

基礎研 レポート

社会的課題のビジネス・インパクトに 気づき始めた日本企業

グローバル時代のCSRリスクとチャンス

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（背景と問題意識）

企業活動のグローバル化が加速的に進展する中で、日本企業の海外事業やサプライチェーンが直接・間接にかかわる現地の社会的課題が、ビジネス・インパクトを与えるようになってきた。つまり、日本企業が従来の“日本型 CSR”では考えられない様々な「CSR リスク事象」に直面しだしたのである。その対処を誤ると、事業の継続や存続を危うくする可能性もでてきた。

実際、日本企業において以下のようなことが原因となって、操業の縮小や停止あるいは事業の見直しに追い込まれた事例が発生している。

- ・ インドネシアの現地法人で、労組結成と団体交渉の拒否〔化学工業〕
- ・ インドネシアの現地法人で、正規から派遣への労働形態の変更〔自動車製造業〕
- ・ マレーシアの二次サプライヤーで、不適切な賃金支払い〔機械製造業〕
- ・ オーストラリアの調達先で、住宅用木材向けの原生林伐採〔商社、ハウスメーカー〕
- ・ 米国の石炭開発の合弁事業で、先住民の人権侵害への加担〔電力供給業〕

一方で、上記のような現地の社会的課題を自らの経営課題（リスク・チャンスの両面）と位置づけ、サプライチェーン・マネジメント（SCM）として、適時適切な対応策を講じる企業が国内外で登場している。その狙いは、CSR リスクの回避だけでなく、それを機に社会からの評判の獲得や市場競争力の強化につなげようとするものである。

今後、日本企業がグローバルな事業活動を通じて持続可能な成長を続けていくためには、自社事業にかかわる社会的課題の解決を“自らの CSR 課題”と捉え、的確に対応することが不可欠である。そして、それが中長期的な市場での存在感と競争力の源泉になると考えられる。

そこで本稿では、多くの日本企業が“自らの CSR リスク”と考えていない、グローバルな事業活動やサプライチェーンにおける典型的な社会的課題（人権・労働、食品調達、先住民族）を取り上げ、それぞれの背景と先進的な企業の取組事例を紹介する。そのうえで、持続可能な社会の実現に向けた「本来の CSR 経営」に対して示唆されることを探る。

1——新興国・途上国の人権・労働問題

海外現地法人やサプライチェーンにおける人権・労働問題は、基本的かつリスクの高い CSR 課題である。その対策には、海外現法やサプライヤーの CSR 監査と能力開発が必要である。

1 | 人権・労働問題の背景

(1) グローバルに広がる現地法人とサプライチェーン

近年、アジアだけでなく中南米やアフリカも含めた新興国や途上国において、日本企業の現地法人・合弁事業が増加し、またサプライチェーンが拡大する中で、企業活動が現地の経済・産業に及ぼす影響が大きくなっている。その一方で、労働関連の法令が未整備、あるいは法令執行が不十分で労働規制の実効性が乏しい国や地域が存在する。

このような状況に対して、社会的責任のガイダンス「ISO26000」をはじめ、Global Reporting Initiative (GRI) の「持続可能性報告ガイドライン 4 版」、改正された OECD の「多国籍企業行動指針」、さらに国連の「グローバル・コンパクト」や「ビジネスと人権の指導原理」などの国際フレームワークが制定され、その中で人権尊重や労働者の権利が明記されている。

1997 年にスポーツ用品メーカーである米国ナイキのベトナムにある製造委託先工場で児童労働や低賃金・長時間労働が発覚した。それを告発した米国の NPO が、利益優先・人権軽視体質に対する反対キャンペーンや不買運動を唱導した結果、同社は労働条件や就労環境の改善を約束した。一方、これとは対照的にジーンズ・メーカーの米国リーバイ・ストラウスは、1950 年代の創業以来、人権意識が高く「人権をブランドにした」とも言われる。

(2) 「サプライチェーンは CSR 課題」という認識の広がり

最近では世界的に多様な NPO やイニシアチブ活動が活発化している。その中で新興国や途上国の部品調達先や製造委託先の労働現場における低賃金、児童労働、強制労働、長時間労働あるいは劣悪な就労環境などが批判されるようになった。その結果、日本企業を含む最上流の発注元である「最終ブランド企業」が対応に苦慮している。場合によっては、操業停止に追い込まれることもある。

