

第5章 CSR経営におけるサプライ・チェーン・マネジメントの現状と今後

第1節 はじめに

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）に対する関心が世界的に高まっている。グローバル化の進展、ステークホルダーの多様化、インターネットの普及、連続する企業不祥事などがその要因として一般的には指摘されるが、世界の潮流はグローバル化の拡大とその「負」の面である途上国を中心とする人権や労働上の問題、環境破壊などにその要因を求めている。これらの解決に向けて活動している NGO（Non-governmental Organization）などからその問題の指摘を受けている欧米の多国籍企業が CSR の取り組みを自社のみならず、そのサプライ・チェーンまで含め活動を強化している。欧米多国籍企業のサプライ・チェーンの一角を占める日本企業にとっては途上国での関係会社のみならず自社のサプライ・チェーンまで包含した CSR の取り組みが求められている。本稿では、製造業を中心とする企業が、CSR への取り組み上、サプライ・チェーンにおける労働者の人権や安全衛生面への対応まで含めた取り組みがなぜ求められるのか、その背景と現実的で実効性の高い CSR サプライ・チェーン・マネジメントのあり方について考察したい。

第2節 グローバリゼーションの進展が CSR への関心の高まりの背景

「企業の社会的責任」とは必ずしも新しい概念ではない。日本企業にとってはかつて公害問題がクローズアップされたとき、また企業不祥事が続いたときに社会的責任が問われてきた。最近世界的に関心を高めている CSR が従来の社会的責任論と大きく違う点は、グローバル化とステークホルダーの多様化にその要因を求めていることである。

グローバル化の進展に伴う「負」の問題の顕在化と NGO のようにこれらの課題解決を目指している新たなステークホルダーの出現、またインターネットによってこれらの情報が世界に瞬時に伝わり、良くも悪くもネットワーク化が簡便に、かつ効率的に実現できるということが、CSR が急速に世界に広まった一番の要因である。企業活動のグローバル化が、販売や資金調達のみならず、資材調達とアウトソーシングを含む生産の面でも急速に拡大した結果さまざまな「負」の問題が露呈してきた。途上国での貧困を背景とする環境破壊や強制労働、児童労働に代表される人権や労働安全衛生の問題は代表例である。

また、企業を取り巻くステークホルダーが多様化し、さらにこれらのステークホルダーが企業の製品・サービスや行動に対し関心や監視を高めている点も大きな変化である。NPO（Non-profit Organization）や NGO（Non-governmental Organization）の出現はその典型例である。NGO が大きく成長したのは、市民社会の発展によって市民が従来以上に自然環境や地球の持続可能性、安全衛生、人権、教育、福祉等に関わる社会的課題に関心を高めていることが背景にある。その結果、社会や環境面に負の影響も与えている企業活動に関心

を持ち、場合によっては監視し、特に上述のようにグローバル化による負の問題も含め社会や環境が抱えているさまざまな課題への解決に向けて、企業にも役割分担を求めるようになった。その意味で NPO や NGO は企業にとっての新しいステークホルダーとして認識すべきである。Ethical Corporation Magazine 誌 2004 年 1 月号で NGO であるグリーンピースの元コミュニケーションディレクターの Jonathan Wootiff が、「NGO の多くは政府より企業との取り組みが、より効果的であると信じるようになった。」と説明している。

市民や消費者の権利意識の向上に伴い、企業活動や製品・サービスが環境・安全・衛生の各方面に与える影響について、企業に積極的に問題の是正を求めていく傾向もみられる。例えば、独立行政法人国民生活センターが 2004 年 8 月 4 日に発表したデータ¹によれば、国内の消費者センターに寄せられた苦情相談の総数は 1993 年の約 22 万件に対し 2003 年は 6 倍の 137 万件に達している。企業内のステークホルダーである従業員の価値観の変化もある。最近露見した企業不祥事は社内関係者の内部告発に基づくものが多いと言われている。これは従業員などが自社の不正による短期利益追求を容認しないという価値観の変化の表れであり、また公正で良いイメージの企業で働きたいとの思いを強めているからでもある。

インターネットの進展やマスコミ報道の増加もこれらの動きを加速している。1980 年代までは企業の社会的責任に関する情報はマスコミ報道に限られていたが、1990 年代に入りインターネットの普及とともに流通する情報量がグローバルに、かつ飛躍的に増加し、中には企業の不正を糾弾するサイトまでもが出現するようになった。特にインターネットの進展が NGO の成長の支えとなった。

第 3 節 CSR への関心の高まりを背景とする国際的な動き

これらを背景に、今、国連等の国際機関や欧米諸国、NPO・NGO および企業関係者を中心に CSR についての議論が世界的に広がっている。また、欧米を中心に企業行動を監視し、あるいは評価する組織や NGO では、多国籍企業の行動規範や規準を新たに制定し、あるいは既にあるものを改定し強化するような動きが活発化している。

国連は 1999 年にコフィー・アナン国連事務総長がグローバル・コンパクトを提唱し、企業のリーダーに国際的なイニシアチブであるグローバル・コンパクトへの参加を促し、国連機関、労働、市民社会と共に人権、労働、環境、腐敗防止の分野における 10 原則への支持と普及を求めている。(国連グローバル・コンパクトは 2000 年 7 月 26 日に正式に制定。2004 年 6 月 24 日に、腐敗防止に関する 10 番目の原則が追加された。) 同コンパクトのホームページによれば、同コンパクトは企業に集団行動を通じて責任ある企業市民として向上することを求め、それによってグローバル化の挑戦に対する解決策の一環を担うことができるとしている。

