

基礎研 レポート

サプライチェーンのCSRリスクに疎い 日本企業（その1）

“日本型CSR”に潜むリスク促進要因

保険研究部 上席研究員 川村 雅彦
(03)3512-1789 kawam@nli-research.co.jp

はじめに

〔海外の現地法人とサプライチェーンにおけるCSRリスクの増大〕

近年のグローバル化の中で、安価な労働力、豊富な資源、拡大する消費市場を求めて、現地法人の形で日本企業の海外進出（特にアジア）が続いている。しかし、進出先でのCSRリスクに対して無防備で（正確には、無知のまま）海外に出て行くので、現地で環境や労務（人権・労働）にかかわる問題をNPOなどから突然指弾されて、トラブルを抱え込むケースが増えている。

このことは海外からの資材調達においても同様である。直接的な契約関係にない2次・3次の海外調達先であっても、そこで環境や労務の問題が起きると、遡って発注元（多くの場合、最終ブランド企業）の責任が厳しく問われる。これを「サプライチェーンのCSRリスク」と呼ぶ。近年、国内外の有名な大企業がこの問題に遭遇し、抜本的な改善策を講じることで事態の打開を図っている。

〔海外では通用しない“日本型CSR”の限界〕

海外で問われるCSRは、法令遵守と社会貢献を中心とする“日本型CSR¹”とは大きく異なる。これを認識したうえで、進出先あるいは調達先の社会事情や価値観を調べて適切に対処していれば、問題やトラブルを未然に防げたはずなのに、それを行っていない。今後は、現地法人などによる企業自らの海外進出時は当然ながら、海外調達におけるサプライチェーンのCSRが大きな経営課題となろう。

日本企業全般に言えることだが、そもそも途上国や新興国での「サプライチェーンのCSRリスク」に対する問題意識が薄い。むしろ、問題の存在さえ認識していない企業も多い。しかし、対処すべきことに然るべく対処しておけば、企業自身の価値毀損を未然に防ぐことができる。さらには、関係するステークホルダーの価値を上げることで、企業の競争力やブランディングにもつながる。

本稿では、日本企業の海外現地法人の増加状況とサプライチェーンの複雑化を概観し、サプライチェーンのCSRリスクが拡大するなかで、“日本型CSR”がリスク促進要因となることを指摘する。そのうえで、CSRリスク回避のための「CSR調達」と「CSR監査」の必要性を論じる。

¹ 藤井敏彦「ヨーロッパのCSRと日本のCSR」（日科技連出版社、2005年）によれば、日本CSRの「法令遵守＋社会貢献＋環境対応」に対して、米国CSRは「フィランソピー×地域社会＋企業市民」、欧州CSRは「社会問題＋人権問題＋従業員問題」である。

1——長く複雑になるサプライチェーン

1 | 海外現地法人の増大

日本企業は1985年のプラザ合意後の円高を契機に、アジアを中心に生産拠点や調達拠点の海外移転を進めてきた。経済産業省「海外事業活動基本調査」によれば、日系海外現地法人²は2011年度末には全世界で約19,300社あり、その内訳は製造業の約8,700社(45%)に対して、非製造業の方が多く約10,600社(55%)である。製造業の現地法人はこの20数年の間に全世界で2倍以上、アジアでは3倍以上となったが、輸送機械、情報通信機械や化学工業が多い。非製造業では、卸売業が約半数を占め、続いてサービス業、運輸業が多い(図表1)。

現地法人を進出地域別にみると、アジアは約12,100社と全世界の6割強を占め、中国とアセアンなどの立地が多い。特に中国では約5,900社と全体の3割以上を占め、なお拡大傾向にある。また、ベトナムやインドなど「その他アジア」も増加している。売上高でも、全世界の総売上高約182兆円(製造業:約88兆円、非製造業:約94兆円)のうち、アジアは約80兆円(4割以上)、その中で中国は約35兆円(約2割)を占める。

図表1: 日系海外現地法人の分布(2011年度末)