人権・労働問題への対応が不適切な場合、企業のブランドイメージの低下、労働ストライキや訴訟への発展、売上高の低迷など、企業に対して直接的なマイナスの影響を及ぼす。それゆえ、日本企業にも次第に「サプライチェーンは CSR 課題である」という認識が広まってきた。

ただし、途上国に限らず先進国においても、人権・労働問題については日本国内の経験や労働慣行で判断してはならない。例えば、日本の労働組合の多くはユニオン・ショップと呼ばれる会社単位であるが、世界的には職種横断的な労働組合がほとんどである。そのため、海外の労働現場における「結社の自由」と「団体交渉」は、日本企業が判断や対応を間違えやすいことの一つである。

(3) 人権・労働問題の国際規範に疎い日本企業

上述のように、世界には児童労働や強制労働、長時間労働、あるいは劣悪な就労環境など人権侵害が起きやすい国や地域がある。しかし、それに対する日本企業の全体的な認識と取組の水準は決して高くない。グローバル時代にあつて、日本企業の“盲点”ないしリスク要因となってきた。オリンピックでのスポーツ用品メーカーに対するキャンペーンも日本では知られていない（参考 1）。

【参考1】 Play Fair at the Olympics Campaign

2004年のアテネ・オリンピックの時に、国際NPO・労組の連名で“Play Fair at the Olympics ”というキャンペーンが行われた。世界のスポーツ用品メーカー7社とIOC(国際オリンピック委員会)に対し、途上国の製造委託先工場における労働条件の改善などを求めたのである。

メーカー側は、アジアなどのOEM工場で生産されたものを自社ブランドで売るが、工場での労働問題には関与していないと主張した。これに対しNPO側は、委託先工場の問題であると同時に、委託元企業にとってはサプライチェーンの問題であり、その労働環境には社会的責任があると主張した。

結局、欧米のメーカーは然るべく対応した。これに対して、日本企業としてキャンペーン対象となったミズノとアシックスの両社は、初めての問題であったため、法的な観点からも検討した結果、「サプライチェーンの問題は自らの問題である」との結論に達した。そして、NPOとの対話と対応を開始した。

経済同友会の調査によれば、日本の大企業で人権・労働問題に関する国際規範について、自社及び国内外グループ（連結）において、順守し体制も十分とする割合は4割を超すに過ぎない。しかも、それをサプライチェーン（直接調達先とその下請）まで広げると、2割に半減する。2010年からの変化を見ても、ほとんど進展がない（図表1）。

図表1：日本企業の人権・労働問題に対する取組状況

| 人権・労働の国際規範について | 自社及び国内外グループ(連結) | | 自社及び国内外グループ(連結)とサプライチェーン | |
|----------------|-----------------|--------------|--------------------------|--------------|
| | 順守し、体制も十分 | 順守するも、体制は不十分 | 順守し、体制も十分 | 順守するも、体制は不十分 |
| 2010年 | 44% | 39% | 19% | 44% |
| 2014年 | 44% | 39% | 21% | 43% |
| 増減 | ±0ポイント | ±0ポイント | +2ポイント | -1ポイント |

(資料)経済同友会「日本企業のCSR:自己評価レポート2014」を基に筆者作成

このような中で、日立製作所は2013年5月、日本企業としては初の「日立グループ人権方針」を公表した。これは国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠するもので、グローバル事業の拡大を背景に、国内外で人権を尊重する企業方針を推進することで、持続可能な社会の実現に貢献することをめざしている。

2 | 人権・労働問題の先進事例と示唆

(1) 中国とバングラデシュの事例

ここでは、最近世界的に注目されたサプライチェーンにおける人権・労働問題を2件取り上げる。一つは、2010年に従業員の自殺が相次いだ中国の電子機器製造工場（世界的な電子機器の受託製造企業である台湾企業の中国子会社）における様々な違法労働問題。これは発注元の米国アップルがNPOのFLA（Fair Labor Association）に依頼した調査で発覚したもので、厳しいセキュリティ体制による肉体的・精神的ストレスなどが原因と言われている。両社は、問題解決のために残業時間短縮、安全手順の改善、宿舍の改善などで合意した。

もう一つは、2013年4月のバングラデシュのラナプラザ事故。世界のアパレルメーカーの委託縫製工場の集積する老朽ビルが倒壊し、死者1100人・負傷者2500人を超す大惨事が起きた。発注元企業がコスト削減を強く要求してきた結果、工場建屋の安全基準の不徹底や劣悪な労働環境を強いられたとの批判もあり、事故後に労組の国際組織が「バングラデシュにおける火災と建物の安全に関する協定」を制定した。これには欧州を中心に関連する主要な企業が参加している。