国際標準化機構 (International Organization for Standardization : ISO) も 2008 年初頭を目指して CSR (注 : ISO では全ての組織体を対象とし、SR : Social Responsibility と規

程)の規格化の検討を進めている。2004年6月の国際会議にてISOがSRの規格化に向けて多くの障害と課題を抱えながらもSRの規格化を決定した背景には、途上国での社会・環境面での課題解決に向けて参加途上国が一致団結した決意があった²。

以上の通り、欧州を中心にCSRについての国際的な潮流は、地球全体のサステナビリティの観点から途上国における貧困問題を、労働環境(人権と安全衛生等)の改善、腐敗防止、環境問題への対応を通して解決しようという世界の意志表明である。国連グローバル・コンパクトによる企業への自律的取り組みへの呼びかけはその代表例である。

CSRへの国際的関心の高まりは、企業活動にもさまざまな直接的な影響をもたらしている。社会的責任投資(Socially Responsible Investment : SRI)の進展はその一例である。SRIは企業を経済面だけではなく環境面や社会性も加え総合的に評価する投資手法である。SRI銘柄の決定のために、インデックス評価会社などから多数の調査票が企業に送付されている。NGOが途上国での環境破壊や人権問題を中心に企業行動に対する監視を強化している動きもある。さらにEUや英国のように政府が調達条件にCSRの視点を取り入れようと検討している動向も見逃せない。これらの動きに対応し欧米の多国籍企業がいち早くCSR経営に取り組んでいる。NGOなどからの圧力もあり、特にCSRの考えを調達基準にまで取り入れようとする多国籍企業が増えつつある。これらのサプライ・チェーンの一角を占める日本の製造業にとっては多国籍企業の動きは看過できず、CSR推進上の強力な外部ドライバーとなりつつある。

第4節 CSRに対する認識

以上に述べたCSRの動向から、CSRとは企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮を採り入れ、社会(ステークホルダー)や地球環境に与える「負」の影響を限りなくゼロに近づける取り組みと、より積極的に「正」の影響を拡大する取り組みを行い、地球全体のサステナビリティを目指す活動として整理される。さらに取り組みの成果と課題等をステークホルダーに開示し、対話と連携により活動の改善を図り、企業価値そのものも上げていくプロセスである。

前節で述べたとおり、ステークホルダーが多様化したことから、従来のステークホルダーについての定義である企業側の視点からの関係者のみを想定することでは不十分である。CSR概念の浸透に連れて、ステークホルダーとは企業が影響を与える関係者という従来の考え方のみならず、企業側に正負の両面において影響を与える関係者も含むようになってきた。また、ステークホルダーの分類にあたっては、あくまでCSR活動の座標軸は、社会と環境と企業自身のサステナビリティにあるので、ステークホルダーもこの軸を念頭においた特定が重要である。一般的には、取引先、消費者、投資家・株主、従業員、地域社会(生活者等)が想定される。これらは企業と相互作用の関係性がある。企業からは直接影響を与えないが、企業側に影響力を行使する立場としてのNGOもステークホルダーとして認識されるべきで

ある。また、ステークホルダーとしてのお客様を考えた場合、B to C 企業にとってのそれは消費者あるいは生活者（拡大解釈し社会全体）であり、B to B 企業にとっては、直接の顧客のみならずその先にある消費者、生活者を含む社会一般も対象とすべきである。その意味で B to B 企業にとっては、消費者と直接向き合う関係にある下流のサプライ・チェーンも重要なステークホルダーとして認識されることになる。

CSR を構成する要素は、企業統治、人権・労働、安全衛生、環境保全、公正取引、企業倫理、品質と安全、消費者保護、地域貢献等多岐に亘り、経営分野のすべてに関係する。これらの要素項目は、日本企業の自社内においては経営品質上の中核分野として重視されている。しかし、第 1 節に述べたように、国際社会で CSR への関心が急速に高まった主因に、途上国での貧困、労働者の人権・安全衛生の問題への対応の必要性があり、これらは日本企業にとって従来の経営品質上の要素として認識が薄かった分野である。

第 5 節 CSR リスクとは

CSR 重視の経営は中長期的には企業価値やブランド力の強化につながり企業評価の向上に資すると考えられている。一方、CSR の視点を欠いた経営を行った場合にはさまざまな事業リスクに直面すると言えよう。ステークホルダーや環境への「負の影響」を極小化することが CSR リスク管理であれば、その影響が増加し、ステークホルダーが満足しない状態になるとリスクは増大することになる。

SRI インデックス評価にて格下げされ、投資対象銘柄リストから外れ株価に悪影響が出るというリスクが CSR リスクの典型として一般的に指摘されるが、現在の SRI の投資規模を考えると投資リスクというより、現状ではむしろ組み込まれないことによるレピュテーション・リスクとして捉えるべきであろう。