業種	法人数	比率	地域	法人数	比率
全産業	19,250	100.0%	全地域	19,250	100.0%
製造業	8,684	45.1%	北米	2,860	14.9%
輸送機械	1,720	8.9%	アジア	12,089	62.8%
化学工業	1,088	5.7%	中国	5,878	30.5%
情報通信機械	1,007	5.2%	ASEAN4	3,111	16.2%
生産用機械	546	2.8%	NIEs3	2,238	11.6%
電気機械	528	2.7%	その他アジア	862	4.5%
食料品	440	2.3%	欧州	2,614	13.6%
繊維	407	2.1%	その他	1,687	8.8%
金属製品	403	2.1%			
非製造業	10,566	54.9%			
卸売業	5,318	27.6%			
サービス業	1,587	8.2%			
運輸業	1,019	5.3%			
小売業	589	3.1%			
情報通信業	550	2.9%			
建設業	279	1.4%			

(注)同調査では、金融業、保険業、不動産業は対象となっていない。なお、東洋経済新報社「海外進出企業総覧」では金融・保険業、証券・投資業、不動産業なども含まれるが、本稿では触れない。
(資料)経済産業省「第42回海外事業活動基本調査」2013年を基に作成

2 | 製造業現地法人の生産と調達の変化

海外現地法人の数と地域分布に続いて、その事業活動を生産と調達の視点から見てみよう。

まず、製造業の「海外生産比率」をみると漸増傾向にあり、2011年度は国内全法人の18%に対して、海外進出企業ではその2倍に近い32%である(図表2)。国内全法人ベースで業種別にみると、海外生産比率が最も高いのは輸送機械(39%)、次いで情報通信機械(27%)、汎用機械(25%)、化学(19%)である。つまり、加工組立系製造業の海外生産比率が高い。

² 同調査における「現地法人」は、海外子会社(日本側出資比率10%以上の外国法人)と海外孫会社(日本側出資比率50%超の海外子会社が50%超を出資する外国法人)の総称である。

図表 2: 製造業の海外生産比率の推移 (売上高ベース%)

年度	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
国内全法人	14.6	15.6	16.2	16.7	18.1	19.1	17.0	17.0	18.1	18.0
海外進出企業	29.1	29.7	29.9	30.6	31.2	33.2	30.4	30.5	31.9	32.1

(資料) 経済産業省「第 42 回海外事業活動基本調査」2013 年を基に作成

次に、海外現地法人の資材調達状況はどうであろうか。図表 3 に示すように、2011 年度の製造業現地法人の立地国での「現地調達比率」は 4~6 割と少なくないが、立地国の近隣国を含む「域内調達比率」でみると、さらに増えてアジア 71%、北米 66%、欧州 63%と 6~7 割の水準となる。2002 年度との比較では、現地と域内の調達比率は、すべての地域で増加している。これに対して、「日本からの調達比率」はいずれの地域も現在 3 割弱ではあるが、2002 年度から減少している。

海外現地法人の「域内調達総額」については、2011 年度にはアジアの約 33 兆円 (3 地域合計の 62%) が最も多く、北米約 14 兆円 (同 26%)、欧州約 6 兆円 (同 12%) である。2002 年度からの変化をみると、アジアの倍増以上 (+約 18 兆円) に対して、北米 (-約 4 兆円) と欧州 (-約 1 兆円) はともに減少している。図表 4 は、2011 年度の北米、アジア、欧州における調達額と調達比率を、地域内と地域間との関係として図示したものであるが、複雑な調達状況がうかがえる。

これらのことから、海外現地法人の資材調達について、以下の 2 点がわかる。①海外生産が拡大するなかで、日本からの調達比率が減少する反面、海外現地法人の立地する国を中心に近隣諸国を含む地域内部での「域内調達比率」が増加している。②海外現地法人全体の「域内調達総額」が増加するなかで、欧米での調達総額の減少に対して、中国を中心とするアジアでは大きく増加している。これは、中国を中心にサプライチェーンのアジアシフトと多様化が今後も拡大することを示唆する。

図表 3: 海外現地法人の地域別にみた調達状況の変化 (2002 年度から 2011 年度: 製造業)