(2) サプライヤーのCSR監査と能力開発

このようなサプライチェーンの人権・労働問題に対して、日本企業では電子・電機メーカーやスポーツ用品メーカーも過去の経験を踏まえて、世界各国にある製造委託先工場に対して精力的に「CSR監査」に取り組んでいる。

SCMないしCSR調達の全般にいえることだが、世界的には労働集約的な電子・電機業界やアパレル・スポーツ用品業界の取組が進んでいる（逆に言えば、人権リスクの認識が高い）。例えば、前者ではEICC¹、後者ではSAC²が先進的である。つまり、業界として国際的にもSCMやCSR調達を促進する仕組みが構築されているのである。

そこでは「CSR監査」はしっかり実施する反面、サプライヤーの問題意識やマネジメント能力を高める「キャパシティ・ビルディング（能力開発）」を支援している。このことは、CSRリスク・マネジメントを超えた“持続可能なサプライチェーンの構築”として、日本企業も見習うべきであろう。

2——食品調達のトレーサビリティとサステナビリティ

食品の海外調達は“安全の外部化”でもあり、安全かつ安定的な調達体制とトレーサビリティ（流通履歴の追跡可能性）の確立が不可欠である。また、持続可能な資源調達は競争力の源泉である。

1 | 食品サプライチェーン問題の背景

(1) 食品サプライチェーンのトレーサビリティ

近年、食品の原材料だけでなく加工食品のサプライチェーンがグローバルに拡大する中で、「食の安全」への信頼性が揺らいでいる。消費者団体をはじめNPOなどの様々な組織が、残留農薬をはじめとする食品の安全性はもとより、原材料の生産地あるいは製造や加工などに関する正確な情報開示を求めている。

それを受けて食品関連企業では、食品の原材料採取から製造・加工や流通をへて最終製品が消費者へ届くまでの多様化・複雑化するサプライチェーンにおけるトレーサビリティ（実務的には情報の収集・記録・保管）の仕組みをいかに確立するかが大きな課題となっている。食の安全に関する国際規格には、国際食品規格（通称コーデックス規格）やHACCP（食品の製造工程における品質管理システム）、ISO22000（フードチェーン管理システム規格）などがある。

(2) 食品サプライチェーンのサステナビリティ

¹ EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) の行動規範がある。日本では JEITA (電子情報技術産業協会) が EICC と連携した「サプライチェーン CSR 推進ガイドライン」を策定している。

² SAC (Sustainable Apparel Coalition) が策定した評価指標 Higg Index がある。

食品サプライチェーンには安全性問題とは別に、サステナビリティ（持続可能性）問題がある。パームオイルやカカオなど農産品の生産地における森林破壊や環境汚染、労働問題などについて、NPOなどが「倫理的かつ持続可能な調達」のため、最終製品を扱うブランド企業に対してキャンペーンを行っている。対応を誤れば、消費者の不買運動や販売先との取引停止に至ることもある。

このような動きを反映して、持続可能な方法で生産された原材料に対する国際的な認証制度の整備が進んでいる。例えば、MSC（海洋管理協議会）による「漁業認証」と「水産物エコラベル制度」、RSPO（持続可能なパーム油生産に関する円卓会議）によるパームオイル生産の「農園認証」と「サプライチェーン認証」などがある。また、FLO（国際フェアトレードラベル機構）は、途上国の原材料や製品を適正な価格での購入を促進する「フェアトレード認証」を行っている。

2 | 食品サプライチェーン問題の先進事例と示唆

(1) 食品調達における“安全の外部化”への対策

「食の安全」について、最近の事件では、中国の食品会社による期限切れ鶏肉入りの加工食品問題が発覚し、日本の外食産業やスーパー・コンビニ業界の一部では販売中止に追い込まれた。ある国際NPOは、従来から中国産の生野菜や果物の残留農薬を警告しており、大手小売業者に対して商品の撤去と管理体制の拡充を求めてきた。また昨年には、中国で販売された漢方薬から違法な高濃度の残留農薬が検出されたという調査結果を発表した。

他方、日本のある飲料メーカーは、2012年に中国産茶葉から国の安全基準を超える残留農薬が検出されると自ら公表して、ウーロン茶のティーバッグ40万個を自主回収した。また、日本のある製薬会社は、中国での生薬生産・加工における安全と品質の確保のため、より強固な保証体制強化に重点的に取り組み、自社管理圃場の拡大に努めている。

