

# 途上国におけるCSR調達・リスクマネジメントについて

## 競争力を高める責任あるサプライチェーンマネジメント

KPMGあずさサステナビリティ株式会社  
船越義武

### 【1】 はじめに

サプライチェーンにおける基本的管理要素としては、QCD、つまり、品質 (Quality)、価格 (Cost)、納期 (Delivery) が挙げられる。多くの先進国企業が安価な労働市場を求めて途上国に生産拠点や調達先のサプライチェーンを拡大させながら、競争力を高めるためQCDの管理に躍起になっていた時代もあったが、最近では、従来の基本的管理要素に加え、環境 (Environment) や社会性 (Society) の側面についても管理することが企業価値を毀損させないためにも重要になってきている。

企業活動のグローバル化が進展することで、生産拠点を途上国に移転させた企業のサプライチェーンは拡大しており、企業の社会的責任 (CSR) として、途上国での生産拠点における人権や労働環境に関する適切な配慮、有害化学物質の適切な管理にまで、資本関係の有無に関わらず企業責任が問われるようになってきているのである。

環境分野においては、欧州の電子電気機器に対する特定有害物質使用制限の指令であるRoHSやREACHなどへ対応する必要性から、企業の枠を超え、サプライチェーン全体を通じて化学物質を管理することが徹底されるようになってきたが、人権・労働分野におけるサプライチェーン全体での対応に関しては、まだまだ十分でない企業が多いと言えよう。

本稿では、CSR調達におけるサプライチェーンでの人権・労働分野をはじめとする社会的側面に関するリスクの実態に焦点を当て、その現状と課題について考察する。

### 【2】 社会的側面におけるリスク

サプライチェーンにおける人権や労働環境に関する問題は、1997年ナイキ社と契約している途上国の下請工場において児童労働・強制労働等が発覚し、人権や労働環境の管理がずさんな工場と契約しているナイキ社の企業姿勢が指摘され、欧米などのNGOのキャンペーンにより不買運動にまで事態が深刻化した事例が有名である。以下、サプライチェーンの上流にあたる途上国の生産工程で発生した人権・労働分野の問題を紹介し、改善に向けての取組を考察する。

#### 1. 人権・労働分野の問題

途上国の生産工程における人権・労働分野でよく指摘される問題は、「長時間労働」、「児童労働」、「低賃金」などの法令違反の事例である。労働集約的な工場の単純作業工程において、スキルのない農村からの出稼ぎ労働者が安価な工賃で就労している場合が多く、労働者の中には、法律で定められている就労時間や最低賃

金について十分な知識を持たず働いているものや、生産性への影響を危惧し、定められた休憩時間以外に労働者個人の意思で現場から離れることを禁じた労働監視の下で働いているものもいる。

労働者は、基本給が安くとも、労働環境が厳しくとも、まず就労の機会を得て、経済的な収入を確保したい、また長時間にわたる残業においても収入を増やす手段として割り切り、働いているものが多い。児童労働に関しても、天候などにより収穫が安定しない農業に比べ、工場での就労は安定収入を確保しやすいという経済的な理由から、農村地方から家族の稼ぎ手として親元を離れ自ら工場の門を叩く場合が多いようである。途上国における人権・労働問題は、労働者の貧困という経済事情が複雑に絡み合って発生している場合が多い。

#### 2. サプライチェーンの構造

長時間労働や児童労働などの問題は、先進国企業と資本関係のある途上国の工場よりもその取引先である二次または三次の取引先 (直接取引関係のない下請け工場) で発生しやすい傾向がある。資本関係のない他社である二次または三次取引先で発生した人権・労働問題の責任に関して発注先企業に責任を問うことは酷ではないかという見解もあるが、発注先企業のブランド製品を製造している労働者が不当な労働環境で働いている以上、発注者の責任として影響力を行使して策を講ずるべきだと考えるNGOや消費者が多いのも事実である。

サプライチェーン全体を通じた社会性問題をマネジメントするためには、労働安全衛生面を含めた人権や労働環境の改善を要求する調達基準を取引先選定の要素として加えた調達方針を策定し、二次または三次取引先に影響力を行使するという発注者責任を強く認識することが必要である。

#### 3. 主要なガイドライン

このような背景のもと、欧米企業を中心として取引先を対象とした行動規範が業界ごとに制定されている動きも見逃せない。図表1に人権・労働などの社会的パフォーマンスを向上させるために参考となる主要な原則や行動規範を紹介する。