地域	(年度)	域内調達※			現地調達※			日本からの調達			域内調達総額(兆円)		
		2002	2011	増分	2002	2011	増分	2002	2011	増分	2002	2011	増分
北米	調達額(兆円)	11.23	9.21	-2.02	10.64	8.61	-2.03	6.09	4.03	-2.06	18.12	14.06	-4.06
	調達比率(%)	62.0	65.5	3.5	58.8	61.3	2.5	33.6	28.7	-4.9			
アジア	調達額(兆円)	9.93	23.47	13.54	7.75	19.88	12.13	5.06	8.88	3.82	15.34	32.98	17.64
	調達比率(%)	64.7	71.2	6.5	50.7	60.3	9.6	33.0	26.9	-6.1			
欧州	調達額(兆円)	4.09	4.06	-0.03	2.74	3.04	0.3	3.20	1.91	-1.29	7.89	6.48	-1.41
	調達比率(%)	51.8	62.7	10.9	34.7	46.9	12.2	40.6	29.5	-11.1			

(※) 域内調達: 海外現地法人の立地する国のある地域(ここでは北米、アジア、欧州)内部での資材調達
 現地調達: 海外現地法人の立地する国における資材調達、つまり、上記の「域内調達」に包含される。

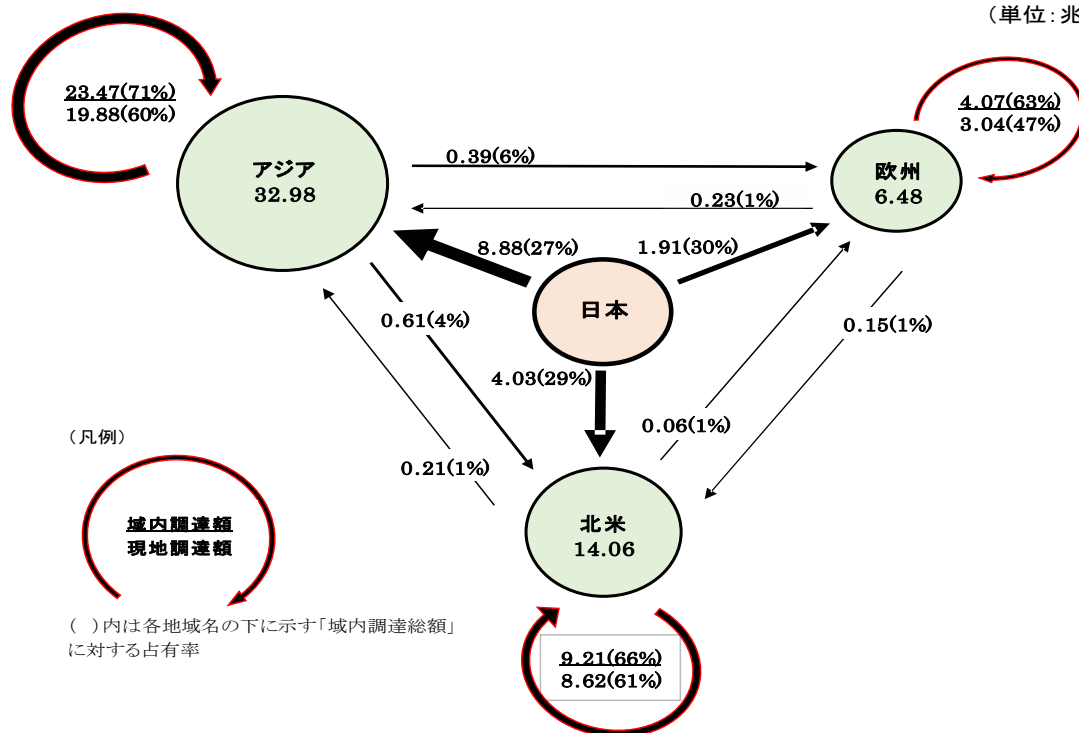
(注) 調達比率 = 域内(あるいは現地、日本からの)調達額 / 域内調達総額 × 100

域内調達総額には、域内以外の「その他の地域」からの調達額を含む、各地域(北米、アジア、欧州)での調達額の総合計。

(資料) 経済産業省「第 42 回海外事業活動基本調査」2013 年を基に作成

図表 4: 製造業の海外現地法人の調達先分布 (2011 年度:地域別)