最大のリスクは、不祥事等により社会をはじめとするステークホルダーに負の影響を与えた結果、マスコミやインターネットサイトにより喧伝され、ブランドの失墜につながるケースである。場合によっては NGO などから社会的非難を受け、消費者のボイコットを受けたり、取引先から取引を停止させられることにより事業に深刻な影響が生じるケースも考えられる。さらに従業員のモラル面でのリスクもある。不祥事を起こした企業の多くは従業員のモラル低下の問題に直面する。従業員も重要なステークホルダーのひとつとして認識し、良い企業イメージと労働環境の下で従業員のモラルを高めていくことが重要である。有能な社員の確保あるいは社員モラルの向上という点でも CSR への取り組みは有効である。

特に、日本企業が注意すべきリスクは、サプライ・チェーン・マネジメントに関するリスクである。NGO からの指摘がきっかけになって企業がサプライ・チェーンの児童労働問題の解決に取り組んだ例として 1990 年代のナイキのケースが有名である。ナイキのケース以来、特に人権や環境分野に従事する NGO が、マスコミやインターネットを利用しブランド力のある多国籍企業をターゲットに不買運動等のキャンペーンにより環境や社会的課題を解

決しようとする傾向が強まっている。現在ではアパレル産業のみならずアウトソーシングが進んでいる電子産業も中国やアジアでの製造委託先における労働条件や人権対応等が NGO により問題視されつつある。英国の人権団体である CAFOD (Catholic Agency for Overseas Development : URL <http://www.cafod.org.uk/>) が、米国の HP、Dell、IBM の世界的 PC メーカーを標的にサプライ・チェーンにおける労働条件の改善を求めたケースがある。サプライ・チェーンの労働条件が国際基準に達しておらず、それらに対する 3 社の行動規範が不十分であるとして、2004 年 1 月にマスコミやインターネットを通じて消費者に対し 3 社に改善を求めるよう呼びかけた。これがきっかけとなって、既にサプライ・チェーンでの CSR への取り組みを強化しつつあった HP 社が主導し、2004 年 10 月、IBM、Dell の各社と共同で共通購買指針 (Electronic Industry Code of Conduct : EICC) を発表するに至った。

欧米では NGO のロビー活動もあり政府の資材調達基準に CSR の視点を取り入れる動きがあり、特に英国では熱心に議論されている。(関連参照サイト : <http://www.consultnet.ie/csrmayjun05.htm>)

政府調達条件としてこの基準が導入されると政府に直接納入する企業だけではなく、その企業に原材料や部品を供給する取引先にも CSR ガイドライン遵守が求められることは必至である。これらへの対応を怠れば、政府や顧客の調達リストから除外されるリスクが生じることになる。日本企業にとっては、特に事業上のリスクに直接結びつく製品回りの環境、品質、安全性等への取り組みは進んでいるが、従来事業に直接関わりがないと思われていた「サプライ・チェーンでの人権、労働安全衛生の面」への対応が課題となる。

また事業の合従連衡、アウトソーシングや企業間のコラボレーションが進み、派遣社員の増加に見られるように労働形態の多様化が一般化している現在では取引先も複雑化し、それによって情報セキュリティ、労働条件等のコンプライアンスを中心とする CSR リスクも一層高まっていると言えよう。これは従来のサプライ・チェーンのみならずビジネスパートナーに対する CSR のバリュー・チェーン・マネジメントも課題になることを示唆している³。

第 6 節 SRI 評価においてもサプライ・チェーンへの CSR 展開を重視

Dow Johns Sustainability Index や英国の FTSE4Good のような SRI インデックス評価においても、CSR の潮流である途上国での労働上の人権や安全衛生、環境の問題への対応からサプライ・チェーンにおける労働関連の審査基準が強化される傾向が見られる。一例として、英国の SRI インデックスである FTSE4Good のケースを挙げる。

同インデックス (<http://www.ftse.com/ftse4good/>) では、ILO 基準原則 (差別・強制労働・児童労働の撤廃、結社の自由・団体交渉・代表権の保障) 遵守へのコミット、または撤廃する仕組みの構築につき企業がその一次取引先まで要求しているかどうかインデックス評価上の最低基準となる。同インデックスに選考されるためには 2005 年 7 月 1 日までその仕組みを導入する必要がある。さらに、安全衛生、労働時間、賃金、懲戒手順についての方針、

規約、監査、研修、是正措置の仕組み構築を一次取引先に要求しているかどうかも求めていくことになった。企業がこれらへの対応を 2007 年 1 月 1 日までに実施しなければインデックスに組み入れられなくなる。当面は、小売、アパレル、食品が対象だが、将来的には電子産業界も追加される予定である。

第 7 節 CSR 推進上の課題としてのサプライ・チェーン・マネジメント

欧米の先進的多国籍企業が CSR 経営をより徹底させるためにサプライ・チェーンまで CSR の取り組みを拡張する傾向が強まっていることは上述の通りである。多国籍企業のサプライ・チェーンに組み込まれている日本企業も CSR の視点を事業活動に取り込んでいかざるを得ない。欧米多国籍企業の狙いは、NGO や消費者からの批判や圧力を受け、場合によってはメディアにて取り上げられるというリスクから自社のブランドを防衛するためであり、そのリスク管理の一環から、特にアジアや中国等の途上国でのスウェットショップや児童労働等の労働者の人権問題や労働安全衛生問題への対応が中心的な課題として認識されている。それは、日本企業にとっては自社のみならず少なくとも一次取引先まで含めた取り組みとその情報開示が求められることを意味する。

