

サプライチェーンのCSRリスクに疎い日本企業

今後、日本企業の海外調達が世界の NGO の“標的”となる!?



保険研究部 上席研究員 川村 雅彦
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 リスクをあまり認識せずに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。

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ているが、結局、事態の打開を図るには抜本的な改善策を講じるしかない。

〔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 CSR”とは異なる。また業務・労働慣行も異なる。このことを認識したうえで、事前に進出先や調達先の現地における社会的課題を丁寧に調べて適切に対処していれば、トラブルを未然に防げたはずである。今後、現地法人などによる海外進出時に加え、海外調達におけるサプライチェーンの CSR リスクが大きな経営課題となろう。

現地の社会的課題の解決に向けてレピュテーション（世論）を活用する海外 NGO は、欧米企業に続いて日本企業をターゲットにしだしたと言われている。資本関係や契約関係の有無にかかわらず、最も効果的な最上流の発注元（最終ブランド企業）に対するキャンペーンを行うことが多くなった。

1——顕在化するサプライチェーンの CSR リスク

経済産業省によれば、日系海外現地法人は 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、非製造業は約 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 倍以上となり、輸送機械や情報通信機械が多い。非製造業では卸売業が約半数を占め、次いでサービス業や運輸業が多い（図表 1）。

アジアにおける製造業の海外現地調達について、「日本からの調達」は3割弱である。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、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2)。

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ことを忘れてはならない。

サプライチェーンに潜むリスクは品質やコストだけではなく、法令リスク、評判リスク、事業継続リスク、さらに環境問題や労務問題など多様化・複雑化している。つまり、サプライチェーンの責任とCSRリスクの高まりという形で、グローバルな経営環境が大きく変化しているのである。

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%			

(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2: 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

2——“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

欧米との比較において、日本のCSRは「法令遵守+社会貢献」が特徴で、日本企業が不祥事と反省・

自戒を繰り返すなかで、1990年代までに独自に形成されてきたものである。ところが2010年のISO26000（社会的責任のガイドライン）の発行により、人権や労働などが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り、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。

これは、海外で問われるCSRは日本国内で考えるより広く深いことを意味する。日本企業が海外進出や海外調達する時に、“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リスクを抱え込んで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 | 人権侵害への「加担」に対する認識の重要性

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きやすい国や地域が多く存在する。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」という考え方である。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る。これを「人権デューデリジェンス」という。

人権デューデリジェンスを実施している日本企業は全体で3割弱にすぎないが、外国人株主比率の高い企業ほど取組が進んでおり、50%以上の企業では全ての企業が実施している(図表3)。海外で重視される人権・労働問題に対して、日本企業の認識は低い。彼我の差を感じざるを得ない。

図表3: 日本企業の人権侵害への「加担」を防ぐデューデ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

3——CSRリスク回避のための「CSR 監査」

人権に限らず、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ではデューデリジェンスと呼ぶ。企業からみれば、「自社事業のサプライチェーン全体におけるCSRリスクマネジメント」であり、「CSR監査」というストレートな表現も可能である。

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いて「CSR監査」が必要である。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経営の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。

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、昨年、日本企業10社（食品製造業、中間材製造業、電機製造業、自動車製造業、流通業、情報通信業）にインタビューを行った。その結果、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方向性として、以下の4点を抽出した。

- ① まずは、サプライチェーンのCSRリスクそのものの認識醸成
- 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
- ③ 法令順守は当然、ハードロー（規定法令）を超えたソフトロー（国際規範）の認識
- ④ CSR調達・CSR監査に関するガバナンス体制の構築

4—海外の現地法人やサプライチェーンで高まる CSR リスク

国内ではあまり話題にならないが、日本企業の海外の現地法人やサプライチェーンにおいて CSR リスクが実際に顕在化した事例が増えている（図表 4）。環境問題だけでなく、人権侵害、労働組合、労働条件や賃金の問題が多い。これまで日本企業では品質・コストや情報セキュリティに主眼があり、人権・労働問題についてはサプライチェーンリスクと考えてこなかった。

図表 4：日本企業が経験した海外現法やサプライチェーンの CSR リスク（最近の実例）

実例1：人権侵害への加担【エネルギー供給業】

事業：	米国アラスカで炭鉱開発の合弁事業と石炭輸入
問題：	現地企業が先住民族の居住地にある小学校の傍に石炭輸送道路を建設、安全が脅かされる
経緯：	現地企業に対するNPOの抗議により、人権侵害として国際機関での議論となり、事業停止
結果：	発注元企業も含め国際機関での労使、NPOとの協議により対応策を決定、事業再開
教訓：	開発の初期段階で慎重な現地調査を行えば、問題発生は回避可能

