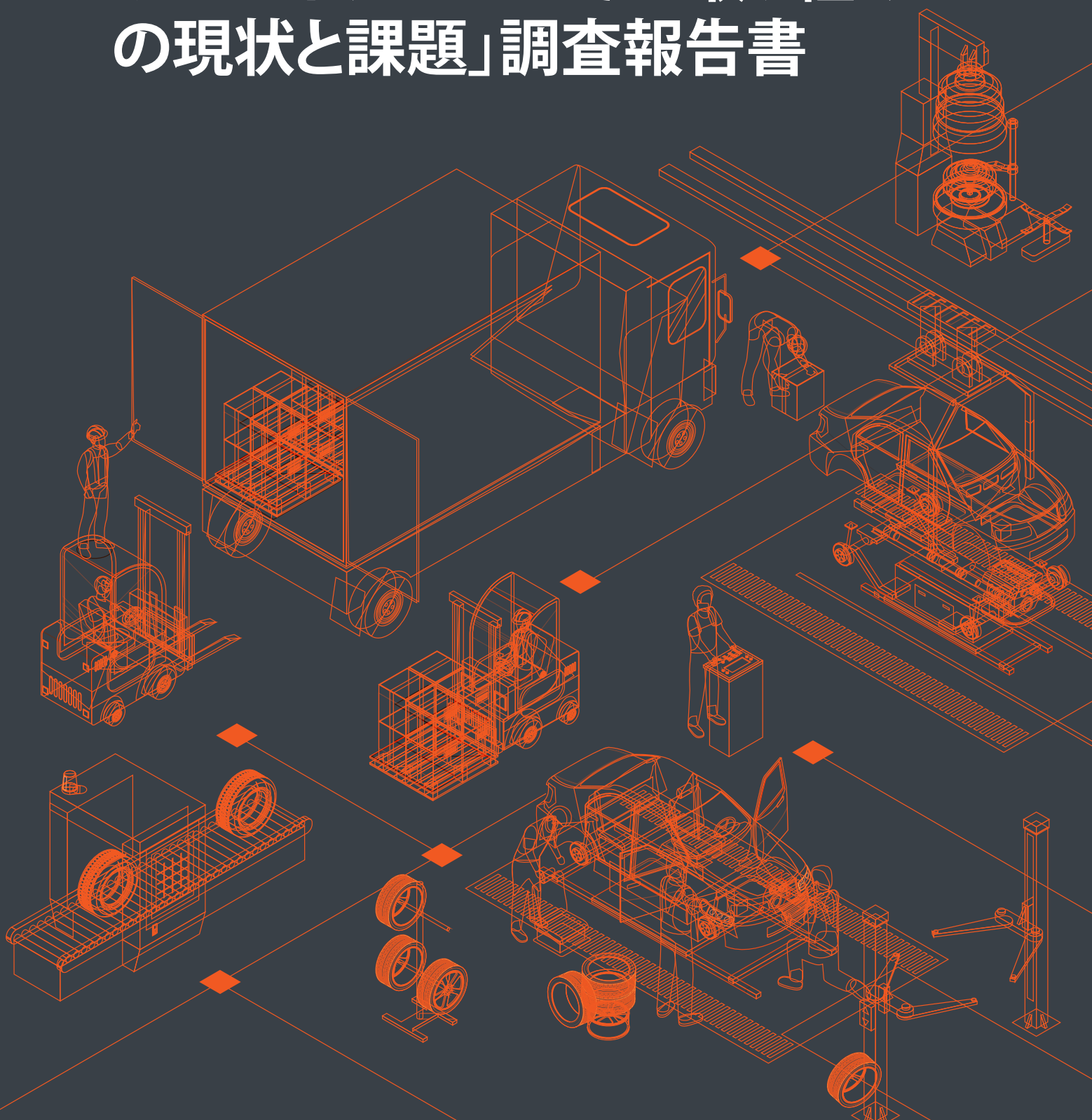


「自動車部品産業 責任ある サプライチェーン その取り組み の現状と課題」調査報告書



Copyright © International Labour Organization 2022

日本語版 2022年

ILO（国際労働事務局）の出版物は、普遍的著作権条約の第2議定書（Protocol 2 of the Universal Copyright Convention）が規定する著作権を享受する。ただし、出典を明らかにするという条件のもとで、許可なく短い抜粋を引用することは許される。出版や翻訳の権利の取得については、ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland あるいは電子メールで pubdroit@ilo.org に申請を行うことが求められる。ILO ではこれらの申請を歓迎する。

複製権団体に登録している図書館、機関その他のユーザーは、その目的のために発行された許可に従い、複製することができる。貴国の複製権団体については、www.ifrro.org を参照のこと。

ISBN: 978-92-2-037303-3 (PDF)

Also available in English:

Responsible Supply Chains in Vehicle Parts Industry

Case Studies and Challenges

ISBN: 978-92-2-037304-0 (PDF)

ILO 刊行物中の呼称は国際連合の慣行によるものであり、文中の紹介は、いかなる国、地域、領域、その当事者の法的状態又はその境界の決定に関する ILO のいかなる見解をも示すものではない。

署名のある論文、研究報告及び寄稿文の見解に対する責任は原著者のみが負い、ILO による刊行は、文中の見解に対する ILO の支持を表すものではない。

企業名、商品名及び製造過程への言及は ILO の支持を意味するものではなく、また、企業名、商品名又は製造過程への言及がなされていないことは ILO の不支持を表すものではない。

ILO の刊行物及び電子媒体は、ILO のウェブサイト www.ilo.org/publns から入手可能。

「自動車部品産業 責任ある サプライチェーン その取り組み の現状と課題」調査報告書

日本貿易振興機構アジア経済研究所
山田 美和

ILO CSRコンサルタント
井上 直美

目次

まえがき	iv
要約	v
1. タイ自動車部品産業における日系企業の責任あるサプライチェーンの調査の背景と目的	1
1.1 背景	1
1.2 目的	2
1.3 原則と指針	2
1.4 本報告書の構成	2
2. 日系企業の責任あるサプライチェーンへの取り組みの現状と課題	3
2.1 世界の日系企業800社アンケートの結果から読み解くギャップとリスク	3
2.2 労働分野における課題と機会	5
2.3 タイ自動車関連産業におけるCSRの課題	6
3. 調査手法	7
3.1 調査手法概要	7
3.2 調査対象	7
3.3 調査期間	8
3.4 企業の事例調査における調査項目	8
4. 日本の自動車部品業界におけるCSR方針の推進	9
4.1 業界のCSR方針とその取り組み	9
4.2 企業が採用するグローバルなCSR推進の枠組みや基準	11
4.3 自動車部品企業4社のCSR方針および取引先企業に対する推進の取り組み	12
CSR 方針	19
4.4 関連業界・企業が自動車部品企業に与える影響	21
5. タイにおける日系自動車部品企業のサプライチェーンの概要	23
5.1 タイの自動車関連産業の概況	23
5.2 タイの自動車部品産業における日本企業の重要性	24
5.3 タイの自動車サプライチェーンにおける日系自動車部品企業の関係性	26
6. ケーススタディ	28
6.1 本社のCSR方針をタイ現地子会社にどのように浸透させるか	28
6.1.1 タイ人現地経営者と従業員が考える方法でCSR方針を推進するグッドプラクティス (THAI NOK社)	28
鍵概念: ローカル主導、安全、対話	
6.1.2 本社方針をローカライズした方法で達成する現場を育成するグッドプラクティス (DENSO (THAILAND) (DNTH)社)	29
鍵概念: ローカルの尊重、ボトムアップ	
6.1.3 トップ自ら労働者の声に耳を傾け、労働者の安心安全を基盤にCSR方針を実現するグッドプラクティス (THAI ARROW PRODUCTS社)	30
鍵概念: トップコミットメント、安心安全	

6.2 本社のCSR方針をサプライヤ(ビジネスパートナー)に推進するためにどのようにエンゲージメントするか	31
6.2.1 サプライヤの労働環境の改善を促す、品質・価格・納期(QCD)のエンゲージメントによるグッドプラクティス Siam DENSO Manufacturing社(SDM) 鍵概念:品質・価格・納期(QCD)、信頼関係	31
6.2.2 現地社会への貢献を理念としCSR方針をサプライチェーン全体で推進するグッドプラクティス (SIAM NGK SPARK PLUG) 鍵概念:現地社会への貢献、CSR調達ガイドラインの横展開	32
6.3 被雇用者とのエンゲージメントをどのように行うか	33
6.3.1 会社と共に成長する従業員を支える労働組合のグッドプラクティス(THAI NOK社) 鍵概念:ローカルの尊重、対話	33
6.3.2 ローカル主導で行う労使間コミュニケーションのグッドプラクティス(DENSO(THAILAND)社(DNTH)) 鍵概念:ローカルの尊重、対話	33
7. 考察—CSR方針を推進する取り組みを深化させるための機会と挑戦	35
7.1 本社のCSR方針をタイ現地子会社にどのように浸透させるか	35
7.2 本社のCSR方針をサプライヤ(ビジネスパートナー)に推進するためにどのようにエンゲージメントするか	36
7.3 被雇用者とのエンゲージメントをどのように行うか	37
8. 提言	39
Appendix	41



図 1. CSRに関する方針の有無(地域別)	4
図 2. 調達先に対する労働・安全衛生・環境に関する方針の有無(地域別)	4
図 3. 顧客の労働・安全衛生・環境に関する方針への準拠(地域別)	5
図 4. NOK企業行動憲章	15
図 5. デンソーグループサステナビリティ方針	16
図 6. デンソーグループサステナビリティ方針(続き)	17
図 7. 日本特殊陶業株式会社「私たちのCSR」	18
図 8. 矢崎総業株式会社「矢崎グループCSR方針」	19
図 9. 株式会社デンソー「仕入先様向けサステナビリティガイドライン」の主な内容と展開	20
図 10. 自動車部品企業を中心とした、日本におけるCSR推進のフローの概念図	22
図 11. タイの自動車産業における企業数	25
図 12. タイ自動車サプライチェーンにおける日系自動車部品企業の位置を示す概念図	27
図 13. サプライチェーン上でのCSR方針の浸透の流れのイメージ図	28

表

表 1. 調査協力企業社数	7
表 2. 調査協力企業詳細(五十音順)	8
表 3. JAPIA CSRガイドブックの8分野と30項目	11
表 4. 日本の自動車部品業界が関心を示すCSRに関する枠組み・規制・基準等	12
表 5. 4社のCSRに関する方針に掲げられている内容をJAPIAのCSRガイドブックの8分野に照らし合わせ、 各社の方針の詳細が示されている文書名と8分野に該当する内容が記載されている項目の名称を整理した一覧表	14
表 6. タイにおける完成車の輸出、国内販売、総生産台数の推移(単位:百万)	24
表 7. タイにおけるメーカー別の市場シェア(2018年)	24

まえがき

最近の数十年においてグローバルサプライチェーンは急速に拡大している。グローバルサプライチェーンは、国際的な生産、貿易および投資の重要な要素であり、経済成長、雇用創出および貧困削減に寄与している。日本そして日本の多国籍企業はアジアを含む多くのグローバルサプライチェーンにおいて重要な役割を担っている。

欧州連合（EU）の資金提供による、EU、国際労働機関（ILO）および経済協力開発機構（OECD）のパートナーシップである、「責任あるサプライチェーンプログラム」は、アジアにおけるパートナーとともに、グローバルサプライチェーンにおいて、労働を含む人権尊重、責任ある企業行動基準を促進するものである。本プロジェクトは2018年初に開始され、日本、中国、ミャンマー、フィリピン、タイおよびベトナムの6つのアジアの国々とのパートナーシップのもと3年間実施される。当該活動の目的は、国際的文書に合致するアジアにおけるグローバルサプライチェーンにおいて採用されるCSR/RBCの実務およびアプローチを支援することにより、スマートで持続可能で包摂的な成長を促すことである。主な国際的文書として、ILOの多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言（多国籍企業宣言）とOECDの多国籍企業行動指針、そしてビジネスと人権に関する主要なレファレンスとして、ビジネスと人権に関する国連指導原則を参照する。究極的には本プロジェクトは、EUおよびアジア地域におけるパートナーである責任あるビジネスを行う企業にとって市場へのアクセスの機会を拡大し、国際的なレベルプレイングフィールドを強化することに寄与すると考えられる。

なかでも日本は、人権、労働、社会環境配慮の実務を日本および海外における操業に取り入れるアジアの地域的取り組みを強化するにおいて、非常に重要な役割を担っている。EUと日本との間において2019年2月1日に経済連携協定が発効した。この協定には、TSD章16.5(e)に、CSR/RBCの分野で国際的に合意された文書に言及した、CSR/RBCを両当事者が促進することにコミットすることを明記した規定がある。同時に承認されたSPAでもその17条において1. 企業の競争力向上のための産業協力の促進にイノベーションなどともに、CSRが明記され（中小企業政策も）、これらに関する産業政策について意見交換、ベストプラクティス交換を促進する 2. 企業間の対話等により、それぞれの企業の競争力および企業間の協力を向上させるため、公的部門および民間部門が行っている協力活動を円滑にすると、明記してある。

当該プログラムはCSR/RBCについて日本のおよび日本企業のエンゲージメントを支援することを目的とし、産業界、政府、労働者組織、大学そして研究機関と協働する。日本においては、当該プログラムは電子および自動車部品産業に焦点をあてる。いずれの産業も日本経済の重要な牽引力であり、アジアにおける広範なサプライチェーンを有することが特徴である。これらの業界はいずれもアジアで多くの労働者を雇用しており、日本はこうした製品の経由地または最終的な輸出先として重要な存在である。日本および欧州企業のベストプラクティスを特定し共有することは、当該プログラムにおける他の国々との知識の共有および積極的なエンゲージメントのための基礎となる。ひいてはサプライチェーンにおけるアプローチを調和させることにつながるであろう。

2019年7月日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所（IDE-JETRO）および国際労働機関（ILO駐日事務所）は、グローバルサプライチェーンにおけるディーセントワークおよび責任ある労働実務を促進するIDE-JETROおよびILOの協働事業のための覚書に合意し署名した。これは、アジアにおいて社会的責任のある労働実務を促進することについて両者の協働の意思を記したものである。公平、持続可能かつ包摂的な経済発展のために、両者は本覚書によって、アジアにおけるグローバルサプライチェーンにおいてディーセントワーク、責任ある労働実務およびCSRにおける労働側面の促進、特に日本企業および日本とアジアにおいて日本企業が主導するサプライチェーンの観点から、協働することを意図している。

本調査報告書は、同覚書に基づき、日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所とILO駐日事務所との共同事業として行われた調査の結果をまとめたものである。本調査研究は、タイ自動車部品産業における日系企業の責任あるサプライチェーンの実践から、ILOの多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言を含む国際的文書に合致したグッドプラクティスを明らかにすることを目的としている。当該プログラムの対象国のひとつであるタイは、日本の自動車完成品メーカーおよび自動車部品産業にとって重要な国である。したがって本調査は同地における日本企業の事業において、労働CSR/RBCをよりよいものとする機会を明らかにすることを目指している。コンプライアンス・リスクを減らしディーセントワークへの取り組みを強化するアプローチも分析する。本報告書が当該プログラムの成果として期待される、責任あるサプライチェーンを通して、ディーセントワークおよび包摂的で持続的な成長の実現につながることに寄与できれば幸甚である。