(単位: 兆円)



(資料) 経済産業省「第 42 回海外事業活動基本調査」2013 年を基に作成

3 | 海外サプライチェーンの多様化・複雑化

[サプライチェーンの現地化・多様化]

海外現地調達では、当該国に進出した日系サプライヤーと地場企業とどちらが多いのであろうか。既に述べたようにアジアにおける「日本からの調達」は 3 割弱であり、その大半は親会社からである。これに対して、現地法人が立地する「現地国内での調達」は全体の 6 割弱を占めるが、その約 1/3 が現地に進出した「日系企業」からの調達であり、約 2/3 は「地場企業」からの調達である(図表 5)。

日本を起点としつつもアジア域内で多様なサプライチェーンが展開されていることがわかる。これを「サプライチェーンの現地化」と呼ぶことができるが、調達先の効率化や地域内分散としては意味があるものの、様々な CSR リスクが潜んでいる可能性があることを忘れてはならない。

図表 5: アジアにおける日系製造業の現地法人の調達先の割合 (2010 年度末)

日本からの調達	日本(親会社)	24.6%	28.6%
	日本(親会社以外の企業)	4.0%	
現地国内での調達	現地企業(日系企業)	17.5%	58.7%
	現地企業(地場企業)	38.9%	
	現地企業(その他の企業)	2.3%	
第三国からの調達	アジア(立地国外の地域内)	10.6%	12.6%
	欧州	0.7%	
	北米	0.5%	
	その他の地域	0.8%	
合計		100.0%	100.0%

(資料) 経済産業省「2012 年版通商白書」2012 年(原典は「海外事業活動基本調査」)を基に作成

〔業種によって異なるサプライチェーン特性〕

サプライチェーンの重要性については、2011年3月の東日本大震災や同年10月のタイ大洪水において、部品供給の途絶や寸断が相次いだことから、日本企業には強く認識された。しかし、グローバル化の進展とともにサプライチェーンがさらに長かつ多様・複雑になっていることには、意外と気づいていない。

日本では、近年、国産の野菜については、消費者の安全・安心意識の向上を背景として、スーパーなどの店頭で生産地や生産者が表示されるようになった。これは、農業産品はサプライチェーンが相対的に短く単純なので、最上流（源流）まで辿ることはそれほど難しくないことを意味する。畜産品や水産品、加工食品、あるいは素材系の化学製品についても、ほぼ同様のことが言える。

これに対して、家電や自動車などの加工組立系の工業産品は数百から数十万に及ぶ多様な部材・部品から成り立っており、当然ながら国内外の素材・部品メーカーが幾重にも連なっている。しかも、その間に商社や卸業者などが介在していることが多く、かなり長いサプライチェーンを形成しているのが一般的である。さらに、サプライチェーンは一本ではなく複数あり、しかも途中で多数に枝分かれしている。場合によっては、途中で合流して同一のサプライヤーに行きつくこともある。日本語では「供給網」と訳すが、まさに「サプライネット」である。

アジアは日系企業にとって重要な事業展開地域となっており、地域内での調達・生産・販売を通じた結びつき（生産ネットワークないしサプライチェーン）が強化されている。しかし、そこには日本企業が日頃あまり考えたことのない環境や労務にかかわるCSRリスクが潜んでいるのである。

2——進化するサプライチェーンのCSRリスク

1 | サプライチェーン・マネジメントの論点の変遷

サプライチェーン・マネジメント（Supply Chain Management：SCM）は1980年代に提唱された概念で、既に日本企業にも広く認識されている。SCMの歴史をみると、その主たる論点は時代とともに変化してきており、企業のサプライチェーンに対する責任と期待、さらにリスクは着実に拡大している。

