

【タイトル】 サプライチェーンから考えるグローバル企業のあるべき姿—個人の共感力と組織としての企業の責任—

【名前】 鎌田安里紗

【本文】

## 第1章 はじめに

近年、情報通信技術の革新的な進歩により、急速にグローバル化が進んでいる。それに伴い、企業の生産拠点と販売拠点が世界各地に広がり、ひとつの製品のサプライチェーンが複数の国や地域をまたがっていることが常態化している（2014[富野]）。顧客ニーズに迅速に反応し、在庫等のコスト削減を実現し、企業の競争力を高めるためにグローバルなサプライチェーン展開が重要である一方で、サプライヤーに対する人権や環境、労働、地域社会への配慮の欠如が新興国を中心に問題となっている（2012[宮崎]）。サプライヤーに環境破壊や人権侵害があれば、発注元の企業も責任を問われるケースも増えており、グローバル経営においてサプライヤーへの倫理的配慮は極めて重要である。また日本の消費者の間では、東日本大震災での原発事故を受けて、「どこでどのように生産され、どのように輸送されたのか」といった情報を明らかにするニーズが高まっており、サプライチェーンの可視化は今後増々必要とされることが予想される。しかしながら現在のところ、コミュニケーションコスト等の問題から、サプライチェーン全体の可視化を実現している企業は少ない（2011[小林]）。各企業がそれぞれの方法でグローバルサプライチェーンマネジメント（SCM）に取り組んでいるが、その多くがコストの削減と利潤の増幅を目的とした方策に終始しており、今後増々消費者の透明性に対するニーズが高まると非難の対象になりかねない。

本稿では、上記のようなグローバル経営における SCM に関する問題を具体的な事例を交えて概観すると同時に、サプライチェーンへの企業の責任を高める方策として、企業に属する個人個人の「共感力」を高めるという視点を提案する。そして、組織としての企業の在り方だけでなく、組織に属する個人の在り方から真にグローバルな企業について考察する。

## 第2章 グローバル経営における SCM の現状と課題

### 第1節 不透明なサプライチェーン

2013年4月24日、バングラデシュの首都ダッカの近郊で縫製工場が倒壊し、1000名以上がなくなるという痛ましい事故が発生した。日本や欧米で販売される服を安価に製作するために、簡易的な工事で建てられたビルに収容可能な範囲を超えたミシンと人を押し込んで仕事を進めてしまった結果である。このラナ・プラザの倒壊事故は、バングラデシュ史上最悪の産業事故、労働災害であり、グローバル展開する欧米や日本の大手衣料品業者が、劣悪な労働環境や安価な労働力に依存して利益を上げている状況が浮き彫りとなり、論議を呼んだ。この事故をきっかけに、服の製造過程に注目が集まり、安価な服づくりの真の代償を明らかにするドキュメンタリー映画「ザ・トゥルー・コスト」も製作された。本作品では、縫製工場働く女性たちの生活から、工場からの汚染水や農薬による環境への影響まで

包括的な取材が行われている。賃上げを要求する工員のデモに政府の治安部隊が発砲する場面や、農薬によって皮膚にダメージを負った女性の姿など、目を背けたくなる現実が多く映し出されている。また、製作過程も含めてアパレル産業が排出する炭酸ガスの量は、石油産業に次いで第2位なのだという。このように、サプライチェーンを辿ることで浮き彫りになる問題は数えきれない。

これはアパレル産業に限った話ではない。私たちが朝起きてから寝るまでに触れるあらゆるもの-歯ブラシ・食器・食べ物・飲み物・服・靴・アクセサリ・化粧品・本・文房具・パソコン・布団-その全てはどこかで誰かがつくったものである。それらは誰かの仕事の結果として私たちの前に現れる。自分が触れているものをたどっていけば、そこには必ず人と自然があるだろう。そんな当たり前のことを感じられている人がどれだけいるだろうか。同時に、自分が「良い」「欲しい」と思って購入したものが、どこかで誰かを傷つけ、環境をも破壊するものだと知った時、それを心から喜ぶ人がどれだけいるだろうか。グローバル化により、サプライチェーンが複雑化するなかで、発注元の企業ですら把握できないほどに生産から販売までのプロセスが不透明になっている。

## 第2節 グローバル SCM における課題

前節で述べた通り、グローバル化の進行はサプライチェーンの複雑化・不透明化と直結している。そして、サプライチェーンにおける人権・労働・環境といった社会的問題の発生は、発注元の企業の非難のきっかけとなりうる可能性を多分に含む。以下にサプライチェーンにおける問題の発生が企業に影響を及ぼした事例を提示する。

