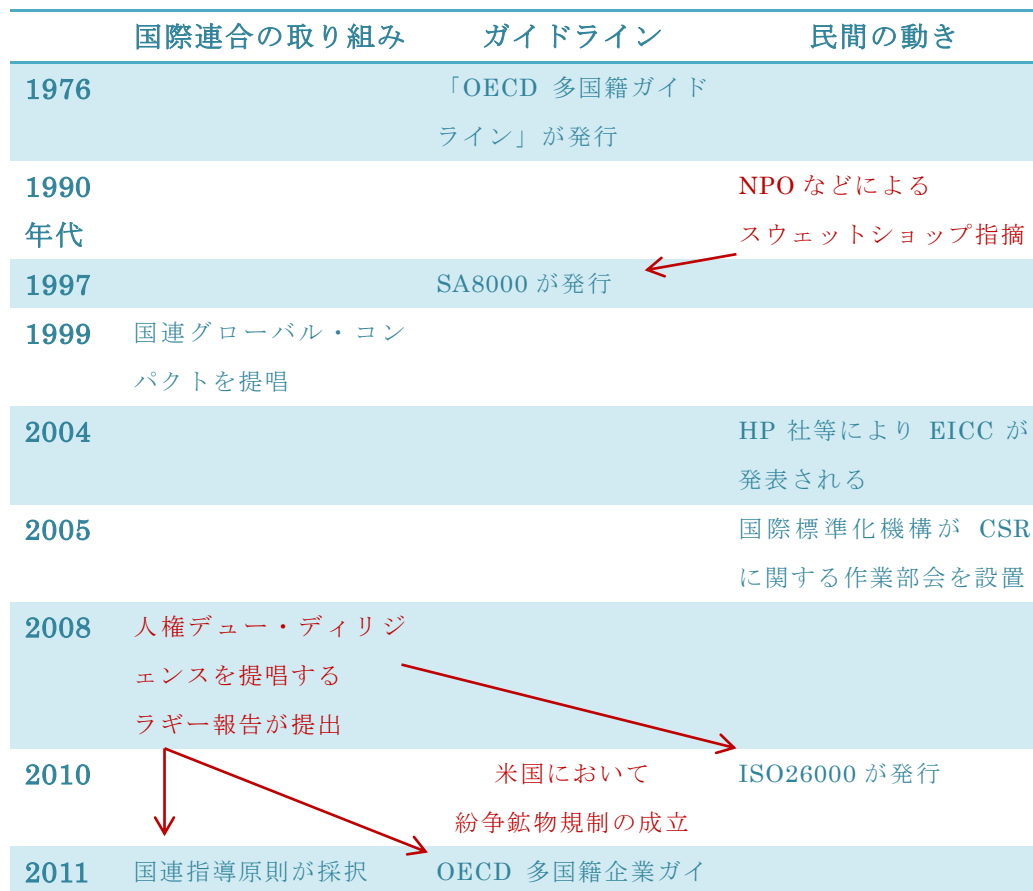
④ 米国金融規制改革法（ドッド・フランク法）：紛争鉱物規制

米国金融規制改革法は、金融市場混乱の再発防止のための株主提案や情報開示の促進など企業ガバナンス改革に関する法律であり、中でも情報開示の徹底として盛り込まれたのが「紛争鉱物規制」である。スズ、タンタル、タングステンおよび金の4鉱物を「紛争鉱物」として、原産地の毎年開示やデュー・ディリジェンスの実施等を義務付けるものである。紛争鉱物を取り巻く問題について詳細は後述するが、企業による紛争地域からの鉱物調達、コンゴ民主共和国および周辺国（DRC 諸国）の武装勢力への資金流入や、住民たちへの人権侵害を引き起こしていることが近年明らかになってきた。紛争鉱物規制は情報開示とメーカー・消費者への認知を通じて、紛争鉱物に関する問題解決への寄与を目指す意図がある。

紛争鉱物規制は紛争鉱物の使用を直接禁止するものではない。しかし企業は使用に際して、人権団体の厳しい監視や民事責任や不当表示といったリスクを抱え、事実上の不使用に向けた効力を得ている。対象企業は米国 SEC に登録するメーカーのみだが、あらゆる企業がドッド・フランク法の影響を受けている。なぜならば、紛争鉱物は素材として携帯電話など多様な製品・用途で使用されている。また原産地の鉱山まで特定するためには、幾重もの階層からなるサプライチェーンをさかのぼる必要があり、最終メーカーのみならず部品メーカーなど多様な企業が調査に加わる必要があるからだ。したがって、当然日本企業も無縁ではない。例えば、東芝 CSR 推進室 CSR 企画担当の佐々木智子グループ長は「人権問題への対応は CSR の柱だったが、ドッド・フランク法に基づく紛争鉱物規制が取り組みを強化する大きなきっかけになった」と言っている。同社は米国には上場していなかったため、ドッド・フランク法による開示義務の対象ではない。しかし紛争鉱物規制に関わる企業を数多く顧客に抱え

ており、取引関係への影響は無視できるものではなかったという結果である。¹⁶ 従来であればこのような人権問題は、CSR の自主的な活動として対処されてきた。したがって国連指導原則や ISO26000、OECD 多国籍企業行動指針といったガイドラインは、法的拘束力や企業に対する制裁を持たない。そのためレピュテーションや訴訟を重要な問題と捉えきれない企業に対しては、影響が及ばない可能性が指摘されてきた。一方、ドッド・フランク法は国内法であるが、情報開示の義務化によって、CSR 調達を世界中の多くの企業に促進させる結果となった。現在、同様の非財務情報開示義務化が世界各国で進められており、欧州での大企業に対する情報開示指令や、米国カリフォルニア州の強制労働や人身売買に関してサプライチェーンと直接のサプライヤーへの監査・報告等を要求する「サプライチェーンにおける透明性を確保する法律（トランスパレンシー法）」が成立するなどしている。すなわち CSR 調達の市場における必須条件化がさらに進んでいることを表しており、企業にはさらに取り組みが求められるだろう。

図 2-3 労働・人権に関するガイドライン・規定の国際的な動き



2013

GRI ガイドライン 4 版

(G4) が発行される

出所：大和総研（2012）を参考に加筆・作成

- 1 藤井/海野（2006） p.25
- 2 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（2013）
- 3 藤井/海野（2006） p.19
- 4 藤井/海野（2006） p.21-24
- 5 日経ビジネス 2007/05/21号 pp.32-35 すくむ経営 組織蝕むリスク過敏症候群
http://bizboard.nikkeibp.co.jp.ez.wul.waseda.ac.jp/houjin/cgi-bin/nsearch/md_pdf.pl/0000232856.pdf?NEWS_ID=0000232856&CONTENTS=1&bt=NB&SYSTEM_ID=HO
- 6 藤井海野（2006） pp.31-32
- 7 海野（2014） p.12
- 8 KPMG/あずさ監査法人（2013） pp.59-60
- 9 海野（2014） p.13
- 10 谷本（2006） pp.46-50
- 11 Global Sustainable Investment Alliance（2013）
<http://gsiareview2012.gsi-alliance.org/pubData/source/Global%20Sustainable%20Investement%20Alliance.pdf>
- 12 日本弁護士連合会（2015）
- 13 海野（2014） pp.22-30
- 14 海野（2014） p.40
- 15 KPMG/あずさ監査法人（2013） p.28
- 16 日経エコロジー 2013/01号 pp.29-31 掲載

第3章 現代企業に CSR 調達が与える影響

現代企業はすでに CSR 調達を事業経営の基礎的な取り組みとして扱うことが必要である。なぜならば企業はサプライチェーンにおいて環境・人権問題に加担する可能性を抱えており、すでに見てきたように CSR 調達は一部の地域と分野において規制化の潮流が起きつつある。本章では、現代企業がサプライチェーンにおけるどのような課題を、どのように捉えていく必要があるのかという問題について持続可能性とリスクという形で明らかにし、また今後の CSR 調達に対してどのような姿勢で取り組むことが必要なのかを示す。

第1節 企業のサプライチェーンと持続可能性

企業は社会の持続可能性の観点から CSR 調達を求められている。本節では CSR 調達が不可欠な取り組みであることを再確認するため、サプライチェーンでの社会課題と変化の観点から、具体的に「環境規制」「労働問題」「紛争鉱物」の3つの企業の抱える主要な問題について整理し、企業にそれぞれどのような対応が求められているのか明らかにする。

(1) 環境規制

まず CSR 調達の中でも環境面に強い影響を与えた EU の環境規制を取り上げる。EU ではリオ宣言のもと第6次環境行動計画や化学物質政策白書など基本的な政策として法整備を進めてきた。ここでは主要な3つの規制を取り上げる。

① WEEE 指令

「電気電子製品のリサイクルに関する指令」である。企業に対して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るもので、廃電気物質の処理の責任や、すべての液体と指定の部品を取り外す義務を負う処理施設・ユーザーへの情報開示を義務付けている。

② RoHS 指令

2006年7月から施行されている。WEEE 指令と相互補完するもので、一定の電子・電気機器に対して、有害物質であるカドミウム、六価クロム、鉛、水銀、ポリ臭化ビフェニル (PBB)、ポリ臭化ジフェニルエーテル (PBDE) の6物質の指定以上の使用を禁止するものである。2013年には EU の国内法として刑事罰が定められた。

③ REACH 規制

2008年6月から運用された新化学規制である。サプライチェーン全体での特定の化学物質使用にあたって、欧州化学庁に対してデータ提出を定めている¹⁾。

第1章で述べたソニーによるプレイステーションの回収騒動もこうした環境

規制によるものである。当時 WEEE 指令や RoHS 指令は発行前であったが、この事例を契機に日本においても電子機器業界に焦点を当てた法規制への対応問題が浮上し、また国際競争力と環境問題を結びつけることで産業界全体で取り組むきっかけとなった。

（２）労働問題

労働者の権利は業種によって特徴が異なるものの、すべての企業が関わる共通の課題であるといえる。新興国では、法律の未整備や管理現場の腐敗などを原因に、過度な超過勤務や生活賃金に満たない労働など特に労務分野の中で問題が起りやすい。以下ではいくつかの代表的な問題を取り上げる。

・安全衛生

自社で操業する工場や作業現場では、安全衛生はむしろ目が届きやすい人権問題だといえる。しかし危険を伴う採掘産業やプラント産業では、新興国の企業へ委託される場合も多く、サプライチェーンにおいて問題になるケースが多い。製造業の場合には、縫製工場や労働集約型の現場において、安全設備の欠陥やそれによる災害規模の拡大といった事例が近年よく見られる。政府のガバナンスが十分ではない場合、法整備や腐敗への対処がなされず、査察が事実上されていないことが常態化している。こうした問題の特性上、企業は特に CSR 調達のマネジメントとして扱うことが求められる²。

・児童労働問題

児童労働について国際労働機関（ILO）では「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。児童労働は①子供に身体的、精神的、社会的または道徳的な悪影響を及ぼす②教育の機会を阻害する要因と考えられ、ILO を始めとして国際的に撤廃運動が続けられている。しかし 2012 年においても 1 億 6800 万人が世界の労働児童者数とみなされている。こうした原因として ILO は①貧困②教育機会の欠如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を挙げており、国際機関だけでなく、企業においても積極的に取り組む必要がある深刻な課題となっている³。しかし企業にとって自社ではない企業や工場の労働環境を容易に把握・改善することは難しく、また児童労働を発見し次第打ち切ったとしても、問題の根本的な解決にはならない場合が多い。児童が職を求めてさらに劣悪な職に就いたり、仕事を失うことでより貧困が進むことになりかねないからである。企業はこうした児童労働問題の特性や

地域の慣行を適切に捉えつつ、問題に対処することが求められる。

図 3-1 児童労働の定義

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（原則） ・途上国は 14 歳とすることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・途上国は 12 歳とすることができる 	<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

※子供たちの健全な成長を妨げる労働をさし、家での手伝いや小遣い稼ぎのアルバイトは含まない

出所：KPMG/あずさ監査法人（2013）P.9 より

（3）紛争鉱物問題

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、およびそれ以外にコンゴ民主共和国を中心とする DRC 諸国における紛争の資金源になっている鉱物とその派生金属を意味する。コンゴはアフリカ大陸の中央部に位置する資源大国であり、鉱物の世界埋蔵量の重要な部分を占めている。しかしこれらの地域は、同時に長引く紛争において 1998 年から 540 万人以上の死者を出している世界最悪の紛争地域とも言われている。紛争は 2003 年の和平合意によって終結したが、その後も一部地域で武装集団による非人道行為が頻発している。こうした武装集団の資金源となっているのが豊富な鉱物資源である。2009 年のデータによれば、DRC が主要な 4 鉱物である 3TG（錫、タンタル、タングステン、金）から得た収益のうち、60%が武装勢力の資金となっており、その額は年間 124,085,220 ドル（当時の日本円にして約 99 億、1 ドル＝80 円換算）にもものぼる。被害はそれだけではない。違法採掘の現場における強制労働や児童労働といった問題も引き起こしている⁴。