実例2：労組結成と団体交渉の拒否【製造業】

事業：	インドネシアで化学製品の現地生産(海外現地法人)
問題：	現法に対し地元国の産業別労組が労組結成の承認を要求するも、企業外労組との交渉拒否
経緯：	労組はストライキに突入、現法をILOとOECD、裁判所に提訴、紛争の長期化
結果：	長年の交渉を経て実質的和解、同社労組は同社の労組世界協議会を設置
教訓：	日本型「企業内組合」を前提とせず、現地事情に沿った対応をすれば、問題発生は回避可能

実例3：労働条件の変更【製造業】

事業：	インドネシアで機械製品の現地生産(海外現地法人)
問題：	現法が従業員の大半を直接雇用から派遣労働に変更、労組が法令違反とする是正要求を拒否
経緯：	現地労組はストライキに突入、産業別労組は工場周辺で支援活動
結果：	現法は労組の要求を受け入れ、派遣労働による労働法違反雇用を撤回
教訓：	賃金・労働時間だけでなく雇用形態にも注意していれば、問題発生は回避可能

実例4：不適切な賃金支払い【製造業】

事業：	マレーシアで生産される電子部品の調達
問題：	調達先の下請工場で、隣国移住労働者に契約と異なる賃金支払いの改善要求
経緯：	地元国の支援団体や弁護士が問題と要求をネット掲載、発注元へ抗議メール殺到
結果：	発注元企業が現地にて、調達先に労働契約順守と第三者監査を要求し事態収拾
教訓：	契約関係にない二次調達先の労働条件にも目配りしておけば、問題発生は回避可能

実例5：原生林伐採【商社、住宅メーカー、建設業など】

事業：	豪州タスマニア島の森林伐採による素材・加工品の調達
問題：	調達先の現地企業から購入する木製品が、現地の原生林や生態系の破壊を加速
経緯：	NGO等の環境保護運動、現地企業や輸入する日本企業への抗議メール殺到と不買運動
結果：	現地企業は植林材生産へ転換宣言、今年の州議会で伐採地区の大幅縮小が可決
教訓：	現地の法令順守でも、地元政府やNGOの動きを事前に調べれば、問題発生は回避可能

(注)「教訓」から、現地の社会的課題を調査し、適切に対処していれば問題発生は回避できた可能性が高いことがわかる。

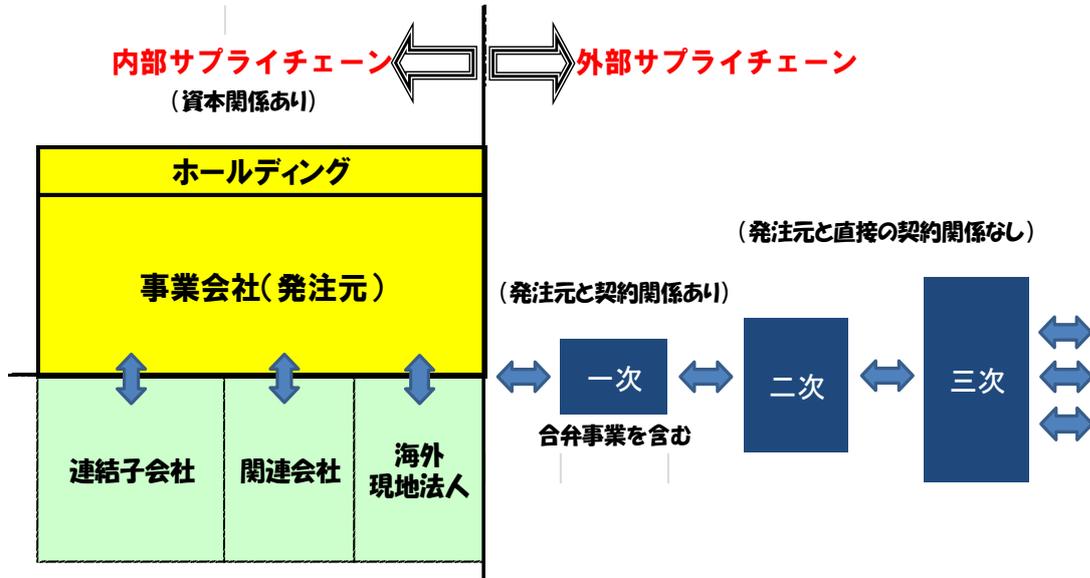
(資料)諸資料より筆者作成(一部、日本ILO協議会の熊谷謙一氏より示唆をいただいた)

