

またもや欧米企業に遅れをとる日本企業

CSR調達の思想はもはやグローバルスタンダードか？ 国際競争力低下を避けるため対応には一刻の猶予なし！

取材先：日本総合研究所 上席主任研究員 足達英一郎 氏

足達氏は「CSR調達とは長期的なパートナーシップが前提にないと成り立たない概念だ」と説く。このCSR調達の現状について、中国をはじめ東南アジアに進出している欧米企業にとっては、半ば当然の取り組みになりつつあるという。その一方、日本企業はようやく一部の企業で取り組みがスタート... この遅れはステークホルダーのプレッシャーの強いところと大きく、「グローバルな活動を展開する日本企業にとってCSR調達の導入の遅れは競争力低下に直結する」と警鐘する足達氏に詳しい話を聞いた。(編集部)

国内・国外とではまったく異質！

—CSR調達の普及具合は。

足達 CSRに関するさまざまなトピックスのなかでも、とりわけCSR調達に関しては海外と国内とでその状況を比べると別物と云えるほどの違いがあります。

そもそもCSR調達とは、米国の繊維、靴などのメーカーが、自社工場を持たずに世界中の契約工場で作品を作るといった国際調達を展開するなかで、児童労働問題などが表面化した結果、製品ボイコットに会い、こうした事態を避ける経緯から生まれたと云われています。その後、徐々に欧米のグローバルな電子機器メーカーやコンピューターメーカーなど様々な業種に、CSR調達が広がって来ました。海外の現状はこういった段階です。

一方、国内ではCSR調達については、口にする企業が出始めたという状況で、その言葉の概念の広がりが自他まだこれからという段階です。日本企業にとってCSRとは、まず企業不祥事を起こさないためのコンプライアンス、そして環境対策や労働安全衛生という事項を意味する傾向があります。とくに調達先や自社製品のマ

ーケットが専ら国内にとどまっている企業にとっては、例えば児童労働問題といったテーマは馴染みが薄く、調達先の労働環境などを問うCSR調達については切迫感がない、いわば優先順位の低いあるいはそもそも課題としての認識がない、これが実情でしょう。ただ日本企業でもグローバルな活動を展開しているソニーなど一部の企業では欧米企業と同じような取り組みを始めています。

—国内、海外では状況が全く異なりますね。

足達 欧米企業でグローバル・サプライチェーンを築いている組織は、既にCSR調達の準備を皆々と整え、導入、運用している段階です。日本企業でも同様にチェーンを展開して海外から顔材料や資材を調達している、あるいは製品を海外で売っている組織にとっては早急に取り組まなければならない課題と言えます。

—海外の状況を詳しくお願いします。

足達 欧米のグローバル企業でCSR調達を採用する動きが広がってきた背景には、欧米の消費者団体、NGO、あるいは労働組合や小売業者が、サプライチェーン

の先にある発展途上国の生産工場の労働問題に大変関心を寄せているという事実があるのです。実際、目配りが不十分で現地の工場で何か問題があると、彼らは一斉に非難の声をあげます。CSR調達が広がってきたのはこういった「圧力」の存在があげられます。ただ最近ではCSR調達が広がる要因が複層化してきているのではとみています。

CSRは発展途上国サイドでも支持され調達基準として普及に迫るが

—具体的に。

足達 発展途上国側にもCSRという概念が広がってきているのです。実は昨年6月にストックホルムで開催されたISOのSRの規格化を検討する国際会議に参加しました。この会議に先立ち、気になっていたことがありました。それは途上国がSRやISO 26000に対してどのようなスタンスをとるかといった点です。

予想されたのは二つの見解で、一つはSRやISO 26000は、途上国からすれば自国内企業にとってコストアップ要因となり、国際競争力を削ぐものとして受け入れがたいといった否定的なスタンスです。もう

一つは、CSRとは「Quality of Life」、いわば自国生活の質を底上げするものとしてポジティブな効果があるツールとして歓迎するという見方です。どちらの捉え方をするのか非常に興味がありましたが、結果は後者となりました。発展途上国はISO 26000の規格化をサポートする立場を明確に打ち出したのです。

その理由を発展途上国に訊ねたところ、法律を作ってもその法の運用がうまく機能しないという現実があり、企業のCSRの推進やISO 26000のような規格が、国の法律でうまくいかなければならない部分を補完してくれると期待している、こんな答えが戻ってきました。

—CSR調達が広がる環境ができていつあるわけですね。

足達 中国現地に赴いてCSRに関する調査を実施したところ、欧米のグローバル企業は1990年代後半の時点でCSR調達による具体的な取り組みを求めたり、あるいは行動規範(code of conduct)を具体的に示しそれに適合しているかといった監査、あるいは従業員に対する教育・トレーニングなどを実施してきたことがわかりました。