企業は直ちにこうした紛争鉱物問題に対処しなければならない。すでに述べたように 2010 年には米国にてドッド・フランク法が導入され、NGO など市民団体がさらに監視を強めている。自主的に行う以上に厳しい調査とその結果に関する報告を行わなければならない。しかしサプライチェーンの下流に位置する電子機器メーカーが、上流の精錬会社や精錬会社、原産にあたる鉱山を個別に調査するのは難しい。業界連携や新たな施策が必要となる。

図 3-2 DRC における武装勢力の資金

	DRC の総収入	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

出所：KPMG/あずさ監査法人（2013）P.61

第 2 節 CSR 調達とリスク

前章までで国際社会のあらゆる基準・規制から CSR 調達が求められ、いまや企業が市場や海外にて事業を展開する上で必須の条件となっていることが分かった。CSR 調達自体はすでに自主的な取り組みでは済まされない。NGO や政府から厳しい監視を受け、不十分な意識ではスウェットショップ問題におけるナイキのように大きな損害を招きかねない。本節では CSR 調達を企業経営の基礎であるリスクマネジメントの一環として考える必要があると考え、前節でまとめた問題が企業にとってどのようなリスクとして影響を及ぼすのかを文献を参考にまとめる。

藤井・海野（2006）によれば、企業は CSR 調達にあたって以下のようなリスクに関わるとされている⁵。

① ブランドリスク

CSR 調達を行わないことに対する筆頭リスクと位置付けられている。NGO などに CSR 調達に関する指摘を受けた場合に、ネガティブ・キャンペーンや不買運動につながり、消費者から見る企業のブランドに悪影響を及ぼすリスクである。すでに取り上げたナイキのスウェットショップ問題では、マスメディアに大きく取り上げられ、NGO や消費者による不買運動に発展するなど大きくブランドイメージの損失につながった。特に近年では NGO や消費者団体が企業に対する監視を強め、またインターネットによる連携や世間にも容易に情報が拡散されるようになったことで、企業の抱えるブランドリスクは以前よりも高まっているといえる。国内では欧米ほど市民活動が発展していないが、現代において日本企業も海外投資家や海外での事業展開など国外との結びつきは強い。これまでも多くの日本企業が海外の市民団体から批判を受けてきた。またブランドイメージは短期間で崩れやすいにも関わらず、形成するには長期間を要する。これもブランドリスクが重視される要因である。

② IR リスク

不買運動等に発展しなくとも企業不祥事などの結果として、株価など企業価値に影響が出ることは想像に難くない。各 SRI 機関はサプライチェーンにおける CSR 調達について重視しており、評価基準に組み込んでいる。ダウ・ジョーンズと FTSE では、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 ではさらに厳しく一次サプライヤーへの ILO 基準原則の遵守とその具体的な仕組みの導入まで求め、CSR 調達方針を持たない企業は SRI インデックスである FTSE4Good において、リストから除外する措置をとった。すでに記述したように SRI の市場は拡大しており、影響力はより強まる。ファンドからの信用を失うことは投資家からの信用を失い、また企業価値の低下を招く。

また国内ではまだ多くないものの、米国では株主行動が顕著になりつつある。SRI の投資家や NGO、消費者団体などが株主総会にてサプライチェーンにおける CSR 管理について指摘する場面が多くみられるようになっている。これも投資家がこの取り組みに強い関心を寄せている証拠である。

③ 調達リスク

サプライヤーの安定的な操業に関するリスクである。市場など外部からの要求の有無にかかわらず、サプライヤーにコンプライアンスや環境規制・労働環境における安全衛生などに問題があった場合、思わぬタイミングで安定供給がなされないことに対するリスクである。例えば火災や人身事故、環境汚染が生じると、行政からの指導や生産ラインの停止が起こりうる。バイヤー企業としては事業や取引に影響が及ぶ事態に陥る可能性がある。近年では労働争議による大規模なストライキが増加している。特にこれまで多くの日本企業が進出してきた中国でリスクが高まっている。2012 年に尖閣問題を中心とする政治的緊張から各地で反日デモが発生したことは記憶に新しいが、現在でも時として反日感情が高まるケースがあるという。また中国では経済成長の減速からコストダウンの圧力が高まっている一方で物価は上昇し、労働者の不満は高まっている⁶。生産拠点を中国以外にもう一国にも築く戦略を表す「チャイナ+1」が広く浸透したのも、中国で高まる調達リスクを鑑み、リスクの回避方法として採用されたものである。

④ 販売リスク

既述のソニーのプレイステーション回収騒動に見られる基準や規定に反した場合に、販売停止や製品の回収に至るケースを想定したリスクである。第 1 節で述べたように国際的に環境・化学物質を発端にあらゆる規制が成立している。こうした規制にサプライヤーが違反した場合、多額のコスト増が見込まれ

るほか、他のブランドや IR リスクにも波及しかねない。企業はこれらの法令に適切に対応するためにサプライヤー管理が重要である。

また上記のような最終製品を取り扱う川下企業だけでなく、サプライチェーンの川中、川上企業にとっては、顧客企業の CSR 調達基準に反することは、取引停止や特定商品の納入停止に発展することも想定される。

第 3 節 現代企業と CSR 調達

従来のサプライチェーン・マネジメントでは特にコストマネジメントの視点が強調されてきた。企業が原材料や部品の調達先を決定する際には、Q・C・D つまり品質・価格・納期が最も重視されてきた。現在も QCD が調達の基本要素として扱われることに変化はない。また見方を変えれば、QCD はサプライヤー企業同士の競争要素として捉えられてきたと読み取ることもできる。そして時代の変化の中で環境規制が多く地域で取り入れられ、E：環境への配慮が主要な取引先決定の要素として受け入れられた。すなわち環境への配慮が他社とのより高い差別化を図る競争優位の源泉として受け入れられたということである。現代社会ではこれまで見てきたようにサステナビリティの概念が広く浸透し、さらに CSR 調達の取り組みが市場における必須の条件となってきた。一部に規制化の流れがあるように、厳しい監視が行われるようになってきたからである。しかし第 2 章における CSR 調達の定義で見たように、環境要素をも含む広い範囲の対応を求める CSR 調達は、大部分において「白黒なき取り組み」である。法令によって CSR 調達「自体」が規制化されても、CSR が本来企業に自主的な対応を求めているように、具体的な取り組み内容は企業の考え方に沿った自発的な決定によるものでなければ根本的な問題解決にはなかなかつながらない。

市場が CSR 調達を要求することで、企業にとって CSR 調達は競争力の源泉となる。第 2 節では CSR 調達を行わないことによるリスクを挙げたが、裏を返せばそれらは企業にとってチャンスにもなりうる。着実に CSR 調達を進めることで、CSR 調達に高い意識を持つ顧客の獲得にもつながる可能性がある。中長期的には顧客との信頼に基づくブランドイメージの形成に及ぶことも期待できる。例えば日本のはんだ製造大手会社である千住金属工業は、いち早く紛争鉱物フリーを宣言した企業である。事業売り上げの約 3 割が米国企業向けであり、取引関係への影響を危惧したためである。スズ生産における DRC の割合は高くないが、年に約 1 万 5 千トン仕入れるスズの調達地をすべて自社で調べ上げた。その結果「紛争鉱物に関する企業からの問い合わせが増えており、ビジネスに結び付く可能性がある」と話すなどしている⁷。このように規制によ

る開示義務がない企業においても、競争優位の要素として認められれば本来のCSRと同様に自発的に取り組む環境ができるだろう。紛争鉱物規制が取り入れられたドッド・フランク法には、DRCで起こる悲惨な状況を社会に認知させる目的もあった。同様にいまだ広く知られていない社会課題や、企業の積極的かつ厳しい対処によって解決が可能になる複雑な課題も存在する。ますます千住金属工業のように、CSR調達を企業の経営戦略として捉えさせるような事例が増え、持続可能な社会の形成に寄与する自発的な姿勢が定着することを期待したい。

¹ 鈴木（2010） pp.81-82

² 海野（2014） p.56

³ ILO HP

⁴ KPMG/あずさ監査法人 pp.58-62

⁵ 藤井/海野（2006） pp.35-38

⁶ 日経ビジネス, 2014/05/26号, 18ページ掲載

⁷ 日経エコロジー, 2013/01号, 29～31ページ掲載

第4章 CSR 調達のマネジメントと課題

前章では現代企業に CSR 調達が与える影響と、それに対して企業が戦略的に取り組まなければならないことを示した。サプライチェーンにおける CSR 課題は一度対策すれば、済まされるものではない。定期的にリスクを特定し、経営に組み込むことが必要である。企業におけるこうしたプロセスは、リスクマネジメントとして捉えることができる。さらに CSR 調達を促した国連指導原則では、企業と人権の関係性に焦点を当てた人権デュー・ディリジェンスを提唱している。しかしマネジメントとしての CSR 調達にはいまだ多くの課題が存在する。本章ではまずリスクマネジメントと人権デュー・ディリジェンスとはどのような意義を持つ取り組みなのかを示した上で、人権デュー・ディリジェンスもとい CSR 調達が抱える課題を明らかにする。

第1節 サプライチェーンにおけるリスクマネジメント

CSR 調達は、複雑かつ広範なサプライチェーンにおいて、様々なリスクに対して戦略的・継続的に取り組むことが求められている。そこですでに 1990 年代から確立されてきたリスクマネジメントの一環として捉えられる傾向がある。本節では CSR 調達のマネジメント方法を示す前に、基礎となるリスクマネジメントについて明らかにする。

(1) リスクマネジメントとは

リスクマネジメントとは「企業の損失を極力抑制し、財務の安全性・健全性を確保した上で、継続的な収益の拡大化をサポートするためのプロセス」であり、「企業が持つ目標に対し、望ましくない結果がもたらされる可能性」としてのリスクを PDCA サイクルによって戦略的に管理する経営の手法である。そのプロセスは主に「認識」「計量」「コントロール」「モニタリング・評価」の 4 つの要素を繰り返し実施することで成り立つ。

① 認識

リスクマネジメントの第一ステップとして、企業のリスクを把握・分析し、管理する優先順位をつける。具体的なステップとして、リスクの整理とマネジメント戦略の策定に分けて考える必要がある。リスクには、損失が膨らむ単にネガティブな「危険」とリターンを追及するために取るポジティブな「危険」が存在し、それぞれその後のコントロールの際にとるべき手段が異なるリスクである。したがってリスクの整理に基づき、種類に応じた対処法を検討する必要がある。

② 計量

リスクの計量とは、リスクに対する企業経営の健全性を検討化するために、何らかの方法でリスクを数値化する行為を指す。数値化の手法として定量的・定性的に管理する方法がある。定量的マネジメントは、自己資本や異なるリスク間での比較が容易になるが、計量の手間やコストが大きく、方法論もブラックボックスになりやすい。一方、定性的マネジメントは、従来手法の活用がしやすく、管理を比較的容易に開始することができるが、評価者の主観が入りやすいため客観性に欠ける可能性がある。また他リスクとの比較が難しいという特徴も持つ。

③ コントロール

リスクのコントロールは、計量されたリスク量と自社の取りうるリスク量とを比較し、大きい場合は削減、少ない場合はより大きなリターンを目指しつつ、債務超過とならないよう経営体力内に制御することを指す。手段としては大きく保有と共有がある。

④ モニタリング・評価

モニタリングとはリスクの定期的の観測、および対策の検討をすることである。リスクと経営の関係に問題があれば、再びリスクを見直し、コントロールの手法・程度を変更する。このようにモニタリング・評価を行うことは、これまでのプロセスを何度もループさせることであり、リスクマネジメントが継続的な経営手法であることを示している¹。

(2) サプライチェーンにおけるリスクの再分析

ベリングポイント(2006)によると、リスクマネジメントにおける企業の主なリスクは以下の4つに分類することができる。

① 市場リスク

株式、金利、外国為替、商品など流動性がある程度高く、市場取引において価格やレートが変わることで損失を被るリスクのことを指す。一般にほとんどの企業がこのリスクにさらされており、輸出入割合や借入金額の大きい企業においてよりリスクは高くなる。中でも代表的な例に株式等による「価格変動リスク」や債券等による「金利リスク」、為替レートの変動に起因する「外国為替リスク」が存在する。

