



Global Compact Network  
Japan

持続可能な世界実現のためのお役立ちシリーズ

# 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 —

2013年8月30日

一般社団法人グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク  
サプライチェーン分科会(2011年度)

はじめに

第1章 CSR調達概略

第2章 取引先説明会のあるべき姿

第3章 SAQのあるべき姿

第4章 監査のあるべき姿

第5章 トリプルウィンのCSR調達のポイント  
およびグッド・プラクティス

むすび

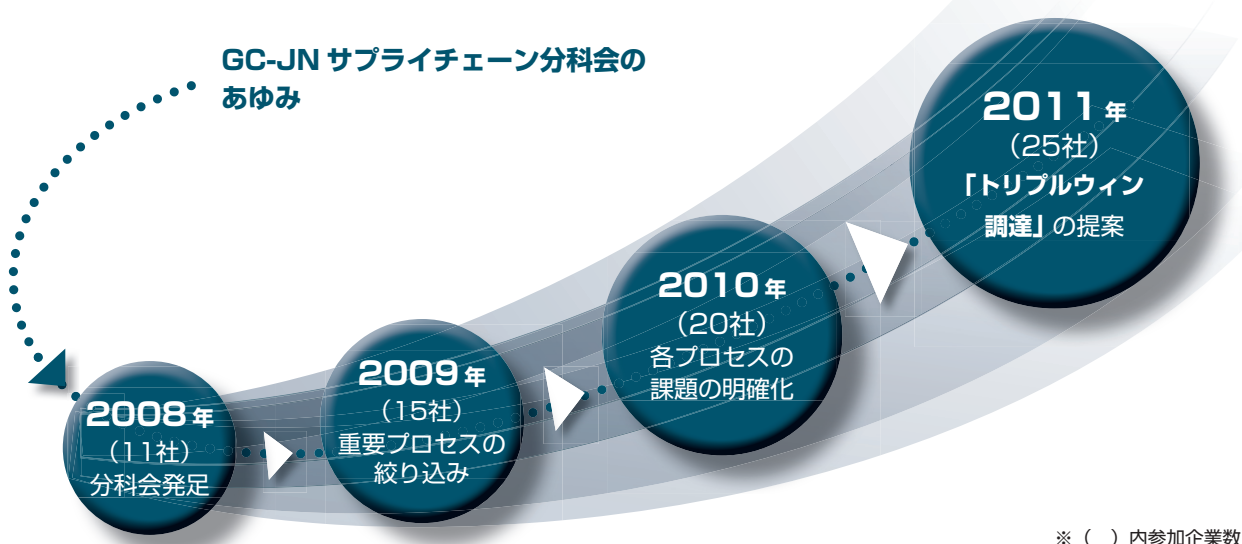
### ■ GC-JN サプライチェーン分科会のあゆみ

GC-JNサプライチェーン分科会（以下、本分科会）は、2008年にGC-JN参加企業から11社が集まり結成されました。当時は、日本企業が調達方針の中にCSR要件を導入し始めていた頃でした。

分科会では、まず参加企業各社がお互いのサプライチェーンにおけるCSRへの取り組みを紹介し、その中からグッドプラクティスを抽出しました。さらに取り組みにおけるプロセスの中から3つの重要なプロセス「取引先説明会、SAQ（自己チェックシート:Self Assessment Questionnaire 以下SAQ）、監査」を絞り込み、それぞれワーキンググループ（WG）を編成し、各WGにおいてそれぞれのプロセスの課題とあるべき姿について議論しました。

本書は本分科会における2008年～2011年の議論を総括し、バイヤー・サプライヤー・社会の持続可能性につながるサプライチェーンCSRの取り組み「トリプルウィン調達」のあり方をまとめたものです。

### ■ 幅広い業界における実務経験にもとづいた提案



本分科会の参加企業は、各種製造業、小売業、総合商社など幅広い業種のバイヤーとサプライヤーによって構成されています。また、参加者の多くがCSR調達の実務経験者です。そのため、多様な視点と実務経験にもとづいた提案がなされています。

本書が、これからサプライチェーンにおけるCSRに取り組む方々、さらに取り組みを改善しようとされている方々の参考となれば幸いです。

一般社団法人グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク  
サプライチェーン分科会(2011年度)参加企業一同

### 1.1 CSR調達とは

企業活動が活発になるにつれて公害が社会問題化し、1960年代以降、企業には環境問題への取り組みが求められました。1990年代になると、急速にグローバル化が進展し、国家・地域間の格差が拡大、貧困や人権などの問題への取り組みが企業に求められるようになりました。こうした社会背景の中、「持続可能な発展<sup>\*1</sup>への貢献」という大きな期待が企業に対して寄せられるようになり、世界の企業は持続可能な社会の構築が企業の社会的責任(CSR)であるとして自社のCSR活動を開始しました。

一方、グローバル化した現在の企業活動では製品・原料・資材などの調達において世界中にサプライチェーンが広がっており、一企業だけのCSR活動成果には限界があります。そのため調達元企業をベースにしてサプライチェーン全体にCSR活動を展開するよう求められています。

2010年に発行されたISO26000では、バリューチェーンにおける社会的責任として、各組織は自らの調達(購入)を通じて、他の組織にもたらす潜在的な影響を考慮し、マイナスの影響が及ばないように、またはマイナスの影響を最小限に抑えるように、しかるべき注意を払うべきである。という趣旨の内容が、記載されています。

企業の調達活動がグローバルに展開し、世界各国の社会的な問題がこの調達活動にも影響を及ぼすようになってきています。また、グローバル企業の規模も拡大し、影響力も1国に匹敵するような企業も出てきており、社会的影響力も拡大しています。開発途上国などでは、国による統治能力に差があり、グローバル企業などに、社会的期待が高まっています。

例えば、新興国や開発途上国には、欧米市場の供給基地として多くの製造委託工場が存在していますが、これらの製造委託工場は、製造管理に集中し、労務管理・環境保全などには十分な注意が払われていない傾向があります。過去には委託生産過程での労働問題等から製品の不買運動に発展したケースもあります。

このような中、バイヤーが製品・資材・原料などを調達するにあたり、サプライヤーと協働して従来の品質・性能・価格・納入期間などに環境・労働環境・人権などのCSR要素を加えて、サプライチェーン全体でCSR活動を推進する活動が求められるようになってきています。この活動を本分科会では「CSR調達」と定義しています。

今では多くの企業が、「CSR調達方針」を掲げ、取り組みを開始しています。この取り組みは、サプライチェーンでの取り組みから、さらに、川上・川下も含め、より広い範囲を示すバリューチェーンでの取り組みへと少しずつ拡大しています。

\*1 持続可能な発展:将来の世代の人々が自らのニーズを満たす能力を危険にさらすことなく、現状のニーズを満たす発展

## 1.2 日本の現状と課題

日本企業は前述の通り欧米トップ企業から少し遅れてCSR活動に取り組み始め、現在では環境対応などが最も進んだ国の一つになっています。

しかし、自社内活動に偏っている場合が多く、バリューチェーン全体への対応は進んでいないのが現状です。

2009年に日本経済団体連合会企業行動委員会が会員企業に実施した調査（会員企業1,297社に対し437社（33.7%）が回答）でもサプライチェーンマネジメントは最も進捗が遅れている項目の一つになっています。（図1）

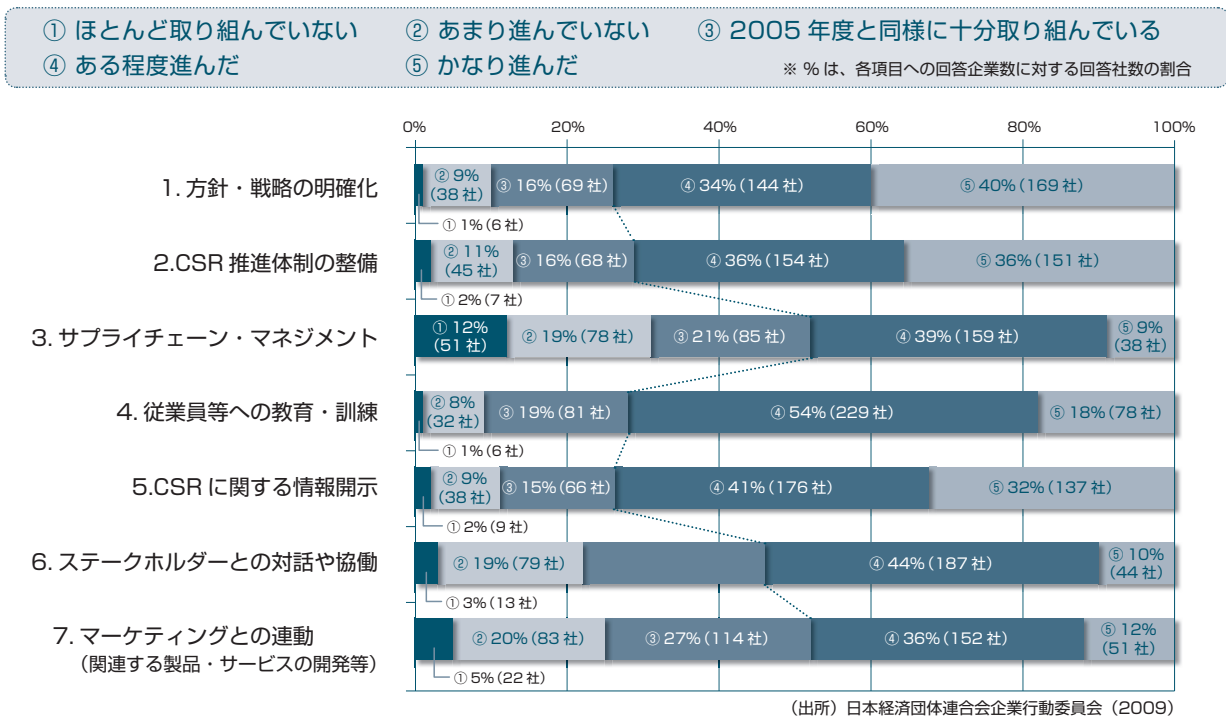


図1 2005年と比べた自社のCSRへの取り組み状況

本分科会では参加企業が調達活動のプロセス（企業理念の策定、CSR調達方針や行動規範の作成、説明会等による方針の共有化、SAQによる自己評価、監査による評価と是正）を明確にし、それぞれの現状と課題を出し合い、進捗阻害要因は何か、どのような調達を目指すべきかを議論しました。