要約

本調査の背景と目的

日本国内の自動車関連産業は全就業人口の8.1% (2018年)を超える542万人を擁する日本の基幹産業である。その中でも部品関連産業には、68.6万人が就業している。日系自動車メーカーは、海外でのグローバルな展開を拡大しており、海外生産工場は、四輪車はその5割、二輪車および部品ではその7割以上がアジアに立地し、なかでもタイは、中国、インドネシアに次ぐアジアで第三番目に多くの日系自動車メーカーの現地生産工場を有する。タイにおいて、自動車・自動車部品産業は、GDPの約12%を占め、労働者人口は2016年時点で推定70万人を超え、全労働力人口3795万の約2%を占める、国家戦略「タイランド4.0」の重点産業10種の1つでもある。このようにタイの自動車産業は、タイにとっては国家の重点産業であり、日本にとっては日系自動車完成品メーカーのサプライチェーンで原材料調達から部品生産、組み立て・販売、輸出といった様々な役割を担う重要なビジネスパートナーである。タイで操業する日系自動車部品企業の労働慣行や企業行動がタイの国民と社会へ与える影響は大きい。そのため自動車産業に関わる企業には責任ある企業行動への期待は大きい。したがって、日系自動車部品企業には、社会的責任 (CSR: Corporate Social Responsibility) を果たすことが求められている。

本調査は、日本の自動車部品企業を対象に、タイのサプライチェーンにおいて、どのように自社のCSRの方針を推進しているか、雇用と労働の 이슈に焦点をあてて調査し、その取り組み状況、課題および多国籍企業宣言を含むグローバル・スタンダードに照らしたグッドプラクティスを分析した。政府・関係機関に対して、企業がCSR/RBCを推進し、今後の企業競争力の維持向上を行うために望ましい政策・施策の提言を行い、自動車部品業界全体のCSRに対する意識と理解を高め、タイ及び日本の社会の持続可能で包括的な成長を促進することを目指すものである。本調査は、CSR (RBC) に関する国際的に合意された原則と指針である、ILOの多国籍企業宣言とOECDの多国籍企業行動指針、ビジネスと人権に関する国連指導原則 (指導原則) を基に実施した。

日系企業の責任あるサプライチェーンへの取り組みの現状と課題としては、過去の調査から、CSR調達方針とその実践において日系企業は受け身で能動的な動きは弱いこと、操業地によって取り組み状況や認識の度合いにギャップがあること、国際的に認められている労働者の権

利、人権についての理解が十分でないため、自社のバリューチェーン全体と関連付けて自社が影響を及ぼす可能性がある人権課題を網羅的に把握できていないことが分析されている。したがって、タイ自動車関連産業における労働CSRの課題としては、日系企業は、まずは現地の労働法等の関係法を確実に遵守すること、そして、投資受入側であるタイの政府、使用者団体及び労働者団体の一致した認識によれば、労働者の技能開発と社会対話に課題と機会があるとされている。

考察—労働CSRの取り組みを深化させるための機会と挑戦

本調査報告書は、日本の自動車部品企業が、タイの現地子会社とサプライヤの現場の両方に対し、自社の雇用・労働を含むCSR方針をサプライチェーン全体で推進するための雇用・労働に関する様々な取り組みを調達のプロセスを通じて行っていることを事例研究で示した。そして調査の結果から明らかになった、日本の自動車部品企業がさらに多国籍企業宣言に合致して労働CSR/RBCの取り組みを深化させるための機会と挑戦について考察した。

1. 本社のCSR方針をタイ現地子会社にどのように浸透させるか

事例が示す1つ目の機会は、各社がCSR方針の実践の要を、労働CSR推進のために重要な現地法人の工場の「労働安全衛生」に置いていることと併せて、その深度が非常に深いものであるということである。2つ目の機会は、「労働安全衛生」を推進するために構築したプロセスや従業員と経営の間の信頼関係が、CSRの取り組み範囲を広げる際の助けとなる点である。

今後さらなる取り組みの深化が期待できる挑戦は、第1に本社のCSR方針を浸透させるために取り組み範囲のスコーピングがまだ限られている点である。スコーピングの範囲を広げる際には、「中核的労働基準」を考慮することが望ましい。第2の挑戦は、タイ現地子会社の労働現場で起こるマイナスの影響の特定の深度を深めることである。タイのコンテキストにおける従業員の多様性は、本社のCSR方針に組み込まれていないかも知れず、こうした現地ならではの配慮は、現地子会社で把握し適切に対応することが望ましい。

2. 本社のCSR方針をサプライヤ(ビジネスパートナー)に推進するためにどのようにエンゲージメントするか

事例が示す1つ目の機会は、QCD推進で培われた日系自動車部品企業とサプライヤとの間の信頼関係と密なコミュニケーションによって、サプライヤの労働現場でのCSRが実現している点である。QCDの推進がCSRの実践につながるものであることを示している。2つ目の機会は、自動車部品企業がサプライヤとの間に培った信頼関係が、自動車部品企業がサプライヤに対して人権デューデリジェンスを行う上で必要な協力関係の土壌となるという点である。QCD推進を通じたサプライヤの生産能力強化と労働環境の改善は、サプライヤにとってもメリットが見えやすく、取り組みのインセンティブとオーナーシップを生み出すものといえる。より良い労働慣行を生み出す仕組みが、Tier2、Tier3と波及的に伝播する機会がそこには存在する。

今後、各社がCSR方針の推進の取り組みを深化させるための挑戦は、どのようにして企業が、さらなる影響力を行使するかという点である。

3. 被雇用者とのエンゲージメントをどのように行うか

事例が示す1つ目の機会は、各社がCSR方針の推進の最重要ステークホルダーとして従業員、そして組合と建設的な対話を蓄積していることである。2つ目の機会は、ローカルが主導することにより、コミュニケーションの方法が現地の従業員がより理解することのできるものになっていることである。

一方、被雇用者とのエンゲージメントをどのように深化させるかの課題としては、1つ目には変化していく経営環境のなかで、いかに密に従業員とのコミュニケーションを維持していくかであろう。2つ目にはローカル主導であると同時に、本社が適切に関与することが重要である。

提言—すべてのステークホルダーによる協働を

日本政府に向けては、企業がディーセント・ワークにつながる責任あるサプライチェーンを実現できる環境を整備することを提言する。労働者の権利、人権尊重の明確なメッセージを発信すること、労働者の権利を含む、人権デューデリジェンスの具体的なガイダンスを示すこと、投資受入国政府への働きかけを行うこと、国際協調によってレベルプレイングフィールド(公平な競争条件)を形成することを提言する。

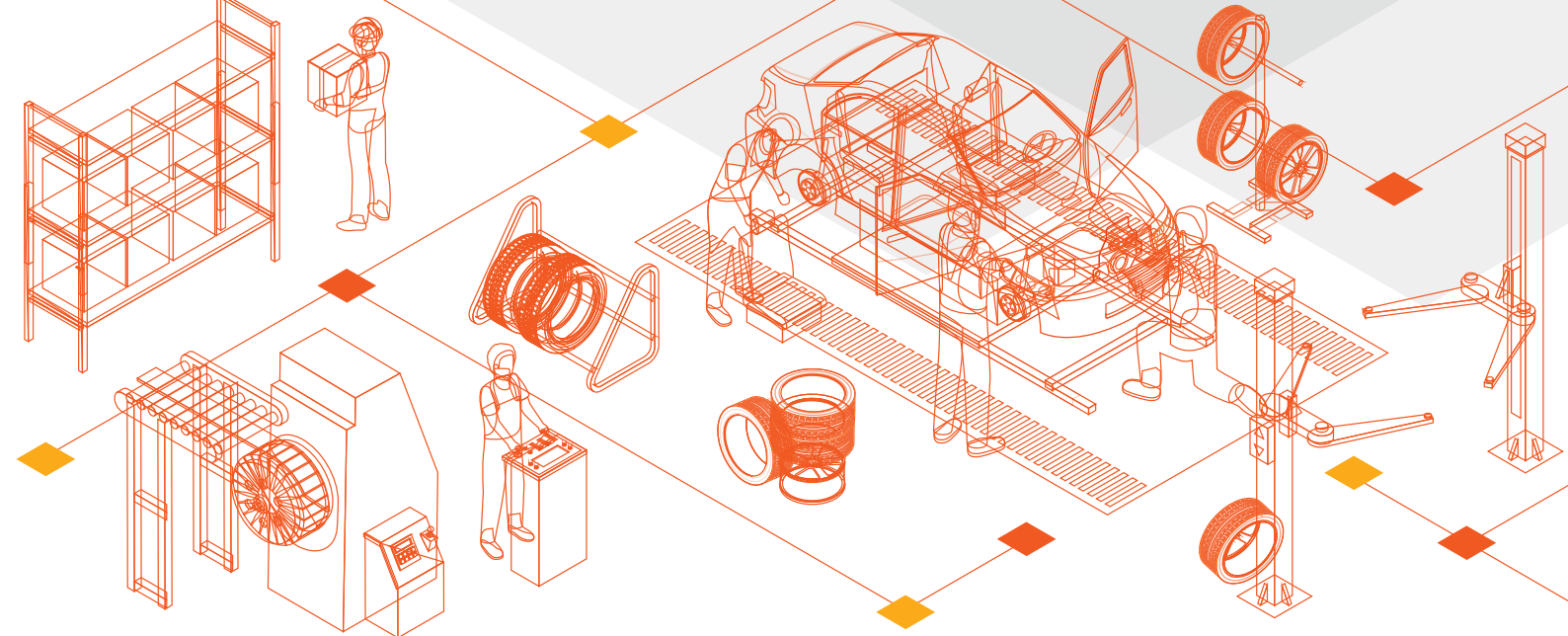
企業にたいしては、自社およびサプライチェーンの人権デューデリジェンスを行い、ディーセント・ワークを実現することを提言する。雇用・労働に関するCSR方針を有効性のあるものにするためにシステムティックな方法を導入をすること、サプライチェーン上の関係性において、労働CSR/RBCの実践を深化させること、労働CSR/RBCの取り組みを積極的に開示することを提言する。

自動車業界に向けては、共有と協働によりセクター全体の労働CSRのスタンダードの底上げを提言する。

労働組合に向けては、サプライチェーンを通じた建設的労使関係構築のため組合同士の協調を提言する。

タイ国政府に向けては、NAPの実現に日本企業をパートナーにすることを提言する。

ILOに向けては、多国籍企業宣言の目的実現のための政労使活動の支援を提言する。



1. タイ自動車部品産業における日系企業の責任あるサプライチェーンの調査の背景と目的

1.1 背景

自動車産業とは、一般社団法人日本自動車工業会（JAMA: Japan Automobile Manufacturers Association）によると「資材調達・製造をはじめ販売・整備・運送など各分野にわたる広範な関連産業を持つ総合産業¹」のことを指し、自動車部品産業はその中に含まれる。自動車部品産業は、自動車産業のうち、自動車部品の開発や製造等、自動車部品に関わる産業に限ったものを指す。自動車完成品メーカーは、サプライヤから調達した部品を組み立てて完成した自動車を販売している。完成車メーカーにとって、部品メーカーは欠かせない存在であり、自動車の生産を支える自動車部品産業の広範なサプライチェーンが存在している。

タイは、日本の自動車完成品メーカー及び自動車部品企業にとって、サプライチェーンの中で原材料調達、生産、組み立て・販売、輸出の拠点を担う重要な国である。タイ投資委員会（BOI: Thailand Board of Investment）によると、タイの自動車産業は、トヨタ社と日産社両社が1962年に初めてタイに工場を設立して以降、各自動車メーカーの生産・輸

出拠点としての重要性およびタイの国内需要が高まったことにより、同国の重要な産業に成長した²とのことである。近年では、タイの自動車・自動車部品産業は、国家の経済の面ではGDPの約12%を占め、雇用の面では労働者人口は推定70万人を超え（BOI, 2015）³、国家戦略「タイランド4.0」の重点産業10種の1つでもある。

日タイ双方にとっての重要性を示す数字としては、企業数では、タイ国の自動車完成品メーカー及び組み立て会社は18社、Tier1からTier3までの自動車部品企業は2410社（BOI）⁴であり、この内の約3割を日系企業が占める（RIETI, 2016）⁵。自動車完成品の販売数では、タイ国内で販売される自動車の約84%は日系自動車完成品メーカーであり、その市場シェアは非常に高い。輸出規模では、タイはアジアで2番目の自動車完成品の輸出元国（BOI, 2015）⁶であり、同国からの自動車完成品の輸出仕向先の主要国であるオーストラリア、フィリピン、インドネシアに次ぎ日本は第4位に位置する。タイの自動車部品の輸出仕向先国としては、Bangkok Postによると、2018年に日本はアメリカに次いで第2位であった（Bangkok Post, 2019）⁷。

- 1 一般社団法人日本自動車工業会（JAMA）. “自動車産業、関連産業・就業人口”. 最終閲覧2019年8月24日. <http://www.jama.or.jp/industry/industry/index.html>
- 2 タイ投資委員会（BOI: Thailand Board of Investment）. “THAILAND’S AUTOMOTIVE INDUSTRY THE NEXT-GENERATION”. 2015. 最終閲覧2019年7月1日. https://www.boi.go.th/upload/content/BOI-brochure%202015-automotive-20150325_70298.pdf
- 3 BOI. 2015. 同上.
- 4 BOI. 2015. 同上.
- 5 独立行政法人経済産業研究所（RIETI）. “タイの産業構造高度化に向けたマクロ経済・産業政策分析と対応の方向性について”. RIETI Policy Discussion Paper Series 16-P-013. 最終閲覧2019年6月24日. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/16p013.pdf>
- 6 RIETI. 2016. 同上.
- 7 Bangkok Post. “Automotive industry at a turning point”. 7 JAN 2019. 最終閲覧2019年7月26日. <https://www.bangkokpost.com/business/1606570/automotive-industry-at-a-turning-point>

このようにタイの自動車産業は、タイにとっては国家の重点産業であり、日本にとっては日系自動車完成品メーカーのサプライチェーンで原材料調達から部品生産、組み立て・販売、輸出といった様々な役割を担う重要なビジネスパートナーである。そのため自動車産業に関わる企業には責任ある企業行動への期待は大きい。自動車産業の中でも特に自動車部品産業は、多くの国民を雇用する産業であり、タイで操業する日系自動車部品企業の労働慣行や企業行動がタイの国民と社会へ与える影響は大きい。したがって、日系自動車部品企業には、社会的責任 (CSR: Corporate Social Responsibility) を果たすことが求められている。ILOによるとCSRは「法令を守るだけでなく企業が自らの事業活動の社会に対する影響に配慮して自主的な取組みを促進していくこと」⁸である。日系自動車部品企業にも、同様の方法でCSRに取り組むことが求められている。今後、日系自動車部品企業が、タイ社会にとって意義のあるCSRを推進し、タイ社会の持続的な発展に貢献するためには、現状の取り組みと国際的な基準やアプローチとの関係を理解し、どのような観点をプラスすることができるかを明らかにすることが欠かせない。