② 信用リスク

取引先が倒産したり、信用状態の悪化から保有債権の回収ができない、または保有している資産の価値が既存することによって損失が発生するリスクを指す。銀行などの業種では信用リスクをとることが本業での収益の源泉であり、

適切にコントロールすることが求められる。そのためには対象となる取引先企業の信用状態を把握することが重要であり、客観的にそれらを評価する外部の格付け機関が存在する。

③ カントリーリスク

国家に対する信用リスクである。国や当該国に存在する取引先に対して貸出金や債券など資産を保有している場合に、国の信用状態が悪化することによって、当該資産が回収できなくなるなど損失が発生することのリスクを指す。リスクを増幅させる要因として、戦争や革命といった政治的事由やデフォルトといった経済的事由が存在する。

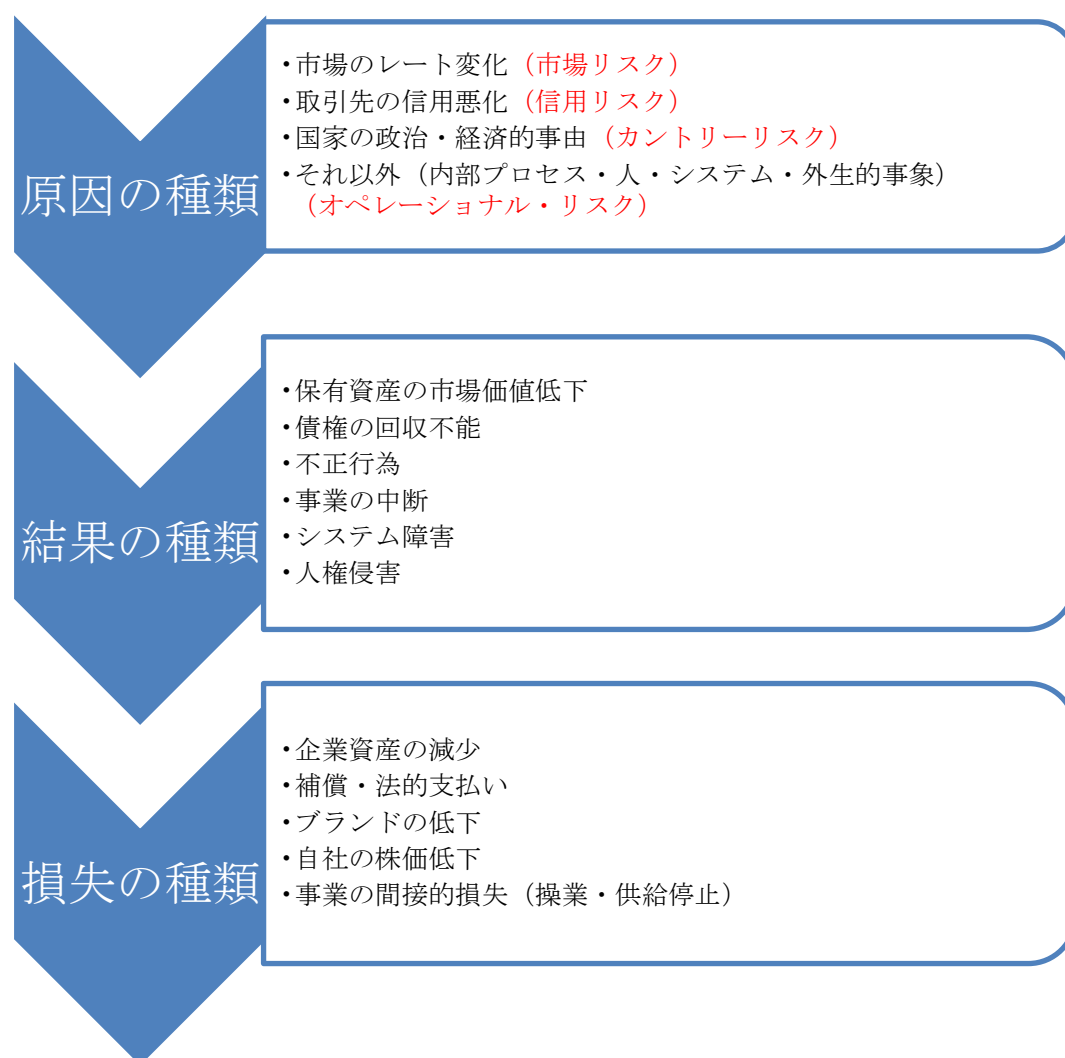
④ オペレーショナル・リスク

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を指す。狭義の定義として事務リスクやシステムリスク、法務リスク、広義の定義として戦略リスクや風評リスク、環境リスク、製造物責任リスク、事故リスクなどが含まれることが多い。従来、管理という段階まで発展せず、個々のミスを防ぐ局所的な対応がとられており、特に日本企業の中では高い事務水準を維持してきたことによって、ほとんどリスクとして認識してこなかった嫌いがある。しかし昨今のグローバル化や M&A、業務の多角化の進展など、組織や業務の複雑化が進み、ますますオペレーショナル・リスク管理の必要性は高まっている²。

「第3章第2節 CSR 調達とリスク」で取り上げた CSR 調達に関わるリスクは、レピュテーションや IR（企業価値）、サプライヤーや消費者などを対象に、損失の結果に対して設定されたリスクが示されていた。対して上記の大枠でのリスク分類は、損失の原因をもとに分類していると考えられる。したがって CSR 調達で生じるリスクが上記のいずれかに明確に当てはまるわけではないことに留意しなければならない。その上でリスクを再分析すると、2つの事実を得ることができる。まず CSR 調達における企業のリスクは、調達や販売・製造といった業務の上における内部システムや人、または法律や市民活動といった外生的要因によって引き起こされるオペレーショナル・リスクであると推定できる。したがってこれらのリスクに対してどのような管理をするかを探ることが必要である。二つ目に、ベリングポイント（2006）では定義されていないが、リスクをより広義にとらえれば、企業は CSR 調達に関してカントリーリスクにも注意を払う必要があるということである。ソニーによるプレイステーション回収の事例では、国家間における当時の環境規制への意識・取り組みの差が要因となった。見方によれば法規制に関するリスクであるため、オペレーショナル・リスク内の法務リスクにあたるとも考えられる。しかし環境規制

という見方以外にも、近年注目される紛争鉱物問題では、DRC 諸国の政治的事由によって、従来まで行われてきた事業プロセスが人権侵害の対象として認識されるようになった。そもそもこれまでに示したように、CSR 調達が求められるようになった背景のひとつとして、企業の急速な活動変化に新興国のガバナンスが対応しきれていない国家間のガバナンスギャップが挙げられた。したがって企業が CSR 調達を行う上で、こうした国家の仕組みや内情といったカンントリーリスクをより広義的に捉え、適切に対応する管理体制をとることが求められると言えるだろう。

図 4-1 リスクの種類と損失



出所：ベリングポイント（2006）他を参考に作成

(3) オペレーショナル・リスクの管理

オペレーショナル・リスクは膨大な事業プロセスの中で、あらゆるリスクを内包している。すでに述べたように CSR 調達によるリスクの多くにもオペレーショナル・リスクが関連しており、その管理を目指す必要がある。しかしこれまでオペレーショナル・リスクはビジネスの上で、管理を軽視されてきた嫌いがある。そこで分類方法が確立されている損失の分類を明らかにすることでリスク管理の重要性と、管理まで至らなかった経緯となるオペレーショナル・リスクに対するリスクマネジメント論での位置づけを簡潔に示す。

① オペレーショナル・リスクによる損失

〈直接的損失と間接的損失〉

直接的損失とはオペレーショナル・リスクによって実際に支払わなければならないようになったコスト、すなわち会社の収益や資産を減少させる損失である。一方、間接的損失は実際に支払いがなかったものの、その事象により間接的に被った損失である。例えば、事故によって製造工程に支障が出る損失や、レピュテーションの低下によって売上げが減少するケースである。間接的損失の計測は、損失同士の因果関係を分析するため直接的損失より難しく、また金額も大きくなると考えられている。CSR 調達に関していえば、賠償が生じるケースや操業停止が命ぜられるケースなど、やはり両面から考える必要がある。

〈期待損失・非期待損失・災害的損失〉

オペレーショナル・リスクは基本的に、「損失規模」と「損失頻度」によって分析される。この二つの視点によって、企業は損失の影響度を測り、リスクに優先順位をつけることができる。この考えから損失は次の3つに分類することができる。期待損失とは過去の損失データやシナリオの想定によって予測される確実な将来の損失であり、損失の期待値を指す。企業はキャッシュフローや引当金などにおいて、十分に補填を考慮している必要がある。一方、非期待損失とは期待損失よりも確率は低い、一定のレベルにおいて十分に発生する可能性がある損失である。金額では期待損失に比べて、常に用意できる小さい額とはならないが、企業は債務超過やデフォルトに陥らないレベルでの安全性確保が必要とされる。最後に災害的損失とは、確率が極めて低く、ほとんど発生しないものの、損失金額が会社の存続を危うくする程度に想定される損失である。企業単体では対処できないことが予想されるため、保険の購入や業務のアウトソーシングなどのヘッジ方法を検討することが必要になる。CSR 調達に関していえば、損失が起きるケースは一般的に、事前に予測されるとは考えにくい。また既述のソニーやナイキの例では、会社の規模によっては十分に存続

を脅かすレベルの損失が起きていた。そのため CSR 調達における損失を災害的損失とも考えることもできる。しかし日々 CSR 調達への市民団体の監視の目は厳しくなり、企業にも CSR 調達への認識や理解が広がっているため、現時点である程度マネジメント体制を持っていれば災害的損失が生じるとはあまり考えられない。実際にナイキの事例では、単に違反行為だけでなく、経営者の CSR 調達への認識の薄さがさらに大きな損失を招いたことをすでに指摘している。したがって CSR 調達には主に非期待損失が起こると考えられる。

② オペレーショナル・リスク管理の特性

①で記したようにオペレーショナル・リスクの中には、リスクが様々な損失を引き起こし、会社単体として対応できないほどの損失を生み出すこともあることが分かった。しかしこれまで管理対象としてあまり重視されず、局所的な対応がとられてきたのには 2 つの要因が関係している。まず市場リスクや信用リスクと比較して計量化が困難であり、管理というレベルまで達しなかったことである。次に市場リスクや信用リスクが、ビジネスにおいてリスクを取りながら収益を追及する類であるのに対し、オペレーショナル・リスクは最小限まで減少させて当然というリスクの性格の違いがビジネス手法としての発展に影響したと考えられる。このような背景から分析の基礎となるデータ量が少なく、オペレーショナル・リスクの効果的な分析手法は現在も確立されていない。企業においても損失データ収集のフレームワークの確立に大きな労力が必要となる上、業務の専門部署だけでなく、様々な支店・部署・部門から人や業務における損失データを収集する万全な社内体制を要する。つまり CSR 調達においても、負担が大きい企業単体での取り組みよりも、手探りでも国際的なガイドラインや競合他社間による協同での対応が必要とされてきたのである³。

第 2 節 人権デュー・ディリジェンス

人権デュー・ディリジェンスは、国連で採択された企業行動指針である国連指導原則において初めて提唱された。デュー・ディリジェンスとは、「(負の影響を回避・軽減するために)その立場に相当な注意を払うための行為又は努力」という意味であり、企業買収の際に企業価値や潜在リスクを調査・評価する作業において用いられることの多い用語である。転じて人権デュー・ディリジェンスは、企業と人権との関係性に着目するプロセスであることから「人権リスクに関する内部統制の仕組みやプログラム」や「人権リスクに関する内部統制」と定義づけられ、企業が国内法の遵守のみならず、様々な事業段階において人権侵害の発生を防ぐためのリスク管理プロセスの名称として用いられている⁴。人権リスクは企業活動において幅広く存在し、企業はそれらが引き起こす悪影