5—サプライチェーンの CSR リスクに取り組みはじめた日本企業

1 | サプライチェーンの範囲の確認

供給網と訳されるサプライチェーンには一義的な定義はなく、様々なものがある。ここでは CSR リスク対応の観点から、企業グループの内部と外部に分けて考えてみる (図表 5)。グループの外部だけでなく、資本関係のある内部にも国内連結子会社や海外現地法人というサプライヤーが存在する。

図表 5: CSR リスクの高いサプライヤーはどこか？



(資料)筆者作成

2 | サプライチェーンの CSR リスクに取り組む日本企業からの示唆

近年の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、事業活動のグローバル化とともに多様化・複雑化しており、CSR の領域にも急速に広がってきた。つまり、サプライチェーン・マネジメントに期待される役割は時代とともに大きくなっているのである。

しかし、経団連の 2009 年の調査 (会員対象) では、過去 5 年間で最も進んでいない CSR の取組はサプライチェーン・マネジメントであり、3 割強がまったく手つかずの状態である。そのなかでも遅れているのが、サプライヤーに対する CSR 調達や CSR 監査である。このような問題意識に基づき、最近になって企業価値の毀損を未然に防ぎ、サプライチェーンの競争力強化を図るべく、CSR リスクに取り組む日本企業が出てきた。

前述の環境経営学会のインタビューを行った全ての企業がサプライチェーンの CSR リスクを認識し対応している訳ではないが、独自の視点で積極的に取り組んでいる企業も少なくない。戦略、体制、展開、監査について示唆される要点は、次のとおりである。

戦略：品質確保と安定調達が主眼なるも、アジアで高まる CSR リスク(人権・労働、環境)への対応

体制：コーポレート CSR 部門と資材調達部門が連携した役割分担

展開：国内のグループ企業や調達先から海外のグループ会社や現地調達先へ拡大

監査：SAQ(自己チェックシート)で現状把握し改善要請する共存共栄路線、リスク高ければ現地監査

6—CSR 調達・CSR 監査にかかわるガバナンス体制の要点

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、サプライチェーンの競争力強化とともに、CSR リスクの認識と回避は不可欠である。つまり、海外サプライチェーン（特にアジア）を明確に視野に入れた、CSR 調達にかかわるガバナンス体制を構築することが肝要である。

CSR の個別領域の具体的な取組以前の問題として、上述のサプライチェーンの CSR リスク対応における示唆（戦略、体制、展開、監査）を踏まえて、CSR 調達・CSR 監査のための全社的なガバナンス体制構築に向けた要点が、以下のように導かれる。

- ① CSR のコミットメントと戦略策定
 - 経営トップによる CSR 全般に対するコミットメント
 - 人権、労働、汚職防止、環境などを含む CSR 基本方針ないし行動規範の策定
 - サプライチェーンの CSR リスク（人権、労働、汚職防止、環境など）の認識と洗い出し
- ② ガバナンス体制（CSR 問題の発見プロセス ⇒デューディリジェンス）
 - 全社 CSR の推進部門の設置と調達部門の CSR 監査責任者の任命
 - CSR 調達方針・基準とサプライヤー選定方針
 - 人権・労働の担当者の任命
 - 従業員やサプライヤーが報復を恐れることなく通報できる仕組み
 - CSR 関連の問題発生時に迅速に対応できる仕組み
- ③ 海外の CSR 問題に関する企業文化の醸成
 - 海外事業では当地の法令順守だけでは不十分という認識
 - 海外事業では当地の社会的課題の理解が不可欠という認識
- ④ 現地ステークホルダーとのコミュニケーション
 - 現地の政府や NGO との連携による社会的課題の共有
 - 現地ステークホルダーの期待の理解
- ⑤ ガバナンス・プロセスの定期的評価と報告
 - CSR（リスク）の取組や進捗の自己評価と社外開示
 - 国内外のグループ企業の CSR 監査の実施

あとがき【CSR 監査の実際の運用】

これらの論点はサプライチェーンの CSR リスク評価と 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。ただし、サプライチェーンの CSR 監査を実際どこまでどのように対応するのかという現実的な運用課題がある。例えば、監査対象範囲（一次サプライヤー、二次以降のサプライヤー）、国・地域、頻度、あるいは調達先の支援方策などを検討することになるが、事業や商品の重要度、リスクの度合いや費用対効果の観点から戦略的に優先順位を決定する必要がある。その詳細については稿を改めたい。