当初は、競争力強化の視点から、仕様書どおりの「品質確保」とともに、「コスト・マネジメント」の側面が強く、資材調達や物流のコスト削減ならびに在庫抑制が主要な論点であった。近年になって、農薬混入や産地偽装の防止のために、食品の安全確保に向けた原材料の「トレーサビリティ（生産履歴調査）」として、調達者責任がサプライチェーンの上流まで及ぶようになった。一方、2011年の東日本大震災やタイ大洪水の苦い経験を踏まえ、SCMが「事業継続計画（Business Continuity Plan：BCP）」の一環として位置づけられ、不測の事態に備えた調達ルートの複数化・分散化や機動性の確保が重要課題となった。

このように見ると、サプライチェーンに潜むリスクは、単に品質やコストの問題だけではなく、法令リスク、評判リスク、事業継続リスクなどの観点から多様化・複雑化していることがわかる。つまり、SCMに期待される役割の幅は次第に大きくなってきたのである。しかし、サプライチェーンにおける新たなリスクは、これだけに限らない。次に述べるように、CSRリスクの裾野も急速に広がってきている。

2 | サプライチェーンの新たな CSR リスク

サプライチェーンの典型的な CSR リスク事例としては、環境問題のソニーショックと労働問題のアップルショック³を挙げることができる。それぞれの概要は以下のとおりである。

〔製品に有害物質が含まれていたソニーショック〕

「ソニーショック」という電機業界では有名な事件が、2001年に起きた。オランダ税関の検査で、ソニーのグループ会社であるソニー・コンピュータエンタテインメント (SCE) の家庭用ゲーム機のコード被覆 (中国製) から同国の基準値を超えるカドミウム⁴が検出され、陸揚げを差し止められたのである。これにより欧州向けの 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。

この事件は世界の電機部品メーカーに衝撃を与え、工業製品のカドミウム離れが起きた。これに対してソニー自体は、各国の有害物質規制への個別対応では世界中の規制強化には追い付かないと判断し、先手を打つ形で「ソニー・スタンダード」と呼ばれる独自の厳しい環境基準を設け、徹底的な対策に取り組んだ。法令遵守とは自国だけでなく他国の法令を守ることであり、また規制動向や消費者意識などに先んじるものでなくてはならないことを、電機業界は学んだ。

当時、日本ではカドミウムの工場排出規制はあったものの製品規制はなかったが、オランダでは 1999 年から含有量が規制されていた。「日本では当たり前、合法だ」は通用しない。さらに全世界のサプライチェーンを考えると、カドミウムを含む部品と含まない部品を分けて調達管理することは煩雑になり、かえってリスクを高めてしまう。これは「サプライチェーンのグリーン化」として、日本企業にとって貴重な教訓となった。

〔孫請工場で労働問題が発覚したアップルショック〕

「アップルショック」は 2011 年に同じ電機業界で起きた。米国アップルの中国におけるサプライチェーンに関する衝撃的な報告書⁵が公表されたのである。これは環境問題ではなく、日本企業が疎い海外での人権・労働問題である。同社が依頼した米国公正労働協会 (FLA) の監査報告書には、「委託工場で少なくとも 50 件以上の深刻な基準違反または法令違反を発見した」と書かれてあった。

アップルがスマートフォンなどを生産委託する台湾企業の中国子会社の 3 工場 (労働者約 18 万人) で、過酷な長時間労働や未払い残業などが発覚した。中国で 100 万人を雇用するといわれるこの子会社は、従来から自殺者の多発も指摘されていたが、労働組合も十分機能せず、「従業員は健康と安全の両面で深刻なリスクに直面している」と監査報告書は警告した。アップルの CEO は直ちに中国を訪れ、現地企業と労働条件の改善に取り組むことで合意した。CEO が直接出向いたことは、それだけ問題の根が深かったことを意味する。

実は、工場を持たないアップルの大半の製品はこの中国工場群で作られ、「i の奇跡」と呼ばれた大躍進を陰で支えてきたのである。しかし、このようなアジアのサプライチェーンが下支えしてきた同

³ 本稿では CSR 領域におけるショックを述べるが、業績激変や株価低迷に伴う財務上のショックとして語られることもある。

⁴ 日本ではイタイイタイ病の原因物質 (食物経由の人体蓄積) として知られるが、プラスチックの顔料や安定剤として広く使われてきた。EU では有害化学物質を規制する RoHS 指令により、2006 年からカドミウムだけでなく水銀、鉛、六価クロム、臭素 2 種の 6 物質を含有する電機製品の製造・輸入を原則禁止した。