響の計測・特定、防止・軽減に継続的に努めなくてはならない。特に既に分析技術など取り組みが進められ、定量的な基準によって規制されるグリーン調達とは違い、CSR 調達の課題はリスクが見えづらい人権問題の面にも及ぶ。子どもや労働者のあるべき環境を問う労働問題や、間接的に紛争地での武力行為につながる紛争鉱物問題などである。環境問題においても化学物質が人体に与える悪影響や、環境破壊がその地域の人々に悪影響を及ぼしているとしたら、広く捉えた人権問題と訳することもできる。国連指導原則で示される企業の尊重すべき国際的に認められた人権とは、こういった「人が生きる上での権利」を指すのである。人権デュー・ディリジェンスはこうした背景から、サプライチェーンを用いる企業にとって重要なプロセスになっている。本節では CSR 調達の課題を探るにあたって、人権デュー・ディリジェンスの大まかな流れについて明らかにする。

国連指導原則における人権デュー・ディリジェンスは、企業の規模と状況に応じたプロセスの実施として、以下に示すとおり 3つの要素とそれらに準ずる 5つのステップを規定している。

○3つの要素

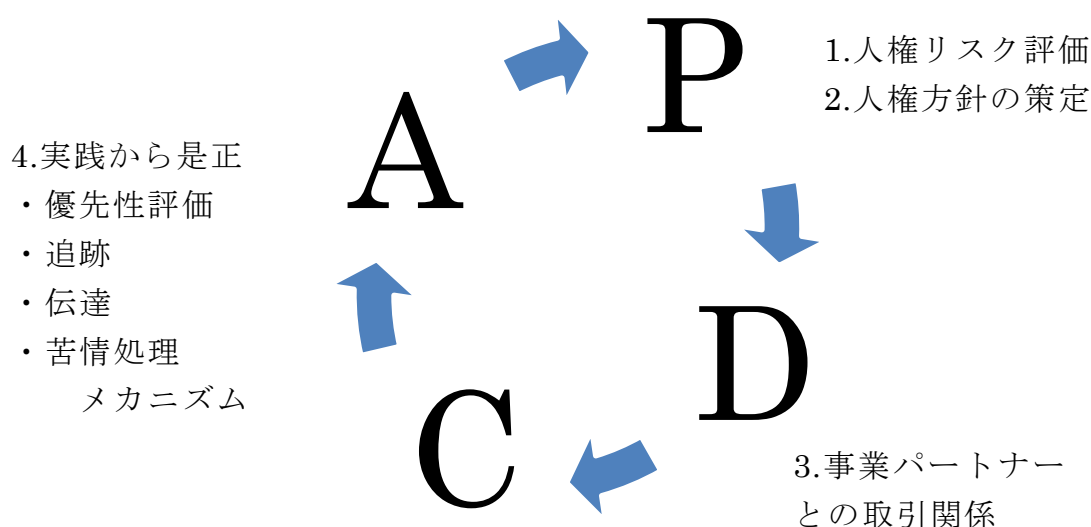
- ①人権を尊重する責任を果たすという方針によるコミットメント
- ②人権への影響を特定し、防止し、軽減し、そしてどのように対処するかについて責任を持つという人権デュー・ディリジェンス・プロセス
- ③企業が引き起こし、または助長する人権の負の影響からの是正を可能とするプロセスである。

○5つのステップ

- a. 方針によるコミットメント（人権方針の策定）
- b. 自社事業への引き比べ（定期的評価）
- c. 具体的な対応フェーズ
- d. 実行状況を追跡・報告（公表を含む）
- e. 負の影響からの是正プロセス（救済手段）⁵

以上のように人権問題に取り組む評価基準・計画を策定し、実行し、その結果を改善と次の取り組みにつなげる仕組みであり、Plan(計画)、Do(実行)、Check(点検・評価)、Act(処置)のPDCAサイクルに基づいたものである。PDCAサイクルは経営管理そのものであり、国連指導原則が企業に対して、人権デュー・ディリジェンスを通じた人権問題へのマネジメント体制の構築を要請していることが分かる。

図 4-2 人権デュー・ディリジェンスと PDCA サイクル



出処：海野（2014）P.81 より作成

第 3 節 CSR 調達のマネジメント

以下、本節では国連指導原則の 3 つの要素に沿って、CSR 調達のマネジメントプロセスを示す概要と主要な課題について整理する。人権に関わる CSR 調達のマネジメントは、企業に対する損失とリターンをコントロールすることによって収益の最大化を図るリスクマネジメントと完全に同じようなマネジメント手法をとることはできない。こういったことを踏まえつつ、また本論文でのサブテーマである企業間コミュニケーションとして、実際に企業間での働きかけに値する行為であるデュー・ディリジェンスのプロセスに注目する。

（1）サプライチェーンにおける CSR マネジメント方針の策定

①プロセスの概要

・ガイドライン及び調達方針の策定

マネジメントの方針は将来にかけて自社における取り組みの基礎となるものであり、自社の価値観・理念・考えを示し、負うべき責任とステイクホルダーへの期待を明確にするべきである。そこで少なくとも企業の最上級レベルで承認され、社内外の意見を取り込み、事業の中に反映されていることが求められる。また社内外の状況変化に応じて、工夫する柔軟さもときには必要とされるだろう。具体的な手段として契約との整合をとりながら調達方針に組み込む、サプライヤーに限らず全社を対象とした人権方針や行動指針として設けることが想定される。日本企業でもこれらの中に人間尊重などが組み込まれるケース

は多く見受けられる。しかし最も重要なのは、今日のビジネスに求められる国際的な認識がなされているのか、企業風土として方針が浸透しているのかどうかである。こうした視点から今一度見直す必要がある。

このプロセスに関して海野（2014）は、日本企業において国際的な人権に対するなじみが薄いとして、方針の策定以前に現状としての「自社にどのような人権課題が関係しており、どのような侵害が実際に起き、起こす可能性があるのか」を把握することが望ましいとしている⁶。日弁連（2015）においても同様に島国である日本の人権に対する認識の不十分さを指摘している⁷。

②課題

・対象とするサプライヤー範囲の設定

CSR 調達において、自社の設けた方針をサプライヤーのどこまで対象にするのかが、ひとつの大きな論点となる。二次以降も含んだすべてのサプライヤーに対して CSR 調達の浸透を行うことが理想的である。しかし複雑かつ広範というサプライチェーンの特性上、すべてのサプライヤーを対象に全てのデュー・ディリジェンスを徹底することは不可能である。国連指導原則では、一次サプライヤーが二次サプライヤー以降にも CSR 調達を遵守させる努力をする仕組み作りを求めており、また日弁連（2015）では会社の判断に任される一方、現実的に一次サプライヤーまでの実施を前提に、リスクが深刻な場合には二次以降のサプライヤーへのデュー・ディリジェンスをするのが良いとしている⁸。実際に企業活力研究所（2015）の調査によれば、CSR 調達を行う日本企業のうち 97.6% が一次サプライヤーを対象としているのに対し、二次サプライヤーでは 14.3% まで落ちることが分かっている⁹。国連指導原則では後述のコントロールのプロセスにおける影響力の概念から、企業が直接責任を持つのは一次サプライヤーまでとしている。そのため直接影響を及ぼすことのできる一次サプライヤーを対象とする解釈が広がった。

③プロセスの事例

・日立製作所の事例

2011 年に日立が取引するマレーシア部品メーカーの工場にて、移民労働者の処遇をめぐる裁判から日立に対して人権活動家や NGO から批判が起き、デモや抗議活動にまで発展した。こうしてサプライヤーが抱える人権リスクが発注元の自社にも及ぶことを痛感したことで、日立は 2013 年に「日立グループ人権方針」を発表した。記事の中では、当時行動規範と同じ位置づけで人権方針を掲げたのは日本企業としては異例のことであったとの評価を受けている¹⁰。

・HP の事例

HP は 2011 年度レポート時点で 1000 を超える製造サプライヤーと取引を行

う IT 業界で最も大規模なグローバルサプライチェーンを構築している企業であると共に、2004年にIT業界初の監査制度を設置、2007年に取引サプライヤー名のリスト公開などCSR調達においても先進的企業である。HPは自社のマネジメントアプローチを直接取引のある一次サプライヤーのみならず、HPにとっての二次・三次サプライヤーにも設けている。二次サプライヤーに対しては、一次サプライヤーによる二次サプライヤー管理をHPがサポートするとし、一方で三次サプライヤーには、二次サプライヤーが三次サプライヤーを管理することをHPと一次サプライヤーは奨励するとしている¹¹。

(2) デュー・ディリジェンスの実施

①プロセスの概要

・リスクの認識と計量

調達の事業活動の中で引き起こす負の影響を特定し、計量として影響評価を行う。CSR調達における主要なリスクはこれまで示してきた通りであるが、バリューチェーンまでの事業プロセスや事業機会、あらゆるステイクホルダーに焦点を当てたときに認識すべきリスクは際限なく存在する。こうしたリスクをマネジメント方針や国際的人権基準、既存の事例を参考に測定し、優先順位をつけることが経営上の判断として必要になる。本章の第1節におけるリスクマネジメントの視点では、リスクが「損失規模」と「損失頻度」の2つ要素によって損失の影響度および企業にとっての優先順位を明確にするとした。しかし人権が関連するCSR調達におけるこのプロセスでは、「会社に対するリスク」だけでなく、それ自体が持つ「人に対するリスク」も同時に配慮しなければならない。会社への経済的な損失とは異なり、人への損失は最悪の場合、死に至るもしくは同等に深刻な影響を与えることも考えられる。人権デュー・ディリジェンスでは、人権に関わるリスクについて自社の活動が人権に対する影響の度合いを「深刻度（人が死に至るか、元に戻せるものかどうか）」と「発生可能性」という基準において評価することを求めている¹²。

・コントロール

CSR調達におけるリスクのコントロールは、ステイクホルダーへの負の影響を回避し、関与する悪影響に対処することにある。企業は無数に存在するすべての機会において人権への悪影響を回避できるわけではない。国連指導原則では「企業活動において人権への負の影響を生じさせることから無縁ではない」ことを前提としており¹³、世論においても企業の負の影響への回避と把握する軽減する姿勢を継続的に持ち続け、説明責任を果たすことを評価する風潮がきている。アシックスでは工場との長い付き合いを目指し、監査の結果を参考

に改善活動を行いながら、継続的なデュー・ディリジェンスを実施していた。その結果 2013 年にカンボジアの委託先工場にて天井が落ちる死亡事故が発生したが、正式に建築基準を満たしていた上、住民や市民団体と補償等に丁寧に対応を行ったことで欧米の NGO から一定の評価を得た¹⁴。

もし事業活動において負の影響を特定した場合、企業は軽減・さらなる影響への防止といった対処を行わなければならない。しかし経営の手法に関して力を有さない他社に対して、こうした対処を求めることは容易ではない。そこで人権デュー・ディリジェンスでは、他社での人権侵害に「加担」しているケースを想定し、「負の影響を直接引き起こしている問題企業の不当な慣行を変えさせる力」を持つ場合は、それを適切に活用することが求めている。サプライチェーン企業への学習と改善の機会提供、取引関係の見直しと警告などが考えられる。逆に影響力を欠く場合にも、既述のように取引先の負の影響を軽減するために継続的な努力を行うことであり、様々な対処を行いつつ、取引関係を見直すことが求められる。

○OECD「紛争地域および高リスク地域から鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」ではリスク管理戦略について

- ① 測定可能なリスク緩和の取組みを行う間を通じて、取引を継続する
 - ② 測定可能なリスク緩和の取組みを継続する間、一時的に取引を停止する
 - ③ 緩和への試みが失敗に終わったか、又は企業がリスク緩和策は実現不可能か許容範囲にないと見なした場合、供給業者との関係を解消する
- との見解を示している¹⁵。

・モニタリング

CSR 調達は一時的な取り組みではなく、PDCA サイクルに基づくマネジメントとして継続的に改善を促すものである。つまりリスクマネジメントの考えに示されるように、サプライヤーにおいて CSR 調達が適切に行われているのかモニタリングし、それを評価する必要がある。このプロセスによって次の是正に向けた情報を得ることができる。取り組み状況を知る一つの方法に調査票やアンケートがあり、これまで広く企業に取り入れられてきた。しかしソニーのプレイステーション回収の事例では、取引先から化学物質の含有量に関しての虚偽の報告を受けていた。今よりも CSR 調達への認識が甘かった時期であることを考慮しても、NGO 等からの指摘が相次ぐ現状を鑑みて直接的なモニタリングは必要とされる。

モニタリングには経済的利害を超えた客観性と専門スキルが求められる。モ

モニタリングはその過程と結果によって、取引関係に大きな影響力を有するため、公正かつ一定の品質を保った高い客観性のもとで評価される必要がある。また、スキルとしてはその環境に応じたリスクの特性、リスクマネジメントにおいて持つべき視点を理解し、新興国等であれば特殊なコミュニケーション技術も求められるケースがある。そこで現在の取り組み企業の多くでは、外部機関へのモニタリング委託を行うことが一般化している¹⁶。

