

# 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2）

今後、世界の NGO から日本企業の調達が標的となる！？

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

前回（本年9月）のレポート「[サプライチェーンのCSRリスクに疎い日本企業（その1）](#)」では、グローバル化を背景に日本企業の海外の現地法人与サプライチェーンにおけるCSRリスクの増大、その中で海外では通用しない“日本型CSR”の限界を述べた。そのうえで、企業インタビューを基に、サプライチェーンのCSRリスクに疎い日本企業がトラブルを抱え込まないように、CSRリスクに着目したサプライチェーン・マネジメントの促進に向けた基本的な方策として以下のことをまとめた。

- 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）
- 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
- 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
  - ・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）

本稿では、海外のサプライチェーンでCSRリスクが実際に顕在化した日本企業の実例を紹介するとともに、企業インタビューからCSRリスク対応の先進事例の概要をまとめる。最後に、「CSR調達・CSR監査」にかかわるガバナンス体制構築の要点を述べる。

## 1——高まる海外サプライチェーンの CSR リスク

### 1 | CSR 取組の中で最も遅れているサプライチェーン・マネジメント

経団連の 2009 年の調査（会員対象）では、過去 5 年間で進んでいない CSR 取組の筆頭はサプライチェーン・マネジメントで、3 割強が手つかずの状態である。一方、ステークホルダーとの対話や協働はまだ多くないが、CSR 推進体制の整備や CSR に関する情報開示などは概ね実施されている（図表 1）。サプライチェーン・マネジメントの中でも遅れているのが、サプライヤーに対する CSR 監査や支援である（図表 2）。

なお、日本企業ではサプライチェーン・マネジメントの中では品質・安全や情報セキュリティの取組が比較的多い。CSR については環境問題への対応は少なくないが、人権・労働や汚職の問題についてはあまり認識がない。

図表 1: 過去 5 年間で進んでいない CSR の取組内容

取組項目	ほとんど 取り組んでいない	あまり 取り組んでいない	合計
CSR のサプライチェーン・マネジメント	12%	19%	31%
CSR とマーケティングとの連携	5%	20%	25%
CSR のステークホルダーとの対話や協働	3%	19%	22%
CSR 推進体制の整備	2%	11%	13%
CSR に関する情報開示	2%	9%	11%
CSR 方針・戦略の明確化	1%	9%	10%
従業員等への CSR 教育・訓練	1%	8%	9%

(注) %は各項目の回答企業数(437 社から無回答を除く)に対する割合

(資料) 日本経済団体連合会、企業行動委員会「CSR に関するアンケート調査結果」2009 年を基に筆者作成

図表 2: サプライチェーンの CSR 推進に向けた取組内容

取組項目	取組比率
CSR 調達ガイドラインなどの明文化	65%
CSR のサプライヤーへのヒアリングや意見交換	62%
CSR の契約条項への盛り込み	39%
サプライヤーに対する CSR 教育・研修	38%
サプライヤーに対する CSR 監査	33%
サプライヤーへの CSR 取組支援	22%

(注) %は当該質問の回答企業数(327 社)に対する割合

(資料) 日本経済団体連合会、企業行動委員会「CSR に関するアンケート調査結果」2009 年を基に筆者作成

### 2 | 日本企業が海外で経験したサプライチェーンの CSR リスクの実例

このような状況の中で、国内ではあまり話題にならないが、最近になって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 3）。環境問題も含まれるが、途上国・新興国を中心に人権侵害、労働組合、労働条件や雇用・賃金の問題が多い。これまで日本企業がほとんどリスクと考えてこなかった領域である。

事態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も言われている。資本関係や契約関係の有無にかかわらず、最も効果的な最終発注元（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い。

図表 3：日本企業が海外で経験した現法やサプライチェーンの CSR リスク（最近の典型事例）

**事例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 <u>合併事業と石炭輸入</u>
問題：	現地企業が先住民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、 <u>人権侵害</u> 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 <u>労使、NPOとの協議</u> により対応策を決定、事業再開
教訓：	開発の初期段階で <u>慎重な現地調査を行えば、問題発生は回避可能</u>