企業のサプライ・チェーン・マネジメントにあたっては、従来の調達条件である QCD（品質、コスト、納期）に加え、環境、倫理、労働条件や人権等の要素も組み入れていくことになるが、現実には、競争戦略の点から QCD の短期利益が優先され、それに反するような新たな調達規程の設定を自律的に設定していくことは難しい。しかし、欧米の先進的多国籍企業が CSR 条件をサプライ・チェーンまで拡張し始めたことは事実であり、川下からの要求や期待が高まれば、それらのサプライ・チェーンに連なっている製造業を中心とする日本企業にとっても、CSR 経営への取り組みは不可避となってくる。それへの対応を怠れば逆にサプライ・チェーン・リスクとなる。「競争優位の維持」と「サプライ・チェーン・リスクの回避」、この両者の整合を適切に図っていくことが、CSR 経営として求められている。

第 8 節 CSR のサプライ・チェーン展開にあたっての課題と対応

グローバル・サプライ・チェーンの一角を占める日本の製造業にとって、CSR のサプライ・チェーンへの展開が必須条件になりつつあること、またその展開にあたっては人権や労働安全衛生等の労働環境の改善が主要テーマになることを説明してきた。

しかし、実際の取り組みにあたってはいくつかの課題があることも事実である。ここでは二つの課題について述べる。ひとつはステークホルダーあるいはビジネス・パートナーとしての取引先あるいはサプライ・チェーンの位置付けである。二点目は、実効性の高い取り組みが購買先と取引先の双方にコスト面の負担を招く恐れがあることである。

取引先は企業にとって重要なステークホルダーであり、一方的に CSR に関連する要素項目への対応を取引条件化し、対応できない取引先を除外していくのは、ステークホルダーと

の協働で社会や環境面でのサステナビリティを目指すという CSR 本来の概念に反することでもある。また日本企業にとっては、事業上のリスクに直接繋がりにくい取引先での労働者の人権や労働安全衛生に関する問題は、事業運営上優先度が低いのが一般的である。さらに労働契約が存在しない組織間では人事権も存在しないので、それらの問題への対応や管理を一方的に求めていくのは難しい。

一方、国際社会では“**complicity**（共犯）”という考え方が定着している。これは自社のサプライチェーンにおいて人権問題が露呈された場合、それを無視することは共犯と認識されるという考えである。具体的なペナルティは規定されていないもののそれは企業のリスク回避という点からももっと重視すべきとの考えがある。米国の **Institute for Supply Management (ISM)** が 2004 年 4 月に発表した **Principles of Social Responsibility with accompanying supply management audit for social responsibility principles** によれば、企業がサプライ・チェーンでの人権保護にあたっては、“共犯”となることを避けるよう原則の中で記述している。（参照サイト：<http://www.ism.ws/SR/Principles.cfm>）

取引先には、CSR の視点から“協働”で環境や社会の課題を改善していくというアプローチ（WIN-WIN 関係構築）が求められる。その実効性を高めるためには取引先における研修プログラムの確立、マネジメント・システムの構築などが求められるが、途上国のサプライ・チェーンにはその余力がないので、それらのキャパシティ・ビルディングに関わる支援が購買企業側にとっても必要となる。しかし、それは二つ目の課題であるコストの問題とも絡んでくる。ナイキ社のケースでは、人権や労働安全衛生を中心とする CSR の取り組みをアジアの下請け先に求めた結果、ある下請け企業は複数の企業から 1 年間に計 40 回の CSR 監査を受けることになり、下請け企業の経済的、人的な負担は相当大きく、一方ナイキ社にとっても同様の負担を強いられ、必ずしも双方にとって効率のよい取り組みではなかったと報告されている。2004 年 10 月に発行された世界銀行の調査によれば、CSR 調達条件化は、取引先と購買側のどちらにも疲弊感を起こし、CSR 取り組み上の改善に繋がっていないことが報告されている。（参考：http://www.bsr.org/CSRResources/worldbank_report.pdf）

さらに、市場での自由競争を原則とする以上、サプライ・チェーンに対する対応も少なくともグローバルでの業界内では公平にすべきである。例えば、リソースを相当投入し取引先の CSR 上の問題を改善する発注者がある一方、同じ取引先に発注するが、取引先の従業員への教育支援や監査等の CSR 対応支援は競合他社に依存する企業にとっては長期的にはその企業のリスク管理上の課題として残るが、前者の企業にとっては競争上の不公平感が残る。人権 NGO の指摘により、HP、Dell、IBM の各社がサプライ・チェーンに対し CSR の展開を求めるようになったことを 5 節で述べた。これらの 3 社は、アパレル産業での経験から、調達コストを抑え、かつ取り組みの実効性を高めるために、2004 年 10 月、共同で共通購買指針を発表した。ニューズウィーク誌 2005 年 6 月 15 日号によれば、Dell 社の説明では 3 社が共同で実施することにより自社だけがコスト上不利にならないばかりか、実質的なコス

ト削減効果までもたらしたとのことである。下請け業者の側でも複数の基準に合わせる必要がない分、より効率的な操業ができるようになったとのことである。

ISO が CSR の国際規格化を進めることになったのは、途上国を中心とする中小企業（多国籍企業の下請け）から購買企業毎に異なる CSR 取り組み要求内容を統一化して欲しいとの強い声も背景にあったからである⁴。