- ・評価

環境面には化学物質の含有量など定量的評価が可能だが、CSR 調達に関しては定性的な要素が多い。KPI の設定によって定量的に管理することも望まれるが、CSR 調達ではこうした分野においてリスクに対する透明性と説明責任を果たすことが最も求められることが多い。

②課題

- ・デュー・ディリジェンスの担い手

CSR 調達のデュー・ディリジェンスには、CSR 部・調達部・営業・生産担当・経営企画・監査など多くの部門や担当者に関わることとなる。特に認識・計量の分野において人権問題は多様な見方が存在するため、日常的に現場の状況や人、実際の社会環境に触れているものでないと難しく、表面的な解釈になってしまうことがある。日弁連（2015）では業務の当該事業部と CSR 担当部門が共同で影響評価を行い、CSR 推進部が取りまとめとなることを提案している¹⁷。このように CSR 調達をマネジメントとして実施するには、企業全体に意識を広めなくてはならない。モニタリングのプロセスでは、前述したように国際的なネットワークを持つ外部独立機関に委託するケースが多くみられる。

- ・バイヤー企業の負担増

新たなガイドラインの作成や監査などデュー・ディリジェンスのプロセスには、バイヤー企業にとっても大きな負担となる。例としてドッド・フランク法における紛争鉱物の情報開示要求には、企業からの根強い反発があった。特に過重な開示コストに関して、米国テューレン大学などの調査では、内部管理システムの強化や IT システムの導入、監査の実施によって約 79 億 3000 万ドルものコストを企業に強いることになるという推計を発表した¹⁸。

紛争鉱物の調査において産出国や製錬所まで探るには何階層もサプライヤーを遡る必要があるため、期限以内に回答が返ってこない問題や、調査結果の開示を求められたときに顧客の要望に合わせた集計・加工するプロセス上でも負担増に関わる課題が浮かび上がっている。

- ・サプライヤー企業の負担増

村田製作所では部品納入先から人権や環境に関するアンケートへの回答に

追われている。2007年度には31件だったが2012年には154件にまで増加した¹⁹。大手や規模の大きい企業になるほど数多くの取引先を持つため、限られた期間での調査やアンケートへの対応は困難になる。しかしさらにこうした問題を増幅させるいくつかの要因が存在する。一つに「調達窓口の分散化」である。企業内の部署間で連携が欠如しているがために、複数の部署と取引を行っている場合に、同じ企業からいくつも調査が依頼される状況がある。また調査依頼を行う企業にとっても、サプライヤー企業に問い合わせを行うと複数の窓口が存在し、調査を円滑に進められないケースがある。一括で管理できる環境を構築できれば、両社の効率が良くなることが想定される。二つ目に調査内容が統一されていないことが挙げられる。モニタリングは自社で認識したリスクをしっかりと捉え、会社の考えを反映させた形で行わなければならない。しかしサプライヤーは複数の企業からそれぞれ異なる調査や基準の遵守を求められ、様々なコストが必要とされるようになる。また調査企業としてもコストがかかる。そこで業界として統一された調達基準や調査票が策定されている例がある。HP やデル、IBM、シスコシステムなどが協働して策定した共通の取引先調達基準である EICC（電子・電気機器産業行動基準）やヨーロッパにおける通信機器業界が中心に作り上げた GeSI（グローバル・e サステナビリティ・イニシアティブ）などである。紛争鉱物問題には、OECD にて「紛争地域および高リスク地域から鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」が調査方法のグローバルスタンダードとして受け入れられている²⁰。

（3）是正の位置づけ

①プロセスの概要

・是正

企業が事業活動において負の影響を与えていた、または負の影響に加担していた場合には、ただちに是正に向けた取り組みや取引企業への適切な対処を行う必要がある。人権デュー・ディリジェンスでは、人権の保護義務の主体は国家にあることを前提にしている。その上で企業には苦情処理メカニズムの整備等、実効的な救済へのアクセスがあることを理想としている。実際にも途上国等に存在する調達基準の CSR 条項にそぐわない企業を、短期的に取引停止することは両社にとって損失の大きいものである。CSR 調達においては、ときにマネジメントに沿って取引先を改善していく対応が求められる。あらゆる取引関係での対処や影響力が及ばないケースで求められる行動は、コントロールにおいて示した通りである。

②プロセスの事例

○アシックスの事例

児童労働問題にて触れたが、企業の問題に対する一方的な措置は、新たな問題を引き起こすことがある。アシックスでは監査にて児童労働が見つければ、子供を学校に通わせ、学費を払うように指導している²¹。

1 ベリングポイント (2003) pp.79-80

2 ベリングポイント (2003) pp.80-93

3 ベリングポイント (2003) pp.94-107

4 日本弁護士連合会 (2015) pp.1-2

5 日本弁護士連合会 (2015) pp.27-28

6 海野 (2014) p.81

7 日本弁護士連合会 (2015) p.27

8 日本弁護士連合会 (2015) p.32

9 企業活力研究所(2015)p.42

10 日経エコロジー, 2014/02号, 22~25 ページ掲載

11 KPMG/あずさ監査法人(2013)pp.112-113

12 日本弁護士連合会 (2015) p.34

13 日本弁護士連合会 (2015) p.34

14 日経エコロジー, 2013/11号, 44~47 ページ掲載

15 OECD 紛争鉱物ガイドランス

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

16 藤井海野 (2006) pp.161-164

17 日本弁護士連合会 (2015) p.39

18 KPMG/あずさ監査法人 (2013) pp.123-124

19 日経エコロジー, 2014/02号, 26~27 ページ掲載

20 日経エコロジー, 2013/01号, 34~39 ページ掲載

21 日経エコロジー, 2014/02号, 22~25 ページ掲載

第5章 日本企業とCSR調達

前章では日本企業の視点を交えながら、CSR調達のマネジメント手法についてみてきた。度々指摘されているように日本企業はそれほど人権やこうした分野の取り組みに対して、強みを持っていると考えられていない。それでは国際的に求められるCSR調達に対して、日本企業はどのような認識を持っているのか。日本企業はCSR調達にどのように強みを発揮していくのか。本章ではこうした視点から、前章のマネジメント手法を参考に事例を分析し、次章の展望への礎とする。

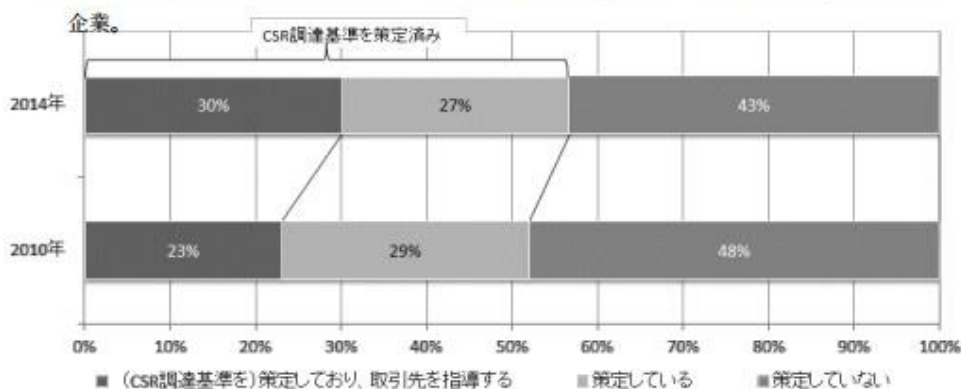
第1節 日本におけるCSR調達

日本におけるCSRの議論はグローバリゼーションによる必要性に駆られたものである。CSR調達の取り組みにおいても同様である。これまで見てきたように、CSR調達はCSRの責任範囲が拡大したことによって求められてきた。そしてサプライチェーンにまで求められ始めたCSRの取り組みは、いわば国際的な潮流であり、国内での規制化の流れはないものの、日本企業にすでに影響を及ぼしている。一部の日本企業は海外市場にも大きな影響力を持ち、また多くの企業が海外企業との取引関係を築いている。国際的なサプライチェーンにおいて様々に位置する日本企業は、こうして国際的な市場および企業からCSR調達を厳しく要求される。一方国内企業におけるサプライチェーンのCSRは他分野に比べてあまり進んでこなかったと考えられる。経済同友会にて行われた2010年と2014年の調査を比較すると、2014年にCSR調達基準を策定している企業は57%ほどであり、取引先の指導を行っている企業も23%から30%とわずかな増加にとどまっている。

図5-1 2010年と2014年におけるCSR調達の実施状況

Q.【CSR調達基準】CSRを重視した調達基準を策定し、サプライチェーンにおいてCSRに配慮していますか。

※グラフは、「策定しており、必要に応じて取引先を指導する」もしくは「策定している」と回答した



出所：経済同友会（2014）より

サプライチェーン（直接取引先、第一次下請け）を含めた国際的な人権への尊重・遵守を十分な体制にて行っているとする企業は、19%から21%とさらになぜかな進展になっている。特に途上国におけるデュー・ディリジェンスや加担について、「知っている」との回答が68%に及んでいることから、国内企業での認知は進んでいるものの体制が不十分な企業が多いことが分かる¹。

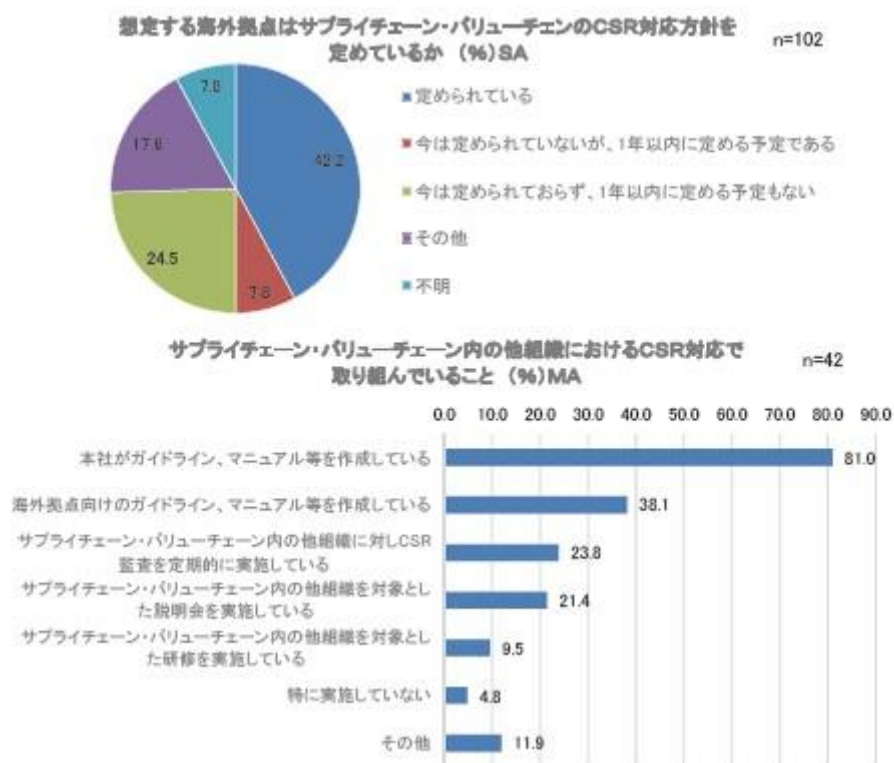
次にマネジメントの観点から日本企業のデュー・ディリジェンスに注目する。企業活力研究所(2015)によれば、サプライチェーンにおけるCSRガイドンスを作成していても、デュー・ディリジェンスにおける監査や教育・研修といった長期的にCSR調達を行うために必要とされる具体的な動きにおいて、いまだ多く実施されていないことが分かる。方針が策定されているにもかかわらず、それに基づいたサプライチェーンへの実施が行われていないことは、方針の形骸化につながる懸念がなされる。しかし企業活力研究所(2014)の国内企業の今後のCSR課題についての調査では、「地球温暖化防止」や「持続可能な資源の利用」とともに「調達・購入を通じた社会的責任の推進」が多く挙げられている。したがって決して日本企業がこの分野に対する重要性の認識がされていないわけではなく、人権への認知やマネジメント方法の確立がなされれば現況以上には取り組みが実施されると考えられる。