**事例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 <u>現地生産</u> (海外現地法人)
問題：	現法に対し地元国の <u>産業別労組</u> 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「 <u>企業内組合</u> 」を前提とせず、 <u>現地事情に沿った対応をすれば、問題発生は回避可能</u>

**事例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 <u>現地生産</u> (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、 <u>産業別労組</u> 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 <u>労働法違反雇用を撤回</u>
教訓：	<u>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</u>

**事例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 <u>電子部品の調達</u>
問題：	調達先の下請工場で、隣国移住労働者に <u>契約と異なる賃金支払い</u> 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 <u>抗議メール殺到</u>
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：	<u>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</u>

**事例5：原生林伐採【商社、建設業など】**

事業：	豪州タスマニア島の森林伐採による <u>素材・加工品の調達</u>
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 <u>抗議メール殺到と不買運動</u>
結果：	現地企業は <u>植林材生産へ転換宣言</u> 、今年の州議会で <u>伐採地区の大幅縮小</u> が可決
教訓：	現地の法令順守でも、 <u>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</u>

(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。**

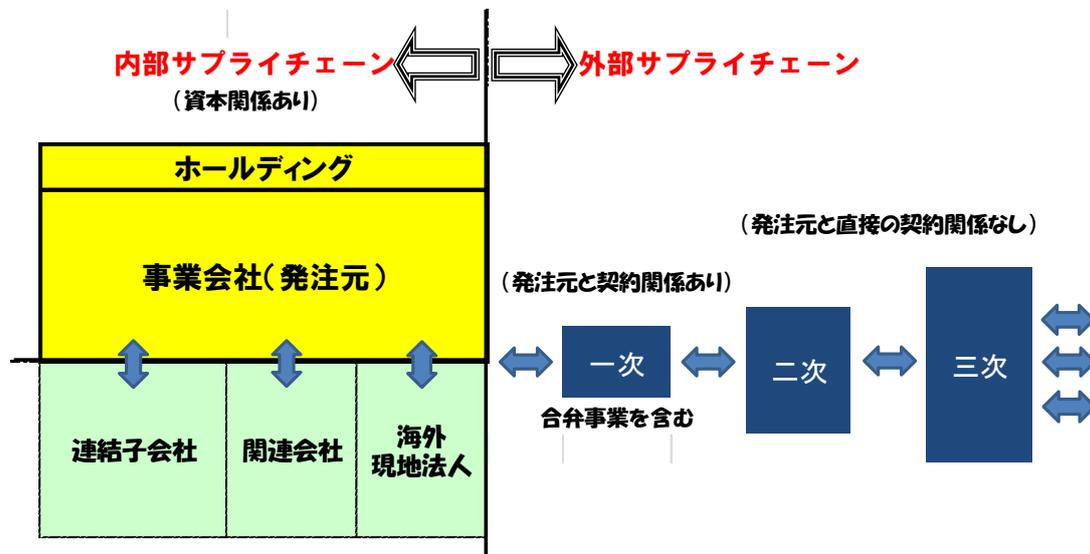
(資料) 諸資料より筆者作成(一部、日本ILO協議会の熊谷謙一氏より示唆をいただいた)

## 2——日本企業におけるサプライチェーンの CSR リスク対応の先進事例

### 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 4）。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 4: 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 リスクに取り組みだした日本企業

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。他方、サプライチェーンの新たなリスクは、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。

このような問題意識に基づき、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、積極的に CSR 調達に取り組む日本企業が出てきた。筆者の所属する環境経営学会は、持続可能な地球社会の実現を目指すことを根底に置きつつ、サプライチェーンの 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、今年の夏から秋にかけて 10 社にインタビューを行った。

すべ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ある。食品製造業、中間材製造業、電機製造業、流通業、情報通信業について、戦略、体制、展開、監査の観点から整理したものが図表 5 である。それぞれから示唆される要点は、次のとおりである。

戦略：品質確保と安定調達の主眼なるも、アジアで高まる CSR リスク(特に人権・労働・環境)の認識

体制：コーポレートの CSR 部門と資材調達部門が連携しつつ役割分担

展開：国内のグループ企業や一次調達先から海外のグループ会社や調達先へ拡大

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

図表 5: 日本企業の海外サプライチェーンの CSR リスク対応 (先進事例)