⁵ 2012 年 4 月 5 日付日本経済新聞 (電子版) の記事や諸公表資料を参考にした。

社のビジネスモデルやコスト競争力の構造の弱点が露呈した。さらに、この FLA 報告書とは別に、中国の環境 NPO などとの討議の末、同社は世界中の日本企業を含む一次サプライヤーを公表したが、これはもう一つのショックとなった。なお、同社は 2007 年から「サプライヤー責任進捗報告書」を公表し、従業員の支援、労働者の権利と人権、健康と安全、環境、説明責任について報告している。

このアップルショックからの教訓は、以下のようにまとめることができるが、日本企業は海外事業における人権・労働問題への基本的な考え方として十分に銘記すべきである。

- 新興国の経済成長に伴う経済格差の拡大と労働者の権利意識の向上
- 海外現地の従業員増加に対応できる「労務のプロ」が必要
- 当該国の社会的課題に伴うローカル・コンテンツ（特に、当該国人の採用）
- NPO を含むステークホルダーとの意思疎通が不可欠
- 法令遵守は必須だが、beyond compliance が CSR の本質（特に、環境と労働）
- 自ら規則を守るだけでなくサプライチェーンの末端までの配慮

3 | サプライチェーンの責任と CSR リスク

ソニーショックとアップルショックをみると、地球的規模の環境・社会両面における自らの事業制約に加え、サプライチェーンの責任とリスクの高まりという形で、経営環境が大きく変化していることがわかる。このような激変の中では、グローバルな「サプライチェーン・マネジメント（SCM）」の欠如は、経営上の大きなリスクとなる。実は、世界的な有名企業において、ブランドに傷が付くほどサプライチェーンの CSR リスクが顕在化することは珍しくない。多くの場合、国際的な NPO などによるキャンペーンや消費者の不買運動の結果、抜本的な改善策が講じられている（図表 6）。

図表 6: NPO との交渉で環境・労働問題の抜本策を策定した企業（近年の事例）

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)

(資料)既公開諸資料より筆者作成

3——“日本型 CSR”がリスク促進要因に

1 | “日本型 CSR”と世界の CSR の違い

“日本型 CSR”の DNA と言うべきものがある。冒頭で述べたように、欧米との比較において、日本の CSR は「法令遵守+社会貢献+環境対応」が特徴で、産業公害の 1960 年代からバブル崩壊後の 1990 年代にかけて、日本企業が不祥事と反省・自戒を繰り返すなかで独自に形成されてきたものである。2000 年代になって、日本とは異なる欧米の CSR を認識するも、基本的な発想は変わらなかった。

ところが2010年代になると、それまで日本企業はあまり意識してこなかった人権、労働、コミュニティ参画などが、CSRのグローバルスタンダードとして重視されるようになった。2010年にISO26000（社会的責任の国際規格）が発行され、CSRの基本概念と実践課題が国際的に合意されたのである。CSRの定義も「企業の意思決定や事業活動が、社会および環境に及ぼす影響に対する企業の責任」と統一され、社会的課題からCSRを考えることが求められるようになった。

このことは、海外で求められるCSRは日本国内で考えるCSRより広く深いことを意味し、日本企業が海外進出する時に最も留意しなければならないことである。より厳しく言えば、日本企業が海外に進出する時に、“日本型CSR”の発想のままに対処すると、知らず知らずのうちにCSRリスクを抱え込み大きくしてしまう可能性が大きい。実際、不測の事態を招いてしまう事例が近年増えている。

2 | 人権問題への「加担」に対する認識の重要性

データはやや古いが、図表5に示すように、2010年に経済同友会が公表したCSRに関する調査結果によれば、「人権・労働に関する国際的規約（児童労働や強制労働の禁止、結社の自由、差別の排除等）を尊重し、その遵守を確認している」企業は半数に満たない。

さらに、その対象を「国内外のサプライチェーン（直接取引先、第一次下請まで）」に広げると、その割合は2割未満にとどまる。このように、海外（欧米のCSRの考え方が普及している途上国・新興国を含む）で重視される人権・労働問題に対して、日本企業の認識は薄い。

