

# アジアのESGサプライチェーン・マネジメントにおけるビジネス要素



J.S. Held Japan LLC  
マネージング・ディレクター兼日本オフィス代表  
ベン・フォーエイカー

ESGをめぐる問題は、サプライチェーン上での環境・社会的影響への取り組みを企業に対して促しています。地球や社会に引き起こしたダメージから企業が利益を得ることは、もはや許されません。また、企業がESGに配慮した事業をブランド化しようとする動きの中で、そのコミットメントを試すために監視の目が厳しくなっており、企業は言葉だけでなく意味のある意志と実行力があることを証明する必要があります。急速に進化する規制は、事業がもたらす環境的・社会的影響に対応し説明責任を果たす、という新たなプレッシャーをもたらしています。

では、企業はどのような問題に対処する必要がありますか、そのためにはどうすればよいのでしょうか。

## 1. 目的を明確にする

ESGの目的とコミットメントへの取り組みを議論する前に、ESGが企業の理念と方針の中でどのような位置づけにあるかを理解することが不可欠です。現在、多くの企業が、世の中の環境・社会貢献への期待を踏まえて、企業のビジョン、ミッション、目的を見直す作業を行っています。一社単独では、すべての分野で変化を起こすことはできないかもしれませんが、効果的な変化を起こすために貢献できること、バリューチェーン、影響力を行使できる分野に焦点を当てるべきです。このプロセスにおいて鍵となるのは、企業のESGへのコミットメントを効率的かつ確実に実現、伝達、実施するために、誰が責任を負い、その人物がどのような意思決定権を有しているかを明らかにすることです。またサプライチェーンにおいてESGコミットメントを浸透させるための適切な体制が整っているか確認することも重要です。

## 2. サプライチェーンを理解する

原材料や特定の部品、成分を把握し、自社のサプライヤーがどこに存在し、どのように運営されているかを理解する際、サプライチェーンの複雑さが作業を困難にします。そうした場合には、主要なTier1（1次請け）サプライヤーと協力することで、サプライチェーンの下位層をマッピングするといった手法がありますが、部品、原材料、人的資源が複雑になっていることから、企業は事業を行っている国、商品、売上高、従業員数、従業員の属性、供給量、サプライヤーといったカテゴリー別のリスクを調べ、ステークホルダーに焦点を当てて、リスクの高いサプライヤーに優先順位をつける必要があります。

## 3. 主要なESGリスクの特定と対応

企業は、事実を確認する、というマインドをもってサプライチェーンを検証しなければなりません。リスクマッピングをする際は、自社が社会に生じさせている損害から利益を得ていないか、どこでポジティブな変化を起こせるか、支援を要する分野はどこか、といったことを考慮する必要があります。また、サプライチェーンが複数の国や地域にまたがり、複雑さを増していることから、透明性の確保が非常に重要です。

NGOは企業のサプライチェーンに関連して主に以下の点を批判しています。

- ・環境や社会に対する負の影響からの利益の享受
- ・事業活動とブランド方針の相反
- ・利益相反
- ・エンゲージメントの欠如

- ・エンゲージはしているが、透明性や説明責任が限定的
- ・表明している取り組みと実施内容の相違
- ・企業が掲げている基準に満たない現地の労働法への準拠
- ・サプライヤーとの対話の不透明性
- ・地域社会、労働組合、労働者とのエンゲージメントが希薄であること
- ・解決策の欠如

#### 4. 調達、スコアカードおよびKPI

ESGへの期待に確実に応えるためには、サプライヤーにその重要性を理解してもらう必要があります。不可能なことを目標としないためには、サプライヤーとの目標に関するコミュニケーションと積極的な対話が重要です。最初は、優先順位の高いサプライヤーと協力して関係性を構築し、目標に対する効果測定の方法、報告の仕組みをどのように機能させるか、どのようなインセンティブやペナルティーを与えるかを検討することが重要です。

利用可能な一般的なツールは数多くありますが、それらが効果的に機能し、意味をもち、順守されるためには、やはり導入は慎重に検討する必要があります。

- ・サプライヤーに求めていることは、企業が掲げる総合的なESG目標を反映しているか。
- ・サプライヤーが求められていることを達成するために適切な構造を有し、一貫性があるか。
- ・サプライヤーへの要請内容は、調達部門が実行できる現実的なものか。