**事例1: 【食品製造業】**

戦略:	競争力あるサプライチェーンのため品質・安全と安定調達が第一なるも、「責任ある調達」としてコンプライアンス、人権・労働、環境に着目、リスク・チャンスの両面から海外(特に途上国)を重視
体制:	グループ調達センターがCSR調達を統括、CSR部はコーポレート機能
展開:	サプライヤーCSRガイドラインを国内一次調達先に説明会、今後は海外グループ会社へ
監査:	「共存共栄」の姿勢で、SAQを基に <b>第三者監査</b> 、将来は <b>第三者監査も視野に</b>

**事例2: 【中間材製造業】**

戦略:	リスクマネジメントとして潜在化するCSR問題への先行対応が、発生予防・迅速対応・影響抑制につながる判断、「リスクの見える化」を重視、「サプライヤー通報制度」の設置
体制:	CSR調達は資材部門が担当、全世界の管理職で拠点ごとに <b>リスク抽出ワークショップ</b>
展開:	人権・環境を含む <b>グループ行動ガイドライン</b> (16言語)を調達先に順守要請
監査:	ガイドラインを基に各事業所で <b>第三者監査</b> 、希望すれば対等の「パートナー」と位置づけ

**事例3: 【電機製造業】**

戦略:	海外調達比率の拡大の中で、サプライチェーンにおけるCSR調達リスクは <b>経営問題</b> と認識、環境・社会的課題をグループ各社と共有、できる限り事前把握・回避をめざす
体制:	コーポレートCSR部(問題発生時の通報先)と <b>グループCSR・グリーン調達センター</b> の連携
展開:	世界4地域に現地調達・開拓を統括する「 <b>地域調達責任者</b> 」を配置
監査:	SAQにより抽出した <b>アジアの調達先</b> を外部機関の支援で現地CSR監査、今後も <b>継続</b>

**事例4: 【流通業】**

戦略:	グローバル化とともにCSRリスクは高まると認識、消費者を意識したブランド毀損回避のため、CSRリスク管理は本業において <b>当然実施すべき業務</b> と位置づけ
体制:	グループ本部と連携して、 <b>コーポレート監査部</b> が実施、調達先には契約時に明示
展開:	<b>世界共通のCSR調達基準</b> (順法、労働、賃金、組合、安全衛生、腐敗防止等)の適用
監査:	<b>グループ本部の監査部門</b> が統括し <b>世界共通の現地監査</b> 、今後は <b>中国を中心にアジア重視</b>

**事例5: 【情報通信業】**

戦略:	成熟した国内市場を背景に <b>海外企業のM&amp;A</b> が進む中で、その子会社やサプライチェーンが急速に拡大、同時にCSRリスクも拡大することへの <b>危機意識</b>
体制:	<b>CSR推進室</b> と <b>資材部</b> が連携してCSR調達方針と同ガイドラインを策定
展開:	CSR調達ガイドラインの適用は国内調達先が中心、 <b>海外子会社はブラックボックス</b> と認識
監査:	CSR監査はこれからだが、「 <b>改善要請型</b> 」か「 <b>厳格監査型</b> 」かを検討中

(資料)環境経営学会のインタビューより筆者作成

### 3—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は元より、CSR リスクの認識と回避は必然である。つまり、サプライチェーン（特にアジアなど海外）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。

そこで、CSR の個別領域の具体的な取組の前に、前章で整理したサプライチェーンの CSR リスク対応に向けた示唆（戦略、体制、展開、監査）から、CSR 調達・CSR 監査にかかわる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 戦略の策定とコミットメント

- 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 問題ないし CSR リスクの発見プロセス ⇒デューデリジェンス）

- 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 CSR と CSR リスクの企業文化の醸成

- 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

- 現地ステークホルダーの期待の理解
- 現地の政府や NGO との連携による社会的課題の共有

#### 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定期的 CSR 監査の実施

上述した諸論点は 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 リスクを認識した上で、CSR 監査を実際どこまでどのように実施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制度などがあるが、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ことになる。その詳細については稿を改めたい。