こうした取り組みの遅れは、CSR全般に関わる日本の企業社会文化に関するものと、特有の取引慣行によるものの2つの要因が指摘される。もとより日本社会では、社会問題に企業が取り組むという意識が薄かった。2006年にCSR元年を迎え、国内でも徐々にCSRが取り込まれてきた。しかし依然として、人権への意識は高いとは言えない。まず日本は国際的な人権に関する条約や規約等を一部批准していない。また企業においても、日本では人権を自社従業員の労務問題や人権差別問題と限定して捉えてきた。だがすでに述べてきたように、CSR調達で求められる人権とは国際的に認められた人権であり、その範囲は日本における人権よりもはるかに広い。世界各国に事業が広がり、様々な文化や価値観が衝突し、ガバナンスの弱い新興国では多岐にわたる人権侵害が引き起こされている。日本企業は国内における「限定された人権」から、国際的に求められる「人が生きる上での権利」という認識に変え、コンプライアンス実務を超えた取り組みを行う必要がある²。

次に日本国内で見られた特殊な取引慣行について取り上げる。日本には「系列」を代表とする特有の企業間ネットワークが存在し、これまで日本型経済システムの主要な一端を担ってきた。中でも系列とは企業集団を中心とする企業

間取引の制度であり、取引関係に加えて株式の持ち合いや役員の人事交流など参加企業同士が全体の複雑な利害にかかわる特徴を持つ。こうした点において欧米で見られた戦略的提携とは異なる。またもう一つの大きな性質が長期継続かつ安定的取引関係である。前述のような結びつきは忠誠と信頼のもとに成り立っていた。つまり傘下にあたる企業は専属として親会社の仕事のみを引き受け、代わりに親会社も継続取引を約束するような構造である。信頼に基づく長期安定的な取引関係は、取引ごとに新規関係を構築する必要がないため取引コストの削減に貢献していた。また協働による研究開発や適合性の高い設備投資を促し、広い意味での経済合理性にも適っている。このように系列とは、信頼に基づく「つながり」によって、長期的に両者の競争力を高める仕組みであると言える。ただ取引会社間の強い結びつきは、一方で外部の干渉を排除、そして市場競争を阻害する要因として閉鎖性が指摘されてきた。つまりグローバル化や規制緩和の進む現代において求められる国際的に開かれたサプライチェーンとのコミュニケーションには、多くの欧米企業に一日の長があるのである。こうした人権意識の薄さと閉鎖的な取引慣行が、日本企業の CSR 調達を困難にしていると考えられる。

図 5-2 日本企業における CSR 調達の取り組み状況



出所：企業活力研究所（2015）より引用

第2節 研究対象の置かれる環境～業界の分析

次節では日本のメーカーとしてソニーを対象に事例分析を行うため、本節では当企業が主に属する電子機器業界の分析を行う。当社は日本でも有数の先進的な CSR 調達の取り組み企業であり、これまでに紹介したプレイステーションの回収騒動にみられるように、取り組むきっかけが明確である。スウェットショップ問題における被服産業のように、CSR 調達は NGO 等の指摘から先進的な取り組みを行う企業事例が多い。

まず電子機器業界の大きな特徴として、市場に製品が出るまでに様々な地域・規模の企業が関わることが挙げられる。電子機器はその部品の多さや鉱物といった原材料の性質から、国際的な調達のネットワークが必要である。そしてこれらの国に属する部品製造や部分・最終組み立てといった様々なレベルの企業によってサプライチェーンが構成される。しかし他産業との違いは、製造部門の業務を外部委託するアウトソーシング業態を持つ EMS 企業が発展したことである。EMS とは複数の電子機器メーカーから製造を請け負い、規模の経済によって競争力を維持する企業群であり、1960 年代に米国で誕生するとアジアを含めたグローバルな生産ネットワークの構築に貢献した。EMS が普及した理由には電子機器産業特有の要因が存在する。「エレクトロニクス製品のデジタル化の進展」である。1980 年代からデジタル技術が急速に普及し、構成部品の標準化が進んだ。すると企業は業界内での製品差別化のカギをソフトウェア技術や開発のスピード化など、生産技術から引き離す戦略をとり始めた。そのため各電子機器メーカーでは、製造工程のアウトソーシングが他業界に比べて促進され、現在の特に複雑かつ広範なグローバルサプライチェーンが完成したのである。

もう一つの大きな特徴が EICC や JEITA など業界全体として画期的な取り組みが行われていることである。電子機器業界はグローバルに広がる複雑なサプライチェーンを築いてきた一方、新興国などの生産現場において深刻な人権課題や労働問題を抱えていた。また現在では DRC 諸国での紛争鉱物問題にも深くかかわる。こうした問題を効果的に対処しようとしたことが業界をあげた取り組みにつながった。

まず先進的な電子機器・IT 業界における連携の事例として EICC を取り上げる。作成に中心的役割を果たしたのが、米国のパソコンメーカーである HP (ヒューレット・パカード)、デル、IBM の 3 社である。3 社は EICC の発行前の 2004 年にサプライチェーンにおける労働者たちの労働環境・条件について、英国人権団体からマスコミやインターネット・消費者を通じて改善が要求されていた。この問題に対処するために、すでに取引先調達基準の適用を始めてい

た HP が主導することで、同年 10 月共通購買指針である EICC が発表された。現在業界内メーカーや大手サプライヤーを中心に、この取り組みに賛同する企業が増え、2015 年 1 月時点で 100 近い企業が参加している。その内容は「労働、安全衛生、環境保全、倫理、管理システム」の 5 つのセクションに分かれており、事業者がすべての事業において国際的に認められた高水準に基づいた取り組みを推奨するものとなっている³。こうした取り組みは監査を受けるサプライヤー企業の負担軽減や、業界全体で対応することのリスク分散、信頼醸成に貢献しているという。また EICC は電子機器業界が直面する紛争鉱物問題にも対応を始めている。具体的には業界共通の紛争鉱物調査テンプレートの使用や、紛争フリー製錬所の監査・認証などである⁴。このような業界連携の動きは、自動車やアパレル、小売業界においても存在するが、前述の EMS によってサプライヤーが大規模・共通化という業界特有の性質を持つことから、最も実績を残している業界連携の事例となっている。

そして最後に国内に目を向けると、電子機器業界は最も CSR 調達が普及している業界の一つだと言える。東洋経済新報社(2015)による CSR 企業総覧では国内 1325 社の CSR 企業データを集計している。その中で「CSR 調達の実施」をしているのが全体で 40.2%にとどまっている一方、電気機器業界では 64.5%と他業界と比べて高い水準にある。そのほか「CSR 調達に関する調達先監査・評価」や「紛争鉱物への対応」といった項目においても同様に高水準を保っている⁵。さらに国内企業による業界連携の事例もある。JEITA（電子情報技術産業協会）は約 40 兆円の産業規模を持つ IT・エレクトロニクス産業の業界団体であり、27 社の日本企業からなる資材委員会において、企業の調達活動における課題や諸問題について調査・研究を進められている。同委員会では 2006 年に CSR 調達の必要性を強く受け、CSR 項目の解説とチェックシートをつけた「サプライチェーン CSR 推進ガイドブック」を作成した。項目は EICC や委員企業を参考に、「人権・労働、安全・衛生、環境、公正取引・倫理、品質・安全性、情報セキュリティ、社会貢献」からなる。また EICC と同様に、紛争鉱物問題への対応の必要性を感じ、2011 年に「責任ある紛争鉱物調達検討会」を設置した。検討会では方針・活動計画の策定と活動の推進や EICC/GeSI への提言、業界を越えた共有・連携の構築ならびに業界横断での解決策の検討が行われている⁶。こうした他には見られない業界の特徴や、EICC に準拠した先進的な取り組みが行われていることから、本論文では分析対象としてソニーを選んだ。次節ではソニーの行う CSR 調達の分析を行い、日本企業に求められる CSR 調達を明らかにする礎とする。

第3節 日本の電子機器メーカーの分析

前節ではグローバルサプライチェーンを構築する電子機器業界において、CSR 調達が経営の一部として発展し、またすでに先進的な取り組みを行っていることがわかった。本節では国内の電子機器事業を行う大手企業であるソニーの CSR 調達を、主に前章までに明らかにしたマネジメントの観点から分析を行い、最後に「これからの日本企業に求められる CSR 調達」を考察としてまとめる。

○事例分析：ソニー株式会社

(1) 会社概要および CSR の位置づけ

ソニーグループは「ユーザーの皆様にもたらし、人々の好奇心を刺激する会社であり続ける」というミッションのもと、各種事業や CSR 活動を行うグローバルカンパニーである。事業はエレクトロニクスやモバイル、ゲームを加えた「ハードウェア事業」のみならず、映画や音楽、金融などソフトコンテンツ分野も抱える。CSR はこれらを統合する形で推進されており、幅広い事業のステイクホルダーから寄せられる期待の多様性を認識しながら、中長期的なビジネスの視点から求められる 7 つの CSR 重点領域を定めている。その内のひとつが「責任ある事業の遂行」であり、CSR 調達を各種 CSR 活動の中でも重視していることが分かる。

図 5-3 ソニーグループの CSR 重点領域



出所：ソニーHP より

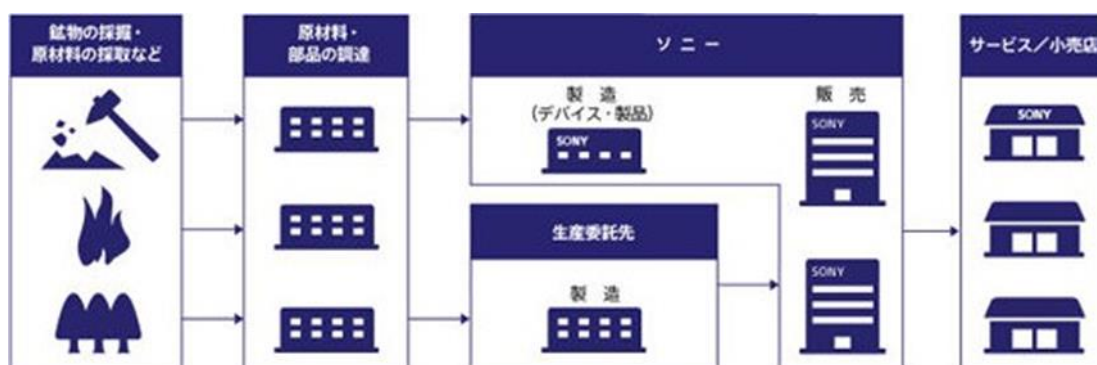
調達の基本方針では、技術力の強化・品質の安定と向上・競争力のある価格などの領域においても「公正・公明・公平」を旨としたサプライヤーとの相互の信頼関係を重視し、「環境ビジョン」と「ソニーサプライヤー行動規範」のもと、ソニー関係者だけでなくサプライヤーと共に地球環境の保全、持続可能な社会の実現に向けた行動をすると宣言している。

(2) CSR 調達の概況

ソニーでは全社員が心掛ける「ソニーグループ行動規範」において、OECD 多国籍企業行動指針や国連グローバル・コンパクト、国連世界人権宣言の内容を反映させており、人権の尊重として「雇用における機会均等」「強制労働、児童労働の禁止」「健全な雇用・労働」「職場環境」について規定している。また「公正な調達」の項目においても、調達先と製造委託先、および OEM 先がこの基本方針に賛同することを求めている。

さらにソニーでは CSR 調達の必要性を認識し、EICC を参考に「ソニーサプライヤー行動規範」を 2005 年に制定。その後、EICC の改訂や紛争鉱物に関する規定を含め、2012 年に第二版を発行している。既存のサプライヤーとの間では同規範を含むすべての法令・標準の遵守を規定するほか、新規取引のサプライヤーに対して同規範の遵守と遵守状況に関する自己評価プログラムの実施を取引開始審査の要件としている。重大な違反の確認や十分な協力が得られない場合には、取引関係の見直しを基本方針としている。

図 5-4 サプライチェーンにおけるソニーの位置づけ



出所：ソニーHP より

また責任あるサプライチェーン管理の推進体制として、本社の CSR 部門、調達部門、生産部門が中心となり、さらにその他の本社関連部門や各事業部門、各製造事務所の担当者と協力する形をとっている。具体的には CSR 部門には

外部動向の把握やステイクホルダーとのコミュニケーションをもとに全社的な基本方針を定めることが求められ、調達部門は直接サプライヤーに対して遵守の働きかけや、調査・監査・評価・改ざん措置など遂行役が求められる。