実はこうした動きによって、今では中国で企業が評価される際に、CSR的要素を考慮するような状況が生まれつつあるようです。中国のエリート層が就職企業を選ぶ際だけでなく、一般消費者の商品を選ぶ基準についての調査でもCSR的な視点を判断基準に入れるといった結果が出てきているようです。

—行動規範などを通して調達先に求める具体的な要求内容については。

足達 環境、労働、そして人権に関するものが中心です。国連のグローバルコンパクトの10原則や、労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言の中身に近い内容で、新たに画期的な項目があるわけではありません。ただ行動規範に基づく実際の監査項目などを比較してみると、大変バラツキがありますね。

取り組みへ一刻の猶予もない CSR調達の導入ポイントとは？

—日本企業も欧米企業と競い合うためにも早急に取り組む必要性がありますね。

足達 ただ、先行する欧米企業のケースを分析しても、調達側が実際の運用で非常に慎重になっている事実はありますね。その理由として、要請はコストに直に跳ね返ってくるので、どこまで求めていいのかわからないという判断が難しいことがあげられます。とくに日本企業は「どこまで」という点で確固たる自信が持てないという事情があります。まずは、この基準をしっかりと持つことが求められるはずです。

—これは日本企業だけの問題ですか。

足達 欧米企業には判断基準になるベンチマークがあるのです。それは先程紹介したステークホルダーからのプレッシャーですね。彼らからはある状況に対して明確に批判の声が上がる。日本はそういった圧力が欧米ほどは強くなく、何をどこまで求めるのか、この点を企業は自主的に決めなければならないのです。

—これだけ日本企業がグローバルな展開

をしているにもかかわらずCSR調達という概念が広がってこなかったのは、ステークホルダーの在り方が関係しているわけですね。

足達 日本企業は出稼ぎ感覚で中国に進出している。CSRの調査で中国を訪れた際、現地の方が口にした話です。この指摘から考えさせられたのは、日本企業の中国進出、とくに調達の在り方です。

中国で調達を行うのは、コストが最大の動機といえるでしょう。品質をはじめさまざまな要求を出すわけですが、サプライヤー側からすれば、調達側がどの程度の発注量を出すか、彼らとの付き合いがどの程度続くか、その中身によって要求に応じていくか判断するわけです。

こうした関係において、調達側が、もっと安い土地があれば、例えばベトナムやカンボジアなどに移ってしまう、極端な言い方ですが「安ければどこでもいい」「根無し草」といったスタンスをとっているなら、調達側の要求に対しどこまで応えていくか、サプライヤー側も当然、戦略をもって対応してくるはずだ。

それに対し欧米企業は、中国という巨大マーケットに根を下ろして、投資を行った上で、その投資のリターンを、例えば配当というカタチで、どれだけ回収できるかという考え方をしています。さらに、製品自体を輸入してもらってマーケットという意味合いを非常に重視しています。ですから調達についても長期的視野にたって、どこの部品メーカーや協力工場を育てていくか、戦略に基づいて行動しているのです。

こうした違いが中国企業にも伝わりやすから、日本企業からCSR調達という要求がきてもどこまで応えるのか、逆に日本企

業も思い切って要求を出しづらい、こんな状況も出てきているようです。

一他国の人件費がもっと安ければ簡単に去っていくというイメージがあるわけですね。

足達 CSR調達とは長期的なパートナーシップが前提にないと成り立たない概念です。これが日本の従来の取引慣行に似ているというのは皮肉ですね。1990年代以前は日本における大企業と中小企業との関係は長期的視野に立った共存共栄のシステムをとっており、これによって日本は成功したと言われてきましたが、この関係が失われた10年と呼ばれる間に否定され、短期的な視野に立った取引関係がよしとされる風潮になってしまった。CSR調達に関しては昔の関係がよいというのは皮肉な話です。

一日本企業の試行錯誤は今後も続くのでしょうか。

足達 実は欧米企業もCSR調達についてその運用面で非常に苦労しているという事実があります。例えば、中国の工場に行動規範を普及させようという細かな要求を出しても、どこまでやっているのかという実態について、調達側が果たして把握できるのかということです。これは監査の問題ですが、最たる課題と言えるでしょう。

監査の仕組みを作っても、監査を通しての運用面の実効性をどう担保していくのか、まさにここに大きな問題がある

のです。

一監査限界論に行き着きそうですが。

足達 単に監査を行うというスタンスではなく、同時に教育・トレーニングも実施していくという方法が採用されつつあります。実際に働いている従業員に対して、先進国の労働環境の紹介、あるいは労働者の基本的な権利などを教えるのです。こういうことを理解させた上で、監査などの次のステップに移ることが重要だと思います。

日本企業でも一部で教育・トレーニングを導入する動きは出てきています。ただここで問題となってくるのが先程もあげましたがコストの問題です。教育・トレーニングなどの費用を誰がどれだけ負担するのか、ここでも将来の関係を見越した判断が必要になってくるのです。