2011年本分科会参加企業のCSR調達の取り組みについてCSR定義・CSR調達管理組織・CSR調達方針・行動規範アンケート依頼・監査・取引先との状況共有・契約書・SR第三者保証・今後の課題・悩みについて、取り組み一覧を作成し、最終欄に、日本企業の特徴を記載しました。

様々な業界の様々な企業が集まり、課題や悩み、それぞれの経験、解決方法、スキルを共有したもののベースとなっています。また、参考資料として本分科会参加企業の取り組みの特徴をまとめました（参考資料-1、-2）。

### 1.3 本分科会が考えるCSR調達のあるべき姿

バイヤーでもありサプライヤーでもある本分科会参加企業がそれぞれの経験から取り上げた最大の課題は、現状のCSR調達の多くがバイヤー目線での強制的、形式的なものが主流で、サプライヤーとのビジョンの共有や相互成長を目指す姿勢に弱点があると認識しました。

本分科会ではこの課題に焦点を絞り、バイヤー、サプライヤー、ひいては社会全体がより良い方向に発展する「トリプルウィン」を目指すCSR調達のあるべき姿とし、「トリプルウィン調達」と称して、その具体的なあり方を提案することにしました。

この「トリプルウィン調達」とは、バイヤーとサプライヤーが協働して、品質・価格・環境・人権などを配慮して製品・部品を改善することに加え、リスクの低減とお互いの企業価値の向上・競争力向上を図ります。その結果、安全・安心なよりよい社会を享受するということを意味しています。

この考え方は近江商人の経営理念「三方よし」(売り手よし、買い手よし、世間よし)に由来する考え方であり、当事者の売り手と買い手だけでなく、その取引が社会全体の幸福につながるものでなければならぬと言う意味ですが、ここでいう「トリプルウィン調達」とは、さらに売り手と買い手は平等の精神であり、それぞれが役割分担し、それぞれの得意分野の仕事をする、そして効率よく効果的に協働することが根本にあり、どちらが当事者とか主役ということはないのです。あくまで平等の精神を尊重します。商品やサービスを世に出す前にはお互いに細心の注意を払い、本当に良いものか吟味する責任があります。

そのために両者が本当の意味で協働し、どちらが当事者・主役ということを超えた両者の関係構築が必要になってきます。バイヤーだけでなくサプライヤーも自主的に自律的改善に取り組むことが重要であると考えます。そのような両者の関係構築の過程で、そこに関わる様々なステークホルダーに影響を与え、世の中がよりよく変化していくことを「トリプルウィン調達」と名づけました。

### 1.4 本分科会が考えるトリプルウィン調達の3つの重要プロセス

トリプルウィン調達を実現するためには、参加各企業の現状と課題から以下の3つのプロセスがキーになるとの結論に達しました。それぞれのプロセスについてワーキンググループ(WG)を結成し、プロセスごとのあるべき姿を検討してきました。

#### ○取引先説明会(ビジョン共有)

バイヤーとサプライヤーがCSRビジョンを理解し共有する最も重要なプロセスで、その後の活動全体の成果を左右するプロセスと言えます。サプライヤーへのビジョンや方針の伝達が、説明会、文書送付、WEB開示など、バイヤーからの一方向の流れとなっていたり、説明会が十分に実施されていない企業もあります。

このWGではバイヤーとサプライヤーがビジョンを共有するために必要な説明会のあるべき姿を検討しました。

#### ○SAQ

CSR要件を理解し自己評価するプロセスで現状を把握するためには不可欠なプロセスと考えます。EICC(電子業界行動規範:Electric Industry Code of Conduct)などの標準版またはそれをカスタマイズしている場合が多くありますが、自社の方針を独自で作成するケースも目立ちます。質問内容や質問数、使用する用語や答えの定義もばらつきがあるため複数の取引先を持つサプライヤーの大きな負担になると同時に、得られた回答から実態が把握できない場合も多いという問題もあります。

このWGではバイヤー・サプライヤー双方の視点で効率よく、正確にCSR調達を実施するためのSAQのあり方を提言します。

### ○監査と是正

監査はバイヤー、サプライヤーが直接、間接に協働して現状評価を行い、その結果を改善活動に生かすプロセスであり、相互成長するためには大変重要です。日本では監査まで実施している企業は多くありません。その中でも第三者監査はほとんどなく、サプライヤー、バイヤーによる当事者監査が主体となっています。当事者で行う場合、資質のある担当者の確保、また、キャパシティビルディングを含めた適切な支援体制の確立が不可欠となります。

このWGではバイヤー・サプライヤーが共に改善・成長するためのあるべき相互成長型監査の姿を描き、具現化しました。

以下にそれぞれのあるべき姿を第2章、第3章、第4章、第5章で詳述し、バイヤーからの押し付け的なサプライチェーン活動ではなく、バイヤー・サプライヤーが相互にCSRのリスクとメリットを共有し、その活動が社会全体の持続可能性をも推進するトリプルウィン調達を提案します。

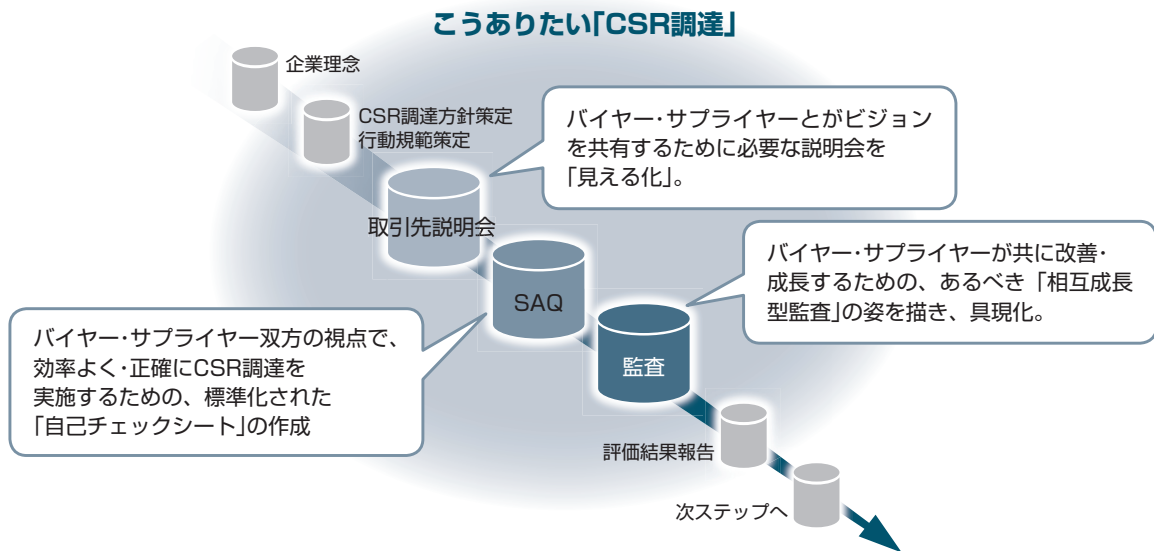


図2 3WG活動

## 第2章 取引先説明会のあるべき姿

企業活動のグローバル化が進み、サプライチェーンマネジメントはより重要性を増しています。そうした中で説明会WGは、バイヤーだけでなく、サプライヤーや社会を含めた三者がウィンとなる、すなわちトリプルウィンを実現するための説明会とはどのようなものかについて議論し、そのあるべき姿を私たちに描いてきました。

説明会はCSR調達プロセスの中では早い段階で行われるものですが、このバイヤーとサプライヤー間において「ビジョンの共有」があって初めてトリプルウィンが可能となるとの考えから、説明会の目的は「ビジョンの共有」にあると考えました。

### 2.1 ビジョンの共有を図る説明会の重要5要素とは

説明の方法には、文書によるものやWebでの公開によるもの等があり、多くの企業はこうした方法でCSR調達の展開を周知し、そのあとのプロセスにつないでいます。一方、一部の企業ではサプライヤーの理解をより深めるため、サプライヤーに直接説明する機会を設けています。サプライヤーの理解と同意なくして真の活動の成果は得られません。説明会を開催すること自体がビジョン共有に向けた一歩ですが、さらに理解を深めるためには説明会はどうあるべきか、どのようなコンテンツが必要かを考えた結果が次の「説明会の重要5要素」です。

- 企業を取り巻く社会環境の変化
- CSR調達に取り組む理由
- CSR推進による効果、想定されるメリット
- 自社の企業理念・CSRに対する考え方・事業概要
- 今後のCSR調達推進活動予定および依頼事項

この5要素について、個別に見ていきます。

#### 2.1.1 企業を取り巻く社会環境の変化

説明会で説明すべき重要な要素としてまず初めに「企業を取り巻く社会環境の変化」があげられます。

企業の社会的責任が問われるようになって久しくなりますが、それでもまだ広く社会に認知されているとは言えません。そうした状態では、バイヤーがCSR調達を推進したいといってもサプライヤーはその意図を理解できないでしょう。まずはCSRが求められるようになった背景である「企業を取り巻く社会環境の変化」を伝えることが非常に重要と言えます。