図表5: 日本企業の人権・労働に関する国際的規約の尊重・遵守状況

尊重・遵守状況	自社およびグループ会社	サプライチェーンを含む
尊重しており、遵守も十分	44% (59%*)	19% (24%*)
尊重しているが、遵守は不十分	39%	44%
取り組んでいない	17%	37%

(※)従業員数5,000人以上の企業

(資料)経済同友会「日本企業のCSR:進化の軌跡-自己評価レポート2010」2010年

世界に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こりやすい国や地域が存在する。しかし、多くの日本企業では海外進出や海外調達において、この問題の存在を認識せず、それらに対処する取組は皆無に近い。その結果、無防備がゆえにトラブルに至ることがある。今後、グローバルに事業を展開しようとする日本企業にはサプライチェーンを含めて、国際規範（世界人権宣言やILO条約など）を尊重した人権意識と適切な行動が不可欠である。

ここで大事なことは、ISO26000における「加担（complicity）⁶の回避」という新しい人権概念の理解である。ごく簡単に言えば、無意識であっても、知らないうちに関係者に迷惑をかけ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慎重に調べる必要がある、ということになる。この問題がないか調べることを、CSRの「デューディリジェンス」あるいは「CSR監査」という。

⁶ ISO26000では、加担には3つの種類があると指摘する。①直接的な加担:企業が意図的に人権侵害を支援すること、②受益的加担:企業または子会社が他者が行った人権侵害から直接的に利益を得ること(例えば、サプライヤーが労働の基本的権利を侵害したことから経済的な利益をえること)、③暗黙の加担:企業が特定の集団を対象とした組織的差別に対して明確に反対しないこと。

4—CSRリスク回避のための「CSR 調達」と「CSR 監査」

1 | 「CSR 調達基準」の策定

サプライチェーンのCSRリスクを回避するためには、調達先や発注先に対する「CSR 調達」が基本であり、それを明文化したものが「CSR 調達基準」である。CSR 調達基準には、CSR 調達に当たっての基本方針や具体的なCSR事項（例えば、ISO26000に準拠して、企業統治、人権、労働慣行、環境、事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画）が記載される。

この基準に対する取組状況をチェックし、改善点が明らかになれば、調達先に改善を要請する。これまで資材調達における要諦は、Q・C・D（品質、価格、納期）と言われたが、今後はこれに加えてE・S・G（環境、社会、統治）が必要となってきた。特に、海外のサプライチェーン・マネジメントにおいては必須となりつつある。

1996年のISO14001（環境マネジメントシステム）発行により、日本企業は環境配慮の「グリーン調達」を進めてきた。しかし、経済同友会の2010年調査（大企業）では、環境面から社会面まで広く「CSR 調達基準を策定している」企業は半数強（52%）にとどまり、さらに「必要に応じ取引先の指導ができていない」とした企業は約1/4（23%）に過ぎない。このままでは、日本企業のサプライチェーンのCSRリスクは多くが放置されたままである。それは、日本企業の競争力を損なうことにつながる。

2 | サプライチェーンの「CSR 監査」の必要性

CSRの観点から自社事業やサプライチェーンを調べることを、ISO26000ではデューディリジェンス（日本語になりにくいいためカタカナ）と呼ぶ。その定義は次の通りである。「企業活動のライフサイクル全体における、企業の意思決定および事業活動によって起こる、実際のおよび潜在的な、社会的・環境的・経済的なマイナスの影響を回避し軽減する目的で、マイナスの影響を特定する包括的で積極的なプロセス」。ただし、法律用語や会計用語では、少し異なる認識である。

企業からみれば、「自社事業のバリューチェーン全体におけるCSRリスクマネジメント」と理解してよさそうだ。ただし、狭義には「当然実施すべき調査・分析」であるが、広義にはその結果に対する「然るべき措置・対処」も含まれる。このことは事業全般に言えることで、資材の調達先や工事・サービスの発注先に対する「CSR 監査⁷」というストレートな理解も可能である。