以上のことから分かるように、サプライ・チェーンに対する CSR 取り組み上の実効性を高めるためには少なくとも業界内での共同したアプローチが必要である。特に、電子産業界では、部品購入先、製造委託先等が共通化しつつあるのが実態であり、業界内での CSR サプライ・チェーン向け共同プラットフォームの構築はひとつの有効な解決策である。これらのプラットフォームには、調達先に対する CSR 要素項目や監査項目の共通化、教育・研修と監査を含むマネジメント・システム構築のための共同支援と監査結果を含む情報の共有化等が含まれることになる。

第9節 欧米先進企業の取り組み（サプライ・チェーンでの CSR 指標の共通化）

NGO の監視にさらされ、一足早く CSR への取り組みを強化した欧米の多国籍企業ではサプライ・チェーンへの取り組みを共同化する動きが見られる。前述のとおり、電子産業界においては、2004年10月、HP、Dell、IBM 各社が協力しサプライ・チェーンに対する共通購買指針を発表した。その概要（抄訳）は表5-1の通りである。

表5-1 共通購買指針の概略（抄訳）

（参照 URL http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/pdf/supcode.pdf ）		
A: 労働者 ①自由意志による労働者の採用 ②児童労働の禁止 ③差別の禁止 ④残虐行為の禁止 ⑤最低賃金の遵守 ⑥労働時間の遵守 ⑦団結権の容認	B: 安全衛生 ①機器のセーフガード ②労働環境衛生の確保 ③労働環境安全の確保 ④緊急事態への準備 ⑤労災・労働疾病への対応 ⑥危険作業への対応 ⑦寮および食堂の衛生管理	C: 環境対応 ①製品環境対応 ②有害化学物質管理 ③排水・廃棄物 ④大気汚染 ⑤環境法規制・行政報告対応 ⑥汚染防止と省エネ省資源
D: CSR マネジメント ①会社のコミットメントの明言 ②経営者の責任の明確化 ③法規制と顧客要求への対応 ④リスク管理対応 ⑤PDCA 管理 ⑥教育訓練 ⑦コミュニケーション ⑧従業員の意見収集 ⑨監査と評価 ⑩是正処置活動	E: 企業倫理 ①贈収賄・恐喝・横領のゼロ化 ②情報公開 ③（ワイロ等の）不法対応 ④公正な経営・広告・競争 ⑤内部告発者の秘密保持 ⑥地域への貢献 ⑦知的財産権への対応	

この指針は、サプライ・チェーンにおける労働条件の改善の必要性に対する NGO からの指摘がきっかけではあるが、CSR で求められるほとんどの要素項目が包含されている。この取り組みには 3 社以外に製造委託企業（EMS：Electronic Manufacturing Service）各社も参画し、米国のマイクロソフト、インテル、シスコやソニーの各社も支持を表明している。また、CSR を推進する米国の企業団体である BSR（Business for Social Responsibility）が中心となり、この共通購買指針を世界の電子産業界のサプライ・チェーン向け共通購買指針としてデファクト・スタンダード化させようとの動きがあり、欧州や日本を含むアジアの企業にも参画を求めている。（2004 年 11 月 10 日付け、EE Times による。注 3.）

欧州では、国連関係機関とブリティッシュ・テレコム、ドイツテレコム、ボーダフォン、エリクソン等の電話会社と情報通信企業が中心となって持続可能な社会作りへの貢献を目指す企業連合（GeSI：Global e-Sustainability Initiative、<http://www.gesi.org/>）が 2001 年以来結成されている。これらの企業は人権 NGO や国連などから、希少金属コルタン（携帯電話の部品に使われるタンタルの鉱石）の需要急増により、主要産出国であるコンゴにて児童労働などの人権問題や環境破壊にまで発展している問題点が指摘され、主要ユーザーの立場から問題の解決への協力を求められている。この企業連合もサプライヤーに対する CSR 調達条件の共通化を検討している。

以上の通り、欧米の電子産業界では CSR 調達条件の共通化が進みつつある。この動きは世界における主要サプライヤーであり、同時にバイヤーでもある日本企業に対しても影響が及びつつある。

第 10 節 NEC の CSR サプライ・チェーン・マネジメントへの取り組み

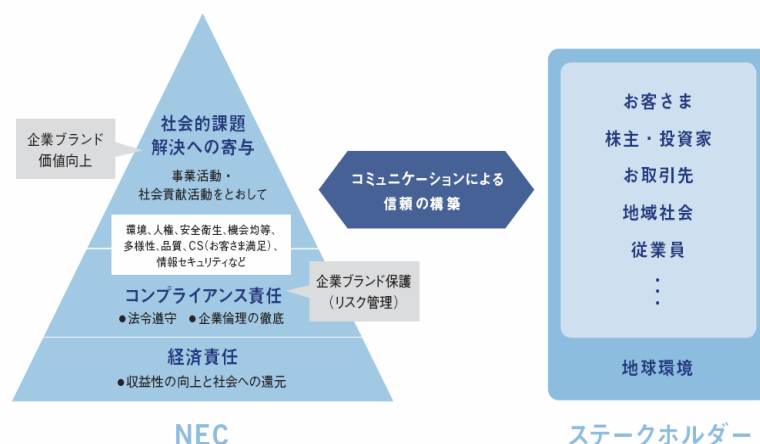
本節ではサプライ・チェーンへの CSR 展開の前提となる会社自身の CSR 経営に関する考え方と取り組みの状況を 1) から 3) 項に述べ、その上でサプライ・チェーンへの展開について 4) 項で述べる。