【環境規制】

ソニーでは CSR 調達の中で環境・化学物質部門にも力を入れており、環境中期目標である「Green Management 2015」に則って、使用する化学物質の人や地球への悪影響を最小限にする取り組みを行っており、グリーン調達もこの一連の活動と考えられる。2002年に独自の技術標準である「部品・材料における環境管理物質管理規定(SS-00259)」を策定し、使用禁止や削減など管理対象にあたる「環境管理物質」とその用途を明確にしている。またこれらを遵守するために運用制度として「グリーンパートナー基準」を導入し、ソニーは基準を満たす「グリーンパートナー」と認定されたサプライヤーからのみ調達を行っている。グリーンパートナーは取引の継続を前提としており、認定後も2年ごとに更新する必要がある。特に化学物質管理には細心の注意を払っており、製品に使用する化学物質については、世界中のグループや専門機関から情報を調査し、対応の意思決定を行っている。こうした徹底した管理には、EUのREACH規制やRoHS規制などサプライチェーンのグローバル化に伴う世界中の化学物質規制を背景としている。

図 5-5 ソニーにおける CSR 調達に取り組む経緯

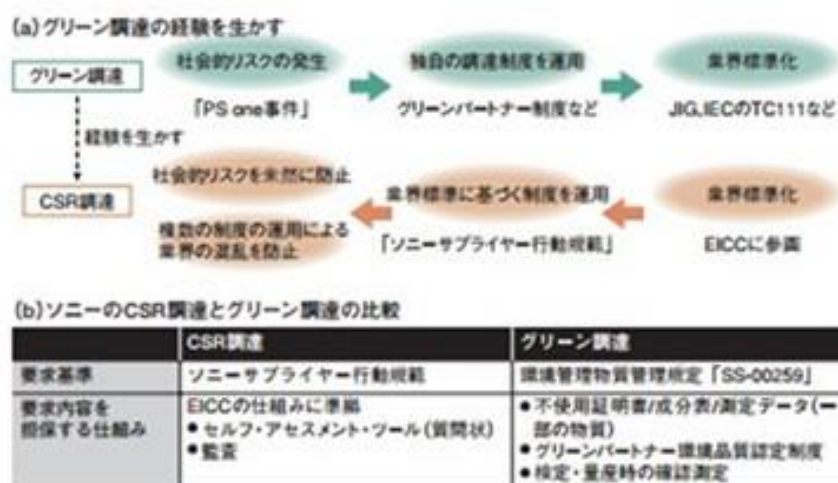


図3 ソニーの狙いと取り組み
ソニーは、対応が後手だったグリーン調達の経験を生かし、CSR調達では先手を打った(a)。EICCグループが標準化する仕組みに参画した「ソニーサプライヤー行動規範」の運用を、早ければ2007年夏にも始める(b)。

出所：日経エレクトロニクス、2007/01/01号、32～33ページより

【紛争鉱物問題】

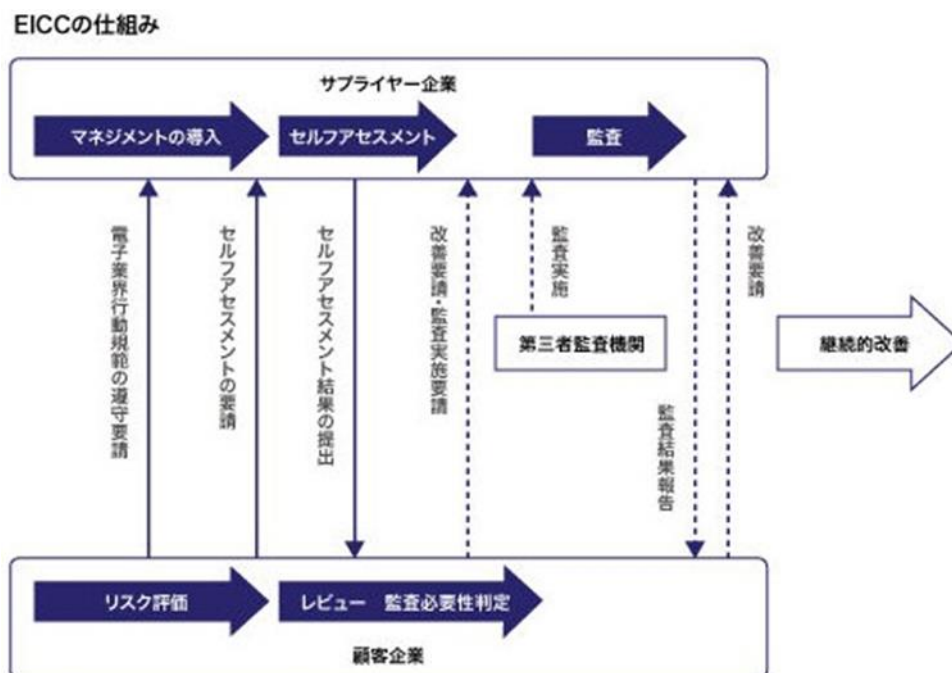
ソニーでは「ソニーグループ紛争鉱物方針」を設けており、調達活動を通じた紛争への加担を回避する取り組みを行っている。プロセスとして「OECD 紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・デリジェンスガイダンス」に従ってデュー・ディリジェンスを実行しており、2013年から自社グループすべてにおいて調査を実施している。2014年の調査では、全ての4鉱物の原産国は確認できなかったものの、サプライヤーから報告されたものについては問題が確認されなかったとしている。またこの分野においても他の業界団体やアライアンスに積極的な協力・支援の姿勢を見せており、EICCの認定を受けた紛争フリー製錬所からの調達を要請しているほか、米国政府が提唱する「責任ある鉱物取引に関する官民連携アライアンス(PPA)」に参画するなどしている。

情報開示に関してソニーはドッド・フランク法の対象企業である。現在法施行2年が経過し、2回の報告書の提出義務を行っている。

(3) CSR 調達のマネジメント

ソニーでは、サプライチェーンへの混乱と過剰な負担を回避するため、自身が属するEICCの仕組みに則ったマネジメントを行っている。

図 5-6 EICC の仕組み



出所：ソニーHP より

① サプライチェーンにおける CSR マネジメント方針の策定

社員全員を対象とした「ソニーグループ行動規範」にて、「サプライヤーとのお取引において遵守すべき内容(「公正な調達」「贈答・接待」等)」を制定。

EICC を参考にした「ソニーサプライヤー行動指針」の遵守をサプライヤーとの取引基本契約に含め、新規サプライヤーには同規範の遵守・自己評価プログラムを要請している。

② リスクの認識と影響評価

グローバルに対象となる全てのサプライヤーの「ソニーサプライヤー行動規範」への遵守状況を把握する一環として、リスク評価の考え方を採用したサプライヤーの所在地域・国や規模、業態・業容などの要素に基づくリスクの特定を行う。またリスクのレベルに応じたアセスメントを導入している。2014 年度には新規サプライヤー企業の全てに対してアセスメントを実施し、労働倫理マネジメントシステムの構築など組織的なインフラ整備に課題があると明らかにしている。

③ コントロール

「ソニーサプライヤー行動規範」に対する重大な違反の確認や十分な協力が得られない場合には、取引関係の見直しを基本方針としている。

④ モニタリング・評価

リスク評価において、リスク有と判断したサプライヤーに対しては、直接工場の現場において訪問評価を行い、現場の管理状況を確認する。こうした工場の現場で確認・指導することにより、サプライヤーにおける CSR 活動の向上に努めている。また外部の NGO 等から違反を指摘された場合には、製造拠点に対して第三者監査の実施と報告を行っている。

EICC 監査：EICC 行動規範に基づいたフレームワークの構築を進めている。また EICC 会員企業によってリスクが高いと判断された地域のサプライヤーを中心に共同での監査を実施している。

⑤ 是正

EICC 監査の結果に基づいて是正措置のフォローアップを行っている。

さらにサプライヤー向けの通報窓口である「サプライヤー・ホットライン」を設置しており、「ソニーサプライヤー行動規範」の違反が外部より指摘され、その事実が確認された場合は、是正措置の立案とその進捗についての報告を求める。必要があればフォローアップの確認なども行う。また指摘の対象が二次以降のサプライヤーである場合には、一次サプライヤーと協力して改善を促すように努める。

【CSR 調達マネジメントにおける課題】

ソニーの CSR 調達マネジメントは上記の通りだが、第 4 章にて挙げられた課題について改めて整理をする。

①対象とするサプライヤー範囲の設定

ソニーではサプライヤーとのコミュニケーションによって、二次以降のサプライヤーに関しても情報交換を常に行うとしている。行動指針に違反が指摘され、その対象が二次以降だった場合、一次サプライヤーと協力の上、改善を促すように努めるとしている。

②デュー・ディリジェンスの担い手

CSR 調達の概況において示した推進体制にあるように、本社における CSR 部門等の各部門が中心となり、関連部門や各事業所と協力をする。実務の上では CSR 部がリスクの把握・管理など統括としての役割を負い、調達部門が直接サプライヤーと関わり、遂行役を負う。

③バイヤー・サプライヤー企業の負担増

サプライヤーへの負担増を重く認識している。また紛争鉱物についても取り組みの必要性を訴えている。具体的には共通調達基準や精錬所への紛争フリー認証などを行う EICC をはじめとして、JEITA や PPA への参画や、紛争鉱物における調査の業界標準となっている CFSI の活用など業界連携の取り組みを積極的に行っている⁷。

(4) 今後の CSR 調達

企業活力研究所（2015）では特に今後の CSR 調達の動向として、「個社のマネジメントから業界連携への変化」に関する内容に注目した。

ソニーではサプライチェーンにおける課題は、すべてを自社の責任範囲として対応するのは難しく、このような問題に業界全体で対処する必要があると感じている。事実、ソニーでは EICC の行動規範に対していち早く賛同し、これをベースに自社のサプライチェーンにおける行動規範を制定した。

CSR 調達における課題は、2014 年から米国にて情報開示が義務付けられた紛争鉱物のように、さらに複雑かつ難解な取り組みになる可能性がある。こうした新たな CSR 課題の増加に、ソニーは個別のマネジメント手法だけで対処する限界を感じているという。一方、社会から業界に対する期待には、業界横断的に対応することで、より効率的に各社の課題対応を進め、活動が前進する動機ともなる。実際にソニーは EICC での活動を通して、同じ課題を抱える海外他社の考え方を深く知り、結論だけでなく、そもそもの課題や議論過程をシェアすることに大きな意義を感じている。メディアや新興国の NGO からの指

摘に対して、業界代表の1ボイスで対応しきれることもメリットとなる。

今後のCSR調達は、業界としてマネジメントをする成功事例を作ることなど、「機会創出の枠組み」を作れるとインパクトが有る。一般的に日本企業は調査や推進活動に真摯に取り組む特徴があり、CSR調達推進の実効性確保や現場におけるキャパシティビルディングなどを強みにできるかもしれない。現在の積極的に取り組む欧米企業には、第三者による監査と報告を主体としていることが多いが、根本的な課題解決は難しい一面もある。それに変わる新たな手法が求められている、としている⁸。

(5) 事例の考察

責任ある調達がソニー全社のCSR重要領域に入っていることから、CSR調達を重要な課題として捉えていることがわかる。中でも自身が所属するEICCに基づいた活動が行われる一方、環境や化学物質といった自社の会社としての重点領域が定められていることから、CSR調達を経営の中で精査しながら進められていると感じる。

またCSR調達の推進体制やマネジメントの具体的な動きは、第4章において示したリスクマネジメントと人権デュー・ディリジェンスから導いた形態に類似した取り組みになっていることが下図からもわかる。これはソニーがCSR調達をマネジメントとして行う体制を持っていることを表す。そして何より他の日本企業に比べて他の組織や機関・アライアンスに対して、積極的に参加・支援する姿勢を持っている。例えばCSR調達の全般に関してソニーは発行当初のEICCや国内企業が中心であるJEITAに参画している。取り組みが始まったばかりである紛争鉱物に対しては、PPAのパイロット的なサプライチェーン管理システムの構築を支援し、CFSIにてステイクホルダーと定期的に意見交換を行う場にも参加している。今後のCSR調達において明らかにしているように、取り組みの推進などに強みを持つ日本企業として、ソニーに続きいくつかの会社がこうした分野に挑戦することを期待したい。

しかしGRIにて求められるすべての情報が開示されているわけではなく、特に「人権レビューや影響評価の対象とした業務の総数とその比率」や「人権クライテリアによりスクリーニングした新規サプライヤーの比率」、「サプライチェーンにおける人権への著しいマイナスの影響(現実のもの、潜在的なもの)および実施した措置」など、マネジメントを実施した結果は分かりづらいものとなっていた。情報開示はステイクホルダーとの適切なコミュニケーションを促し、企業としても説明責任を果たすとともに有意義な情報を得る機会となりうる。マネジメントの概況のみならず、具体的な数字に基づいた報告の場が必要