ここで、日本企業がCSRの中で最も疎い人権デューディリジェンスについて、経済同友会の調査結果をみてみよう（図表6）。既に実施しているのは全体で3割弱（27%）にすぎないが、サプライチェーンにおける児童労働や強制労働など深刻な人権侵害の可能性を認識する海外視点のある企業（外国人株主比率の高い企業）ほど進んでいる。特に、外国人株主比率が50%以上の企業では、人権侵害への「加担」を防ぐデューディリジェンスに100%実施している。彼我の差を感じざるを得ない。

図表6：日本企業の人権侵害への「加担」を防ぐデューディリジェンスの実施状況

外国人 持株比率	10% 未満	10% ～ 20%	20% ～ 30%	30% ～ 40%	40% ～ 50%	50% 以上	全体
実施企業比率	16%	28%	35%	52%	80%	100%	27%

（資料）経済同友会「日本企業のCSR：進化の軌跡-自己評価レポート2010」2010年

⁷ 日本企業は「監査」という言葉を嫌う傾向があり、「審査」と表現することもある。

3 | 「CSR 監査」の促進に向けて

今後、日本企業は業種を問わず、自らの海外進出はもとより、海外調達におけるサプライチェーンの CSR リスクを回避し、CSR 調達を確実にするためには「CSR 監査」が必要である。CSR 監査は、グローバル化が進展する中で発注側と供給側の双方にとって企業価値の毀損を未然に防ぎ、ステークホルダー価値を高めつつ、企業の競争力強化と持続可能性につながるからである。

しかし、多くの日本企業はサプライチェーンの CSR リスクを認識していない。我社では現地の法律は守っているし、商習慣にも従っている。文書にはしていないが、すべきことはしている。海外の環境や社会の問題は企業の仕事ではないが、法律で義務化されれば従う。これが“日本型 CSR”の発想に基づく典型的な日本企業の対応であろう。これでは、自らリスクを呼び込むようなものである。

このような問題意識に基づき、筆者の所属する環境経営学会では CSR 監査のための「診断ツール」を開発中である。その一環として、CSR 調達や CSR 監査に関する認識や取組について、さきごろ日本企業 10 社（流通業、通信業、製造業では食品、電機、自動車、化学の大企業）にインタビューを行った。その結果、企業によって CSR 調達や CSR 監査に対する認識や取組に大きな違いがあること、業種によってサプライチェーンとその CSR リスクの特性が大きく異なることが判明した。

そこで、サプライチェーンの CSR リスクに疎い日本企業のための CSR 監査の促進に向けた基本的な方策として、以下のことが考えられる。

- ① まずは、サプライチェーンの CSR リスクに関する認識の醸成
 - 国内では実感しにくい海外サプライチェーンにおける CSR 問題と CSR リスクの認識
 - 責任を追及されるのはサプライヤーではなく発注元（多くの場合、最終ブランド企業）
 - サプライチェーンにおける「監査」と「被監査」の同時性（自社も監査を受ける）
- ② 業種によって異なるサプライチェーンの CSR リスクの認識
 - 自社に特有なサプライチェーンの長さ・複雑さなどの特性
 - サプライチェーンの「一般 CSR リスク」と「特定 CSR リスク」の違い⇒どこまで遡るか？
- ③ 法令遵守は当然、CSR の本質は beyond compliance という認識
 - 海外ではハードロー（規定法令）を超えたソフトロー（国際規範）の重要性
 - 特に地域資源や地域住民にかかわる海外事業で求められる規則を超えた対応
- ④ CSR 調達・CSR 監査に関するガバナンス体制の構築
 - 「コーポレートの CSR 部門」と「調達部門の CSR 機能」の並立・連携
 - CSR 調達に関する基本方針や基準の策定
 - CSR 監査の必要性と目的の明確化（取引条件か改善要請か）
 - 調達における CSR 監査機能の充実（内部監査、第三者監査を含む外部監査）

持続可能なサプライチェーンは企業の戦略的資産である。それゆえ、上述した諸方策は CSR 監査のための診断ツール開発に大いに役立つと思われるが、その詳細については稿を改めたい。