1.2 目的

本調査は、日系自動車部品企業が行っているCSR推進の取り組みが、国際的な基準やアプローチに沿って読み解くどのように理解されるのかを調査する初めての試みである。タイで操業する日系自動車部品企業は、どのように操業現場でCSRを実践しているのか。企業が事業活動の影響を把握するためには誰とどのように協働し、把握した影響に対処するためにはどのような取り組みを行っているのか。そして、それは国際社会で求められるCSRの取り組みと合致しているのか。本調査は、日本の自動車部品企業を対象に、タイのサプライチェーンにおいて、どのように自社のCSRの方針を推進しているかを調査し、その取り組み状況、課題およびグッドプラクティスをとりまとめる。

調査の結果から、企業に対しては、日本の自動車部品企業がさらにCSRの推進を深化させるためにはどのような視点を取り入れることが望ましいかを提案する。政府・関係機関に対しては、企業がCSRやRBCを推進し、今後の企業競争力の維持向上を行うために望ましい政策・施策の提言を行う。本調査は、自動車部品業界全体のCSRに対する意識と理解を高め、タイ及び日本の社会の持続可能で包括的な成長を促進することを目指す。

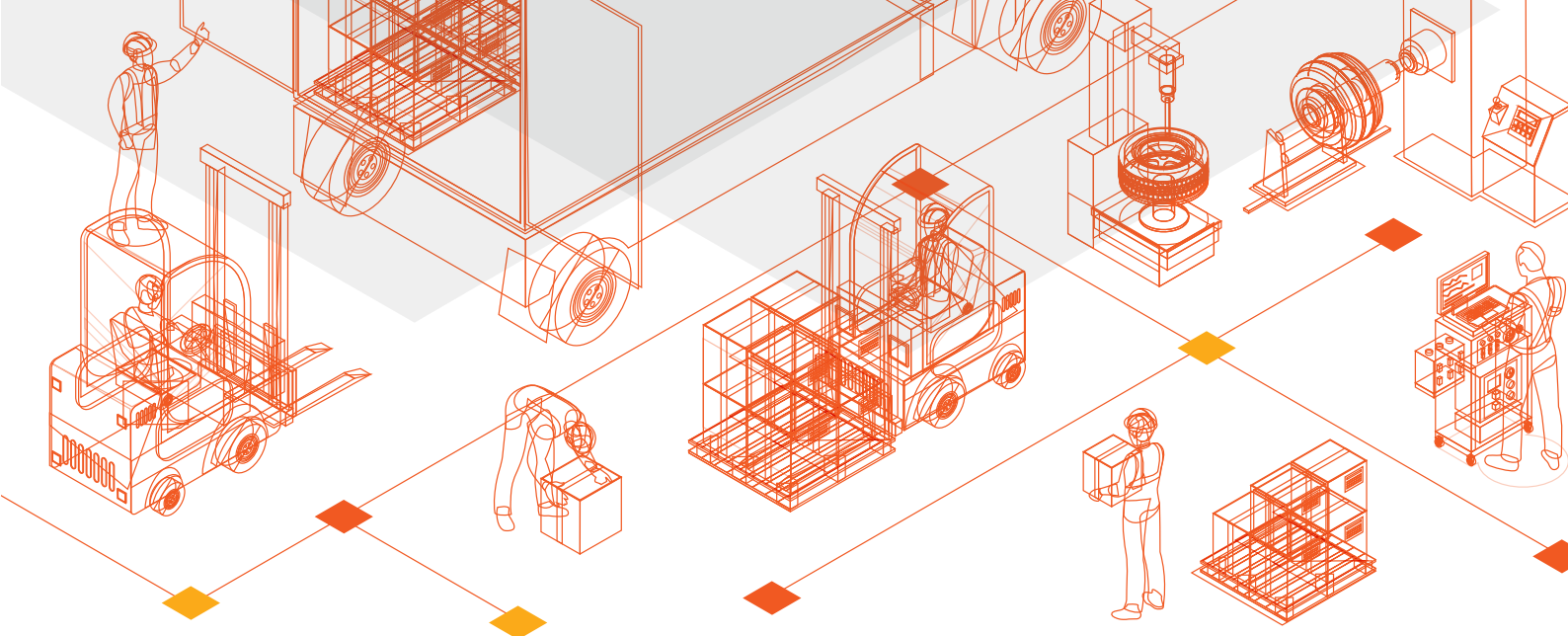
1.3 原則と指針

本調査は、CSR (RBC) に関する国際的に合意された原則と指針を基に実施する。主な文書として、ILOの多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言 (多国籍企業宣言) とOECDの多国籍企業行動指針、ビジネスと人権に関する国連指導原則 (指導原則) を参照する。

1.4 本報告書の構成

本報告書の構成は、以下のとおりである。次章において、日本企業の海外展開における責任あるサプライチェーンへの取り組みの現状として、アジア経済研究所による2018年度の調査結果から引用し、CSR/RBCに関する日本企業全般の課題を整理する。そのうえで、III章において自動車部品産業に焦点をあてた本調査の手法の詳細を説明する。IV章において、日本の自動車部品産業界において、どのようにCSR方針が策定され、推進されているかを論じる。そしてV章では、日本の自動車部品産業界にとって、重要な生産拠点であり販売市場であるタイにおけるサプライチェーンの概要、そして日系企業の位置づけを論じる。続くVI章では、ケーススタディとして、タイで操業する日系4社のグッドプラクティスの詳細を紹介する。これらをもとにVII章において、結論として日本企業の取組みの課題と機会をまとめ、最後にVIII章は、企業、政府その他のステークホルダーに対する提言を示す。

8 ILO. “ビジネスとCSR”. 2018年1月4日. 最終閲覧2019年7月26日. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-tokyo/documents/publication/wcms_614728.pdf



2. 日系企業の責任あるサプライチェーンへの取り組みの現状と課題

自動車部品産業における責任あるサプライチェーンの実践を調査するにあたり、本章では、日本企業の海外展開における責任あるサプライチェーンへの取り組みの現状を整理する。本章では、アジア経済研究所による2018年度の調査結果に依拠し、CSR/RBCに関する日本企業全般の現状と課題を整理する。

2.1 世界の日系企業800社アンケートの結果から読み解くギャップとリスク

世界のグローバル市場で活躍する日系企業は「責任あるサプライチェーン」をどのように実践しているだろうか。アジア経済研究所は、2017年12月に、ASEAN、南西アジア、西欧、アフリカ地域で事業運営を行う日系企業を対象とした「日系企業の責任あるサプライチェーンに関するアンケート調査」を実施し、計814社から回答を得、その結果を、「ビジネスと人権に関する国連指導」にある人権デューデリジェンスのフレームワークを使って分析を試みた⁹。

当該アンケート調査では、ASEAN、南西アジア、西欧、アフリカ地域の企業における、CSR（企業の社会的責任）、サプライチェーンにおける労働・安全衛生・環境に関する方針、サプライチェーンの関係性における人権課題の認識、国特有の課題、ステークホルダーエンゲージメント、公的支援への要望など尋ねた。調査の回答企業は全814社で、地域別では、「ASEAN」68.4%（557社）が最も多く、業種別では、製造業では「自動車／自動車部品／その他輸送機器」16.2%（132社）が最も多い。

当該アンケート結果から、責任あるサプライチェーンの実践として企業に期待される人権DDと日系企業がおかれている現状との間にあるギャップを10のファインディングとして明らかにした。それらのファインディングから、本章においては、2つの大きな点、すなわち日系企業が「責任あるサプライチェーンの実践に受け身で能動的な動きは弱い」こと、そして「地域間で取り組み状況、認識の度合にギャップがある」ことを提起する。

「責任あるサプライチェーンの実践に受け身で能動的な動きは弱い」

「貴社では、調達先の工場や職場の労働・安全衛生・環境への取り組みに関する方針を有し、調達先にその準拠を求めているか」と問う質問では、回答企業の3割弱の企業が方針を有し調達先に準拠を求めていると答えた企業は全体の3割弱である¹⁰。2割強は方針を有するも取引先への準拠を求めている。また全体の約半数は方針を有していない。一方で「貴社では、顧客（納入先）から、工場や職場の労働・安全衛生・環境への取り組みに関する当該顧客（納入先）の方針への準拠を求められたことがあるか」と問う質問では、全体の約5割強の企業が求められたことがあると答えている¹¹。調達先に自社の方針への準拠を求める企業よりも、顧客の方針への準拠を求められたことがあると回答した企業が高い。これらから日系企業は、責任あるサプライチェーンの実践に受け身で能動的な動きは弱いことが分かる。

9 山田美和・井上直美、「グローバル市場で求められる『責任あるサプライチェーン』とは？—世界の日系企業800社アンケートから読み解くギャップとリスク—「日系企業の責任あるサプライチェーンに関するアンケート調査」より」, アジア経済研究所, 2019. 2019年10月31日最終閲覧. https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Research/Project/2018/pdf/2018110007_06.pdf

10 山田・井上, アジア経済研究所, 2019. 図9, p. 22.

11 山田・井上, アジア経済研究所, 2019. 図10, p. 22.

自社の方針を有しそれへの準拠を取引先に求めている企業が全体の3割弱に留まっていることから、多くの日系企業は、自社が有する方針を取引先へ求めることを通じて責任あるサプライチェーンを実践することができることを認識していない、あるいはその必要性を感じている状況にはないことが推察される。また回答企業の半分以上が方針を有していないことは、リスクを特定することができていないことにつながる。なぜならば企業は方針を有しそれを実務に落とし込むことによって、自社が人権へのインパクトを与えるリスクの可能性を把握することができるからである。したがって方針を有していないということは、また自社の方針の準拠を調達先へ求めていることは、調達先に関する人権リスクを把握することを難しくする。取引の関係性から、人権侵害に間接的に加担してしまうというリスクがあることも示唆される。

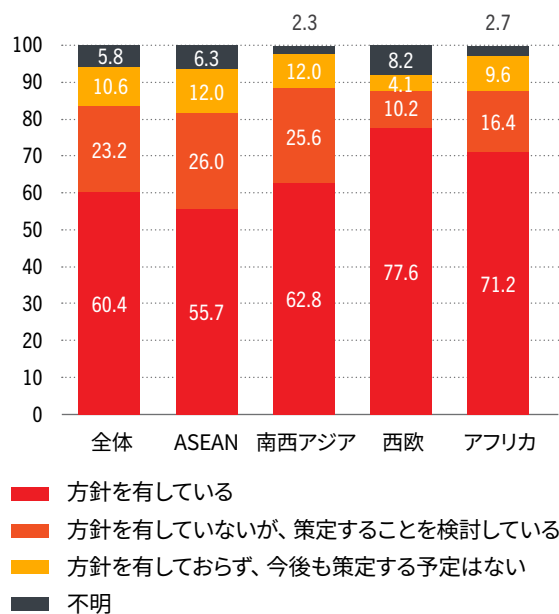
「地域間で取り組み状況、認識の度合いにギャップがある」

操業している地域の観点から見ると、人権課題に対する取り組み状況や認識の程度には、地域差があることが明らかになった。CSRに関する方針の有無を尋ねた質問では、全体の6割が方針を有していると回答した。地域別には、高い方から在欧州日系企業が8割強、在アフリカが7割強、在南西アジアが6割強、そして在ASEANが5.5割となり、最も高い在欧州日系企業と最も低いASEAN日系企業の間には2割強の差があった(図1)。次に調達先に対して自社の方針への準拠を求める企業は、全体3割弱に対して、在欧州は4割強、在アフリカは4割弱と高く、在ASEANは2割強と低かった(図2)。他方、顧客の方針への準拠を求められた企業は、在ASEANは56.9%と高く、在アフリカは4割強、在南西アジア4.5割であった(図3)。

社会や市場の要請により責任あるサプライチェーンの実践が強く求められている欧州や、現地の法規制が未成熟でガバナンスが十分でなく人権リスクが発生する可能性が高いと一般的に認識されているアフリカでは、自社で調達先における労働・安全衛生・環境に関する方針を保有し、調達先へ準拠を求めることの意義を理解していると推測される。すなわち、調達先の人権リスクが自社のサプライチェーンに与える影響を理解していることがうかがえる。一方で顧客の方針への準拠の経験は、数多くの日系企業が進出しているASEANで高い傾向にあった。さらに別の質問で、企業が意識する国際的な枠組み・ガイドラインを尋ねたところ、日系企業が意識するのは、国際的な枠組み・ガイドラインよりも現地の労働法等の関係性が高い。特に在ASEAN日系企業はこの傾向が高く、ASEANではグローバルな枠組みとして社会からの要請が高まりつつある「責任あるサプライチェーン」として認識するよりも、直接現地社会から求められるものとしてこの課題に取り組んでいる姿が浮かび上がる。一方で、西欧企業の英国現代奴隷法やビジネスと人権に関する指

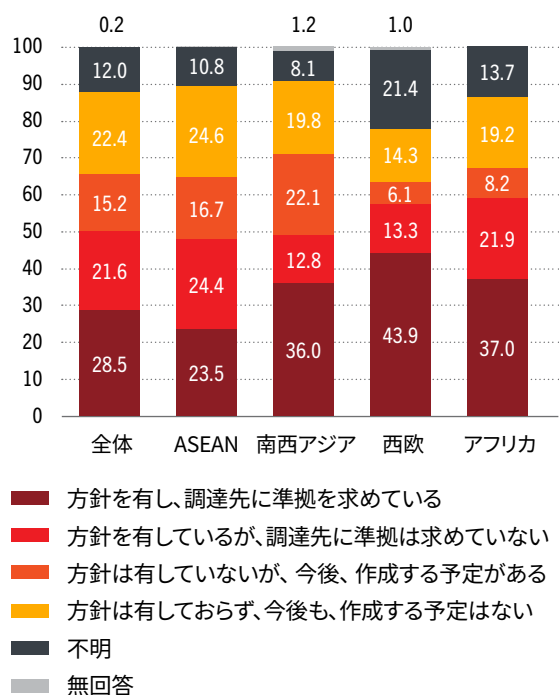
導原則に対する意識は高く、欧州市場で求められるものへの対応として、これらへの対処を行っている現れであろう¹²。

図1. CSRに関する方針の有無(地域別)