となるだろう。また CSR レポートにおいて、人材や雇用のセクションにて人権について言及しているものの、責任ある調達の中では人権に対する認識が示されてはいなかった。グループの行動指針では世界人権宣言に基づいた内容となっているが、日本においては人権を狭義に捉える慣習がある。そのため国際的に認められた人権への理解をより明確に示す必要があるだろう。

事例を通して現在日本の先進企業では、第 4 章において示したマネジメントが行われていると確認できた。また今後の日本企業に求められる CSR 調達として、業界連携と新たなサプライチェーンとのコミュニケーションの必要性が訴えられていた。EICC では特有の業界事情があるため、取り組みが成功していると見ることもできる。業界連携が行われている他業界でも似たような性質を持っていることがある。EICC が成功事例となったとき、それを持続可能な社会のため他産業や様々な規模の企業にどう活かしていくかが焦点になると感じた。

図 5-7 マネジメントプロセスの比較

人権デュー・ディリジェンス	第四章にて示された CSR 調達	ソニーによる取り組み
人権方針の策定	調達方針・ガイドラインの策定 (リスクの特定)	「ソニーグループ行動規範」 「ソニーサプライヤー行動指針」
デュー・ディリジェンスの実施 ・ 定期的評価 ・ 対応フェーズ ・ 実行状況の追跡・報告	リスクの認識と計量 コントロール モニタリング・評価	・ リスク評価の考えを採用したアセスメントの実施 ・ 重大な違反・協力が得られなければ取引の停止 ・ リスクのあるサプライヤーの訪問評価 ・ EICC 監査の実施
救済 (苦情処理メカニズム)	是正措置	「サプライヤーホットライン」 ・ 監査に基づく是正のフォローアップ

出所：各種参考文献より作成

-
- 1 経済同友会 (2014)
 - 2 海野 (2014) pp.68-69
 - 3 KPMG/あずさ監査法人(2013)pp.110-112
 - 4 企業活力研究所(2015)p.9
 - 5 東洋経済新報社(2015)
 - 6 企業活力研究所(2015)pp.9-10
 - 7 ソニーHP
 - 8 企業活力研究所(2015)pp.135-141

第6章 日本企業のCSR調達への期待と展望

第一章の問題提起にて述べているように、本論文は「CSR 調達はなぜ市場の必須要件となったのか」、そして「CSR 調達によって抱えるリスクに対し、日本企業はどのように対応していくのか」という2つの問題提起に答えるものである。したがって最終章である本章では、これまでに明らかにした内容を踏まえ、期待と展望という形で2つの問題提起に対する結論を述べる。

第1節 求められるCSR調達と期待

CSR 調達は市場においてどの程度求められているのか。まずは本節でこの問いに答えたい。本論文では3つの社会変化要因とそれらを背景とした国際的潮流から指摘した。

まず3つの社会要因は、主に企業活動の急激な広がりや影響力の増大に対して、新興国のガバナンスが対応しきれないという持続可能な発展の観点から説明するものであった。アウトソーシングやオフショアなど、企業は時代に応じて様々な戦略を打ち出してきた。今なおグローバル化を打ち出す企業は多く、こうした機運はより強まっていくだろう。現代社会に存在する環境破壊や貧困、人権侵害などあらゆる問題は、過去こうした機運に身を任せた企業たちによって引き起こしてきた。徐々にCSRが根付いてきたように、多くの企業は国際的に広がる問題への認識をいち早く変えなくてはならない。日々「人が生きる上での権利」は失われていっている。

次に本論文では、企業社会の変化を背景とした市民や国際的ガイドラインの潮流を取り上げた。市民は企業による搾取行為を許さず、ときには激しい批判や不買運動などを起こしている。近年ではSRIやインターネットの普及により、市民団体の影響力はさらに大きくなっている。また市民の声を参考に国際社会や各国では、CSR調達に対してガイドラインや法規制化を設け始めた。特に「ビジネスと人権に関する指導原則」や米国ドッド・フランク法は、企業のCSR調達に対する認識を一挙に変えた。ナイキやソニーの事例からわかるように、企業はこうした市民および国際社会からの要請を無視することはできない。つまり国際的に事業を展開する企業は、リスクマネジメントもとい経営戦略の一部としてCSR調達に取り組む必要がでてきたということである。

現在、国際社会ではCSR調達も含め、非財務情報開示の規制化に関する議論が活発に行われている。そうすれば日本企業も蚊帳の外というわけにはいかない。の情報開示も同様に求められることが予想される。なぜならドッド・フランク法と同様に、直接の対象となる企業はさほど多くなくとも、CSR調達はサプライチェーンを巻き込む取り組みであり、間接的に多くの企業が影響を受

けるからである。このように市場に参画する企業にとって、CSR 調達は必要不可欠な経営の中心的取り組みとなっているのである。

また余談だが、改めて本論文における CSR 調達の定義を示すと「環境・社会問題といった CSR 課題への対処を求めた調達方針を設け、また既存の調達・生産委託先との間では協働のもとサプライチェーン全体で方針の共有・順守を推進するマネジメント」とある。つまり CSR 調達とはサプライチェーンにおいて CSR を共有する取り組みであり、極論を言えばたとえどんな企業であっても他の企業との取引がある限り無関係とはいえない。持続可能な社会の形成のためには規模や地域に関わらず、すべての企業が社会的に責任ある行動を心がけることが望ましい。CSR を社会の隅々まで普及させる取り組みとして、これからの企業における様々な CSR 調達の取り組みに期待したい。

第 2 節 日本企業と CSR 調達の展望

本節では「CSR 調達によって抱えるリスクに対し、日本企業はどのように対応していくのか」という本論文の問題提起のもと、CSR 調達について 2 つの展望と論点を取り上げたい。

まず CSR 調達の規制化とマネジメントの形骸化についてである。前節では多くの企業にとって CSR 調達は無視できないものとなっており、中でも近年の CSR 調達に関する情報開示の規制化が直接的な要因になっていると指摘した。しかし CSR とは本来、自主的に行うからこそ実効性が伴うものであり、持続可能な社会の形成に向けたイノベーションも生み出される。厳しい規制化は問題の根本的解決に常につながるわけではなく、新たな問題も生みかねない。CSR 調達で言えば形式的なマネジメントを生む可能性がある。本論文では CSR 調達を CSR 課題への取り組みをサプライチェーン全体で共有・順守するマネジメントとしたが、第三者に委託されたモニタリングや監査・報告だけを目的にしてしまえば、自社の CSR への考えや認識を共有できない。そうなればサプライヤーは監査が来るときだけ調査項目を徹底するようになり、報告を偽装することも考えられる。

また 2 つ目の展望として、CSR 調達が普及した場合に新たな取り組みの施策が必要になるだろう。今後サプライヤー企業は度重なる監査や調査によってさらに疲弊することが予想される。また多くのサプライヤーを抱えるバイヤーにとってもコストの負担は大きい。そこで例えば最も有効な策の一つとして、業界・業種等による連携が考えられる。ソニーの事例で示した通り、業界連携にはバイヤーにもサプライヤーにも良い影響をもたらすことが指摘されている。しかし EICC のような業界連携は他の業界においてもすぐに導入できるわけで

はない。まずは何より EICC などが好事例として成功を収めていくことが必要である。

日本企業はかつてサプライヤーとの間に長期的な関係性を築く「系列」の慣習があった。CSR 調達は CSR の考えを共有しなければ、実効性を得ない取り組みであり、サプライヤーと長期的な視点で付き合いしていくことが今求められるだろう。例えばサプライヤーの長期的教育である。CSR のマネジメントはもちろん、理念や考え方は組織に簡単に根付くものではない。一取引先にすぎなくとも長期間にわたる関係を前提としていれば、問題発覚後に対策をとるよりも長期の経済的コストの削減にもつながる可能性がある。また信頼関係に基づいた監査が可能になれば、相互に様々な負担を減らすことにもなる。日本の伝統的な取引慣習が応用できるのではないだろうか。

現在 CSR 調達はすでに市場における重要な要件の一つになっている。CSR 調達の取り組みで遅れることは市場においても不利になりかねない。先進的な日本企業はすでにそのマネジメントの形を固めている。しかし事例研究でもみられたように、いまだ国際的な人権意識を醸成し、ステイクホルダーとのコミュニケーションにより重きを置く取り組みを進める必要がある。その後、日本企業の強みを活かした新たな CSR 調達のマネジメントを期待したい。

【参考文献一覧】

1. KPMG/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. 内堀敬則（2003）「第 9 章 グローバル SCM と EMS の活用」山下洋史・諸上茂登・村田潔編著『グローバル SCM：サプライチェーン・マネジメントの新しい潮流』有斐閣
3. 海野みづえ（2014）『新興国ビジネスと人権リスク：国連原則と事例から考える企業の社会的責任（CSR）』現代人文社
4. 神田善郎（2006）「購買革新のマネジメント：企業間取引における信頼の形成」中央経済社
5. 新宅純二郎・大木清弘（2015）「第 4 章日本企業の海外生産を支える産業材輸出と真相の現地化」藤本隆宏・新宅純二郎・青島矢一編著『日本のものづくりの底力』東洋経済新報社
6. 曹徳弼・中島健一・竹田賢・田中正敏（2011）『サプライチェーン・マネジメント入門：QCDE 戦略と手法』朝倉書店
7. 竹谷仁宏（2003）『トータル・リスクマネジメント：企業価値を高める先進経営モデルの構築』ダイヤモンド社
8. 谷本寛治（2006）『CSR：企業と社会を考える』NTT 出版
9. 鈴木邦成（2010）『グリーンサプライチェーンの設計と構築』白桃書房
10. 鈴木洋太郎編著（2015）『日本企業のアジア・バリューチェーン戦略』新評論
11. 根岸可奈子（2012）「労働慣行の改善に向けた多国籍企業と国際機関の取り組み」林正樹 編著『現代企業の社会性：理論と実態』中央大学出版部 所収
12. 藤井敏彦/海野みづえ（2006）『グローバル CSR 調達』日科技連出版社
13. ベリングポイント戦略業務改革チーム（2006）『トータルリスクマネジメント』生産性出版
14. 渡辺聰子（2015）『グローバル化の中の日本型経営：ポスト市場主義の挑戦』同文館出版

【参考 URL 一覧】

1. 株式会社日立製作所 HP <http://www.hitachi.co.jp/>
2. 企業活力研究所（2012）「企業における非財務情報の開示のあり方に関する調査研究報告書」
http://www.bpfj.jp/act/download_file/8428429/95101661.pdf
3. 企業活力研究所（2013）「新興国等でのビジネス展開における人権尊重のあり方についての調査研究」
http://www.bpfj.jp/act/download_file/68127081/12058495.pdf
4. 企業活力研究所（2014）「企業の社会的責任に関する国際規格の適切な活用のある方についての調査研究報告書」
http://www.bpfj.jp/act/download_file/44893445/44387390.pdf
5. 企業活力研究所（2015）「企業のグローバル展開と CSR に関する調査研究報告書」 http://www.bpfj.jp/act/download_file/98193838/18791038.pdf
6. 経済産業省「OECD 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・ディリジェンス・ガイダンス（仮訳）」
http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/oecd/data/supply_chain.pdf
7. 経済同友会（2006）「日本企業の CSR：進捗と展望 自己評価レポート 2006」
<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2006/pdf/060523b.pdf>
8. 経済同友会（2014）「日本企業の CSR：進捗と展望 自己評価レポート 2014」
<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2014/pdf/140514a.pdf>
9. 鈴木裕／横塚仁士 大和総研調査季報（2012）「「ビジネスと人権」を巡る国際動向と企業経営への影響～コーポレート・ガバナンスと社会的課題～」
http://www.dir.co.jp/souken/research/report/esg/es/cho1201_03all.pdf
10. ソニー株式会社 HP <http://www.sony.co.jp/>
11. 東洋経済新報社「CSR 企業総覧：東洋経済「第 11 回 CSR 調査」業種別集計結果」
http://www.toyokeizai.net/csr/pdf/syukei/CSR_syukei2016_2.pdf
12. 日本弁護士連合会（2015）「人権デュー・ディリジェンスのためのガイダンス(手引)」
http://www.nichibenren.or.jp/library/ja/opinion/report/data/2015/opinion_150107_2.pdf