低コストを背景に日本企業で進む食材・食品の海外調達は、“安全の外部化”に他ならない。結局は、自ら徹底した食材・食品の安全かつ安定調達の体制整備とトレーサビリティの確立が不可欠となっている。

(2) 食品の持続可能な調達

他方、「倫理的かつ持続可能な調達」の事例としては、パームオイルの大規模プランテーションに対する国際NPOの批判がある³。特に、インドネシアを中心に大規模なパームオイル生産を手がけるある現地企業による熱帯雨林と生態系の破壊を強く批判してきた。このNPOは、パームオイルを調達する企業に対しても、同社から購入しないよう反対キャンペーンを含め圧力を強めた。

これを受けて、世界有数の食品メーカーであるネスレやクラフトフーズ、あるいは食品・家庭用品メーカーのユニリーバなどは、2010年までに同社からの原料調達の取り止めを宣言した。これに対して、同社は2010年にRSPO指針に基づく生産方針を表明している。

ここで、世界約190国に支店網をもつ蘭英系ユニリーバの先進的なCSR戦略と取組を紹介したい⁴。同社はRSPOの設立メンバーでもあり、本業を通じて社会的課題の解決に貢献するという堅固な戦略

³ 「No Deforestation Policy」という天然林破壊ゼロを表明する企業が米国を中心に増えている。日本では花王が先駆的である。

⁴ ユニリーバ・グローバル・カンパニーのホームページを参照した。

に基づき、社会の持続可能性と自社の成長を両立させる 2020 年を目標年とする経営計画「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」を 2010 年に発表した。その後、2013 年にはグローバル・サプライチェーンを視野に入れて、3 分野（健康・暮らし、環境負荷低減、生活水準向上）・9 目標（持続可能な調達や人権・労働、女性の機会拡大、小規模農家などの包摂的支援を含む）に拡張された。これは幅広い社会的課題の中から自社のマテリアリティ（重要課題）を特定した結果であり、その「持続可能な調達」の考え方は模範的と言える。

因みに、米国マクドナルドは健康志向などの時代状況の変化に対応して、サステナビリティの考えに基づく経営に転換することを発表した（参考 2）。

【参考 2】 マクドナルドの 2020 年サステナビリティ方針

今年 4 月、米国マクドナルドが 2020 年までの「CSR・サステナビリティ・フレームワーク」を発表し、従来の考え方から大きく転換した。フレームワーク策定に当たっては、多様な社外ステークホルダーからの意見を反映し、以下のような数値目標を掲げた（一部は主要国に限定）。

なお、米国では肥満は CSR と認識されている。

- 牛肉：2016 年からサステナビリティ認証の牛肉の購入を開始する
- コーヒー、パーム油、魚：全て、サステナビリティ認証の原材料を調達する
- 包装材：全ての繊維素材を認証済みまたはリサイクル素材に入れ替える
- 消費者の健康：果物・野菜・低脂肪食品または全粒穀物の販売を倍増する
- 廃棄物：店舗廃棄物のリサイクル率を 50% とし、廃棄物量を最小化する
- エネルギー使用：直営店舗のエネルギー使用効率を 20% 向上する

（資料）同社のホームページを基に筆者作成

3——先住民族の権利尊重

近年、先住民族の諸権利は人権と認識されるようになった。特に天然資源開発では、その配慮と対応は重要な CSR 課題であり、地域社会からの事実上の“操業許可”につながる。

1 | 先住民族の権利尊重の背景

(1) 資源開発における Social License to Operate

鉱物や石油・ガスなどの天然資源開発では、先住民族や少数民族の居住地や近隣で事業を行うことも多く、その人権とともに歴史・宗教・文化を尊重することが求められる。2007 年の国連総会では「先住民族の権利に関する国連宣言」が採択され、先住民族の諸権利は人権として認識されるようになり、それに配慮し対応することが開発事業上の重要な CSR 課題となった。これは社会的な操業許可（Social license to Operate）とも呼ばれている。

先住民の権利侵害や地域住民の強制移転など、資源開発に伴う環境面や社会面のマイナスの影響が注目されたことから、世界銀行グループの IFC（国際金融公社）の融資条件にも先住民族の権利尊重が盛り込まれた（参考 3）。これは 2001 年に設立された国際的な業界団体 ICMM（国際金属・鉱業評議会）の声明でも言及され、2003 年には「持続可能な開発のための 10 基本原則」が策定された。