ここで伝えるべき社会環境の変化とはどのようなことでしょうか。

1970年代の事業活動に伴う環境汚染問題への対応から始まったCSR活動ですが、企業の責任は環境問題に止まらず、人権など社会課題全体に広がってきました。またその対象範囲は、企業自身の活動の範囲を超えて影響の及ぶバリューチェーン全体に拡がり、より企業への社会からの要求に厳しさが増してきました。この要求への対応がCSR調達の始まりです。

これを裏付けるように2010年に発行した社会的責任の国際規格ISO26000でも“自組織や子会社だけでなく、影響力が及ぶ取引先や販売先などにも社会的責任の取り組みを働きかけるべき”と明示されました。

説明会で伝える社会環境の変化とは、CSR調達が求められるようになった社会の変化だと言えます。CSR上どのような出来事があったかという説明よりも、むしろ調達活動を含めたサプライチェーン全体でのCSR活動が必要となっていった経緯を伝えることがサプライヤーの理解を助けることになります。



バイヤーとサプライヤーが社会背景を正しく理解し、何が必要かを理解することがビジョンの共有の一歩となります。これによってバイヤー、サプライヤー間で認識が共有され、活動のベクトルが重なり、より効果的なCSR調達の推進を実現できるのです。

### 2.1.2 CSR調達に取り組む目的

企業の調達活動がグローバル化し、サプライチェーンが複雑化する中、世界中の社会的問題(人権、労働、環境、コンプライアンス等)がリスクとして事業運営を不確実なものにしています。企業はCSRリスクをマネジメントすることで、事業継続・ブランド等へのマイナスの影響を排除しなければなりません。

このような背景から、従来のCSR調達における取引先説明会では、バイヤーのリスク排除視点で調達基準や取引行動規範が提示され、CSR調達に取り組む理由および必要性が説明されることが多かったようです。

しかし、前項で述べた通り、企業を取り巻く社会環境が変化し、いまCSR調達に求められているものは、リスク回避を越えたサプライチェーン全体でのグローバルな社会課題解決への貢献です。CSR調達は、社会課題を解決するための有効な手段であり、特に大きな影響力を持った多国籍企業には、国連をはじめとする多くのステークホルダーや国際社会からの期待も大きく、企業価値を高める契機となっています。

グローバルなサプライチェーンの中で持続的改善と発展に貢献することは、事業の長期的な継続性を確保し、自社の企業価値を向上させます。まさに企業がCSR調達に取り組む大きな意義と言えます。

### 2.1.3 CSR推進による効果、想定されるメリット

次に説明会に盛り込むべき内容には、「CSR推進による効果、想定されるメリット」があげられます。サプライヤーが主体的に活動に参画する動機付けがなければCSR調達の実効性は高まりません。そこで本分科会では、トリプルウィンがCSR調達推進の原動力だと考えました。CSRが何か特別な活動で、実施することに負担を感じるようでは、トリプルウィンどころか、サプライヤーのウィンすら達成できません。バイヤーが考えているCSRの効果や想定されるメリットを伝えることは、その負担感を払拭することにも繋がります。仮に短期的な効果は望めないとしても長期的なメリットを理解してもらうことができれば、サプライヤーの活動意欲は向上するでしょう。

企業がCSRを推進することにより享受できるメリットとしては一般的に以下の項目をあげることができます。

- リスクマネジメント・コンプライアンス対応力の強化
- 事業競争力の強化
- 顧客満足度の向上
- 企業ブランド力の向上
- 自らの事業存続基盤である社会の継続性の担保

CSR調達を単に調達リスク回避のための手段と捉えている企業では、ともすればサプライヤーに対して一方的にCSR(特にコンプライアンス)の実施を押し付けたり、実施状況の確認だけをして終わっていることがあります。その様な場合、サプライヤーが主体的にCSRに取り組み、自らの社会的存在価値を高めていくことには繋がりません。そのため、上述の事業競争力の強化、顧客満足度の向上、企業ブランド力の向上、自らの事業存続基盤である社会の継続性の担保の期待効果の積極的価値についていかにサプライヤーに納得が得られるよう説明できるかが非常に重要になってきます。ここでの納得感の有無や動機付けの強

弱が、その後のサプライヤーのCSRの取り組みの本気度を大きく左右することはもちろんのことですが、説得力のある論理的な説明は、サプライヤー内でのCSRのよりスムーズな展開に繋がります。

また、各サプライヤーのCSRに対する理解度や認識にはバラつきがあるため、様々な切り口での説明を用意しておくことも必要です。CSRの知識の少ない人にも違和感無く理解してもらえるか、説明内容を他部門の人にレビューしてもらうなどの工夫で、サプライヤーからの共感をより得やすくなるでしょう。

#### 2.1.4 自社の企業理念・CSRに対する考え方・事業概要

バイヤーがCSR調達を開始した背景として、自社の企業理念（経営理念）やCSRについてどのような考え方を持っているのか、また自社がどのような企業なのか（事業領域・売上高・社員数等）を説明することは大変重要です。なぜなら、自社の企業理念とCSRの取り組みは連動しており、バイヤーがどのような方向に進もうとしているのか、最初にサプライヤーの理解を得る必要があるからです。

サプライヤーが真にバイヤー企業の取り組みに賛同するには、バイヤー側が社会の変化や調達行為の重要性を伝えるだけでは説得力に欠けます。社会情勢の変化から企業に課せられる責任が増大する中で、バイヤーはどのように考え、どのように社会に対峙して行くかについて、信念をもって語る必要があります。また、バイヤー自身がCSRを推進することはもちろんのこと、サプライチェーンへの拡大を目指すことを明言し、サプライヤーに自社のCSR活動を進めて頂くことになります。説明会で本項目を盛り込む意義は、こうしたCSRに対する自社の考え方をサプライヤーに直接伝えることができる点にあります。

本分科会のメンバー企業のうち、国内・海外で説明会を実施しているすべての企業が「自社の企業理念・CSRに対する考え方」を説明事項に含めており、これらは必須項目であるといえます。

#### 2.1.5 今後のCSR調達推進活動予定および依頼事項

これまでCSR調達を進める上で、バイヤーとサプライヤーがビジョンを共有するために必要なことは何かを説明してきました。重要な5要素の最後は「今後のCSR調達推進活動予定および依頼事項」の説明です。

今後、CSR調達をどのように推進していくかについて具体的にサプライヤーに提示することは当たり前なことですが大変重要です。

今回のWGによる本分科会参加企業の実態調査では

- ・「説明会を実施したがその後は特に何もしていない」
- ・「説明会后、アンケート調査(SAQ)を実施したが、アンケート結果のフィードバックはしていない」
- ・「一年目に説明会・SAQを実施以降、特に活動していない」

という回答が相当数ありました。

説明会開催の段階で、SAQ調査、その後の監査はどのような日程で実施する予定なのか、活動はいつまで続くのか、また仮にSAQや監査で一定の基準を満たさないサプライヤーとの契約はどうなるのか等、全体スキームを明らかにすることが必要です。

CSR調達活動をどのように進めていくかは、バイヤーの覚悟を示すことでもあります。全体スケジュールを明確にすることで、活動の停滞がなくなるものと考えます。

推進活動のプロセスは、サプライヤーの業種や規模によって一様ではありません。ひとつのパターンだけで全てのサプライヤーに適用できるとも限りません。そのような場合にどう対応していくかもあわせて検討していく必要があります。

## 2.2 ビジョン共有に向けての課題とその解決に向けて

これまで、ビジョンの共有を可能にする説明会のコンテンツについてWGの考えを述べてきました。

WGではこの結論を検証する目的で、本分科会メンバー企業を対象にした実態調査を実施しました。これら重要5要素が、実際の説明会でどのように扱われ、伝えられているのか、本章ではアンケートから浮かび上がった課題とその解決に向けた提案をします。

### 2.2.1 説明会実施の状況

本分科会は、トリプルウィンを目指す調達のあり方を追求しており、その重要プロセスとして説明会、SAQ、監査の三つを選定してそれぞれのあるべき姿を追求していますが、今回の調査結果から、そもそも説明会自体の実施率が予想以上に低いことがわかりました。

国内サプライヤーを対象とした説明会を実施している企業は50%、また実施している場合であっても回数は1度にとどまっている場合がほとんどでした。

一方、SAQの実施企業は17社(70.8%)にのぼり、中にはSAQのみを実施している企業もありました。

トリプルウィンを目指す以上、CSR調達の推進に先立ちビジョンの共有を目的とした説明会の実施は不可欠であり、CSR調達の必要性について対象サプライヤーが十分理解している必要があるというのが私たちの考えです。CSR調達のプロセスの初期段階で一度説明会を実施するだけでは、決して十分とは言えないと考えます。各社のプログラムのPDCAを回していくうち、必ず新たな課題が現れるでしょうし、当然さらなる改善に向けた次のステップがあるはずで、また、ビジネスが発展している状況であればなおさら、対象サプライヤーは固定的でなく、さまざまな変化に対応して何度も説明する機会が必要になります。

### 2.2.2 実施のタイミング

調査結果では、説明会開催について、大半はCSR調達活動開始時に一度実施したのみという回答でした。例外的に年度計画の発表会など定例イベントにあわせ継続的に実施している企業はあるものの極めて少ないことがわかりました。

対象サプライヤーの増減・変更、説明すべき内容(コンテンツ)の見直しもあります。サプライヤーの理解がある程度進めば、当然次のステップに合わせ、より高いレベルでの思い(ビジョン)の共有が必要になります。

説明会実施のタイミングは、CSR調達活動開始時とSAQや監査とプロセスを一巡した後、見直しを行い次の目的に合わせて再度実施するとよいでしょう。頻度については一律に考えられませんが、継続的な実施が必要と考えます。

### 2.2.3 対象サプライヤーの選定

調査結果からは取引額、リスクの高さ、自社の及ぼす影響の範囲に応じてサプライヤーを選定していることが窺えます。ほとんどの企業が一次サプライヤーまでを対象にしているようです。