- ・サプライヤーはESG目標に積極的に参加し、貢献するか。どのようにして賛同を得ることができるか。
- ・サプライヤーへの要請内容は、事業活動にとって意味のあるものか。また、どのようにコストを管理・移転しているか。

調達基準を決定する際には、責任の所在を明確にし、監査やモニタリングのプロセスを組み込み、サプライヤーを取り締まる対象とみるのではなく、パートナーとしてとらえるべきです。環境目標については、2021年から2025年の間にサプライチェーン上のCO<sub>2</sub>排出量を50%削減する、といったように国連が推奨する最低水準とターゲットの日付をリンクさせるべきです。

ESGのS (Social: 社会) についての測定は、定性的な情報を考慮し、エンゲージメントの前と後の影響を測定する必要があるでしょう。どこに焦点を当てるかは、企業の全体的な社会的目標とバリューチェーンへのコミットメントに大きく依存しますが、公正な賃金、適切な施設、安全衛生の規定といった根本的な課題があり、これらが最低限必要となります。

図表1にサプライヤーとのエンゲージメントで考慮すべき重要要素をあげます。

#### 5. 人権

SDGsが導入され、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を中心とした国家的なフレームワークが整備されたことで、サプライチェーンにおける人権保護の動きが近年加速しています。このフレームワーク

図表1 サプライヤーとのエンゲージメントで考慮すべき重要要素

Environmental (環境)	Social (社会)	Governance (ガバナンス)
温室効果ガス排出量	人権	企業倫理とポリシー
空気質	地元社会との関係性	法規制環境
エネルギー効率性	データセキュリティ	リスクマネジメント
水の効率性	サービスへのアクセスと入手可能性	内部統制システム
廃棄物処理	製品の性質	調達
有害物質	顧客の福祉	ビジネスモデルのレジリエンス
気候変動への影響	従業員の福祉	サプライチェーンマネジメント
生態系への影響	労働慣行	マーケティング・営業
原料調達	健康と安全	消費者の福祉
緊急事態のリスク	ダイバーシティ&インクルージョン	監督・監査プロセス

には、人権に関する国家の義務だけでなく、人権を保護し、改善策を講じる企業の責任も含まれています。欧州や米国では、人権デューデリジェンス（HRDD）の義務化に向けた法整備が急速に進んでおり、グローバルなビジネス活動への影響に備える必要性が認識されています。

HRDDは、責任ある行動をポリシーやコンプライアンスシステムに組み込むことから始まります。デューデリジェンスにはさまざまな形態がありますが、特にM&Aデューデリジェンス、KYC（Know Your Customer）、第三者デューデリジェンスは、コンプライアンスの重要な要素として確立されているので、よく知られています。サプライチェーンにおいては、リスクベースのアプローチをとり、必要に応じて以下を理解することが重要になります。

- ・ビジネスをしている相手は誰なのか。彼らはどのように事業活動を行っているのか。事業活動の内容は。
- ・事業活動上で実権を握っているのは誰か。他の取引先はどこか。その会社の従業員の出身地、住んでいる地域はどこか。
- ・採用プロセスはどうなっているか。従業員の待遇は。どのようにしてコンプライアンスを確保しているのか。
- ・現地の規制を遵守しているか。過去に問題を起こしていないか。
- ・労働問題や人権問題は発生していないか。現地に労働組合はあるか。地元の業界団体やNGOにコンタクトを有しているか。地元地域での評判は。

こうした情報は公開されていないことが多く、アンケートやインタビューを通じて収集し、確認作業を行うのが難しい場合があります。情報が曖昧かつ信頼性が低い、あるいはそもそも情報が存在しない国で操業している高リスクのサプライヤーに対しては、公開情報調査と、地元社会、サプライヤー、従業員らと面識がある人々へのヒアリング調査の両方を通じて、上記事項をカバーすることが必要となります。プロセスが適切に確立されていれば、新規サプライヤー導入時のHRDDを効率的に実施できるでしょう。