### ①日立製作所

2011年に日立製作所の部品調達先企業のマレーシア工場で、ミャンマー人移民労働者が処遇を巡って工場側とトラブルになり、労働者を支援する人権活動家とこの部品メーカーとの間で訴訟が起きた。それを契機に世界の人権活動家やNGOが激しい攻撃を展開、矛先は日立にも向けられた。世界の日立の支社に抗議メールが殺到し、デモ隊も出現し、騒動は半年ほど続いた。

### ②Apple

2014年にBBCの記者の潜入調査により、iPhoneの部品をつくらしている中国の部品工場での長時間労働、iPhoneの材料を調達するインドネシアのスズ鉱山では児童労働が明らかにされた。アップルは中間業者の存在から流通が複雑になっていることを認め、改善を約束したものの、世界中から反感を集めた。

### ③ファーストリテイリング

2015年に香港・日本・中国のNGOの共同調査により、ユニクロの下請企業での長時間労働、低賃金、リスクの高い労働環境といった報告書が提出された。この報告書はあらゆるニュースで取り上げられ、ファーストリテイリング社は対応に追われることとなった。

このように、サプライチェーンで起きる様々な社会的なトラブルによって自社のブランド価値が低下するリスクを低減するためにも、各企業が責任ある SCM に取り組むことを求められている。しかし、宮崎（2012）によると、SCM に関する取り組みは欧州企業が最も進んでおり、日本企業は欧米企業に比較し大きく遅れていることが明らかとなった。日本では NGO の圧力が比較的少ないことと、同業他社が取組んでいないことがその原因として指摘されている。同時に、法整備が進んでいないこともひとつの要因として検討されるため、次節で法整備の現状についてまとめる。

### 第3節 法整備の現状

サプライチェーンの複雑化・不透明化は、企業のリスクとして重くのしかかり、事業運営を不確実なものにしている。こうした状況の中、国連では、2011年に「ビジネスと人権指導原則」が採択された。この原則によれば、企業には、サプライチェーンにさかのぼって人権侵害に関し相当の注意義務を負うという「デュー・ディリジェンス義務」が課され、さらに、「企業は、負の影響を引き起こしたこと、または負の影響を助長したことが明らかになる場合、正当なプロセスを通じてその是正の途を備えるか、それに協力すべきである。」ことが義務付けられている。こうしたルールに沿って、今後日本でも企業にサプライチェーンの透明性を求める法整備が進められることが予想されるが、海外にはすでにいくつかの事例がある。

#### ①イギリスの事例

イギリスは2015年3月、「現代奴隷制法（Modern Slavery Act 2015）」を制定し、同年10月に施行した。62条と附則5からなるこの法律は、人身取引等の現代的な奴隷制の防止を目的とした法律であると同時に、企業に対して、サプライチェーンにおける強制労働と人身取引の防止努力に関する年次報告書の公表を求める規定が盛り込まれている。同法により、イギリスを拠点に活動する年間売上高が3,600万ポンド（約60億円）以上の企業は毎年度、「奴隷制・人身取引報告書（slavery and human trafficking statement）」を作成し、ホームページなどで公表することを求められる。報告書には、企業がサプライチェーン、および自社のあらゆる事業の部分において、奴隷と人身取引を起こさないことを確保するために行った当該年度の取り組みと以下の情報について記載することが求められている。

- (a) 企業組織の構造、事業内容およびサプライチェーン
- (b) 奴隷と人身売買に関する方針
- (c) 事業とサプライチェーンにおける奴隷と人身取引に関するデュー・ディリジェンスのプロセス
- (d) 奴隷と人身取引が発生するリスクのある事業とサプライチェーンの部門、およびそのリスクの評価と管理をするための取り組み
- (e) 適切だと考えるパフォーマンス指標に照らして測定した、事業とサプライチェーンにおける奴隷と人身取引の発生防止のための取り組みの有効性

#### (f) 奴隷と人身取引に関するスタッフのトレーニング

この法律の施行によって、搾取的なビジネスを抑制するとともに、消費者や投資家の商品購入・投資に役立つ具体的な指標となることが期待されている。

#### ②アメリカの事例

アメリカでは、カリフォルニア州サプライチェーン透明法が 2010 年に制定、2012 年に施行された。同法は、同州で事業を行う、世界売上 1 億ドル以上の小売・製造業者に対し、サプライチェーンにおける人身売買や奴隷労働を排除する取組みの開示を求める法律である。当該企業は、以下についての実施状況を自社のホームページに掲載することが要求されている。また、ホームページがない企業は、消費者からの要求後 30 日以内に書面にて開示が必要とされている。

(a) サプライチェーンにおける、人身売買及び奴隷のリスクに関する評価と取組みの審査 (Verification) 状況と、それが第 3 者によって行われたものかどうか