企業規模が大きく、業態が多岐にわたるほどサプライヤーの数も増加します。全てのサプライヤーを対象とすることは事実上不可能なので、サプライヤーの選定は各企業の判断に委ねることになりますが、まずは、一次サプライヤー、リスクの高いと思われる地域や業種などから重点的に押えていく方がよいと考えます。また、CSR調達の目指すものは社会的課題の解決も目的に含まれ、より範囲を広く、深くすることも必要となる場合もあります。

## 2.2.4 説明すべき内容(コンテンツ)

私たちが取り上げた重要5要素は、説明会を実施しているほとんどの企業が説明しています（カッコ内はアンケート結果）

- ・ 企業を取り巻く社会環境の変化(100%)
- ・ CSR調達に取り組む理由(88%)
- ・ CSR推進による効果、想定されるメリット(88%)
- ・ 自社の企業理念・CSRに対する考え方・事業概要(100%)
- ・ 今後のCSR調達推進活動予定および依頼事項(75%)

## 2.2.5 担当部署

調達部門が中心で(88%)、CSR部門がサポート(63%)しているという結果となっています。この結果から言えることは、サプライチェーンにおけるCSRへの取り組みは特定部署が分掌する特別なものではなく、QCDに並ぶ選定基準として調達業務の重要な要素に取り入れられつつある状況を示しているものと考えられます。

## 2.2.6 海外での実施

今回の調査対象である本分科会参加企業の中には、既に海外でCSR調達の実績を積んでいる電機・電子業界の企業が多いこともあり、海外での説明会実施比率は58%と、国内サプライヤーへの実施率(50%)より高くなっています。これは、海外での調達リスクがより高いと考えられることもあり、CSR調達そのものが積極的に展開されていることが要因と考えます。一方、電機・電子業界以外で海外説明会を実施したのは1社のみでした。

説明会WGとしては、CSR調達を通じてトリプルウインの実現に向けて、海外サプライヤーにも国内同様にビジョンの共有を図るために説明会の実施は必要との結論ですが、言語の問題や地域特有の課題もあり、まだまだ実施のハードルは高いようです。SAQを先行実施するなどの工夫を重ね、説明会実施の計画を検討すべきと考えます。

## 2.3 最後に

説明会は、CSR調達プロセスの早い段階でサプライヤーの「理解」と「協働することの同意」を得る活動です。これから「何を指すか」、「そのために互いにどのような行動をとっていくか」についてバイヤーが明らかにするだけでなく、互いに理解し合うこと、つまりサプライヤーとの「ビジョンの共有」を図ることは活動の成果を期待するならば極めて重要なものとなります。従って説明会の開催に際しては、内容の吟味と実施の計画を十分に検討することが望まれます。

## 第3章 SAQのあるべき姿

SAQによる自己診断はバイヤー・サプライヤーが環境、人権、労働などのCSR要素の実施状況を確認する上で大変重要です。SAQは本来、サプライヤーのCSRへの取り組み状況を質問形式で効率よくチェックするためのツールです。しかし共通に使用できる指標や言葉の定義が確立していないため、内容や質問数にばらつきが大きく、サプライヤーには複数のバイヤーから寄せられる「似て非なる」さまざまな設問に答えなければならない負担がかかり、バイヤーにとっては本当に必要な情報がかめれないという課題が生じています。このWGではSAQについて、誰もが標準的に使用できるものとするための検討を行いました。

### 3.1 SAQの位置づけ

CSR調達に取り組む企業は、まずCSR調達方針を策定し、それに基づく具体的な内容を記した行動規範などをサプライヤーに展開し、その実現に向けてサプライヤーと取り組んでいきます。この活動を実効あるものとするためには、一定期間後に依頼内容の取り組み状況をサプライヤーに確認し、より良い活動を促していくコミュニケーションプロセスが必要です。

確認の方法には表1に示すとおり、SAQ（書面による方法）・調査・監査（対面による方法）があります。バイヤーはサプライヤーに求める対応のレベル、改善状況のフォローアップをどこまで行うか、といったことに加え、コストパフォーマンスを考慮する必要があります。書面よりも対面の方が確実な確認ができますが、費用は高額になるため、サプライヤーのCSRリスクが顕在化した場合にバイヤーがどの程度影響を受けるのかなど、リスクのレベル\*2を評価し、確認方法を決定することが理想的です。

リスクのレベルが比較的低いと判断され、確認の目的を行動規範内容の啓発や現状把握と設定する場合、SAQはコスト面からも非常に有効なコミュニケーションツールとなります。また調査・監査などの対面による確認を行う場合も、SAQを事前のチェックリストとして使用することで、調査・監査の効率を高めることが可能です。一方、サプライヤーに設問の内容を正しく理解してもらうことを目的に、設問毎の指標や解説書を添付する等、よりサプライヤーが回答し易い設問作成を心掛けることも重要です。

\*2 リスクレベルの評価:「サプライチェーンの持続可能性 継続的改善のための実践的ガイド」(国連グローバル・コンパクト、BSR、2011年)のp28「サプライチェーンの持続可能性リスクのマッピング」を参照

表1 サプライヤーにおける活動状況の確認方法

確認方法	費用	効果確認の 確実度	改善要求レベル (○数字が大きい程、改善レベル大)
監査(対面)	大	大	④フォローアップ監査まで実施 ③採点・弱点改善依頼・改善後のエビデンス依頼 ②採点・弱点改善依頼 ①改善要求なし(採点・分析のみ)
調査(対面)			全体的に分析し、その結果取引先に改善依頼する (取引先を点数評価したりはしない)
SAQ(書面)			②採点・弱点改善依頼 ①改善要求なし(採点・分析のみ)
誓約書(書面)	小	小	改善要求なし

※(社)グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク サプライチェーン分科会SAQグループ参加企業調査結果より

## 3.2 SAQの現状と課題

前述の観点から、現在多くの企業がSAQによる確認方法を採用しており、本分科会参加企業では24社中17社がSAQを使用しています(2011年11月末現在)。一般的なSAQのプロセスは、解説書の作成、SAQの作成とサプライヤーによる回答、フィードバック(監査含む)の流れで行われています。本分科会参加企業への調査結果では、全てのプロセスを実施していない企業も多く、各プロセスにおいても実施方法や内容が異なります。しかし、多くの企業で共通する課題は、「SAQの作成とサプライヤーによる回答」のプロセスにあります。表2に示すように、質問内容や質問数が各社各様であるため「サプライヤーの負担増」につながっているのです。また、個々の質問がそれぞれ「何を確認するためのもの」で、「何が出来ていることが必要なのか」について、サプライヤーとバイヤー間での共通した理解がなされているとは必ずしも言い難く、「バイヤーが必要な情報を得られない」という課題にもつながっています。例えば、あるSAQに記載されている「雇用時に身分証明書を預かっていますか?」という質問の場合、この質問が移民労働者が多い国・地域における強制労働の問題から派生していることを理解していないと、有効な回答は得られません。

また、設問数が過多で、バイヤーにとって核となる情報を得るために外せないものがどれかを見極めないまま使用したのでは、回答の負担ばかりがかかり、本当に必要な情報は得られなくなってしまいます。

表2 SAQ実施各社の状況

項目	各社の状況
質問内容のベース	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) 電子業界行動規範</li> <li>・ JEITA (電子情報技術産業協会) サプライチェーンCSR推進ガイドブック</li> <li>・ SAI (ソーシャル・アカウンタビリティ・インターナショナル)</li> <li>・ SA8000</li> <li>・ 自社の行動規範</li> </ul>
質問数	20 ~ 400問
対象範囲	主要一次サプライヤー / 製造委託会社を優先
改善要求レベル	結果をフィードバックし、改善依頼するステップで留めている企業が多い

※(社)グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク サプライチェーン分科会参加企業調査結果より

## 3.3 「標準SAQ」のあるべき姿の検討

SAQ WGでは3.2に記載した課題の解決方法を討議した結果、サプライヤー・バイヤー双方にとって効率が良く、必要な情報を確実に共有できる、「誰もが標準的に使用できるSAQ」(以下、標準SAQ)の実現が課題の解決につながるとの結論に達しました。そして、標準SAQのあるべき姿を検討するため、EICCをはじめ各社が利用している既存のSAQを比較検討し、本質的に何を確認したいのか、何を確認すれば良いのかという観点で、必要な項目・質問を洗い出しました。

次頁図3に、既存SAQの比較検討に基づいてSAQ WGが実施した項目・質問の整理結果を示します。国連グローバル・コンパクトの原則である「人権・労働・環境・腐敗防止」を参考に3つの大項目に分類し、その中にくつつかの中項目を設定しました。具体的な質問項目は各中項目に含まれますが、いずれの中項目においても、質問は大きく「マネジメント項目」(その中項目について、継続的に管理する仕組みがあることを確認するための質問)と「現場確認項目」(当該中項目に関する現場での管理内容を確認するための質問)に分かれます。