1) 推進体制とビジョンの整備 (<http://www.nec.co.jp/csr/ja/>)

当社は、2004 年 4 月に、従来の「企業行動憲章（1997 年制定）」と「行動規範（1999 年制定）」を CSR の観点から改定するとともに、その対象を NEC グループに拡大した。「NEC グループ企業行動憲章」は、児童労働と強制労働の禁止等の人権に関する項目を新たに加えた 10 の原則からなる。企業としての行動指針である。「NEC グループ行動規範」は、役員と従業員一人ひとりに対する規範である。この 2 つが当社の CSR 取り組みの基盤となる。この基盤整備と同時に、「CSR 推進本部」および「全社 CSR 推進委員会」を設置し、全社的な CSR 推進体制を強化した。また、NEC の各事業ユニットおよび海外を含むグループ会社には、CSR 推進の窓口となる「CSR 推進責任者（CSR プロモーター）」を設置している。

当社の考える CSR ビジョンについて説明する。（図 5-1 参照）営利企業である NEC にと

図5-1. NECのCSRビジョン
—社会とともに持続可能な成長を目指す—



って、法令遵守はもちろんのこと健全な事業活動を通じて経済責任を果たしていくことが経営の基本である。さらに、よき企業市民として社会の課題解決に寄与していくことも重要である。特に情報通信（IT）分野に従事する当社にとっては、事業活動で起こすイノベーションを通じて社会や環境面でのサステナビリティに貢献していくことが

重要である。パソコンなどの機器の外装素材として環境負荷を低減する難燃性バイオプラスチックを開発し、実用化に向けて取り組んでいるのはその一例である。地域社会が抱える環境や教育等の課題に対して、当社の持つ技術や人材を活用して取り組んでいくこともよき企業市民としての大事な役割である。また、ステークホルダーとのコミュニケーションを高めCSR経営に反映させる一方、これらの取り組みや成果、課題をステークホルダーに適切に情報開示し、ステークホルダーからのフィードバックの結果や指摘を活動の改善につなげていくこともCSRで求められる基本的な要素である。

2) 基本方針

当社のCSR推進の基本方針は以下の3点である。第1が、CSRリスクマネジメントの徹底。第2が、社会的価値を創出しレピュテーション（評価・評判）につながる活動の促進。第3が、これら取り組みについてのステークホルダーへの情報開示とコミュニケーションの推進である。CSRリスクマネジメントについては特に注力している。

重点管理リスクとして、品質・安全性、環境（製品・場）、情報セキュリティ、公正取引関連、労働安全・衛生および人権の6つを設定し、これらについて、具体的な管理目標値を設定し定常的な実績管理とCSRリスク・セルフチェックシートに基づく自己診断を国内外のグループ会社までを対象に実施している。2005年度はこれらを取引先にも展開することを計画している。(4)項参照)セルフチェックにより抽出された課題については、CSRを取り巻く環境認識を踏まえ、中期的視点で整理し、改善目標の設定と施策を立案し、次年度の活動計画に結び付けている。

また、海外グループ会社とサプライ・チェーンでのリスクを「共通リスク」として重視している。例えば中国や東南アジアの協力会社などマネジメントシステムが未整備なところで発生するリスクによるNECブランドへの影響が想定される。このため、リスクが顕在化する前に、CSR実態調査と課題の特定、改善目標の設定、教育・情報発信による啓発等サブ

イ・チェーン全体を管理する CSR リスク管理システムの確立を目指している。

レピュテーション推進のため、従来から CS 活動、人事面での施策、環境推進および社会貢献活動を軸に、社会的価値の創出や社会的課題解決につながり、かつ企業価値とブランド力向上にも寄与する取り組みを進めている。

CSR コミュニケーション活動の分野での強化ポイントとして CSR 情報開示と説明責任の推進を行っている。その一環として従来からの環境報告書に加え、2004年9月以降毎年 CSR への取り組みの実状に関する「CSR 報告書」を発行している。一方、今後は「いかに実効性の高い方法でステークホルダーとのコミュニケーションを構築するか」が課題であり、現在課題解決のための取り組みを進めている。

3) CSR の DNA 化に向けて

CSR 経営の成功のためには、従来以上に「現場の視点で、より突っ込んだ活動」の展開が不可欠となっている。そのためには、より事業の実態の中に入り込んで、目標達成のための現実解を事業に携わる現場の各部門と共に探りながら、推進活動に実効性を持たせていくことが重要である。

(1) CSR は経営品質そのもの

CSR は「経営品質」そのものであり、事業活動の全てに関わっている。関係するスタッフ部門だけでは CSR 推進活動には限界があり、事業活動を行っている現場、グループ会社及び社員一人ひとりの理解と取り組みが不可欠である。また海外も含めたサプライチェーンや他社とのアライアンス等、企業活動はますます複雑化、高度化しており、CSR リスク管理の徹底にはそれぞれの連携に死角が生じないように注意する必要がある。