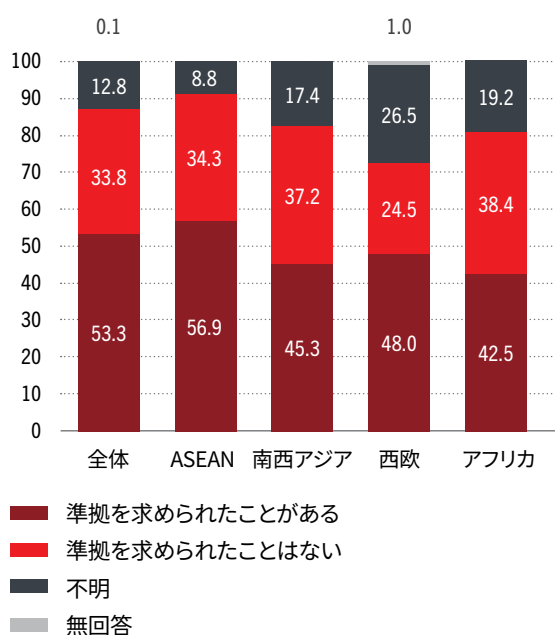
出所: 山田・井上, アジア経済研究所, 2019, 図14, p: 25

図2. 調達先に対する労働・安全衛生・環境に関する方針の有無(地域別)



出所: 山田・井上, アジア経済研究所, 2019, 図15, p: 26

図3. 顧客の労働・安全衛生・環境に関する方針への準拠(地域別)



出所: 山田・井上, アジア経済研究所, 2019. 図16. p: 26

2.2 労働分野における課題と機会

労働分野における主要なイシューとしては、賃金・福利厚生、労働安全衛生、労働時間、児童労働、強制労働、均等な機会と処遇、ハラスメント、結社の自由・団体交渉権、そしてグリーンバンスである[ILO Responsible supply chains Asia - CSR toolkit]。

前掲のアンケート調査において、「CSR方針を有している」又は「CSR方針を有していないが、策定することを検討している」企業にそのCSR方針に明示されている事項を尋ねると、「適切な労働慣行・労働安全衛生の確保」83.4%が最も回答の比率が高い。その後には「環境保全・保護への取り組み」81.2%、「地域社会への配慮・参画」74.6%が上位にあがる。企業規模別においても、「適切な労働慣行・労働安全衛生の確保」は大企業 84.7%、中小企業 82.9%とほぼ同水準でCSR方針において明示しており、労働CSRを重視していることがうかがえる¹³。「企業が影響を及ぼす可能性がある労働・安全衛生・環境等に関わる分野のうち、自社及び調

達先・納入先(顧客)のサプライチェーン上に関係すると捉えているか」を問う質問でも、多くの企業が「労働」に関係する人権課題を選択し、サプライチェーン上における課題としても「労働」を最重視していることが読み取れる。

しかし「労働」の中のいくつかのイシューにおいて、認識の程度に違いがみられる。たとえば労働者の健康については87.6%と最も多くの企業が関係すると回答している。差別については76.7%、ハラスメントについては74.2%、強制労働・人身取引については68.2%が関係すると回答している。一方、結社の自由・団体交渉権の承認については関係すると認識しているのは49.8%である。また労働分野の中でも移住労働者(現地以外の外国人)については、関係していると回答したのは35.3%、関係しないと認識しているのが42.5%、そして22%が不明と回答している¹⁴。

ILO中核的労働基準については54.2%が「関係する」を選択した一方、関係性について不明と答えた比率が最も高かった項目であり、回答企業の27.6%が自社およびサプライチェーン上での関係性について不明と回答している。ILO中核的労働基準とは、4分野の結社の自由・団体交渉権の承認、強制労働の禁止、児童労働の禁止、差別の撤廃を指し、労働・雇用分野における基本的なグローバル・スタンダードとされている。「自社及び調達先・納入先(顧客)のサプライチェーン上に関係すると捉えているか」を問う質問では、差別については76.7%、強制労働・人身取引については68.2%が関係すると認識している一方、子どもの権利について関係すると認識しているのは51.8%、関係していないとの回答は34.3%、結社の自由・団体交渉権については既述のとおり関係すると認識しているのは49.8%、関係していないとの回答は29.7%、不明であるとの回答が20.3%であるように、具体的な4分野の権利への理解にはギャップがある¹⁵。

自社のオペレーションと人権課題の関係を紐づけるためには、自社のバリューチェーン全体と関連付けてその関係性を理解することが必要であるが、日系企業の多くはその関係性を的確に理解するにはまだ至っていないことが分かる。国際的に認められている人権についての理解が不足しているため、自社のバリューチェーン全体と関連付けて自社が影響を及ぼす可能性がある人権課題を網羅的に把握できていないことが分析された。

13 アジア経済研究所, “日系企業の責任あるサプライチェーンに関するアンケート調査 - 全体版 報告書 -”, アジア経済研究所, 2018. 2019年10月31日最終閲覧. https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Research/Project/2018/pdf/2018110007_01.pdf

14 山田・井上, アジア経済研究所, 2019. 図3. p: 14.

15 アジア経済研究所, 2018. 同上.

2.3 タイ自動車関連産業におけるCSRの課題

先のアジア経済研究所のアンケートの回答企業814社のうち、回答数をもっとも多かったのは在タイ企業181社であり全体の22.9%、また産業別には自動車/自動車部品/その他の輸送機器が132社と最多であり全体の16.2%を占めた。先に示した全体からのファインディングがタイにおける日系自動車部品産業の現状をそのまま反映しているとはいえないが、傾向は表しているといえよう。

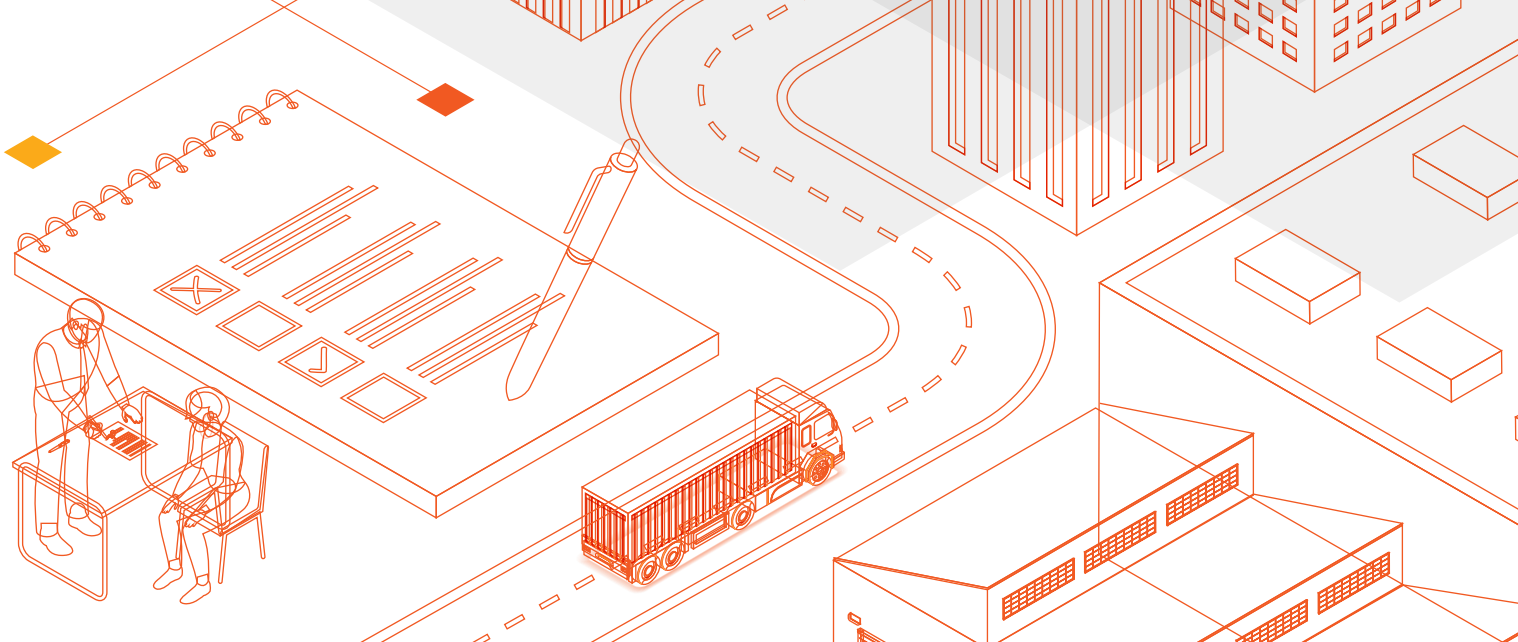
「CSRや労働・安全衛生・環境に関する国際的な枠組み・ガイドライン及び各国内法のうち、貴社で意識しているものは何か」を尋ねた質問では、「現地の労働法等の関係法」が挙げた企業が最も多く、全体では47.3%、在ASEAN日系企業では50.8%が「現地の労働法等の関係法」と回答している。次に続くのはILO中核的労働基準であり、全体の24.8%、在ASEAN企業の25.3%であった。「ビジネスと人権に関する国連指導原則」は全体の16.1%、在ASEAN企業では15.8%が挙げている。OECD多国籍企業行動指針は全体の10.1%、在ASEAN企業の9%、「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言（三者宣言）」は全体の9.6%、在ASEAN企業の8.3%が挙げている。

日系企業の労働CSRの取り組みは、まずは現地の労働法等の関係法を確実に遵守することであることが看取できる。日本の法律では子会社の活動場所にかかわらず、子会社が及ぼす人権への影響について親会社に対し「注意義務」は設けていない¹⁶。企業が国外で行う事業において人権を尊重することに対する期待を明確に示す国内措置としての報告義務は課されていない¹⁷。

このような現状において、日系企業が責任あるサプライチェーンを実現するためには、自主的かつ能動的な取り組みが必要になっている。全体的傾向としては、既述の通り、責任あるサプライチェーンの実践に受け身で能動的な動きは弱い。しかし、実は業界そして個社の取り組みに詳細に着目すると、日系企業の中でも能動的な取り組みが随所に見られる。次章以降において、日本の自動車部品産業を対象に、タイのサプライチェーンにおいて、実際にどのようにCSR/RBCの方針を推進しているのか、その取り組みの状況、グッドプラクティス、そして課題を調査し分析する。

16 外務省. “ビジネスと人権に関するベースラインスタディ報告書”. 指導原則2-1(3) p: 40. 外務省. 2018. 2019年10月31日最終閲覧. <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000433657.pdf>

17 外務省. 2018. 指導原則2-1(4) p: 40. 同上.



3. 調査手法

3.1 調査手法概要

3.1.1 全体

本調査は、日・タイにおける個別の企業の事例調査、ウェブサイト等の公開情報による机上調査、日本における業界団体へのインタビュー、日・タイにおける関連団体へのインタビューを通じて行った。

3.1.2 個別企業の事例調査

協力企業に対し、対面で半構造化面接法（semi-structured interview）を行った。各企業のインタビュー協力者には、経営者層、現場管理責任者、労働組合などの労働者代表者を含めた。タイの現地調査では、工場見学も実施した。なお本調査は、調査の目的上、本社、タイ現地法人、取引先にて具体的な取り組みを労働者、経営者、労働組合等から直接聞き取りを行い、労働現場を見ながら調査を行うため、調査対象企業数は絞り込むことにより定性的な情報収集を行った。

3.2 調査対象

3.2.1 対象産業

自動車部品産業。

3.2.2 対象国

日本（本社所在国）とタイ（現地法人とサプライヤ所在国）の2カ国。

3.2.3 企業の事例調査の対象企業

日本自動車部品工業会（JAPIA : Japan Auto Parts Industries Association）の協力を得て、事前に調査協力を依頼し、協力の承諾を頂いた日本の自動車完成品メーカーのサプライチェーンにあるTier1（ティアワン）に位置する企業と、それら企業のタイ現地法人、およびタイ現地法人企業と直接取引がありタイに工場を持つTier2（ティアツー）サプライヤ。

3.2.4 企業の事例調査協力企業社数

本調査に協力いただいた企業数は、表 1に示す通り、自動車完成品メーカーのTier1サプライヤである日本自動車部品企業4社、Tier1日本自動車部品企業のタイ現地法人8社、タイ現地法人のサプライヤでタイに工場を有するTier2サプライヤ4社の合計15社である。

表 1. 調査協力企業社数

自動車メーカーのTier1サプライヤである日本自動車部品企業	Tier1 日本自動車部品企業のタイ現地法人	タイ現地法人のサプライヤでタイに工場を有するTier2 サプライヤ
4社	8社	4社（日系2社、地場2社）

3.2.5 調査協力企業詳細

本調査に協力いただいた調査協力企業の概要を表 2に示す。なお、調査に協力いただいたタイ現地法人のサプライヤでタイに工場を有するTier2サプライヤは、当該企業から承認を得られた場合に限り本文中で企業名を公開した。

表 2. 調査協力企業詳細 (五十音順)

日系自動車メーカーの Tier1 サプライヤーである日本自動車部品企業	Tier1 日本自動車部品企業のタイ現地法人	タイ現地法人の設立年	タイ現地法人の主要製品
NOK株式会社	THAI NOK CO., LTD.	1988年	オイルシール、Oリング、ゴム部品等
株式会社デンソー	DENSO (THAILAND) CO., LTD. (DNTH)	1972年 (DNTH)	自動車用エアコンシステム、電気、熱、パワートレイン製品 等
	SIAM DENSO MANUFACTURING CO., LTD. (SDM)	2002年 (SDM)	
	DENSO INTERNATIONAL ASIA CO., LTD. (DIAT)	2007年 (DIAT)	
日本特殊陶業株式会社	SIAM NGK SPARK PLUG CO., LTD.	1974年 (Siam NGK)	スパークプラグ、グロープラグ等
	NGK SPARK PLUG (ASIA) CO., LTD.	2013年 (Asia NGK)	
矢崎総業株式会社	THAI ARROW PRODUCTS CO., LTD.	1967年 (THAI ARROW PRODUCTS)	ワイヤーハーネス等
	THAI YAZAKI CORPORATION, LTD.	1967年 (THAI YAZAKI)	