## 6. 改善策

問題が確認された場合には、改善策を講じ、変化をもたらさねばなりません。問題の多くは、素材を調達

している経済圏の事情に関連しており、代替の生活環境へのアクセスの欠如、賃金の低さ、教育機会の不足など、長年にわたって生じている根深い問題であることが多く、これらの問題に対処するための具体的な対策を立てる必要があります。それぞれの状況に応じて、どこを変える必要があるのか、何をを変えることができるのか、変化を効果的にもたらすためにサプライヤーと連携する分野はどこかを理解して対処する必要があります。

変化を促すためのESGやCSRの取り組みにもいくつかの選択肢があります。たとえば、公正な賃金の確保、倫理的に調達された製品を適切な価格で提供するための製品の差別化、消費者の教育と啓発、地域社会・同業他社や地元政府機関への働きかけなどです。サプライヤーとの関係をうまく管理することができれば、すべてのステークホルダーの当該企業に対する認識と見通しに変化をもたらすことができます。そうすることで、企業は、自らが目指す基準を積極的に示したうえで、ベンチマークを設定することで企業の価値を高めることができ、さらには社会的な変化のために同業他社に対して協力して前向きな行動を促すことも可能になるでしょう。

## 7. 報告

ESG報告ではしばしばリサイクル、排出削減、エネルギー効率など、簡単に測定・提示できる定量的なデータに焦点が当てられることが多く、人的資本に関する項目では、主に残業時間や多様性の数値、ワークライフバランスなどに関連した報告がされています。しかし、サプライチェーンに関連したESG報告は、慎重に検討する必要があります。過去のデータに焦点を当てるのではなく、定性的なインプットと将来を見据えた報告を行うべきです。取り組むべき課題を認識し、短期的な解決策ではなく、長期的な戦略的アプローチの必要性をステークホルダーに説明することは難しいことです。しかし、ここでフォーカスすべきなのは、企業のサプライチェーンが事業活動を行っている地域や社会に対して、いかにポジティブな影響を与えているかを示すことです。そのためには、従業員の福利厚生やライフスタイルに変化をもたらすことを示せるか、自社との取引開始以降どのようなポジティブな変化を与えているか、コミットメントの内容とそれがもたらした結果は何か、といったことを考える必要があります。

## 8. 結論

以上より、アジアのESGサプライチェーン・マネジメントにおけるビジネス要素を以下のようにまとめることができます。

- ・高次の目標設定から始める——サプライヤーとの連携を成功させるために、まずは高次の目標を設定し、その目標を達成するために適切な上級管理職のコミットメントと社内インフラの整備を確保して、効果的な組織変革を起こしましょう。
- ・自社のサプライチェーンを把握する——どこを優先すべきか、リスクに晒されている分野はどこかを理解することに努めるべきです。
- ・ロードマップの作成——これは長期的な取り組みになります。ロードマップを作成することで、進捗状況と着地点が明らかになり、これをすべてのステークホルダーに伝えることができるようになります。
- ・優先事項と現実的な目標にフォーカスする——サプライヤーをパートナーと捉えて協力し、「何を」「なぜ」とともに動機を明確にし、合意のもとで実行に移すべきです。サプライヤーは見返りに受け取る利益を理解する必要があります。

サプライチェーンにおいて厳格なESGポリシーと手順を導入することで、企業は規制上の問題、訴訟、制裁、ネガティブな評判や風評被害へのリスクを軽減することができます。

エシカルなサプライチェーンを構築するためにイニシアチブをとることで、企業は投資家や人材を惹きつける新たなビジネス機会の獲得、そして本質的なビジネスの回復力、最終的には高い収益性といった機会を得ることが可能になるでしょう。

(筆者略歴)

J.S. Heldマネージング・ディレクター兼日本オフィスの代表。アジア太平洋地域の統括代表も兼務。これまでに、さまざまな産業分野のグローバル企業の市場参入戦略の立案やリスクの評価を担当し、リスク評価やコンプライアンス推進プログラムを実施。また、不正や汚職、ビジネスインテリジェンスやデューデリジェンス調査、危機対応や管理、ブランドインテグリティやリスクコンサルティングサービス、グローバルなコンプライアンスプログラムの設計と実施など、複雑な調査業務を専門とする。



図表2 サプライチェーン・マネジメントにおける問題点と対処方法