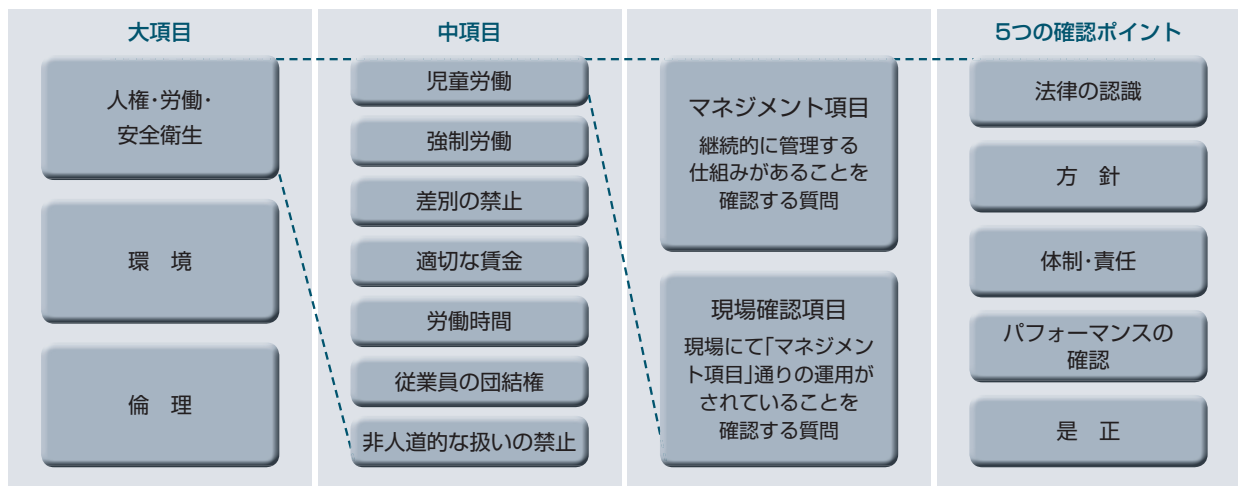


図3 既存SAQの比較検討に基づく項目・質問の整理結果

さらに標準化のための情報を整理するため、各中項目における「マネジメント項目」を構成する要素を検討した結果、各中項目に共通する5つの要素から構成されることがわかりました。SAQ WGではこの5つの要素を盛り込んだベーシックなSAQの活用が標準SAQにつながると考え、バイヤーがSAQを作る、もしくはサプライヤーがSAQに回答する際に共通的な指標となる、「5つの確認ポイント」として提案します。

### 3.4 SAQ「5つの確認ポイント」

「5つの確認ポイント」はSAQで持つべき視点を全て網羅するものではなく、中項目ごとの「個別確認項目」、さらにはバイヤー各社が想定するリスクや地域特性などに応じた質問を設定していくことは、当然ながら必要になります。しかし、CSR経営のベースとなる管理の仕組み(マネジメント)については、「5つの確認ポイント」を理解することで、バイヤー、サプライヤー双方にとって効率の良い、確実な情報共有が可能になるものと考えています。

以下に、SAQの「マネジメント項目」における「5つの確認ポイント」、すなわち「法規制等の認識・理解と違反の有無」「方針」「体制・責任」「パフォーマンス」「是正」について、個々に解説していきます。

解説はいずれのポイントについても、以下の3つの視点で整理しました。

- (1) なぜそれが必要か
- (2) 何ができていればよいか
- (3) 確認する内容

#### 3.4.1 「法規制等の認識・理解と違反の有無」の確認

関係する法規制および社会的規範の認識・理解と違反行為の有無もしくは順守の社内確認

##### (1) なぜそれが必要か

企業の活動において法規制および国際的な行動規範の違反行為および逸脱行為があれば企業は法的制裁を受ける、さらにブランドイメージの低下にもつながり、重大な場合には市場から退場しなければならないことも起こり得ます。特に、グローバルな事業活動においては関係する国により法律が異なりますし、ある場合においては、国の法律よりも国際的な行動規範に従うことが優先されるべきケースもあり、それらの内容の認識不足のために問題となることがあります。



CSR調達では、サプライヤーの違反行為はサプライヤー自身の問題にとどまりません。従って、バイヤーはSAQにおいて関係する法規制および国際的な行動規範がサプライヤーにより認識・理解されているか、および、違反行為および逸脱行為の有無の社内確認が行われているか、を問うことが重要となります。

## (2) 何ができればよいか

### ① 法規制の管理

まず、全社レベルで調査項目に関して適用を受ける法令および国際的な行動規範は何かを認識している必要があります。そのためには、以下の取り組みがなされていればよいと考えられます。

- (a) 法令および社会的規範内容調査ツール（法令調査リストおよび国際的な行動規範のリスト）の具備（Web、独自システム等）
- (b) 適用法令の違反・逸脱基準の文書化
- (c) 適用法令の調査履歴管理システム構築と管理
- (d) 適用法令に関係する部門の明確化
- (e) 情報を集めるルートの確保（必要に応じて追加）
- (f) リストの改廃の徹底（必要に応じて追加）

### ② 法規制の認識

次に、適用される法令および国際的な行動規範の目的、規制が自己の業務範囲にどのように関わるかが関係者において理解されることが必要です。そのために、複数のサイトがある場合は各サイトの法務担当者に対して、また関係部門の社員に対して、

- (a) 法令および国際的な行動規範の違反・逸脱基準の周知のための教育
  - (b) 業務マニュアル、ガイドライン等の内容周知のための教育
- を実施することが望まれます。

### ③ 違反有無もしくは順守の定期的な確認と問題がある場合の是正

業務プロセスにおいて違反・逸脱基準に照らして違反行為がないことの自己チェックと、問題がある場合の是正が行われていればよいと考えられます。

## (3) 確認する内容

そして、上記（2）のサプライヤーの実践を確認する手段として、規程、記録などの文書の確認やインタビューにより管理の仕組みの存在と、必要な部署での実践の事実が確認できることを前提とした設問にする必要があります。

### ① 法規制の管理

- (a) 法令内容調査ツール（Web、独自システム等）

関連する法令調査リストについて適用法令の制定、改廃、適用される国際的な行動規範の有無がリストに反映されていることをチェック

- (b) 違反・逸脱基準が明確化されているか文書をチェック
- (c) 調査履歴管理システム構築と管理実績の履歴をチェック

## ②法規制の認識

- (a) 法令および違反・逸脱基準についての関係者の理解度
  - ・教育の記録をチェック
  - ・社員へのインタビュー
- (b) 社内規程、業務マニュアル・標準等への違反・逸脱防止についての記載(イントラネットを含む)の有無をチェック

## ③違反有無もしくは順守の定期的な確認と問題がある場合の是正

- (a) 違反・逸脱基準に対する自己チェック結果と発見された問題の是正に関する記録をチェック

さらに、サプライヤーの社内監査部門等または第三者機関により違反・逸脱防止の仕組みが機能しているかのモニターと定期的な監査が行われていることを確認することが望まれます。

### 3.4.2 「方針」の確認

経営により承認された方針があるか

#### (1) なぜそれが必要か

SAQにおいては、人権・労働・環境・腐敗防止に関わる各項目について、現時点において関連する法規制や社会規範への違反がないことだけでなく、継続的にその状態を維持していくための仕組みがあり、運用されていることを確認する必要があります。企業活動のなかでこうした仕組みを構築する上での基礎となるのが「方針」です。

#### (2) 何ができればよいか

方針においては、当該項目に対する企業の考え方とともに、組織の構成員がとるべき行動の判断基準が、正式な文書によって明確に示されていることが必要です。また、方針は、それに沿って行動すべきすべての構成員に確実に伝わり、理解されるよう、誰もがアクセスできる方法で示されるとともに、周知活動や教育がなされていることが重要です。

一方で方針は、社外のステークホルダーに対し、企業としての透明性を示し、説明責任を果たす役割をもちます。ステークホルダーは、WebやCSRレポートなどを通じて明示された方針によって、その企業が考える社会的責任の範囲や、その中で何を目指して取り組もうとしているのかを確実に理解し、適正に評価することが可能になります。

#### (3) 確認する内容

以上から、SAQにおいては、以下の点を確認することが望まれます。

- ① 経営に承認され、文書化された方針の有無
- ② 当該方針がそれに沿って行動すべきすべての構成員（グループ企業を含む）がアクセスできる形で提示され、周知されているか(必要に応じ、提示・周知の手段もあわせて確認)
- ③ 社外への公開の有無（必要に応じ、WebがあればURLの記載を依頼するなど、公開の手段もあわせて確認)

方針は企業により、人権・労働・環境・腐敗防止などの分野ごとに策定される場合と、児童労働・強制労働などの個別項目ごとに策定される場合が考えられます。前者の場合は、そこにどのような個別項目が含まれるかを記載してもらう、あるいはあらかじめ用意した選択肢から選んでもらう工夫が必要です。また、特に法規制に関わる項目においては、方針が最新の法規制内容に対応したものになっているかを確認するため、最終の見直し時期をあわせて記載してもらうことが望ましいでしょう。

### 3.4.3 「体制・責任」の確認

#### 管理責任部署または責任者がいる

##### (1) なぜそれが必要か

SAQのチェック項目に関して、企業は、有効なマネジメント・システムや仕組みが構築されていることを求められますが、この管理の仕組みの運用と定期的なレビューを保障するために、企業における「管理責任部署」や「管理責任者」を明確にしなければなりません。通常、マネジメントは、経営の目標を効果的、効率的に実現するために組織の日々の作業活動を方向づけ制御する活動で、この業務は管理業務と呼ばれ、この役割を担う組織または人が存在しなければなりません。

##### (2) 何ができていればよいか

「管理責任部署」の場合は、SAQのチェック項目に関する企業活動についてその責任を有している組織を指し、また、人の場合は「管理者」と言い、企業では、組織の長としての役職を負っているのが役職者とも呼ばれることがあります。「管理責任者」は、「管理者」を代表して責任を有する人を指します。企業によっては、そのトップが「管理者」であり、「管理責任者」である場合もあります。「管理責任部署」や「管理責任者」は、SAQの項目について、その具体的な遂行の仕方を適正に定め、その実行に関して従業員を指導し、指示を与え、効果的、効率的に所定通り実行されていることに責任を有することになります。従って、管理責任者が明確であることが必須であり、かつ以下の点ができていくことが望まれます。