出所: 各社ウェブサイトやパンフレット等の情報を基に筆者作成

3.3 調査期間

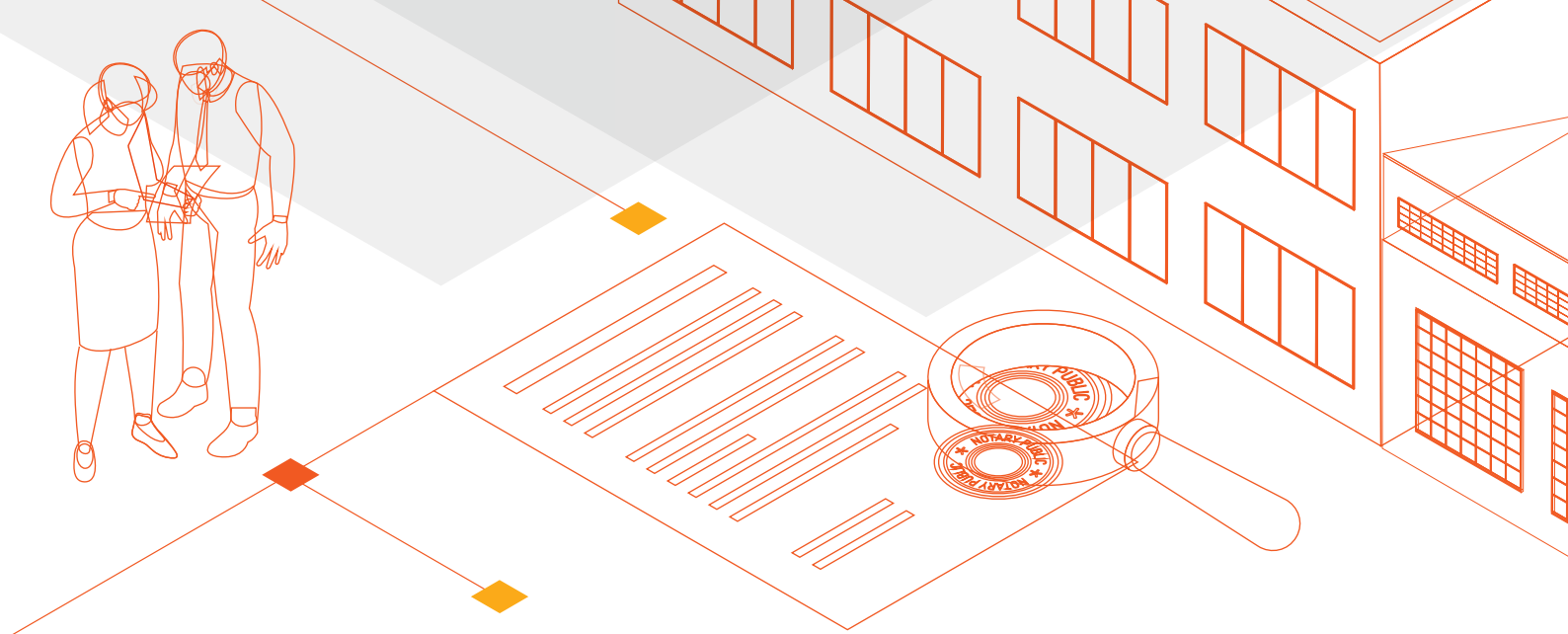
2019年6月～10月。タイの自動車部品企業訪問は7月19日(金)、及び7月30日(火)～8月2日(金)の間に実施した。

3.4 企業の事例調査における調査項目

以下の内容を企業インタビューの項目に含めた。

- ① 回答企業のプロフィール、主要製品、タイにおけるサプライチェーンの状況等の基本情報。サプライチェーンにおけるTier1企業とTier2企業以降の関係性、主要製品の取引状況における位置づけ。

- ② 企業が行うサプライチェーンにおけるCSR、RBCを推進するために行っている取り組みと、それを進める上での課題。
- ③ 企業が労働現場で直面している課題。
- ④ 企業が現地特有の問題を特定し、これらの問題にどのように対処しているか。
- ⑤ 企業はどのように労働者とのコミュニケーションを推進しているか。
- ⑥ Tier1企業のCSRに関する方針をTier2以降のサプライヤーに推進するために行っている具体的な活動事例。



4. 日本の自動車部品業界におけるCSR方針の推進

4.1 業界のCSR方針とその取り組み

本パートでは、日本の自動車部品業界においてCSRを推進する業界団体である、一般社団法人日本自動車部品工業会（JAPIA）とその取り組みについて紹介する。JAPIAは、同団体ウェブサイト¹⁸で次の通り自己紹介している。「一般社団法人日本自動車部品工業会（部工会）は、1969年（昭和44年）8月に前身である自動車部品工業会をより公益性の高い社団法人として改組し発足した業界団体」であり、「今や部工会会員企業の自動車部品出荷額は約20兆円になり、国内のみならず世界の自動車づくりを支えている」。「（同団体は）自動車部品に関する諸課題に取り組み、我が国自動車部品工業の発展を図り、もって我が国経済の発展と国民生活の向上に寄与することを目的とする」。2019年9月時点でのJAPIA会員企業数は、日本で自動車部品を製造・販売している企業が約440社¹⁹、2017年時点でのJAPIA会員企業のタイ現地生産子会社の法人数は252社に上る²⁰。

JAPIAは同団体ウェブサイト「CSR（企業の社会的責任）の取り組みについて」²¹において、CSRに対する考え方を次のように述べている。

「CSRを巡る昨今の動きとしては、平成22年5月にはOECD多国籍ガイドラインが改訂、新たに人権の章が設けられ、企業にまず人権尊重を求め、自らの活動で人権

の被害をもたらすことを防ぐだけでなく、取引関係による業務、製品やサービスに関連して起こる人権の侵害を防止し、緩和する方策を考えること、企業の規模、業務の内容や人権の侵害のリスクに応じてデュー・ディリジェンス（相当の注意）を払うよう勧告されています。また、同年11月には、社会的責任の国際規格であるISO26000が発行され、グローバル企業が取り組むべき課題が共有されました。我が国においても、日本経団連が同年9月に企業行動憲章の改訂を行いました」

「このように、企業は、これまで以上に株主・投資家、消費者、取引先、従業員、地域社会をはじめとする企業を取り巻く幅広いステークホルダーとの対話を通じて、その期待に応え、信頼を得るよう努めるとともに、また、企業グループだけでなく、サプライチェーン全体にCSRを踏まえた行動を促すことが求められています。更には、人権問題や貧困問題への関心の高まりを受けて、グローバルな視野をもってこれらの課題に対応することが重要となっています」

JAPIAのCSRに対する考え方と推奨する取り組み内容を具体的に示したものが、2008年5月に策定され、2010年4月に改訂版が発行された「CSRガイドブック」²²と「CSRチェックシート」²³である。JAPIAは、同団体ウェブサイト上で2つの文書を、「会員企業のCSRへの取り組み支援として、平成20年5月に『CSRガイドブック』と『CSRチェックシート』

18 JAPIAウェブサイト。"概要"。最終閲覧2019年7月26日最終閲覧。 <https://www.japia.or.jp/japia/gaiyou/>

19 JAPIAへの聞き取り調査による（2019年9月12日実施）

20 同上。

21 JAPIAウェブサイト。"CSR（企業の社会的責任）の取り組みについて"。最終閲覧2019年7月1日。 <https://www.japia.or.jp/work/csrbcp/csr/>

22 JAPIAウェブサイト。"CSRガイドブック"。2010年。最終閲覧2019年6月26日最終閲覧。 https://www.japia.or.jp/files/user/japia/work/csrbcp/csr/CSR_H22guidebook.pdf

23 JAPIAウェブサイト。"CSRチェックシート"。2010年。2019年6月26日最終閲覧。 https://www.japia.or.jp/files/user/japia/work/csrbcp/csr/CSR_H22check.pdf

を策定、平成22年4月に改訂版を発行し、会員企業各社のCSR活動の指針として、安全・品質や環境問題、人権・労働等の問題、格差は正の課題に対する取り組みなどにご活用頂き、企業の自発的な活動と、自動車部品業界全体の底上げについてのお願いをさせて頂きました²⁴と紹介している。

JAPIAは、CSRガイドブックの中でCSRを「ステークホルダーとの相互理解・信頼関係をもとに、企業の成長を維持し、かつ社会の持続的な発展を可能にしていくための企業の自発的活動」²⁵『全く新しい活動を今から始めるもの』ではなく、既存の活動を全社横断的に体系化・見える化し、不足している部分を強化していく活動²⁶と定義する。JAPIAは同ガイドブックを策定した背景について、「自動車部品企業のグローバルな活動の進展に伴い、社会への影響力が増大」「国際標準化機構(ISO)が規格を制定・発効見込み(2010年末予定)」「ステークホルダーからの要請(例)自動車メーカーがサプライチェーンマネジメントの一環として、部品企業にCSRの取り組みを要請する動きが拡大²⁶」と同ガイドブックに記載している。同ガイドブックの策定の目的については、「会員企業が、CSRを推進する上で共通認識を醸成して、自社の問題点を明確化し、今後の改善につなげていただきたい」「会員企業が、CSRをサプライチェーンへ拡大していく際の展開ツールとして、活用していただきたい²⁷」と述べている。

JAPIAのCSRガイドブックは、「CSR推進の国内外の潮流を見据えて、特に、会員各社の問題点の明確化・改善が期待される8分野30項目を抽出²⁸している。同ガイドブックは、『経団連・企業行動憲章』²⁹及び『経産省・自動車産業適正取引ガイドライン』³⁰を参照」「電子業界のEICC³¹(米国)、JEITA³²(日本)のガイドライン³³を参照」「自動車業界の『日本自動車工業会・サプライヤーCSRガイドライン』を参照」「部工会として業界の特徴になる要素を考慮³⁴したと記載されている。2010年の改訂版では、同ガイドブックに

取引先への展開に関する章が追加され、人権・労働及び環境の分野にそれぞれ1項目ずつが追加された。

2010年改訂版のCSRガイドブックは、安全・品質、人権・労働、環境、コンプライアンス、情報開示、リスクマネジメント、社会貢献、自社及びお取引先(仕入先)展開の全8分野30項目を定めている。表3は、本ガイドブックに記載されている内容の内、8分野と30項目を、抜粋して一覧にしたものである。「人権・労働」の分野を紹介すると、ここにはありたい姿として「社員の人権を尊重するとともに、一人ひとりを大切にしている」と記載されている。詳細項目として、差別撤廃、人権尊重、児童労働の禁止、強制労働の禁止、賃金、労働時間、社員との対話・協議、安全・健康な労働環境、人材育成の9つが含まれる。それぞれの項目は具体的な内容と共に提示されており、例えば「差別撤廃」の項目は、「あらゆる雇用の場面において、人種・民族や出身国籍・宗教・性別等を理由とした差別を行っていない」状態のことを示し、「あらゆる雇用の場面とは、応募、採用、昇進、賃金、解雇、業務付与、懲罰等を指す」との解説がなされている。

JAPIAは、2008年のCSRガイドブック策定の際に、CSRチェックシートを策定した。同チェックシートについてJAPIAは、「同時に取り組みの現状を見える化する『CSRチェックシート』に会員企業様からご回答頂き、個社および業界全体としての取り組み状況の把握と、課題についてのフィードバックを通じて、各社の改善活動のご参考にして頂きました³⁵と述べている。JAPIAは、CSRチェックシートによって会員企業各社のCSR取り組みを把握し、業界平均と個社別データを分析し、会員企業に対してCSR活動の推進を行った³⁶。2019年8月時点では、その後各社のCSR推進の取り組みが深化したことを受け、JAPIAのCSRチェックシートを用いてサプライヤの調査を継続的に実施する可否かは会員企業に任されている³⁷。

24 JAPIAウェブサイト、「CSR(企業の社会的責任)の取組みについて」。最終閲覧2019年7月1日。 <https://www.japia.or.jp/work/csrbcp/csr/>

25 JAPIAウェブサイト。「CSRガイドブック」。2010年。最終閲覧2019年6月26日。 https://www.japia.or.jp/files/user/japia/work/csrbcp/csr/CSR_H22guidebook.pdf

26 JAPIAウェブサイト。「CSRガイドブック」。2010年。最終閲覧2019年6月26日最終閲覧。 https://www.japia.or.jp/files/user/japia/work/csrbcp/csr/CSR_H22guidebook.pdf

27 JAPIAウェブサイト。「CSRガイドブック」。2010年。2019年6月26日最終閲覧。 https://www.japia.or.jp/files/user/japia/work/csrbcp/csr/CSR_H22guidebook.pdf

28 JAPIAウェブサイト。「CSRガイドブック」。2010年。最終閲覧2019年6月26日。 https://www.japia.or.jp/files/user/japia/work/csrbcp/csr/CSR_H22guidebook.pdf

29 日本経団連ウェブサイト。「経団連・企業行動憲章」。最終閲覧2019年7月1日。 <https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/chapter2017.pdf>

30 経済産業省ウェブサイト。「経産省・自動車産業適正取引ガイドライン」。最終閲覧2019年7月1日。 <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/2014/141211sitaue.pdf>

31 EICC: Electronic Industry Code of Conduct (現RBA: Responsible Business Alliance)

32 JEITA: Japan Electronics and Information Technology Industries Association (一般社団法人電子情報技術産業協会)

33 JEITAウェブサイト。「サプライチェーンCSR推進ガイドブック」の公開について。最終閲覧2019年7月1日。 <https://home.jeita.or.jp/ecb/csr/>

34 JAPIAウェブサイト。「CSRガイドブック」。2010年。最終閲覧2019年6月26日。 https://www.japia.or.jp/files/user/japia/work/csrbcp/csr/CSR_H22guidebook.pdf

35 JAPIAウェブサイト。「CSR(企業の社会的責任)の取組みについて」。最終閲覧2019年7月1日。 <https://www.japia.or.jp/work/csrbcp/csr/>

36 JAPIAへの聞き取り調査による(2019年8月20日実施)

37 同上。

表 3. JAPIA CSRガイドブックの8分野と30項目

分野	項目
安全・品質	■ お客様 (顧客・消費者) ニーズに応える製品の提供 ■ 製品に関する適切な情報の提供 ■ 製品の安全確保 ■ 製品の品質確保
人権・労働	■ 差別撤廃 ■ 人権 尊重 ■ 児童労働の禁止 ■ 強制労働の禁止 ■ 賃金 ■ 労働時間 ■ 社員との対話・協議 ■ 安全・健康な労働環境 ■ 人材育成
環境	■ 環境マネジメント ■ 温室効果ガスの排出削減 ■ 大気・水・土壌等の環境汚染防止 ■ 省資源・廃棄物削減 ■ 化学物質管理
コンプライアンス	■ 法令の遵守 ■ 競争法の遵守 ■ 腐敗防止 ■ 機密情報の管理・保護 ■ 輸出取引管理 ■ 知的財産の保護
情報開示	■ ステークホルダーへの情報の開示
リスクマネジメント	■ リスク管理の仕組み ■ 事業継続計画の策定
社会貢献	■ 地域 (コミュニティ) への貢献
自社及びお取引先 (仕入先) 展開	■ 自社内におけるCSR活動の仕組み・展開 ■ 自社→お取引先 (仕入先) に対するCSR活動の仕組み・展開

出所: JAPIA CSRガイドブックを基に筆者が作成

4.2 企業が採用するグローバルなCSR推進の枠組みや基準

本パートでは、日本の自動車部品企業が、労働現場におけるCSRの推進のために依拠する枠組みや基準を、自動車部品業界の関連団体や各企業が公開している情報から、表4に整理した。枠組みや基準を、「国際的な枠組み・ガイドライン」「各国の規制」「国際的に認知されている社会アセスメント基準」「国際的な報告書の基準」「日本国内業界

団体基準」「国際業界団体や基準」「安全衛生マネジメントシステム」の7つに分類した。多くの業界関連団体や自動車部品企業は、そのウェブサイトやCSRレポートにおいて国際的な枠組み・ガイドラインである、ILO中核的労働基準、ビジネスと人権に関する国連指導原則、OECD多国籍企業行動指針等への理解と準拠の意思を示している。また、各社が保有するCSR方針やCSRガイドラインには、国際的な枠組み・ガイドラインに加えて、各企業の事業に深く関係する各国の規制や業界団体基準へ準拠し事業を行うことが宣言されている。