(2) 経営トップの主導と間断のない社内啓発等が不可欠

CSR 推進には経営トップの主導が不可欠である。さまざまな機会を捉えて経営トップ自身のことばで社員や取引先に CSR の重要性を訴えている。また、社内啓発については、2003年10月からインターネットとイントラネットを通じて、「CSR とは何か」、「NEC はどのように CSR に取り組んでいるか」を継続的に発信し、CSR 概念の浸透を図っている。また、グループ会社の CSR 推進責任者に対する教育にも注力し、2004年度後半以降、アジア、中国、欧州および北米の各地域にて CSR ワークショップを開催している。今後は、この4極を中心に、他地域にても引き続き浸透を図っていく予定である。CSR の個別要素である企業倫理、人権、CS、環境などの各分野においては、全社員を対象とする研修を定期的実施しながら徹底を図っている。2005年5月には、国連グローバル・コンパクトに加盟した。国際的なコミュニケーションの場にこれまで以上に積極的に参加し、CSR の取り組みをグローバルな視点で改善することで、途上国における人権、労働安全衛生などの問題を含む社会・環境における課題解決に貢献することを宣言した。

4) サプライ・チェーン展開案

NEC の考え方は、資材調達にあたっての基本方針があり、その中の一項目として CSR に配慮した取り組みを取引先にも求めている。CSR 要素項目については、基本的には企業にとってのリスク管理の視点が最優先課題であり、下記 6 つのリスク項目を中心に顧客からの要請項目を加味した形で策定されている。具体的には 6 重点リスク項目を資材調達先への要請事項として購入先選定方針の中に取り込んでいくことになるが、実態として製品の品質・安全性リスクから公正取引リスクまでの 4 リスク項目については既に個々の分野で対応中である。ここでも課題は、労働安全衛生と児童労働や強制労働等の人権に係わるリスク管理である。

(重点リスク項目)

- 製品の品質・安全性リスク
- 環境リスク
- 情報セキュリティリスク
- 公正取引に関わるリスク
- 労働安全・衛生リスク
- 人権リスク

これらの取り組みにあたって重要な点は、欧米の多国籍企業等の顧客からの要請項目とも連動させることである。それは 7 項で述べたように顧客からは当社のみならず、当社の一次取引先までも同様の取り組みを求めるよう要求されているからである。それに対応できない場合は新たな事業リスクとなる。取引先にはこれらのリスク項目に対応した指標とセルフチェック体制作りの要請が不可欠となる。特に上述のように、取引先の CSR 取り組みにあたっての費用対効果を考えると、当社の指標と当社の顧客（欧米多国籍企業など）の指標との整合を取り、かつ将来デファクト・スタンダード化される可能性がある EICC のような国際的な共通購買指針との連動も視野に入れた対応が重要である。一方、8 節で述べた通り、サプライ・チェーンへの展開の実効性を考えると、同業分野での共通プラットフォーム化は十分に検討に値すると考える。

表 5-2 は EICC と先進的多国籍企業（欧米）と日本企業（1 社）からの要請項目を比較する形でまとめたものである。ここからはサプライ・チェーンへの要求項目を EICC の共通項目に準拠させれば各社からの要求もほぼカバーできることが理解できる。また各社共にリスク項目が中心であり、多くの要素項目で共通点が見られるものの、各企業によって変動する要素もあることが分かる。本表に記載の全社に共通して見られる項目に環境分野がある。一方、日本企業の要求要素は倫理（コンプライアンス）分野が中心であり、欧米の企業に共通した要求要素は、労働者の人権、安全衛生の分野である。ここからも欧米企業と日本企業のリスク管理項目の優先度に違いがあることが分かる。当社は、6 つのリスク項目を軸に欧米

の共通購買指針における要求項目・指標も考慮した取り組みを進めていく考えである。

表 5-2 EICCと先進企業によるサプライ・チェーンへのCSR要求項目の例

	EICC	A社(米)	B社(欧州)	C社(欧州)	D社(欧州)	E社(日本)
	職業選択の自由	○	○			
	児童労働	○	○		○	
	差別待遇	○	○		○	
	不快または非人道的待遇	○	○		○	
	最低賃金	○	○		○	
	労働時間	○	○			
	結社の自由	○	○			
B. 安全衛生				△	△	△
	機械の安全防備	○	○			
	産業衛生	○	○			
	安全対策	○	○			
	緊急時対策および措置	○				
	職業的疾患	○	○			
	肉体労働	○	○			
	寮および社員食堂	○	○			
C. 環境		○	○	△	△	△
	使用素材成分制限	○	○			
	化学薬品および危険素材	○	○			
	廃水および固形廃棄物	○	○			
	廃ガス	○	○			
	環境認可および通知	○	○			
	公害防止および資源削減	○	○			
D. 管理システム				△	△	△(グリーン購入)
	トップのコミット	○	○			
	管理責任と説明責任	○	○			
	法的要求および顧客要請の把握		○			
	リスク査定および管理		○			
	達成目標:実践計画および査定	○	○			
	研修	○	○			
	情報伝達					
	労働者の意見および参加		○			
	監査および査定	○	○			
	改善行動	○				
	文書および記録作成					
E. 倫理						
	贈収賄、強請、横領の禁止		○	○	○	○
	情報の開示			○	○	
	不当な優位性確保の禁止		○	○	○	○
	公正な活動、広告および競争			○	○	
	不正告発者		○			○
	地域貢献					○
	知的財産の保護					
その他						
	サプライ・チェーン展開	○	○		○	△(グリーン購入)
EICCでは要求していない項目						
	経営者の署名	○		○	○	
	国連グローバルコンパクトへの加盟			○	○	