(a) 社内文書中に「管理責任部署」の組織分掌を定めている

(b) 社内文書中に「管理責任者」または管理責任者相当の人の職務分掌を定めている

##### (3) 確認する内容

管理責任者もしくは管理責任部署が定められているかを確認することが望まれます。また下記2点を注意する必要があります。

- ・調査の対象となる企業の規模等によっては、SAQ項目に関して「管理責任部署」が存在しない場合があるため、必ず「管理責任者」の有無を確認できるようにしておく必要がある。また、1人で複数の項目の「管理責任者」である場合もあり、CSRといった括りで責任者を聞く方法もあるが、各項目に応じた対応を認識してもらうために、項目毎に「管理責任者」を確認できるように作成しておくこと。
- ・調査の対象となる企業によって、必要に応じて、企業におけるマネジメント・システムの説明を付すこと。例えば、「PDCA（計画、実施、確認、改善といった継続的な業務サイクル）をまわすことを指します」や「企業の組織運営に関して、解決すべき課題を設定し、その解決のためにどんな結果をどのような方法で達成するのかを計画することから始まる活動」といった説明等。

### 3.4.4 「パフォーマンス」の確認

目標・実施計画を持ち、達成度合いを確認する仕組みがある(パフォーマンスの確認)

#### (1) なぜそれが必要か

社員が法令を理解し、法令理解のもと自社のCSR方針を経営層のトップダウンにより決定し、権限付与された責任部門・責任者が方針に沿ってCSRを推進していくことは重要な仕組み的要素です。一方で実際にこれらの要素が効率的に運用されているか、また運用された結果が自社の方針に合致しているかを確認すること（パフォーマンスの確認）は、運用的要素として重要です。この仕組み的要素と運用的要素の両輪が回ることにより、企業は初めて効果的なCSR推進を実現することができます。

#### (2) 何ができればよいか

下記①～④の項目ができていることが望まれます。

##### ① 目標の設定

- ・達成が可能である
- ・達成基準が明確である

##### ② 実施計画の作成

- ・経営層により承認されている
- ・内容が具体的である(責任部門・責任者／スケジュール等)

##### ③ 確認

- ・基準が明確である
- ・誰でも実施可能で、結果にも統一性がある
- ・結果を確認する仕組みがある

##### ④ 全般

- ・文書化されている(規程書類等に記載されている)
- ・定期的に見直されている(例:ISO26000)
- ・関係者に周知されている
- ・履歴管理されている
- ・形式的でなく、実行性を伴っている

#### (3) 確認する内容

下記の視点で質問を記載し、社内での実施状況を確認することが望まれます。

**視点1) 仕組みの有無や内容を調査する場合は、エビデンス(証拠書類)での確認  
(例:各種規定書類／履歴管理文書 等)**

※エビデンスは完璧なものがなくとも、仕組みとしてできていれば一定の評価をする。

**視点2) 前項の運用実績を調査・監査する場合は、社内／社外調査・監査結果の確認**

### 3.4.5 「是正」の確認

評価結果に基づき、必要に応じて是正する仕組みがある

#### (1) なぜそれが必要か

バイヤーとサプライヤーが一体となった改善取り組みについては、第4章で説明を行いますので、この項ではまずは自らの気付きによる改善にフォーカスを当てていきます。「3.4.4目標・実施計画を持ち、達成度合いを評価する仕組みがある（パフォーマンスの確認）」では目標を立て実施計画を持ち、達成度評価を行うことを記しましたが、未達成の項目については改善していくことによりPDCAサイクルが回ります。

#### (2) 何ができていればよいか

以下ができていることが望まれます。

- ・ CSRの取り組みを推進することで目指す姿が明確になっている
- ・ 是正目標が作られ是正スケジュールができています
- ・ 推進責任者が明確になっている
- ・ 定期的に進捗が確認されている

#### (3) 確認する内容

下記2点を確認することが望まれます。

- ① 未達成の項目はあるか？
- ② 未達成項目の是正がされているか？

確認する際は、是正計画および改善計画書の様式を問う必要はありませんが、責任者・日付がきちんと記載されているかどうか、また関係する部署の担当者がきちんと計画の中に組み込まれているかを確認し、定期的な進捗の管理の仕組みがあるかを確認する必要があります。

## 3.5 最後に

本章では、バイヤー、サプライヤー双方でCSR調達を推進する過程におけるSAQの位置づけ、現状、課題を整理し、あるべき姿を検討しました。その結果、「5つの確認ポイント」をSAQ必須要素とするだれもが標準的に使用できるSAQ（「標準SAQ」）の作成が現状に対する効果的な解決方法であるという結論に至りました。

SAQは説明会で共有したビジョンを、現状確認、課題の見出しにより施策検討可能なレベルにまで落とし込み、より効率的な監査を実施するための下準備となる情報を提供する重要な「橋渡し」的な役割を担っているとと言えます。そのためにも、使い易く、実施し易い「標準SAQ」を使うことは、より実践的にサプライチェーンでCSRを展開できる原動力となります。

どのようなSAQを作成するかは各企業の位置づけやCSR調達の進捗状況により異なりますが、バイヤーが3.4に記載のSAQの「5つの確認ポイント」を包含して設問を作成することが大切です。

## 第4章 監査のあるべき姿

この章では、相互成長型の監査に必要な「プロセス」と「視点」、並びに実際の監査基準や方法について整理しました。

### 4.1 相互成長型監査に向けて

#### (1) CSR調達における監査とは

バイヤーとサプライヤーが協力してCSRに関する取り組みを改善していくプロセスの一つです。具体的には、バイヤーがグローバルな社会規範に照らして、サプライヤーの活動を評価し、適宜改善を要請しフォローアップすることです。

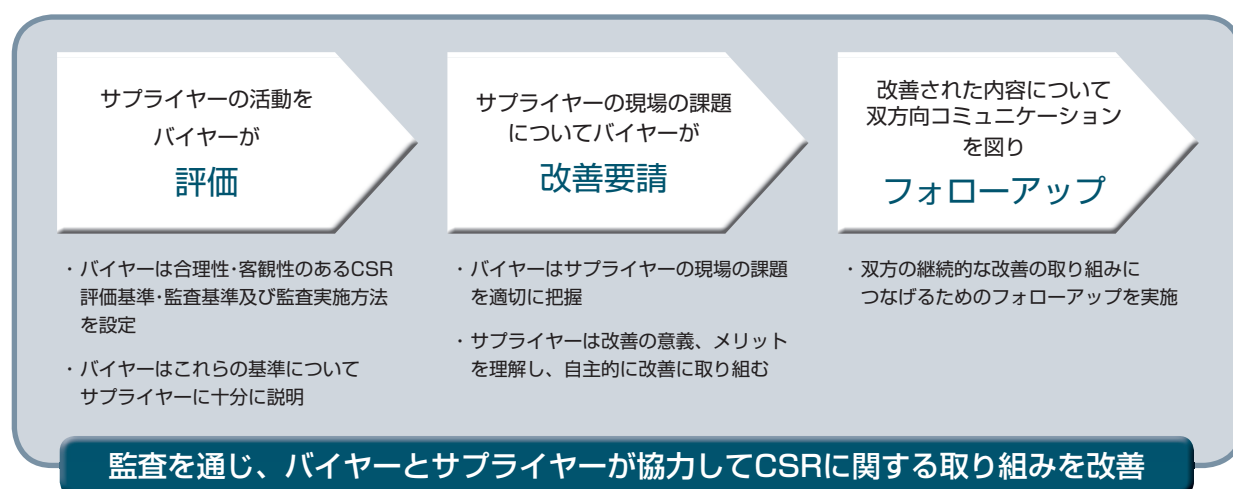


図4 CSR調達における監査とは

#### (2) 本分科会が考える「あるべき監査」とは

バイヤーとサプライヤーの公明・公正・対等な意識を重視し、バイヤーのみならずサプライヤーのメリットを明確にした上で、共に課題を解決することにより双方が成長し、さらにはサプライヤーの自律的なCSRへの取り組みにつながる“相互成長型の監査”です。

#### (3) 相互成長型の監査における主なメリット

- ① **バイヤー、サプライヤー双方のメリット**
  - 積極的なCSRへの取り組みにより競争力向上  
(プロセスに関するイノベーション、製品・サービスに関するイノベーション)
  - CSRに関するリスク(労働課題・環境課題など)の回避
- ② **バイヤーのメリット**
  - より安定的なサプライチェーンの構築につながる
- ③ **サプライヤーのメリット**
  - バイヤーとのより長期的・安定的な関係構築につながる  
(具体的事例)労働環境改善による生産効率の向上および従業員満足度の向上など

#### (4) 相互成長型の監査において重要なポイント

##### ① 取り組み基準・方法など

- ・ グローバルな社会規範に照らし、合理性・客観性のあるCSR評価基準、監査基準、監査実施方法であること
- ・ バイヤーが取り組みについて説明責任を果たし、透明性を高めること