(b) サプライヤーの順守状況に関する監査 (Audit) の実施状況と、それが独立した第 3 者による抜き打ちのものかどうか

(c) 直接サプライヤー (Direct suppliers) への、順守状況に関する証明 (Certify) の要求

(d) 違反のあったサプライヤーや従業員に対する、内部基準や手続きの維持

(e) サプライチェーンマネジメントに直接かかわる社員や役員への教育

同法は排除を強制するものではなく、情報開示の要請に留まるが、対策していないことへの批判を恐れる企業に対して牽制の役割を果たすため、実質的には抑制効果があると言われている。

今後、他国のように法整備が進み、NGO の存在感が高まることで日本でもサプライチェーンへの配慮が重視されていくことが予想される。けれども、そうした外からの圧力によって渋々サプライヤーへの配慮を始めることが真にグローバルな企業の在り方であろうか。グローバルな市場で存続するために、サプライヤーへの負担を見過ごして利益の獲得に走るようでは企業のサステナビリティとサバイバビリティも危ぶまれる。次章では、グローバル企業のあるべき姿からサプライチェーンとの関わり方やグローバル SCM について論じる。

### 第 3 章 個人の共感力と組織としての企業の責任

これまで述べてきた通り、グローバル化の進展に伴い、サプライチェーンの複雑化・不透明化が進み、そこで発生し得る社会的な問題が企業のリスクとなる可能性が高まっている。法の未整備等の要因から、日本においてサプライチェーンへの十分な配慮をもって経営をしている企業は稀である。情報通信技術の発展は、企業の在り方を変化させただけでなく、個人の在り方にも変化をもたらしている。今や誰もが情報を発信・受信できる時代であり、これまでマスメディアに掲載されなかった情報も共有されやすい。今後増々高まるであろう

う「どこでどのように生産され、どのように輸送されたのか」といった情報を知りたいという消費者のニーズと、情報通信技術の増々の発展は、企業にサプライチェーンの透明性をより強く求めることになるだろう。

本稿では、こうした状況に対して企業が仕組みを変化させていくこと以前に、企業に属する個人が変化していくことを重視したい。「企業」について語る時、それは組織に対する言及であると同時に、組織に属する人に対する言及でもある。ダグラス・C・ノースは『制度・制度変化・経済成果 (1994)』で、「フォーマルなルールは政治的ないし司法上の決定の結果として一夜のうちに変化しうるけれども、習慣・伝統・そして行為コードに具現化されたインフォーマルな制約は計画的な政策にそれほど影響されない。」「フォーマルなルールが変化しても、インフォーマルな制約は変化しない。その結果、インフォーマルな制約と新しいフォーマルなルールとの間には、多くが相互に矛盾するために継続的な緊張が発展する。」「われわれは制度を見たりさわったり、測定したりすることはできない。すなわち、制度は人間精神の構成物である。」と述べており、精神的な変化の伴わない制度の変更の弱みを指摘している。つまり、組織としての配慮と責任について語ることは、組織に属する個人の配慮と責任について語ることである。

個人の配慮と責任を高める1つのキーワードとして「共感力」を挙げることができる。人と自分を切り分けず、同じように痛みを感じ、喜びを受けとる。内田樹は『最終講義 (2015)』で「共生する作法」として「集団が自我の拡大であり、他の集団成員が自分の一部であるように感じられる集団であること」と述べている。他者に貢献しようとするのではなく、「そうなったかもしれない自分」として他者と向き合い、自我の枠組みを解体する。倫理観を高めるといった精神的な話ではなく、「どこまでが自分でどこまでが他者なのか、それが不分明になるような中途半端な領域をどこまで拡大できるか」という技術的なものだという。本稿ではこうした他者と自分の境界を曖昧にする力を単純化し「共感力」と名付けた。

ひとりひとりが「共感力」を高め、サプライチェーンの人や自然と、自分との境界が曖昧になることで、ビジネスのパーツとしてではない存在としてサプライチェーンが浮かび上がるはずである。企業としてサプライチェーンへの配慮を仕組み化するのではなく、企業に属する個人がひとりの人間としての「共感力」を伸ばし、1つ1つの違和感と向き合い、改善に向けて働きかけていく結果として、可視化されても非難の対象とならないようなクリーンであたたかいサプライチェーンが実現されるはずである。そして個人がそう在ることを許し、促す組織であることが企業としての責任であるはずだ。これこそが、本稿が提案したい「グローバル企業のあるべき姿」である。グローバルであるということは、単に世界規模でビジネスをしているということではなく、世界規模で共感する力を持っているということではないだろうか。