表 4. 日本の自動車部品業界が関心を示すCSRに関する枠組み・規制・基準等

国際的な枠組み・ガイドライン	■ ILO中核的労働基準 ■ ILO 多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言 (多国籍企業宣言) ■ ビジネスと人権に関する国連指導原則 ■ OECD 多国籍企業行動指針 ■ OECD 信頼性原則と汚職防止倫理導入チェックリストと企業コンプライアンスハンドブック
各国の規制	■ 米国人身取引被害者保護法 ■ ドッド・フランク法 (米国金融規制改革法) ■ 英国現代奴隷法 ■ GDPR (General Data Protection Regulation: 一般データ保護規則) ■ 米国海外腐敗行為防止法 (Foreign Corrupt Practices Act) ■ イギリス賄賂防止法 (Bribery Act 2010) ■ 紛争鉱物に関する EU 指令 (EU)2017/821 ■ 現地の労働法等の関連法
国際的に認知されている社会アセスメント基準	■ SA8000:2014 (SAI) ■ RBA: Responsible Business Alliance 旧電子業界行動規範 (EICC) ■ RMI: Responsible Minerals Initiative ■ SEDEX: Supplier Ethical Data Exchange 社メンバー倫理的取引監査 (SMETA) ■ amfori BSCI
国際的な報告書の基準	■ 国連グローバル・コンパクト ■ GRI Sustainability Reporting Guidelines (G4) ■ ISO26000 ■ IFCパフォーマンス基準 ■ RMI紛争鉱物レポート・テンプレート (Conflict Minerals Reporting Template)
日本国内業界団体基準	■ 日本経団連 企業行動憲章 ■ 一般社団法人日本自動車部品工業会 CSRガイドブック (JAPIA) ■ 一般社団法人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 (JEITA)
国際業界団体や基準	■ ヨーロッパ自動車業界のパートナーシップ「持続可能性推進パートナーシップ: Drive Sustainability」 ■ AIAG: Automotive Industry Action Group (自動車業界標準化推進組織)
安全衛生マネジメントシステム	■ ILO労働安全衛生マネジメントシステムに関するガイドライン (ILO-OS H2001) ■ 労働安全衛生評価 OHSAS18001 ■ ISO 45001 労働安全衛生

出所:自動車部品業界の関連団体や各企業が公開している情報を基に筆者が作成

4.3 自動車部品企業4社のCSR方針および取引先企業に対する推進の取り組み

本調査に協力いただいた自動車部品企業、NOK株式会社、株式会社デンソー、日本特殊陶業株式会社、矢崎総業株式会社の4社は、それぞれCSRに関する方針を有し、その方針を取引先企業に推進するためのガイドラインを策

定している。本パートでは、各社へのインタビューやウェブサイト調査を通じて明らかになった結果をまとめる。当該4社はJAPIAの加盟企業であり、JAPIAがCSRガイドブックの策定を検討した際のワーキンググループのメンバーであり³⁸、それぞれ自社のCSRに関する方針を保有し、ウェブサイト上に公表している。各社のCSRに関する方針は、企業行動原則や企業行動宣言がCSR方針を兼ねているもの、自社の企業行動原則や企業行動憲章に基づきCSR方針として別途策定されたものがある。4社のCSRに関する方

38 JAPIAへの聞き取り調査による (2019年8月20日実施)

針に掲げられている内容は、その内容が示される分類や項目の名称は異なるが、JAPIAのCSRガイドブックの8分野と安全・品質・人権・労働・環境、コンプライアンス、情報開示、リスクマネジメント、社会貢献、自社及び取引先（仕入先）展開の全8分野を網羅している。表 5は、4社のCSRに関する方針に掲げられている内容をJAPIAのCSRガイドブックの8分野に照らし合わせ、各社の方針の詳細が示されている文書名と8分野に該当する内容が記載されている項目の名称を整理したものである。次に各社毎にその内容を説明する。

NOK株式会社は、自社ウェブサイトの「CSRマネジメント報告」NOKグループCSRの考え方³⁹において、「NOKグループは、企業行動憲章において『経済社会の発展を担うだけでなく、すべての利害関係者、いわゆるステークホルダーに誇りをもってもらい、ともに夢を追い続けることのできる経営』を推進する」と宣言している。同社は、同ページに「すべての事業活動は企業行動憲章（経営理念・経営方針・企業行動原則）を土台として行って」おり、「環境、社会、企業統治の各方面において、企業の社会的責任（CSR）を果たすことは、事業活動の継続と一体のものである」⁴⁰と明示している。同社のCSRに関する方針は、NOK企業行動憲章全体で構成され、取るべき行動の具体的内容はNOK企業行動原則⁴¹に示されている。NOK企業行動原則には、社会的に有用な商品の提供、公正・適正な取引、適正な情報の開示と管理、危機管理の徹底と反社会的勢力との関係遮断、環境保全の取り組み、社会貢献活動の実践、国際社会との調和、人権の尊重、安全で働きやすい職場環境の確保、役員の責任、問題発生時の対応の11原則が含まれる（図 4）。同社はNOK企業行動原則を、自社及び取引先企業に対して推進している。

株式会社デンソーのCSRに関する方針は、「デンソーグループサステナビリティ方針（以下「サステナビリティ方針」）⁴²に定められている。サステナビリティ方針は、前文「デンソーグループは、『世界と未来をみつめ新しい価値の創造を通じて人々の幸福に貢献する』を会社の使命としています。この使命を達成するために、デンソーグループの全ての従業員が、グローバル企業としてふさわしい行動を、社会やステークホルダーとのつながりの中で実践できるように『デンソーグループサステナビリティ方針』を定めました。私たちデンソーグループは、各国・地域における誠実な企業行動の実践を通じ、社会の持続的な発展に率先

して貢献します」から始まる。デンソーグループサステナビリティ方針は昨今の社会環境変化を踏まえ、2018年12月に旧CSR方針である「デンソーグループ企業行動宣言」を改訂して策定された。同社は、同社にとってのサステナビリティ経営とは、社会のサステナビリティの視点を経営戦略に採り入れることで、当社の企業価値向上を図っていくこと、つまり『事業を通じて、収益を伴いながら社会課題解決に貢献すること』です⁴³であると宣言している。同社のサステナビリティ方針は、図 5・図 6に示される通り、事業を通じた社会の持続的発展への貢献、法令順守・倫理的行動の実践、お客様との信頼関係、オープンでフェアな事業慣行と責任ある調達活動、人権の尊重、社員を大切にする労働環境・企業風土づくり、環境経営、社会参画と発展への貢献、情報開示、ステークホルダーとの対話、リスク管理の徹底、経営トップの役割の11方針が含まれる。

日本特殊陶業株式会社は、同社ウェブサイト「私たちのCSR」⁴⁴において、「企業理念に基づいて当社グループの経済・環境・社会活動をグローバルな視点で再点検し、社会に説明責任を果たすことで、企業価値の向上、ひいては社会の持続的発展に寄与することを『私たちのCSR』と考えます」と述べている。同社は、企業理念である「相互信頼を深め、未来を見つめた新たな価値を提案し、世界の人々に貢献」することを実現するために、企業行動規範およびCSR方針に基づき、社会的良識をもって行動することを目指している（図 6）。同社のCSR方針の内容は、「日本特殊陶業グループCSR方針」⁴⁵に定められており、コンプライアンス方針、情報セキュリティ方針、情報開示方針、リスクマネジメント方針、調達方針、基本品質方針、人財方針、労働安全衛生基本方針、環境方針、社会貢献方針の10の方針から成り立つ。CSR方針には、分野別の10方針の詳細と、行動指針として具体的な取るべき行動が示されている。

矢崎総業株式会社は、「矢崎グループCSR方針」⁴⁶を有し、本方針をグループ全社および取引先に対して推進することで、社会の持続可能な発展に貢献することを目指している。CSR方針の前文には、「矢崎グループの社是である『世界とともにある企業』『社会から必要とされる企業』は、社会からの信頼と期待に応えることにより実現します。私たちは、経営基本方針に基づき、常にステークホルダーの声に耳を傾け、ここに定めた方針を事業活動を通じ、実践することより社会の持続可能な発展に貢献することを目指します」と記されている。矢崎グループCSR方

39 NOK株式会社。「CSRマネジメント報告」。最終閲覧2019年8月1日。 <http://www.nok.co.jp/csr/management.html>

40 同上。

41 NOK株式会社。「トップメッセージ」。最終閲覧2019年12月10日。 <http://www.nok.co.jp/csr/message.html>

42 株式会社デンソー。「デンソーグループサステナビリティ方針」最終閲覧2019年12月10日。 https://www.denso.com/jp/ja/csr/pdf/sustainability_policy_ja.pdf

43 株式会社デンソー。「サステナビリティマネジメント」。最終閲覧2019年12月10日。 <https://www.denso.com/jp/ja/csr/csr-policy/policy/>

44 日本特殊陶業株式会社。「私たちのCSR」。最終閲覧2019年7月1日最終閲覧。 https://www.ngkntk.co.jp/csr/our_csr/

45 日本特殊陶業株式会社。「日本特殊陶業グループ CSR方針」。最終閲覧2019年7月1日。 https://www.ngkntk.co.jp/csr/pdf/csr_policy1.pdf

46 矢崎総業株式会社。「矢崎グループCSR方針」。最終閲覧2019年7月1日。 <https://www.yazaki-group.com/csr/csr.html>

針は、図 7 に示される通り、お客様、地域社会・国際社会、地球環境、お取引先、従業員への責任を示すの5方針から成り立つ。同社は、CSRレポート（2018年）においてCSR方針について「矢崎グループのCSR活動の軸である『CSR方針』

は、経営基本方針をCSRの観点で再整理し、具体化することによりステークホルダーへの責任を明らかにしたものです」⁴⁷と記述している。

表 5. 4社のCSRに関する方針に掲げられている内容をJAPIAのCSRガイドブックの8分野に照らし合わせ、各社の方針の詳細が示されている文書名と8分野に該当する内容が記載されている項目の名称を整理した一覧表

組織名	JAPIA	NOK株式会社	株式会社デンソー	日本特殊陶業株式会社	矢崎総業株式会社
CSR方針が記載されている文書名	「CSRガイドブック」の8分野	「NOK企業行動原則」の11原則	「デンソーグループサステナビリティ方針」の11方針	「日本特殊陶業グループCSR方針」の10方針	「矢崎グループCSR方針」の5方針
分野・項目名	安全・品質	社会的に有用な商品の提供	お客様との信頼関係、事業を通じた社会の持続的発展への貢献	基本品質方針	お客様
	人権・労働	国際社会との調和、人権の尊重、安全で働きやすい職場環境の確保	人権の尊重、社員を大切にする労働環境・企業風土づくり	人財方針、労働安全衛生基本方針	地域社会・国際社会、従業員
	環境	環境保全の取り組み	環境経営	環境方針	地球環境
	コンプライアンス	公正・適正な取引、危機管理の徹底と反社会的勢力との関係遮断、適正な情報の開示と管理	法令順守・倫理的行動の実践	コンプライアンス方針、情報セキュリティ方針	コンプライアンス方針、情報セキュリティ方針
	情報開示	適正な情報の開示と管理	情報開示・ステークホルダーとの対話	情報開示方針	お客様、地域社会・国際社会
	リスクマネジメント	役員の責任、問題発生時の対応	リスク管理の徹底、経営トップの役割	リスクマネジメント方針	お客様
	社会貢献	社会貢献活動の実践	社会参画と発展への貢献	社会貢献方針	地域社会・国際社会
	自社及びお取引先（仕入先）展開	役員の責任	オープンでフェアな事業慣行と責任ある調達活動	調達方針	お取引先

出所：JAPIA CSRガイドブック及び各社のCSRに関する方針に記載されている内容を基に、筆者が作成

47 矢崎総業株式会社. “CSR REPORT 2018”. p.9. 最終閲覧2019年7月1日. <https://www.yazaki-group.com/pdf/ser2018/all.pdf>

図 4. NOK企業行動憲章



企業行動憲章

NOK株式会社は、NOK精神に基づく経営理念のもと、すべての利害関係者、いわゆるステークホルダーに誇りをもってもらい、ともに夢を追い続けることのできる経営を次の経営方針で推進し、公正かつ自由な競争のもと、社会に有用な付加価値および雇用の創出と自律的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担う存在であることをめざします。その実現のために、以下の11原則に基づき、国の内外において、人権を尊重し、関係法令・国際ルールおよびその精神を遵守しつつ、高い倫理観をもって社会的責任を果たしていきます。

経営理念

1. 愛情と信頼に基づく人間尊重経営
2. 派閥の無い強固な団結による風通しのよい経営
3. 超常識の努力を惜しまない逆境に強い経営
4. 常に夢を求める計画経営

経営方針

1. 経営資源を重点分野に集中させ、より強く、より独自性に富んだ部品メーカーになること
2. 営業第一線から製造現場まで、コスト削減を徹底し、収益体質をより強固なものとする
3. 品質向上のための研究を重ね、技術に裏打ちされた独自性のある、かつ社会に有用な商品を世界中で生産・販売すること

企業行動原則	
1. 社会的に有用な商品の提供	私たちは、新しい価値の創造を通じて社会に有用で安全な商品を開発・提供し、持続可能な経済成長と社会的課題の解決を図るとともに、消費者・顧客に対して、商品に関する適切な情報提供、誠実な対話を行い、満足と信頼を獲得します。
2. 公正・適正な取引	私たちは、商品の販売、材料等の購入においては、公正で透明かつ自由な競争ならびに適正な取引、責任ある調達を行います。また、政治・行政との健全かつ正常な関係を保ちます。
3. 適正な情報の開示と管理	私たちは、正確な企業情報を、適時・適切に開示し、企業をとりまく幅広いステークホルダーと建設的な対話を行い、企業価値の向上を図ります。また、個人情報・顧客情報ははじめとする各種情報ならびに知的財産権の保護・管理を徹底します。
4. 危機管理の徹底と反社会的勢力との関係遮断	私たちは、市民生活や企業活動に脅威を与える反社会的勢力の行動やテロ、サイバー攻撃、自然災害等に備え、組織的な危機管理を徹底します。特に反社会的勢力および団体に対しては、毅然とした姿勢で対処し、関係遮断を徹底します。
5. 環境保全の取り組み	私たちは、環境問題への取り組みは企業の存在と活動に必須の要件として、主体的に行動します。
6. 社会貢献活動の実践	私たちは、「良き企業市民」として、積極的に社会に参画し、その発展に貢献します。
7. 国際社会との調和	私たちは、国際的に事業活動を行う企業として、事業展開する国・地域の法律の遵守、人権を含む各種の国際規範の尊重はもとより、文化や慣習、ステークホルダーの関心に配慮した経営を行い、各国・地域の経済社会発展に貢献します。
8. 人権の尊重	私たちは、すべての人々の人権を尊重する経営を行います。
9. 安全で働きやすい職場環境の確保	私たちは、社員の能力を高め、多様性・人格・個性を尊重する働き方を実現し、公私のけじめをつけ、公正な職場秩序の維持を図り、清潔で健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を実現します。
10. 役員の責任	役員は、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識して経営にあたり、実効ある内部統制システムを構築して、NOKグループ全体に周知徹底を図るとともに、取引先にも本憲章に基づく行動を働きかけます。また、社内外の声を常時把握し、企業倫理の徹底を図ります。
11. 問題発生時の対応	本憲章に反し社会からの信頼を失うような事態が発生したときには、役員が率先して問題解決、原因究明、再発防止等に努め、その責任を果たします。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上で自らを含めて厳正な処分を行います。