### 【3】 現状の対応状況

#### 1. 行動規範の策定 (周知)

途上国における人権・労働側面の問題は複雑であり、解決には時として困難を伴うこともあるが、まずは、企業の社会的責任の観点から取引先を含んだサプライチェーンでの人権・労働などの社会的側面を管理するために、業界または自ら策定した行動規範を示しながら企業の取り組み姿勢を表明することが重要である。

途上国では、職場における人権・労働など社会的側面に対する問題意識は、先進国と比較すると低い場合が多く、ともすると経営者が十分なリスクを認識せずに日々の業務に追われている場合も少なくない。目標出荷数を確保するために法定外の深夜残業を行う、時に労働者も手取りを増やしたいためそれを求める場合もあるが、この行為は「強制労働」と社会から厳しく批判される。また、児童労働の問題も貧困のあまり家族の稼ぎ手の一人として児童自らの意志で働く場合もあり、経営者もIDなど確認するが偽造された場合は見抜くのは容易ではない。このようなリスクを回避するためにも、取引先に具体的な遵守事項を明文化（周知）し、サプライチェーンにおける社会的責任を果たす企業姿勢を示すことなどが本社部門で出来る意義の高い対応のひとつである。先進的な企業においては、遵守事項を誓約した途上国の全取引先工場の一覧を毎年ウェブで公開するなどNGOや消費者へ透明性の高い手段で説明責任を果たしている。

## 2. 行動規範遵守状況の監査（モニタリング）

行動規範の遵守状況を監査するには力量が必要である。時に、取引先の経営者が人権・労働面におけるリスクを十分に認識していない場合もあり、行動規範を形式的に誓約し、第三者監査を行った場合に正確な情報を開示してもらえないこともある。悪質な場合には、書類審査に提示された残業などの記録が虚偽（二重帳簿での管理）であったり、従業員にインタビューを実施した場合においても予め事実と異なる回答を強いている場合もある。取引先の経営者が社会性リスクを管理する意義を認識してもらわなければ、監査を実施したとしても実効性を高める障害となるので注意が必要である。

途上国に資本関係のある工場がある場合には、お互いを理解し合っている工場から行動規範がどのように遵守されているのかを確認することから始めるのが良い。そのような工場において、行動規範を浸透させるノウハウを培い、その経験を活かして、資本関係のない工場にも展開させることが効果的である。

行動規範の遵守状況を監査する場合には、事前にチェックリストを作成して、発注者自らが内部監査を行うという方法もあれば、第三者に委託して遵守状況を確認（監査）する方法もある。いずれにしても、コストに見合う効果的なマネジメントの仕組みづくりを行うことが重要である。客観的にリスクをマネジメントするには、行動規範の遵守状況に応じた段階的な評価を工場ごとに行うことが良い。例えば、遵守事項を理解しており運用状況を自ら定期的に確認し、不適合事項があれば是正処置が講じられ、継続的な改善が期待されるレベルで運用している工場は「A」ランク。遵守事項を理解しているが、不適合事項の是正処置が十分に講じられていない運用状況の工場は「B」ランク。そして、遵守事項を十分理解していない経営者や従業員が就労している工場又は情報不足で適切な評価ができない工場は「C」ランク、などである。毎年、監査対象サイトと重点監査項目を決めて、監査を行うことが

効果的であると考ええる。

## 3. 是正措置（継続的な改善）

内部監査または第三者監査の結果判明した不適合事項は、指摘事項として向き合うよりも、改善事項として受け止めて相互理解のもとに解決に向けて協働する姿勢を示すことが重要である。結果として、発注先企業と取引先企業との間に信頼関係が構築され、継続的な改善が図られることに繋がると考える。

また、取引先企業内において、管理者と従業員、従業員同士のコミュニケーションが円滑であることは社内目標を共有し、改善に向けて様々な取り組みを行う上で重要な要素である。OJT（On the Job Training）を通じたスキルアップのコミュニケーションが日常的に実施されるのはもちろんの事、それぞれの立場から生産性向上に向けた快適な職場環境を作るための建設的な意見交換を行える社内体質を構築することが必要である。

人権・労働面の継続的な改善は、サプライチェーン全体の価値毀損リスクを抑制する一方で、改善が見られない工場においては、品質、価格、納期、環境など他の複合的な要素を勘案した上で、契約を見直すことも視野にコミュニケーションすることである。

### 【4】 今後の対応（CSRマネジメントシステムの構築に向けて）

途上国のサプライチェーン上流において人権や労働の側面におけるリスクが顕在化しやすい工場として、衣料・皮の縫製や電機・玩具等の組立などを行う労働集約的な工場が想定できる。しかしながら、それ以外の工場や工程においても、人権や労働環境に起因するリスクを把握し、管理する企業姿勢を示すことが企業の社会的責任の観点から重要である。