CSR調達では「要求」だけ出しても、労働環境の改善という本来求めているパフォーマンスは得られないでしょう。これは1990年代から取り組んでいる欧米企業の現状の姿に表れているといえそうですね。今後、日本企業がCSR調達を始めるにあたって、彼らの経験を採り入れることができるというメリットはあります。

一CSR調達は教育・トレーニングも必要となってくるとすると、まさに共存共栄という意識が欠かせなくなってきましたね。

足達 私が繰り返して口にするのは、CSR経営とはステークホルダーに鍛えられる経営だということです。日本には、残念ながら発展途上国におけるCSRの実態を

ことさらに問題視するNGOや労働組合が存在しません。経営者には、こうした状況を歓迎するような風潮もあるようですが、長い眼でみると逆に鍛えられる状況がないとも言えるのです。

CSR調達一つとってみても、欧米企業は市場から鍛えられて、問題を解決していく能力を身につけて、それ自体が発展途上国で消費者からも支持される結果につながってきているのです。

SCMに“P”を加えた証がCSR調達である！

一CSR調達とSCM(サプライチェーンマネジメント)との関係は。

足達 CSR調達はSCMにおける重要なキーワードになってくるでしょう。従来のSCMにおけるキーワードは、Q・C・D(品質・コスト・納期)の3つでしたが、ここにどのように作られたかを問うP(プロセス)が加わってくるのです。このPには、どこで、どのように、誰が、などという意味が含まれています。このPを盛り込んだ証がCSR調達であり、具体的に行動規範に表れているのです。

一CSR調達を推し進める上で組織内の課題については。

足達 従来からある調達部門と新しいCSR部門との連携が課題になってくるでしょう。調達部門は従来からあるQ・C・Dという基準に慣れ親しんでいるわけでは

ここにPを入れようとするCに跳ね返ってきますから、両部門は対立することになります。これを解決するのはやはりトップの意向しかないでしょう。

一欧米企業の気になる動きは。

足達 先行する欧米では調達基準自体を統一化する動きが出てきています。先程、行動規範に基づく実際の監査項目などを比較すると非常にバラツキがあると紹介しましたが、これらを統一することは調達側、サプライヤー側の両者にメリットを生むことになります。今後、動きがいろいろ出てくるでしょう。

2004年10月には、米国のコンピューターメーカー6社が、HPが作成した行動規範を共有しその運用を開始しました。今後、業界ごとにCSR調達の調達基準が統一化される動きが出てくるのが予想され、日本企業もキャッチアップしていく必要があるはずです。ソニーが今年の6月にCSR調達基準を明確に打ち出したのも、こうした海外の統一基準を意識したものになっています。

CSR調達はグリーン調達以上に普及する、か？

一冒頭に区分けされたように、調達先やマーケットが日本国内に納まっている企業の間で、CSR調達は普及していくのでしょうか。

足達 日本では未だに、CSRとは自らの

襟を正すことだという意識が支配的ですが、海の向こうの状況はかなり異なります。何も対応していない日本企業が、気が付くある日、マーケットからの支持を全く失ってしまっていたという事態に陥らないかと、気がかりです。

もちろん調達先やマーケットが日本国内に納まっている企業でも問題意識を持っている組織はあります。ただ、あまり表立って企業からそのことを言い出しにくい状況があるのも事実です。例えば株主からの要求をみても、CSR調達が理解されずに、そんな余計なコストをかけてどうするのだと否定的に捉える傾向もあるようです。今後、社会全体でCSR調達が受け入れられるかどうかは、日本のステークホルダーがどこまでCSRというものに関心を深めていくにかかっており、消費者からの関心が高まるなどマーケットからの要求が高まっていけば、必然的にCSR調達は広がっていくでしょう。

グリーン調達がここ10年で広がったのは、マーケットが環境という切り口を受け入れ、重視するようになったからです。同様のことがCSRという幅広い切り口でも起こらないとは言いきれない。例えば、公共調達でCSRの要素を盛り込む動きな



足達 英一郎
(Eiichiro Adachi)
株式会社日本総合研究所
上席主任研究員

どが実際に出てきており、こうしたこともひとつの契機になるでしょう。

一その他、CSR調達の関連トピックスは。

足達 厚生労働省では「労働に関するCSR推進研究会」を設置しており、ここで検討されているのは、企業のパフォーマンスを計る指標として労働を切り口にしたものができないか、といった内容です。このような指標が登場すれば、マーケットに対する情報開示となり、真摯に取り組んでいる企業が評価される状況が生まれると期待されます。

他のトピックスとして、消費者基本法ができましたが、この関連法規として来年、国会で団体訴訟の法制化が審議されるかもしれません。これは米国の集団訴訟に似た内容で、一定の条件を持つ消費者団体が、消費者被害の予防と拡大を防ぐために被害者個人に代わって、訴訟を起こすことができる制度です。こういった法律ができることで、企業は自らの商品についてそのプロセスまでの責任を従来以上に負う状況が生まれてくると思います。▼ (取材日: 2005.11.9)