【参考 3】 IFC(国際金融公社)のパフォーマンス・スタンダード

世界銀行グループで途上国の民間プロジェクトを担当する IFC は、投融資の条件として 8 項目のパフォーマンス・スタンダード(PS)を策定した(2012 年改定)。プロジェクト実施により影響を受ける地域住民保護のための基準である。

- PS1 - 環境・社会に対するリスクと影響の評価と管理
- PS2 - 労働者と労働条件
- PS3 - 資源効率と汚染防止
- PS4 - 地域社会の衛生・安全・保安
- PS5 - 土地取得と非自発的移転
- PS6 - 生物多様性の保全および自然生物資源の持続的利用の管理
- PS7 - 先住民族**
- PS8 - 文化遺産

PS7 が先住民族の権利であり、土地取得のデュー・デリジェンスを定めた。FPIC (Free, Prior, Informed Consent) の概念が導入され、企業などによる土地取得においては、先住民が強制なしに事前の情報開示により合意することが条件となった。

(2) 不可欠な先住民との共生

このような時代の変化の中で、資源開発プロジェクトで環境・生態系や先住民への配慮が不足すると、地元政府の許認可取得や操業権の維持に支障をきたす。それだけでなく、先住民や地域住民からの訴訟や NPO のネガティブ・キャンペーンの対象となることもある。そのため、開発プロジェクトの計画段階から継続的に先住民を中心にステークホルダー・エンゲージメントを行う必要がある。そこでは、現地の環境や社会への悪影響を最小に留めつつ、地域発展に貢献できるよう工夫して、先住民や地域社会から支持を得られるよう慎重かつ丁寧な取組が求められる。

少し論点は外れるが、先住民族の課題も含め、上記と同様の考え方から民間金融機関の大型開発向けプロジェクト・ファイナンスにおいても、2003 年に「赤道原則」が制定されている(参考 4)。また、世界の年金基金など主要な機関投資家は、社会・環境の持続可能性のための「責任ある投資」をめざして、2005 年に「責任投資原則 (PRI)」を策定した。今年 2 月、日本では責任ある機関投資家の諸原則である「日本版スチュワードシップ・コード」が金融庁から公表された。

【参考 4】 民間金融機関の「赤道原則」

「赤道原則」は、民間金融機関の大型開発プロジェクト融資における環境や社会への配慮に関する国際的な自主協定である。2003 年に世界銀行グループの IFC が、主要な欧米民間銀行(NPO から生物多様性を考慮していないと批判されたシティグループなど)と共同で策定した。

大型ダムや発電所、資源開発など開発事業に対するプロジェクト・ファイナンスの際、先住民を含む環境・社会面での事前影響評価を行い、融資の妥当性や改善要請を検討する。さらにプロジェクト終了時までその遵守状況をモニタリングし、融資先には是正措置を行うことなどを定めている。

本邦金融機関では、みずほコーポレート銀行(当時)、三菱東京 UFJ 銀行、三井住友銀行の 3 行が 2005 年に採択した。

2 | 先住民族の権利尊重の先進事例と示唆

(1) 批判される不用意な資源開発

世界的規模の資源採掘会社は、かつて大規模な露天掘りによる環境破壊や先住民の生活破壊を NPO などから批判されたが、上述の ICMM による自主規制もあって、今では持続可能な採掘事業に積極的に取り組んでいる。現在は、中堅の採掘会社が問題を起こしているとの指摘が多い。先住民の人権侵害により操業停止に至った事例、NPO の反対運動の対象となっている事例は、世界には少なからず存在する。

日本企業では、例えば、電力会社によるアラスカでの石炭開発の合弁事業において、先住民の生活圏の安全を脅かしたことから、NPO の抗議により事業停止に追い込まれた。また、非鉄系鉱山会社によるフィリピンでのニッケル製錬事業では、国際 NPO が周辺サンゴ礁の水質汚濁や先住民の意思決定にかかわる人権侵害を批判し、協議が開始されている。

(2) 先住民と共生を模索する企業

逆に、先住民の権利を尊重する方針と仕組みをもつ企業もある。エクソン・モービルは、開発対象地域の文化遺産を保全する計画や地域住民との協調のための行動基準などを策定している。その背景には、海上環境事故としては当時過去最悪の 1989 年に起きたエクソン・バルディーズ号のアラスカ沖の原油流出事故への批判もあったようだ。