出所：NOK株式会社ウェブサイト⁴⁸48 NOK株式会社、「トップメッセージ」最終閲覧2019年12月10日最終閲覧。 <http://www.nok.co.jp/csr/message.html>

図 5. デンソーグループサステナビリティ方針



2006年 4月制定
2018年12月改定

デンソーグループ サステナビリティ方針

— 持続可能な社会の実現のために —

デンソーグループ※は、「世界と未来をみつめ新しい価値の創造を通じて人々の幸福に貢献する」を会社の使命としています。この使命を達成するために、デンソーグループの全ての従業員が、グローバル企業としてふさわしい行動を、社会やステークホルダーとのつながりの中で実践できるように「デンソーグループサステナビリティ方針」を定めました。

私たちデンソーグループは、各国・地域における誠実な企業行動の実践を通じ、社会の持続的な発展に率先して貢献します。

※(株)デンソー、連結マネジメント対象会社および(株)デンソーが筆頭株主の会社

(事業を通じた社会の持続的発展への貢献)

変化を先取り、技術や生産方法あるいは組織、マネジメントなどの変革を通じて、社会に有用かつ安全な商品・サービスを開発、提供し、社会的課題の解決に努めます。

(法令順守・倫理的行動の実践)

- ・国の内外において、関係法令、国際ルールとその精神を順守し、各国・地域の文化・歴史を尊重しつつ、高い倫理観をもって、健全かつ公正な事業活動に努めます。
- ・競争法、贈収賄規制法、輸出規制法、知的財産保護法、個人情報を含むデータ保護法などに関わる法令違反行為に関与しません。

(お客様との信頼関係)

「お客様第一」の精神のもと、お客様の期待に応えるよう、優れた技術を追求して、魅力にあふれかつ最高の品質の商品・サービスを提供します。また商品・サービスに関する適切な情報提供、誠実なコミュニケーションを行い、信頼を獲得するように努めます。

(オープンでフェアな事業慣行と責任ある調達活動)

- ・オープンでフェアかつ自由・適正な取引に努めるとともに、デンソーグループ内だけでなくサプライチェーンにおいてもこの方針が確実に実行されるように、責任ある調達活動に努めます。
- ・仕入先様をはじめとする取引先様を対等のパートナーとして尊重し、信頼関係を築き上げて、相互発展を目指します。

(人権の尊重)

「世界人権宣言」「国連ビジネスと人権に関する指導原則」などの各種国際規範を踏まえ、事業活動をとりまくすべての人々の人権を尊重し、いかなる形であれ強制労働・児童労働など人権を侵害する労働またはそれに準ずる行為は行いません。
また人権問題を引き起こす原因となりうる紛争鉱物問題など、人権の侵害に加担することのない事業活動に努めます。

図 6. デンソーグループサステナビリティ方針(続き)

(社員を大切にする労働環境・企業風土づくり)

- ・労働時間、休日、賃金などの基本的労働条件に関する各国・地域の法令を順守するとともに、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境の維持・向上に取り組みます。
- ・社員の能力を高め、多様な人材が活躍できるような働き方の実現に努めるとともに、あらゆる雇用の場面において、性別・年齢・国籍・障がいの有無、性的指向などによる差別のない労働条件と機会を提供します。
- ・社員との誠実な対話と協議を通じて、相互信頼・相互責任の価値観を構築し、ともに分かち合います。

(環境経営)

地球環境課題解決に資する技術開発、工場運営、社員行動および環境価値創造マネジメントを実践します。

(社会参画と発展への貢献)

社会との共生をめざし、事業活動を行うあらゆる国・地域において、独自にまたはパートナーと協働しながら積極的にによりよい社会づくりに参画し、その発展に貢献します。

(情報開示、ステークホルダーとの対話)

企業情報を適時かつ適正に開示するとともに、ステークホルダーとのオープンかつ公正で、建設的な対話を通じて、経営の透明性を高め、相互理解・信頼関係の維持発展に努めます。

(リスク管理の徹底)

市民生活や企業活動に脅威を与えるテロ、サイバー攻撃、自然災害等の多様化するリスクに備え、常にリスクを把握し、被害の最小化と事業継続との両面からリスク管理を徹底します。

(経営トップの役割)

経営トップは、本指針の精神の実現が自らの役割であることを認識して経営にあたり、実効あるガバナンスを構築します。

2018年12月26日

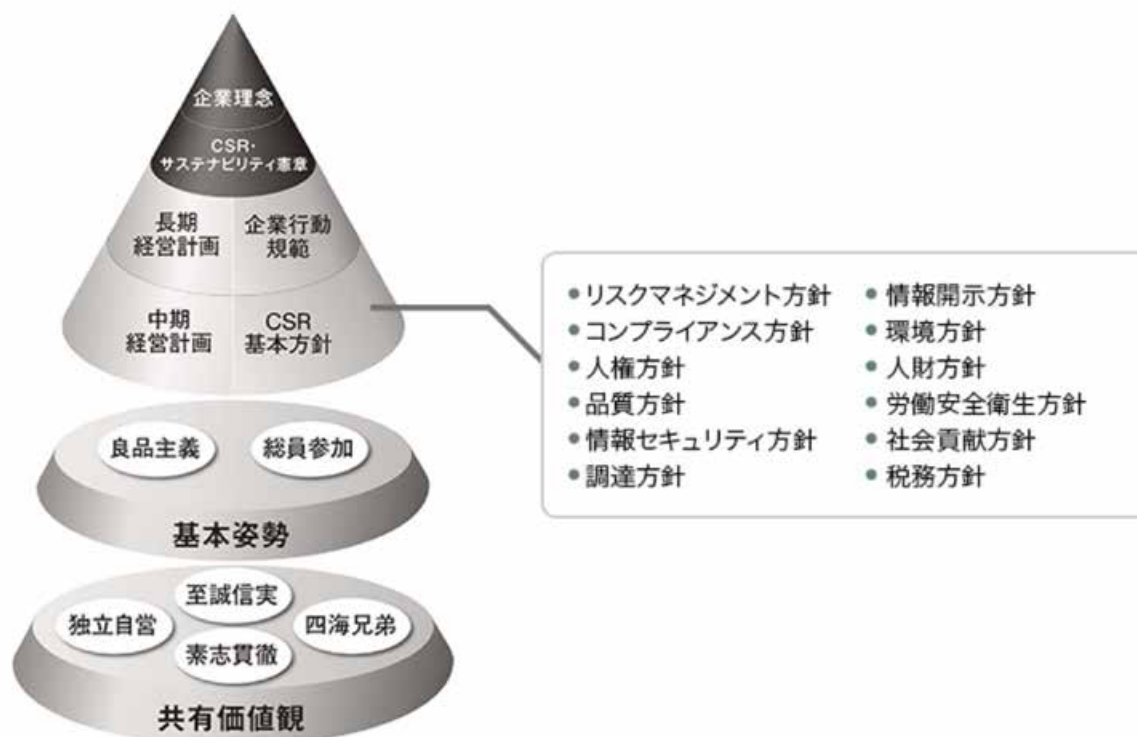
株式会社デンソー
取締役社長

有馬 浩二

出所:株式会社デンソーウェブサイト⁴⁹

49 株式会社デンソー, 「デンソーグループサステナビリティ方針」, 最終閲覧2019年12月10日, https://www.denso.com/jp/ja/csr/pdf/sustainability_policy_ja.pdf

図 7. 日本特殊陶業株式会社「私たちのCSR」



出所：日本特殊陶業株式会社ウェブサイト⁵⁰

50 日本特殊陶業株式会社. “私たちのCSR”. 最終閲覧2019年7月1日. https://www.ngkntk.co.jp/csr/our_csr/

図 8. 矢崎総業株式会社「矢崎グループCSR方針」

CSR 方針

矢崎グループの社是である「世界とともにある企業」「社会から必要とされる企業」は、社会からの信頼と期待に応えることにより実現します。私たちは、経営基本方針に基づき、常にステークホルダーの声に耳を傾け、ここに定めた方針を事業活動を通じ、実践することより社会の持続可能な発展に貢献することを目指します。

私たちは、お取引先がこの方針に賛同し、共に行動するよう働きかけます。

お客様	■ お客様の期待及び関係法令や規格に基づき安全で高品質な製品とサービスを提供します。 ■ お客様の視点に立ち、製品に関する必要な情報を適切に提供します。 ■ 開発の成果は知的財産権によって保護し、積極的に活用するとともに、他者の正当な知的財産権を尊重します。 ■ 業務上知り得たお客様の個人情報を含むさまざまな機密情報を、厳重に管理・保護します。 ■ 事業を取り巻く予測可能なあらゆるリスクの予防に努めます。万が一、緊急事態が起こった際に従業員や地域住民の人命を最優先に行動すると共に、事業を継続できるよう取り組みます。
地域社会・国際社会	■ 各国の文化・法令等を尊重し、あらゆる企業活動において関係法令およびこの方針をはじめとする定められたルールを遵守します。 ■ 事業活動を行う国や地域の輸出入管理に関する法令等を遵守します。 ■ 公務員や政治家に対する贈賄を禁止し、行政機関等との健全かつ透明性ある関係を維持します。 ■ 地域社会の一員として豊かな社会作りを目指し、積極的に対話するとともに社会貢献活動を推進します。
地球環境	■ 矢崎地球環境憲章に基づき、次世代に豊かな地球環境を引き継ぐために環境保全活動を積極的に推進します。
お取引先	■ お取引先と公平・公正かつ透明性ある関係を維持し、誠実な取引を行います。 ■ 各国・地域の公正競争を維持するための法令等を遵守します。 ■ 調達活動においても人権、環境等この方針で定められた課題へ配慮します。
従業員	■ 誠実な対話を通じ、従業員との信頼を構築します。 ■ 従業員の多様性を尊重し、均等な雇用機会を提供するとともに、差別を行いません。 ■ 人権を尊重し、これを侵害することは認めません。また、強制労働や児童労働は行いません。 ■ 賃金、労働時間をはじめとする労働に関する法令を遵守するとともに、全従業員に対し ■ 公正な労働条件を提供し、安全で健康的な労働環境を維持します。 ■ 従業員の人材育成に積極的に取組み、能力や創造性の向上を支援します。

出所：矢崎総業株式会社ウェブサイト⁵¹

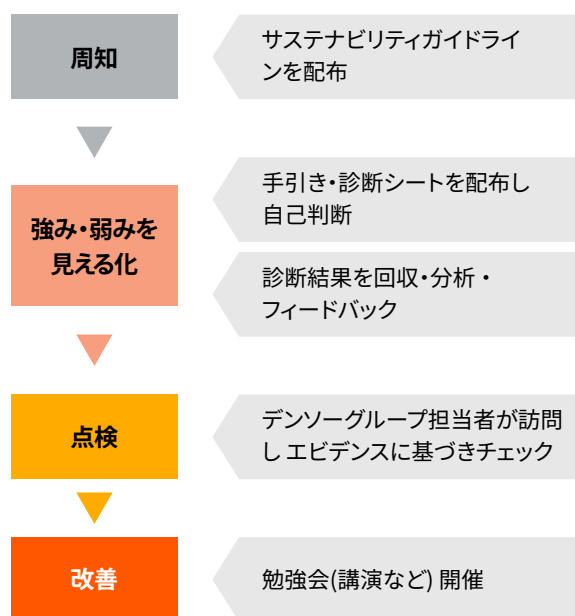
51 矢崎総業株式会社。「矢崎グループCSR方針」。最終閲覧2019年7月1日最終閲覧。 <https://www.yazaki-group.com/csr/csr.html>

次に、4社がCSRに関する方針を仕入先へ推進する取り組みについて説明する。各社はそれぞれCSR方針を仕入先に推進するために具体的な行動として示した文書（CSR調達ガイドライン）⁵²を有し、これを仕入先に提示して自社CSRに関する方針に対する仕入先の理解と準拠を求めている。4社のCSR調達ガイドラインは、策定の際にJAPIAのCSRガイドブックを参照した旨を示しており、JAPIAのCSRガイドブックの全8分野を網羅する内容となっている。加えて、JAPIAのCSRガイドブックには含まれていない紛争鉱物に関する項目を定めている企業もあり、例えばNOK株式会社は、CSR調達ガイドラインに紛争鉱物に関する項目を定めている。4社中3社が、仕入先企業がどのように自社CSR方針を推進しているかの状況を確認するために、CSRチェックシート⁵³を活用している。CSRチェックシートを運用している企業は、仕入先に自社独自のCSRチェックシートを使った自主点検を依頼し、仕入先はCSRチェックシートで自社の取り組み状況を確認しその結果を取引先へ報告している。CSRチェックシートによる報告を受けた企業は、仕入先の状況を確認し、必要に応じて仕入先に対してトレーニング等を通じた能力開発と状況改善を行う。各社のCSR調達ガイドラインとCSRチェックシートは、日本語、英語、必要に応じてその国の母国語で展開されている。

ここでは具体的な取り組み事例として、株式会社デンソーの取り組みを紹介する。同社は、自社のCSR方針を仕入先へ推進するために、仕入先に期待する行動を具体的に示した「デンソーグループ仕入先様向けサステナビリティガイドライン(サステナビリティガイドライン)」を有する。本ガイドラインには、安全・品質、人権・労働、環境、コンプライアンス、情報開示、リスクマネジメント、責任ある資源・原材料調達、社会貢献、皆様の仕入先様への展開の9項目が定められている。さらに本ガイドラインは、仕入先が本ガイドラインの内容を踏まえつつ、仕入先独自のCSR方針を作成し、仕入先の仕入先に対してこれを展開し、啓発活動を行うことをへの期待を示している。同社は、仕入先に対して本ガイドラインに準拠するように要請し、仕入先が本ガイドラインに則っているかについては、同社が仕入先に対して依頼する「サステナビリティ自己診断シート(自己診断シート)」によるセルフチェックの結果を回収して実施する。同社は、仕入先から回収したセルフチェックの結果を分析

し、必要に応じて勉強会や意見交換等のサポートを行う（図9）。同社のサステナビリティガイドラインと自己診断シートは、日本語と英語で用意されている。同社の調達担当者によると、同社の自己診断シートのグループ全社での展開は2014年から特定の基準を満たす仕入先に対して優先的に始められ、同社がサステナビリティガイドラインの9項目の中でも最優先として取り組んでいるのは、コンプライアンス及び人権・労働分野や環境であるとのことだ。同社は、紛争鉱物問題への取り組みとして紛争鉱物対応方針の元に、2018年4月の改訂版仕入先様サステナビリティガイドラインに責任ある資源・原材料調達の項目を追加し、紛争鉱物の調査に優先的に取り組んでいる。環境面に関しては、サステナビリティガイドラインとは別に策定したグリーン調達ガイドラインを使い、仕入先と協働で環境に配慮した開発、設計、生産活動を推進している。