注: ○=要求項目、△= 網羅的要求はあるが詳細ではない分野

第11節 おわりに

現在 CSR が世界的に関心を高めている背景として、途上国における貧困を背景とする人権、労働安全衛生、環境等の社会的課題への対応の緊急必要性があり、それらの課題解決には途上国における多国籍企業のサプライ・チェーンでの取り組みが不可欠であることを述べた。しかし、途上国のサプライ・チェーンにはこれらの分野での改善の余力はなく、またリソースや能力にも限界があるので、日本企業にとっては、これらのサプライ・チェーンにおける取り組みの実効性を高めるために、教育や監査などを含むサプライ・チェーンにおけるキャパシティ・ビルディングに対する支援が優先的課題となる。さらに就労訓練、地域開発、地域貢献等のより積極的な貢献策も期待されている。しかし、調達コスト増の要因となるこれらへの取り組みについては個々の企業単独では現実的には難しい。これらの点を考慮すると、途上国でのサプライ・チェーンにおける課題解決のためには、同じ産業界における先進企業間の連携とそれらのサプライ・チェーンとの間で CSR サプライ・チェーン対応の共通基盤整備が有効であると考えられる。もちろん実現にあたっては独禁法等の法律の観点からの精査が必要であることは言うまでも無い。

(注)

1. 独立行政法人国民生活センターが2004年8月4日に発表したデータに基づく。
http://www.kokusen.go.jp/cgi-bin/byteserver.pl/pdf/n-20040804_4.pdf
2. 2004年6月21日～22日、スウェーデンで開催されたISOの社会的責任(SR)国際会議にて、多くの参加途上国がCSRの国際規格化を強く要望。特に途上国企業にとってサプライ・チェーンとして国際市場へ参入するためには、国際規格の統一化が有効であると主張。
3. 通常、サプライ・チェーンは製造業など有形価値を創出する企業における事業活動の連鎖(チェーン)を指すのに対し、バリューチェーンは、金融、サービス業など無形価値を扱う企業を含むより広い分野での事業活動の連鎖を意味する。また、本論文にもあるとおり、労働形態の多様化が一般化している現在の企業活動においては、製造業と言えども、取引先は従来の資材/部品メーカーに留まらず、アウトソーシング先のコンサルティング企業やソフトウェア開発企業、また販売店等のビジネスパートナーなど多岐にわたっている。このような状況を踏まえた場合、事業活動の連鎖を表すには従来のサプライ・チェーンよりもバリューチェーンの方が適していると言える。CSR バリューチェーン・マネジメントとは、上述した企業のバリューチェーンにおいて、潜在的风险が内在しているのはどこかを分析し、さらにそのチェーン(例:取引先企業、パートナー)に内在するCSR上のリスク(品質リスク、環境リスク、人権リスクなど)を特定し、マネジメントしていく総合的な活動を意味する。元々、バリューチェーンとは、「企業のような活動が最終的な付加価値にどのように貢献しているのか、その量的・質的な関係を鳥瞰するのに便利なツール」として、1985年にハーバード・ビジネススクール教授のマイケル・E・ポーターが著書『競争優位の戦略』(ダイヤモンド社)の中で提唱したフレームワークである。
4. 2005年2月25日、6月7日に開催されたBSRとの会議などにて聴取。またこの内容は2004年11月10日付け、EE Times にも報道されている。

(参考文献)

谷本寛治、『企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社、2004年
伊吹栄子、『CSR経営戦略』東洋経済、2005年
日本電気(株)編著(鈴木均 共著)、『実践的CSR経営の進め方』日科技連出版社、2004年
高巖、『CSR企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社 2004年
Ethical Corporation Magazine 2004年1月～2005年3月 Ethical Corporation 社
ニューズウィーク誌 2005年6月15日号

国連グローバルコンパクトのホームページ (<http://www.unic.or.jp/globalcomp/>)

英国の人権団体である CAFOD (Catholic Agency for Overseas Development) のホームページ (<http://www.cafod.org.uk/>)

世界銀行の調査 (参考 : http://www.bsr.org/CSRResources/worldbank_report.pdf)

英国政府の資材調達基準に関連した議論。(関連参照サイト : <http://www.consultnet.ie/csrmayjun05.htm>)

英国の SRI である FTSE4Good のインデックス・サイト (<http://www.ftse.com/ftse4good/>)

米国の Institute for Supply Management (ISM) が 2004 年 4 月に発表した Principles of Social Responsibility with accompanying supply management audit for social responsibility principles のサイト (参照サイト : <http://www.ism.ws/SR/Principles.cfm>)

HP, Dell, IBM などの欧米各社による共通購買指針 (Electronic Industry Code of Conduct: EICC) のサイト (参照 URL <http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/pdf/supcode.pdf>)

NEC のホームページ (<http://www.nec.co.jp/csr/ja/>)