##### ② バイヤーとサプライヤーの意識

- ・ バイヤーとサプライヤーの公明・公正・対等の意識
- ・ サプライヤーの取り組みへの理解と納得性
- ・ バイヤーのサプライヤーの現場状況への理解

## 4.2 相互成長型の監査に必要な「プロセス」と「視点」

相互成長型の監査は、下図5に示すように、監査を行うサプライヤーの選定から、最終の改善結果フォローアップまでを含む複数のプロセスからなります。

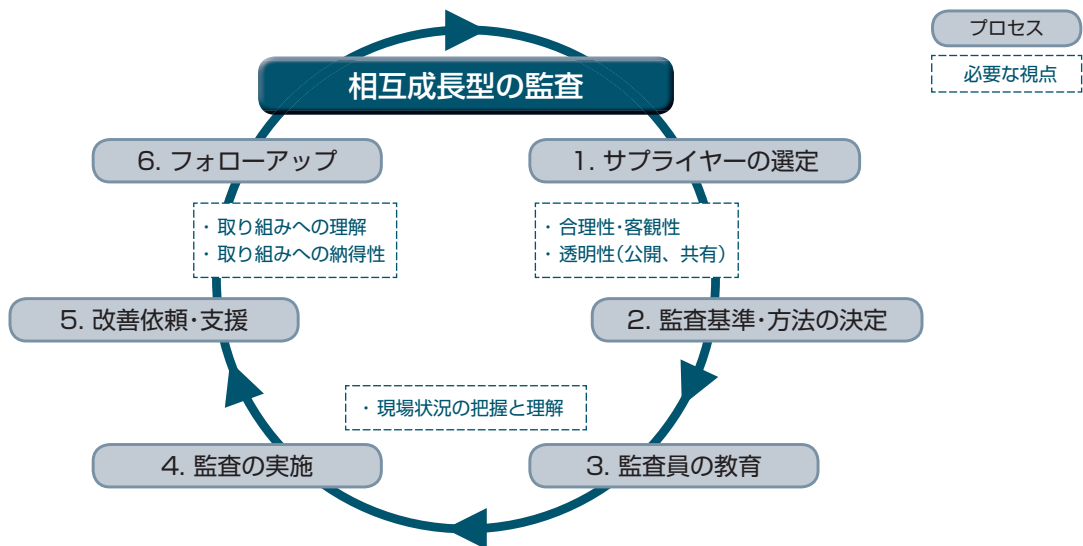


図5 相互成長型の監査に必要な「プロセス」と「視点」

本分科会では、共に成長し、最終的にはサプライヤーの自主的、さらには自律的なCSRへの取り組みにつながる相互成長型の監査に必要な「プロセス」と「視点」を議論しました。

## 4.2.1 サプライヤーの選定

バイヤーが、CSR調達リスク（調達形態・取引金額・地域性・自己診断アンケート結果など）の観点をもって、監査対象サプライヤーを選定するプロセスです。

### (1) 必要な視点

監査対象のサプライヤーの納得性を高めるため、以下が重要です。

- バイヤーからサプライヤーへの「選定基準」に関する十分な説明

\* 監査の受審はサプライヤーにとって、監査の準備・監査当日の対応などの負担があります。  
そこで、監査実施の必要性を理解していただくために、監査選定基準を十分に説明し、サプライヤーの納得性を高めることが重要です。

### (2) 事例

- 監査対象の選定基準についてWeb上などで公開。または、バイヤーがサプライヤーを事前訪問するなどして選定基準について十分に説明を行う。

### (3) 進んだ事例として

サプライヤーが、バイヤーとの長期的な関係構築に向け、自社の課題を再認識し改善するため、バイヤーに対し監査を要請する例もあります。

## 4.2.2 監査基準・方法の決定

バイヤーが、サプライヤーの状況をどのような基準に基づいて、どのような方法で確認するかを決定するプロセスです。

### (1) 必要な視点

監査の実効性を高めるとともに、監査対象のサプライヤーの納得性を高めるため、以下が重要です。

- グローバルな社会規範\*<sup>3</sup>による監査基準の設定(客観性・合理性の確保)
- 監査基準の公開・共有(透明性の確保)
- 監査結果の共有 (4.2.6. フォローアップの項目を参照)

\*<sup>3</sup> グローバルな社会規範の例: 国連グローバル・コンパクト、ILO条約(労使・政府間合意)、OECD多国籍企業ガイドライン (NGO・労使・政府間合意)、ISO26000 (マルチステークホルダー合意)など

### (2) 進んだ事例として

監査の実効性と、サプライヤーの納得性をさらに高めるため、バイヤーが、サプライヤー・NGOなど関係するステークホルダーを巻き込んで監査基準を設定する例もあります。

### (3) 監査方法についての説明

監査は、主に以下の二種類の方法で実施されています。

- 二者監査: バイヤー企業が監査を行う  
→ サプライヤーの状況に適した改善指導において優れているとされています。
- 第三者監査: 監査法人など第三者が監査を行う  
→ 客観性において優れているとされています。



#### (4) 進んだ事例として

監査の実効性を高めるために、二者監査と第三者監査の双方メリットを享受すべく、それぞれの方法を組み合わせて実施している企業もあります（5.2. SC分科会参加企業のグッドプラクティスの項目を参照）

### 4.2.3 監査員の教育

バイヤーが制定した監査基準を正しく理解し、その内容を監査において検証、必要に応じ改善指導ができる監査員を育成するプロセスです。

監査員の教育には、主に以下の二種類があります。

- ☑ 監査対象のパフォーマンス(遵法・社会規範・社会の要請)を重視する方法
  - ☑ 監査対象のマネジメントを重視する方法
- さらに、これらを合わせて行う場合もあります。

#### (1) 必要な視点

適切な監査を実施し、監査対象のサプライヤーの納得性を高め、サプライヤーの自主的な改善取り組みにつなげるために以下のような監査員を育成することが重要です。

- ☑ 監査基準である「サプライヤー行動指針」などを正しく理解している
- ☑ 監査において適切にその内容を検証できる
- ☑ サプライヤーの規模・労働環境などを理解し、適切な改善指導ができる

#### (2) 進んだ事例として

サプライヤー側でも、診断員（監査を受けるために必要な基準などを理解し、課題改善への検討をする人員）を育成し、自主的な改善取り組みを進めている例もあります。

### 4.2.4 監査の実施

バイヤーが、監査基準に基づいて、サプライヤーの現場に赴き、サプライヤーの仕組み・パフォーマンスを審査するプロセスです。

#### (1) 必要な視点

監査の実効性を高めるとともに、サプライヤーの納得性を高め、サプライヤーの自主的な改善取り組みにつなげるために以下が重要です。

- ☑ 監査におけるサプライヤーとのコミュニケーションを通じ、サプライヤーの現場状況への理解を深める
  - ☑ 監査に伴うサプライヤー側の負担への配慮
- 監査を円滑に進めるために、バイヤーは以下のような事前準備や手順を踏むことが重要です。
- ・ バイヤーは、サプライヤーに監査の準備に必要な情報（「自己チェックシート (SAQ)」、「自己診断シート」の評価結果、監査基準など）を事前に伝える
  - ・ バイヤーは、サプライヤー側の都合を十分配慮した監査日程、人的工数でサプライヤーへの協力を要請する

## (2) 監査の事前準備や手順の例

項目	明細
監査項目の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ (例1) 別途サプライヤーが回答した「SAQ」もしくは「自己診断シート」の全項目を監査項目とする。</li> <li>・ (例2) SAQ、自己診断シートの内、高リスクと判断している項目や一貫性が見られない回答などに絞って、監査項目とする。</li> <li>・ なお、監査項目数は監査日程を考慮して決定する。</li> </ul>
監査の事前準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査実施までにサプライヤーから現場の詳細*<sup>1</sup>を入手する。 *1 従業員数、工場のレイアウト、取り扱い化学物質、重機など</li> <li>・ 別途サプライヤーが回答済みの「自己チェックシート (SAQ)」もしくは「自己診断シート」を分析する。不適合と思われる項目を拾い上げ、重要度分類を行い、サプライヤーへの説明、改善の方策を事前準備。</li> </ul>
監査の日程調整、事前資料の配布など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査日程については、サプライヤーとのコミュニケーションのもと、一方的な通知ではなく、可能であれば事前訪問の上で、協力を要請。</li> <li>・ バイヤーは、サプライヤーに対し、サプライヤーが事前準備をするための情報*<sup>2</sup>を全て提供する。 *2 アンケートの診断結果などの事前の評価結果、監査基準など</li> </ul>
監査実施時に不適合があった場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査基準と適合していない課題があった場合、バイヤーは <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> 不適合の根拠を説明し</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 改善方策についてサプライヤーと共に議論する*<sup>3</sup></li> </ul> </li> <li>*3 監査基準に対する画一的な改善の方策ではなく、場合によっては、サプライヤーの現場を理解した上で、取り組みレベルに応じた方策を議論することが重要です。</li> </ul>

## 4.2.5 改善依頼・支援

バイヤーが、実施した監査に基づき、サプライヤーの現場で確認した課題について改善を要請するプロセスです。

### (1) 必要な視点

改善依頼・支援の実効性を高めるとともに、サプライヤーの納得性を高め、サプライヤーの自主的な改善取り組みにつなげるためには以下が重要です。

#### 改善要請は、監査後日ではなく、監査の現場で行う

\* 現場で改善要請することで、サプライヤーが要請内容に疑問がある場合にも、バイヤーとの適切なコミュニケーションが可能になります。

#### 改善のために、追加投資、設備が必要な場合は、サプライヤーの状況も考慮した適切な時間軸を考える

\* バイヤーの一存による押しつけの時間軸ではなく、両者が許容可能な合理的時間軸を設定すべきです。

#### 改善要請（方針・手順・記録・是正など改善の方法）は、サプライヤーの事業規模、事業特性、地域特性などを踏まえ検討する

### (2) 今後期待される取り組みとして

サプライヤーの自主的な改善への支援として、改善事例のグッドプラクティスをバイヤー、サプライヤー間で共有することがあげられます。また、1バイヤー企業の取り組みにとどまらず、業界として連携して情報共有されることがより効果的です。

## 4.2.6 フォローアップ

改善要請後に、バイヤーがサプライヤーの進捗を確認するプロセスです。

### (1) 必要な視点

サプライヤーの納得性を高め、サプライヤーの自主的な改善取り組みにつなげるとともに、バイヤー、サプライヤー双方が、改善の取り組みを継続するために以下が重要です。

フォローアップは、できるだけサプライヤーの現場で、改善結果の進捗を確認しながら行う

\*バイヤーとサプライヤーが、より適切に現場の課題を把握し、相互理解の上で改善に取り組むためにも、現場で行うことが重要です。

\*現場において改善結果を目の当たりにすることは、双方のより自主的な改善の取り組みや、改善のスピードアップにつながります。

### (2) 進んだ事例として

監査基準、監査結果、フォローアップなどを、バイヤー、サプライヤー両者了解のもとにWeb上に公開し、透明性の高い監査を実現する例もあります。また、監査に対する適切な責任感を向上させることもできます。