日本の国際石油開発帝石 (INPEX) も、先住民への配慮は欠くことのできない重要な CSR 課題と位置づけ、先進的な取組を行っている⁵。特に同社のオーストラリア北部での大規模 LNG プロジェクトでは、当該地域の住民の約 4 割が先住民であり、その土地と水の歴史的な所有者 (Traditional Owners) として重要なステークホルダーと位置付けている。同社は 2016 年の生産開始に向けて 2009 年に先住民と覚書を交わし、相互に協力・尊重していくことを約束した。2010 年に「地元産業採用計画」、2012 年に「社会影響管理計画」などを策定した。2013 年には重点テーマに関する「先住民社会との協調活動計画」を始めて発表した。その結果は、毎年公表される。

なお、先住民ではないが、米国コカ・コーラ⁶は 2000 年代初めにインドで工場取水による水資源枯渇を巡って地域住民から訴えられた。それを機に地域とのコミュニケーションに努めつつ、工場で使用した水と同等量を水源涵養林の保全により確保することで、相対的に水使用量をゼロにする「ウォーター・ニュートラル」を達成した。現在は、世界全体で 2020 年までに実現することをめざす。

これらのことから、現地の事情や歴史・慣習・文化を十分に理解したうえで、操業地域において雇用創出や教育支援、水資源確保などの長期的支援によって地域社会との信頼関係を築くことが、Social License to Operate を確保し、結局は企業価値の向上につながると考えられる。

おわりに (本来の CSR 経営への示唆)

以上、グローバル時代のビジネス・インパクトとして、企業経営に大きな影響を及ぼすと考えら

⁵ INPEX のホームページを参照した。

⁶ 日本コカ・コーラのホームページを参照した。

れる海外展開にかかわる 3 つの社会的課題（人権・労働、食品調達、先住民族）について、その背景と先進的な CSR の取組事例を見てきた。これらから日本企業の「本来の CSR 経営」に対して包括的に示唆されることは、次の 3 点である。

- 業種特性によって異なる CSR 課題の認識と自社のマテリアリティの判断
- 国内単独から海外連結へ、自社事業から上下流へ CSR 経営バウンダリーの拡がり
- CSR リスク・チャンスの本質的な理解と認識に基づく長期戦略的アプローチ

【補遺】 どこまでがコンプライアンスか？ 2 つの論点

コンプライアンスは日本企業の CSR の特徴の一つといわれ、この言葉は日本では既に市民権を得ているように思われる。しかし、それを単に「法令順守」と訳すと、ミスリードする可能性がある。正確には「法令等順守」である。実は、この「等」には深い意味があり、グローバル時代における CSR の文脈では、相互に関係する 2 つの論点がある。

- 「違法ではないこと」について、どう考えればよいのか？

自ら違法行為をしない、あるいは違法行為をする相手とは取引しない。これに議論の余地はない。問題は、この先である。違法ではないが、企業倫理や社会的公正、あるいは社会的課題からみて、法規制を超えた企業行動が求められる場合、どこまで行えば十分と言えるのであろうか。

- 国によって異なる法令に、どう対処すればよいのか？

グローバル時代にあって、海外とりわけ新興国や途上国でのコンプライアンスとは何か？ 実際、当該法令が制定されていない、法令があっても実効性が低い国や地域は存在する。そこで、形式的に「当地の法令には違反していない」ことをもってコンプライアンスと言えるのだろうか。

CSR は Beyond Compliance とも言われる。そこで、前者については、自社事業やサプライチェーンが環境や社会に悪影響を及ぼしていることが明白であれば、法令を超えて適切に対処すべきである。これと関連しつつ、後者については、国別に対応するのではなく、最も厳しい規制に合わせた自社独自のグローバル統一ルールを策定することが考えられる。

いずれの論点についてもグッド・プラクティスは存在するが、現実には相対的なところもあり、最終的には企業の判断に委ねられる。そこで問われるのが、その判断基準である。例えば、長期的戦略の視点に立った、自社の事業特性を踏まえた持続可能な社会実現への貢献、ならびに自社の CSR リスクとチャンス（評判を含む）の分析である。その方向性を誤らないためには、NPO を含むステークホルダーとの継続的な対話が不可欠である。

【参考文献】

拙稿「[サプライチェーンのCSRリスクに疎い日本企業（その1）](#)」ニッセイ基礎研レポート 2013 年 9 月

拙稿「[サプライチェーンのCSRリスクに疎い日本企業（その2）](#)」ニッセイ基礎研レポート 2013 年 12 月