#### 第4章 おわりに

本稿では、サプライチェーンという切り口からグローバル企業の在り方について考察し

てきた。サプライチェーンは、ある意味ではビジネスにおける人と人とのつながりであり、人と地球とのつながりである。ピーター・センゲが、『Triple Focus (2014)』においてより深いシステムを理解するためには、「私」という、世の中のシステムの重要な一部とつながり、自らをマネジメントできることが、キーとなると述べている。そのことが、他者や組織への理解へとつながり、より広がりのあるシステム変革への橋渡しとなるようだ。人間はいつも相互依存性のウェブの中で生きているため、何かを達成するには、自分と他の人たちを理解することが極めて重要であるという指摘でもある。つまり、世界とつながってその中でビジネスをしていく企業であるためには、企業を構成するひとりひとりが自分とつながって自己を理解することから始める。その上で、身近にいる他者、そして他国にいる他者、地球へと共感の境界を拡張していくことで真にグローバルな存在になりうるのではないだろうか。そうした真にグローバルな企業が増えていくことを願わずにはいられない。

#### 【参考文献】

- ・富野貴弘、新宅純二郎、小林美月 (2014) 「トヨタのグローバル・サプライチェーンマネジメント」
- ・宮崎正浩(2012)「責任あるサプライチェーンマネジメントーアパレル業を事例としてー」跡見学園女子大学マネジメント学部紀要第 14 号
- ・小林一幸 (2011) 「グローバルサプライチェーン可視化の現状と課題」NRI パブリックマネジメントレビュー September 2011 vol.98
- ・ダグラス・C・ノース (1994) 『制度・制度変化・経済成果』晃洋書房
- ・内田樹 (2015) 『最終講義』文春文庫
- ・ピーター・センゲ、ダニエル・ゴールマン (2014) 『The Triple Focus: A New Approach to Education』More Than Sound

#### 【参照 web】

- ・サプライチェーンにおける望ましい CSR 活動のあり方-サプライチェーン分科会からの提 案 -  
([http://www.ungejn.org/common/frame/plugins/fileUD/download.php?type=contents\\_files&p=elements\\_file\\_823.pdf&token=8580becf465d300d5ef8e6ccf9fdcdcdf94003e9&t=20151005192829](http://www.ungejn.org/common/frame/plugins/fileUD/download.php?type=contents_files&p=elements_file_823.pdf&token=8580becf465d300d5ef8e6ccf9fdcdcdf94003e9&t=20151005192829)) (2016.4.14 アクセス)
- ・THE HUFFINGTON POST 「iPhone のサプライヤーでは子供たちが働いていた」  
( [http://www.huffingtonpost.jp/2014/12/18/iphone-apple-children\\_n\\_6351982.html](http://www.huffingtonpost.jp/2014/12/18/iphone-apple-children_n_6351982.html) )  
(2016.4.14 アクセス)
- ・ユニクロ: 潜入調査で明らかになった中国・下請け工場の過酷な労働環境  
(<http://bylines.news.yahoo.co.jp/itokazuko/20150113-00042192/>) (2016.4.14 アクセス)

- ・ カリフォルニアのサプライチェーン透明化法について  
(<http://www2.deloitte.com/jp/ja.html>) (2016.4.14 アクセス)
- ・ グローバル・サプライチェーン・サーベイ 2013  
(<https://www.pwc.com/jp/ja/advisory/research-insights-report/assets/pdf/global-supply-chain-survey-2013-jp.pdf>) (2016.4.14 アクセス)
- ・ 世界の供給網で高まる人権リスク-商社が CSR 調達で立ち向かう-  
(<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20141003/272090/>) (2016.4.14 アクセス)
- ・ Modern Slavery Act 2015 現代奴隷制法の条文  
(<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted> ) (2016.4.14 アクセス)
- ・ Sustainavision (サステナビジョン)  
(<http://www.sustainavisionltd.com/monthly-news-letter-vol-31-modern-slavery-act/> )  
(2016.4.14 アクセス)
- ・ THE TRUE COST (<http://unitedpeople.jp/truecost/>) (2016.4.14 アクセス)
- ・ ビジネスと人権に関する指導原則：国際連合「保護、尊重及び救済」枠組実施のために  
([http://www.unic.or.jp/texts\\_audiovisual/resolutions\\_reports/hr\\_council/ga\\_regular\\_session/3404/](http://www.unic.or.jp/texts_audiovisual/resolutions_reports/hr_council/ga_regular_session/3404/)) (2016.4.14 アクセス)
- ・ イギリス、企業にサプライチェーンの透明性を求める「現代奴隷制法」を施行  
(<http://www.hurights.or.jp/archives/newsinbrief-ja/section3/2016/03/post-129.html> )  
(2016.4.14 アクセス)