\*Web上のこの監査結果を他のバイヤーが見ることによって、このバイヤーからのこのサプライヤーへの監査を簡略化すること、また、製品を購入検討するお客様への製品選択情報の提供にもつながります。

## 4.3 最後に

監査を通じて課題の解決を実現することはつまり、サプライヤーとバイヤーが相互理解の上、協働を通じ、成功体験を味わうことであり、その成功体験は、それをなした双方の組織、人の自立と自走のテコになります。

## 第5章 トリプルウィンのCSR調達のポイントおよびグッド・プラクティス

この章では、相互成長型のCSR調達および監査のあるべき姿についてポイントをまとめた後、本分科会参加企業によるグッドプラクティスを紹介します。

### 5.1 トリプルウィンのCSR調達・相互成長型の監査におけるポイント

CSR調達、さらには監査において、バイヤー及びサプライヤーが共に成長し継続的改善を図り、持続可能な社会に貢献していくには以下がポイントと考えます。

- ☑ サプライヤーへの説明・監査・フォローアップのプロセスで一貫した相互成長型のCSR調達・監査への取り組みを継続する
- ☑ バイヤーはサプライヤーのメリットを明確にし、サプライヤーの自主性を喚起するようなサプライヤーへの説明努力を継続する
- ☑ 監査基準に照らして不適合のみを抽出する監査ではなく、改善の道筋となるような監査を目指す
- ☑ サプライヤーの自主的な改善取り組み「課題解決」能力を向上させるよう、CSR調達・監査に関する説明・監査・フォローアップ・勉強会などの様々な機会をとらえた啓発、育成を図る
- ☑ サプライヤー、バイヤー双方にとっての共通価値を構築し、サプライヤーの納得感を得て、連帯感をもって改善に取り組むためには、バイヤーからサプライヤーへの一方的な連絡ではなく、絶えず顔の見える双方向のコミュニケーションを継続する

### 5.2 本分科会参加企業のグッドプラクティス

以下に、本分科会参加企業におけるグッドプラクティス「バイヤー及びサプライヤーが共に成長できるような取り組み」を紹介します。

#### 1) 第三者、二者監査の双方のメリットを活用した取り組み： 大手小売業「A社」

日本で企画、開発の当社ブランド商品の社会への説明責任について、国際基準SA8000、ISO14001に準じた独自のガイドライン(取引行動規範CODE OF CONDUCT)をCSRに関する専門コンサルタントの協力を得て策定しました。サプライヤーへ説明し、ご理解いただき、ガイドラインに関する適合状況について、利害関係のない国際的監査機関による監査(第三者監査)、CSR専門機関による評価、適合認証を行っています(国内、海外を含め95%以上で実施)。

第三者監査適合認証工場については、当社基準の研修を受けた認定監査員による監査(二者監査)を定期的実施しています。二者監査実施項目は第三者監査での重点項目としています。また、第三者監査及び二者監査での優良工場については、サプライヤーによる監査(一者監査)の仕組みを運用しています。この仕組みはSA8000審査を通じ確認されています。なお、SA8000およびISO14001認証取得工場は第三者監査実施とみなし、二者監査からの運用としています。第三者監査について、監査結果における指摘、改善要請で、対応が滞っている工場については、専門コンサルタントにより、マネジメントに重点を置き個別の説明、支援を行っています。二者監査については、指摘、改善要請に重点を置くのではなく、内部監査の位置づけとしてサプライヤー、工場責任者へのCSR調達の重要性、要求内容の説明に重点を置き、事例、説明資料を提示しながら実施することとしています。

一者監査については、サプライヤーによるマネジメントの重要性の認識、相互成長型監査の一つの段階であるという考えのもと、当社は報告を受け、確認、管理する仕組みとしています。

今後について、中国、アセアン地域で企画、開発の当社ブランド商品および資材等へのCSR調達の拡大について検討を進めています。

## 2) 自社、サプライヤーのCSR調達への理解を深めるための取り組み： 大手情報機器メーカー「F社」

当社は、取引先を「理念・方針を共有するビジネスパートナー」と位置づけ、共存共栄の構築をグローバルに進めています。

CSR調達を進めるにあたっては、説明会やトップセミナーを開催し、取引先とCSRに関する価値観を共有した上で、EICC行動規範をベースとしたセルフチェックリスト（「人権・労働」「企業倫理」「環境」の3分野で構成）を取引先に提供し、その分析結果を踏まえて取引先の改善活動を支援しています。

改善活動の支援にあたっては、当社の人事、法務、CSR、調達の担当者が取引先を訪問し、セルフチェックリストの中でも「遵守されていない場合に企業経営上重大なダメージやインパクトを与える項目」を中心に取引先の担当者と対話を行います。また、訪問確認時だけでなく、その後も意見交換を継続することにより、改善の納得性・実効性の向上を図っています。

さらに、当社も訪問確認により取引先でのベストプラクティスを学び、自社だけでなく他の取引先に水平展開しています。

## 3) 監査を通じた双方向コミュニケーションを重視する取り組み： 大手情報機器メーカー「E社」

経営理念を具体的に実践するために、いくつかの重要な柱で構成した企業行動原則を定めています。ビジネスパートナーの皆さまと信頼関係を構築することはその一つの柱です。

サプライヤーの皆さまにはビジネスパートナーとして調達プログラム（本書で謳うCSR調達プログラム）に参画していただいています。当社は要請する内容を調達ガイドラインおよびサプライヤー行動規範に記載し、それらを理解していただいていることを前提として当該プログラムを協働して推進しています。

その一つのプロセスが監査です。監査はEICCに準拠したSAQ実施後の分析結果（CSR調達リスクの観点で定量的に採点）に基づき実施します。サプライヤーの本社または工場に出向き数日間の二者監査を実施します。監査員は当社が認定した社内監査員でチーム編成し、監査員にはその場で改善のヒントを紹介したり、監査のコツを習得することを狙った監査員教育を実施しています。

監査員は監査実施前に事前準備を怠らないことが重要になります。例えば、サプライヤーの有り様を知っておくこと、具体的にはSAQを綿密に分析し、ドキュメント化することがスムーズな監査につながり、監査日程を最適化することが可能になります。監査日程は、当社では経験的に2日間としています。監査はあくまで抜き取り検査というツールであり、完全性を求めることは難しいからです。監査を通じて、継続的に、適時に回数を重ね、顔の見えるコミュニケーションを行い、お互いの信頼関係を構築し相互成長することを目指しています。

CSR活動の中核となるCSR調達世界的に各社各様の形で試行錯誤されてきましたが、現在電機・電子業界や国連グローバル・コンパクトなどによって少しずつ全体の枠組みが発表されています。こうした状況の中で本分科会ではトリプルウィン調達を念頭に置き、調達活動で重要と考えられる3つのプロセスについて、そのあるべき姿を参加企業の経験を通して議論してきました。3つのプロセスはそれぞれが独立しているものではなく、ひとつのパッケージとして実践すべきものであることは言うまでもありません。お互いのプロセスは深く関連し合っており、各プロセスは次のプロセスを円滑で納得性の高い実行に導くためのものです。評価結果はもちろんのこと、各プロセスの内容も常に見直し、CSR調達全体がスパイラルアップすることが重要と考えます。

本書がこれからCSR調達を開始しようとしている企業、すでに様々な形で実践している企業のさらなる推進の一助になれば幸いです。

なお、“CSR調達の現状と課題調査のまとめ”（巻末 参考資料-1、-2）にもある通り3つのプロセス以外にもCSR調達を充実させるための課題は多いと考えています。企業として限られた資源（ヒト、モノ、カネ）の中で対象範囲や徹底度の目標をどこに設定すべきか、推進するための人材をどう確保すべきかなど、プラクティカルにはまだまだ議論すべき点があります。今後本分科会活動をさらに推進し、これらの課題も取り込んだ枠組みをガイドラインなどの形で提案できたらと考える次第です。

2012年6月30日

## 一般社団法人グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク サプライチェーン分科会 2011年度 参加企業一覧

味の素株式会社  
イオン株式会社  
ウシオ電機株式会社  
SCSK株式会社  
株式会社荏原製作所  
大阪ガス株式会社  
沖電気工業株式会社  
オムロン株式会社  
キリンホールディングス株式会社  
コニカミノルタ株式会社  
シャープ株式会社  
住友商事株式会社  
セイコーエプソン株式会社  
双日株式会社  
大日本印刷株式会社  
株式会社タムロン  
DIC株式会社  
中日本高速道路株式会社  
株式会社ニコン  
日本郵船株式会社  
株式会社日立製作所  
富士ゼロックス株式会社  
富士通株式会社  
三菱重工業株式会社  
株式会社リコー

以上25社







持続可能な世界実現のためのお役立ちシリーズ  
**サプライチェーンにおける望ましいCSR活動のあり方**  
ーサプライチェーン分科会からの提案ー

---

発行日 : 2013年8月30日 第1版

---

一般社団法人 グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク

著者 : サプライチェーン分科会  
編集 : 分科会推進委員会、広報委員会  
発行 : 事務局

---

デザイン/ 富士ゼロックスシステムサービス株式会社  
印刷・製本 : コンテンツソリューションセンター

お問合せ先 : 一般社団法人 グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク  
〒106-0032 東京都港区六本木6-15-21 ハークス六本木ビル  
TEL : 03-5412-7235 FAX : 03-5412-5931  
E-mail : gcjnoffice@ungcjn.net  
URL : <http://www.ungcjn.org>

その他 : 禁転載 非売品

---



「サプライチェーンにおける望ましいCSR活動のあり方」に関するお問い合わせは

---

一般社団法人 グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク

住所：〒106-0032 東京都港区六本木 6-15-21 ハークス六本木ビル

TEL：03-5412-7235 FAX：03-5412-5931

E-mail：gcjnoffice@ungcjin.net

URL：http://www.ungcjin.org

---