また、特に取引先が零細工場であったり小規模工場であったりする場合、途上国での企業間競争は激化しており、発注先企業主導で取引契約が成立している傾向があり、取引先で発生する人権・労働面の社会的問題は、時に発注先である企業自身の無理な要請（短納期、低価格、仕様変更など）に起因する場合がある。取引先の経営者は、労働者に発注先の要求に応えるために深夜残業などを要請するが、十分な追加報酬を請求できずに受入れている場合もあり、取引先企業が搾取工場であるか否かの判断は慎重に行う必要があると考える。

取引先企業が深夜にわたる長時間勤務が常態化している場合には、計画生産が出来ない根本原因を分析し、現場で何が起きているのか本質を見極めることから始める覚悟が必要である。発注先企業と取引先企業との間において、真の信頼関係が構築できていなければ実効ある継続的な改善は出来ないと考える。良好なコミュニケーションのもと、行動規範を周知し、遵守状況を監査し、問題が発覚した場合には「指摘する」ような監視強化型の指導ではなく、相互理解による「助言」スタイルの協働型の働きかけが問題の根本的な解決に繋がる取り組みになる鍵と考える。

図表1 人権・労働側面に関する国際的なガイドライン

業界	名称	内容
共通	労働における基本的原則及び権利に関する宣言（ILO の中核的労働基準 <sup>1</sup> ）	1998 年 ILO(国際労働機構)が途上国における労働者の境遇の改善に向けて、多国籍企業に自主的に「結社の自由及び団体権・団体交渉権」「強制労働の禁止」「児童労働の廃止」「差別の禁止」を遵守すべき 4 原則と明文化
共通	SA8000(Social Accountability 8000) <sup>2</sup>	1996 年 非営利団体 Social Accountability International (SAI) が「児童労働」「強制労働」「安全衛生」「結社の自由と団体交渉権」「差別」「規律」「労働時間」「賃金」「マネジメントシステム」の 9 つの基本原則を策定
電子・電機	EICC(Electronic Industry Code of Conduct) <sup>3</sup>	2004 年発行した電子・電機業界における「労働」、「健康安全」、「環境」、「管理システム」、「企業倫理」の管理 5 項目を明確にしたガイドライン
玩具	企業行動規範 <sup>4</sup>	2003 年 玩具産業国際協議会 (ICTI) が ICTI 会員のために「児童労働」「囚人/強制労働」「労働時間」「賃金」「差別」「作業環境」「産業の安全」の 7 原則を明文化（玩具製造を行っている企業間での契約に遵守する旨を明記しなければならない）
スポーツ用品	行動基準（原則ガイドライン） <sup>5</sup>	世界スポーツ用品工業連名 (WFSGI) が作成した行動基準
食品（コーヒー）	Common Code for the Coffee Community:4C <sup>6</sup>	2004 年 非営利の 4C 協会（コーヒー生産者、取引業者、市民団体、その他のステークホルダーが構成メンバー）が持続可能なコーヒー生産体制を確立するために「環境」「社会」「経済」面での生産、流通における原則を明文化

KPMG あずさサステナビリティ作成

<sup>1</sup> <http://www.ilo.org/public/japanese/region/asro/tokyo/standards/declaration.htm>

<sup>2</sup> <http://www.sa-intl.org/> 1994 年 ILO の International Programme on the elimination of Child Labour が企業の児童労働問題への対応について調査を委託した Council on Economic Priorities (CEP) が SAI 前身。NGO、労働組合、企業、行政、消費者などのマルチステークホルダーによるアドバイザリーボードによる労働者の人権配慮などを共同提唱し、世界人権宣言や子供の権利条約を基礎として策定された労働者の人権保護に関する規範。

<sup>3</sup> <http://www.eicc.info/code.html> 行動規範作成当事者企業は Celestica, Dell, Flextronics, HP, IBM, Jabil, Sanmina SCL, Solectron. サプライチェーンを構成する各業者に対して、各国の法令と管理 5 項目の遵守を要請した電子・電機業界のデファクトスタンダード。日本においては、社団法人電子情報技術産業協会 (JEITA) からエレクトロニクス企業向けの「サプライチェーン CSR 推進ガイドブック」が公開されている (<http://home.jeita.or.jp/ecb/csr/>)

<sup>4</sup> <http://www.toy-icti.org/resources/japanese.pdf#search='玩具 企業行動規範'>

<sup>5</sup> <http://www.wfsgi.org/articles/48>

<sup>6</sup> <http://www.4c-coffeeassociation.org/>