図9. 株式会社デンソー「仕入先様向けサステナビリティガイドライン」の主な内容と展開



出所：株式会社デンソーウェブサイト⁵⁴

52 各社のCSR方針を具現化し取引先への推進のために策定された文書の名称は、CSRガイドライン、CSR調達ガイドライン等、企業によって異なる。

53 各社が取引先のCSR方針への取り組み状況を確認するための文書の名称は、自己点検シートやチェックリスト等、企業によって異なる。

54 株式会社デンソー、「サプライチェーンでのサステナビリティ推進」、最終閲覧2019年12月10日最終閲覧、<https://www.denso.com/jp/ja/csr/sociality-report/suppliers/supply-chain/>

コラム：株式会社デンソー「仕入先様とのパートナーシップ強化の取り組み」

株式会社デンソー社は、グローバル競争の中、仕入先様と相互成長を図るため、会社ホームページあるいは「仕入先総会」などを通じて調達方針などの情報を共有するとともに、「仕入先評価制度」を設定し、仕入先様の企業体質強化や優良な仕入先様の表彰などに活用することで、パートナーシップの強化に努めている。

仕入先との仕入先とのパートナーシップの強化や、仕入先に対して自社の調達方針などの情報を共有するために、様々な活動に継続的に取り組んでいる。その一つが、品質、価格、納期、経営、環境・安全・コンプライアンスの5分野について仕入先の現状把握、修正、是正、予防措置を一貫して行いパートナー企業と相互成長を図るための「仕入先評価制度 (CAPS: Constitution Assessment Program for Suppliers)」である⁵⁵。CAPSは、監査と同じような形式で実施される。同社はCAPS実施以前に、仕入先に対して「コンプライアンス・人権擁護・環境保全・職場安全など社会的責任の順守」を盛り込んだ取引基本契約書、仕入先総会、レターおよび個社別の交流会などを通じて、自社の方針と具体的な期待事項を仕入先に伝え、仕入先の理解を得た上でCAPSを行う。CAPSの結果は取引先へ伝えられ、取引先社による自主改善による企業体質強化に活用される。また、同社は必要に応じて自社の技術者を仕入先へ派遣し、仕入先のエンジニアにトレーニングの機会を提供するなどして仕入先の技術力の向上を支援する。CAPSの結果は優秀な仕入先の表彰の材料に活用されている。さらに、同社はCAPS以外にも仕入先の技術者の技能競技大会を開催するなど、サプライヤの自主的な努力による能力向上を促すきっかけを提供し、これが仕入先とのパートナーシップの強化につながり、ひいてはグローバル競争の中での相互成長を促している。

4.4 関連業界・企業が自動車部品企業に与える影響

自動車部品企業は、CSRの優先課題として何をどのような取り組むかを決定するにあたり、第1に自社のCSR方針、第2に自社や取引先が関係する業界団体の推奨するCSR方針、第3に取引先からの要請事項を考慮する。日本における自動車部品企業に関係する主な業界団体は、前掲の自動車の部品や材料の製造・販売する企業を会員とする日本自動車部品工業会 (JAPIA)、自動車完成品メーカーを会員とする日本自動車工業会 (JAMA)、及び情報技術(IT)やエレクトロニクス分野や電子機器に関連する企業を会員とする電子情報技術産業協会 (JEITA)⁵⁶である。これら業界団体は、それぞれCSRIに関する方針を保有し、これに基づき策定したCSRガイドブックやCSRガイドラインを用いて、CSRの取り組みを業界加盟企業や関係企業に推進する活動を行っている。自動車部品企業は、CSR調達ガイドライン等によって自社のCSR方針を仕入先に対して

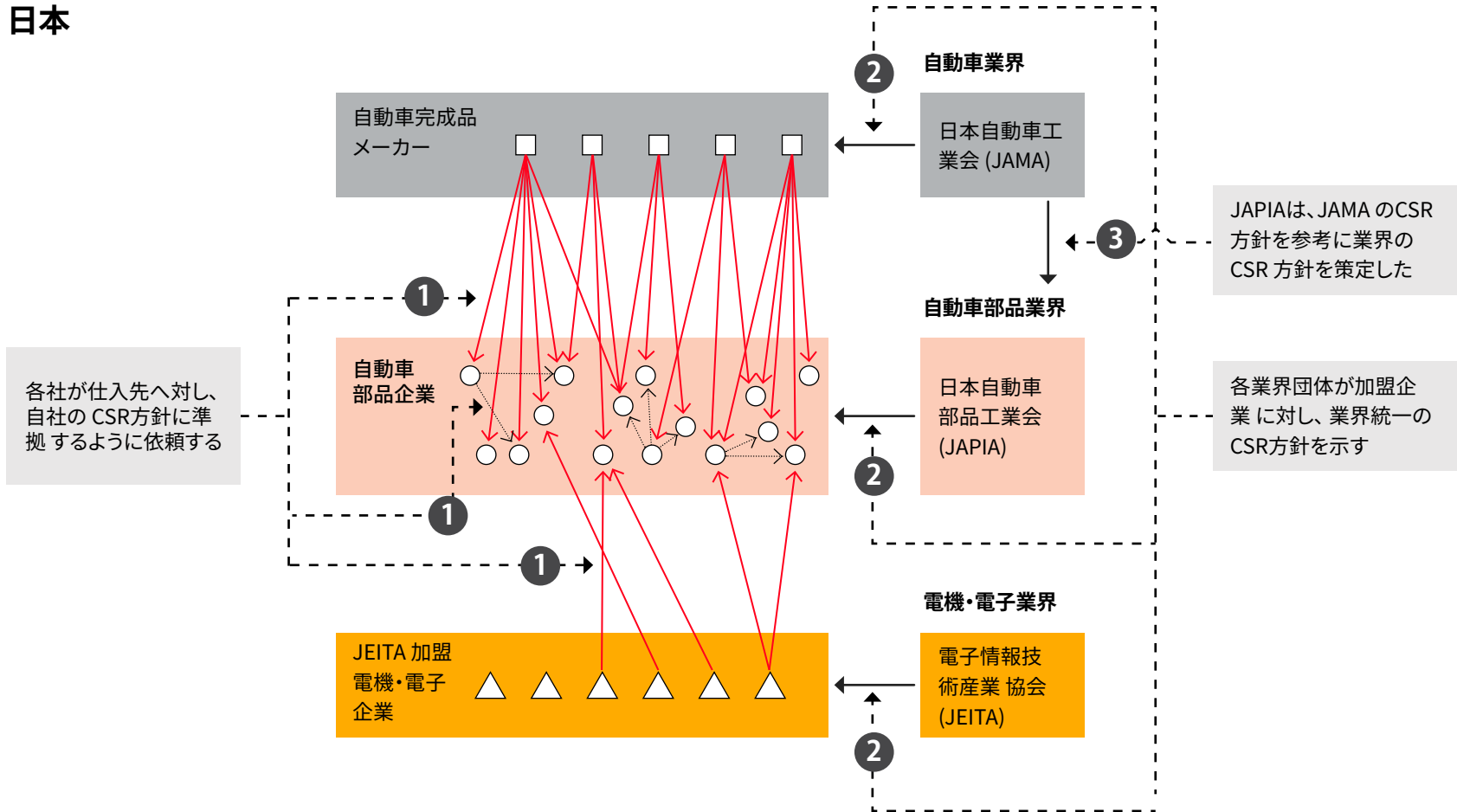
示し、自社のCSR方針への準拠を求める。このように自動車部品企業は自社のCSR方針だけにに基づきCSRを推進する取り組みの実施内容を決めるのではなく、関係する複数の業界団体のCSR方針や取引のある企業からの要請を考慮に入れて、自社のCSRに関する取り組みの内容を決める。図10は、自動車部品企業に關係する業界団体や企業のCSR方針が、自動車部品企業のCSRに関する取り組みに与える影響のフローを概念図として示したものである。図10に示される通り、個社の動きとしては、各自動車部品企業は、取引先である自動車完成品メーカー、電機・電子企業、及び自動車部品企業から、別々に各社のCSR方針に準拠するように求められる(①の矢印)。求められる先は、1社とは限らず複数の取引先から異なるCSR方針に準拠するように求められることは珍しくない。業界団体の動きとしては、JAMA、JAPIA、JEITAの各々がCSR方針を有し、これを各業界に属する企業に対して示し教うことを推奨している(②の矢印)。JAMAは業界のCSRに関する方針をJAPIAに共有し、JAPIAは業界のCSR方針を策定する際にJAMAのCSRに関する方針を参考にしている(③の矢印)。

55 <https://www.denso.com/jp/ja/csr/sociality-report/suppliers/procurement-policy/>

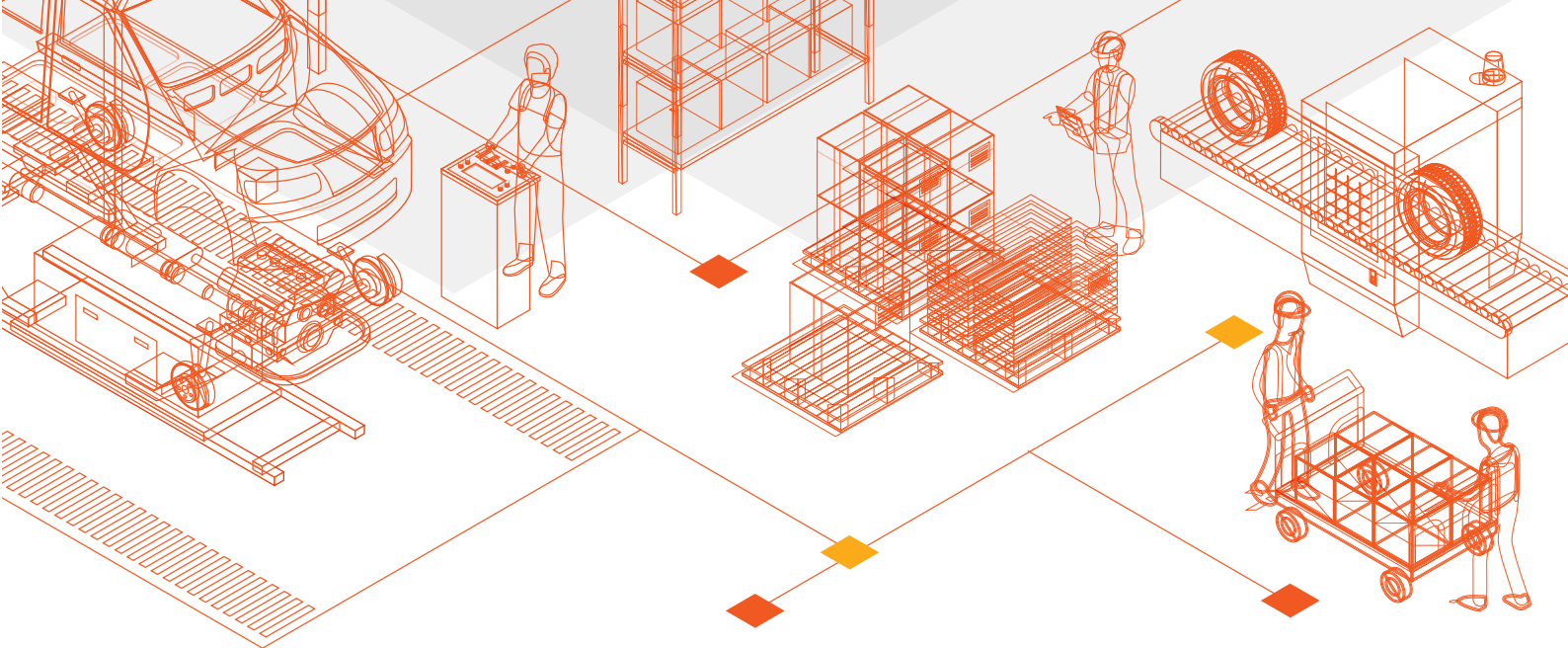
56 電機・電子企業に取引先を有する自動車部品企業は多く、自動車部品企業がJEITAから受ける影響は大きい。また、自動車部品企業の中には、NOK株式会社のようにJAPIAとJEITAの両業界団体に加盟する企業もある。

図 10. 自動車部品企業を中心とした、日本におけるCSR推進のフローの概念図

日本



出所:各関係者へのヒアリングを基に筆者作成



5. タイにおける日系自動車部品企業のサプライチェーンの概要

タイで操業する日系自動車部品企業が操業現場で実践するCSRのあり方は、前章で紹介した日本の自動車部品企業に関係する業界団体や企業のCSR方針に加え、タイの自動車関連産業の状況や当該企業がタイの自動車産業のサプライチェーン上でどのような位置にありどのような取引関係にあるかということに影響を受ける。そこで、本パートでは、タイの自動車関連産業の概況および日本企業の立ち位置を概説する。

5.1 タイの自動車関連産業の概況

自動車産業及び自動車部品産業は、タイの経済開発において重要な位置を占め、今後より高度な技術革新とこれを支える人材育成が必要とされる産業である。II.1に既述のとおり、BOIによると、自動車・自動車部品産業は、タイのGDPの約12%を占め、雇用者数は、完成品メーカー及び組み立て生産会社からTier1、Tier2、Tier3サプライヤーまで含めると推定70万人を超える(BOI, 2015)⁵⁷。タイ政府は、自動車と自動車部品産業を、第11期国家経済社会開発計画(2012-2016年)においては育成業種に指定し、2015年にタイ政府が中所得国から脱し2036年までに高所得国に発展するための戦略として策定されたタイの国家戦略「タイ

ランド4.0」においては、重点産業10種⁵⁸の1つに挙げ「次世代自動車」産業の育成を目指している。このタイ政府の戦略に伴い、自動車関連産業には、より高度な技術の育成が求められており、タイランド4.0の中長期的な戦略では、既存の自動車・自動車部品産業を進化させ、より高度な能力を養うことを目指すことが記述されている。同目標を達成するためには、現地での製品開発能力の向上、高付加価値工程・生産の現地化、高度な能力を持ったエンジニアの育成、自動車関連産業の育成等をローカルの力で率いていくことが必要とされている。

これまでタイの自動車関連産業は、国内需要を満たすのに加え、ASEAN地域へ向けた自動車完成品や自動車部品の輸出品の製造の拠点として発展し、これからはASEAN域内に限らずグローバルな市場への輸出拠点として成長することへの期待が高まっている。タイ自動車部品企業の海外への輸出量は増加し、同国は世界第13番目の自動車部品輸出国へと成長した(OICA, 2018年)⁵⁹。ASEAN域内各国での自動車部品需要が伸びてきたことによって、タイ自動車部品企業の役割は、タイにおける最終自動車メーカーに部品を納品するための製造拠点から、自動車部品の輸出の拠点へと変化し、タイの自動車部品企業が生産する部品の質や量も向上している。

57 BOI. "Thailand's Automotive Industry the Next-Generation". 2015. 最終閲覧2019年7月1日. https://www.boi.go.th/upload/content/BOI-brochure%202015-automotive-20150325_70298.pdf

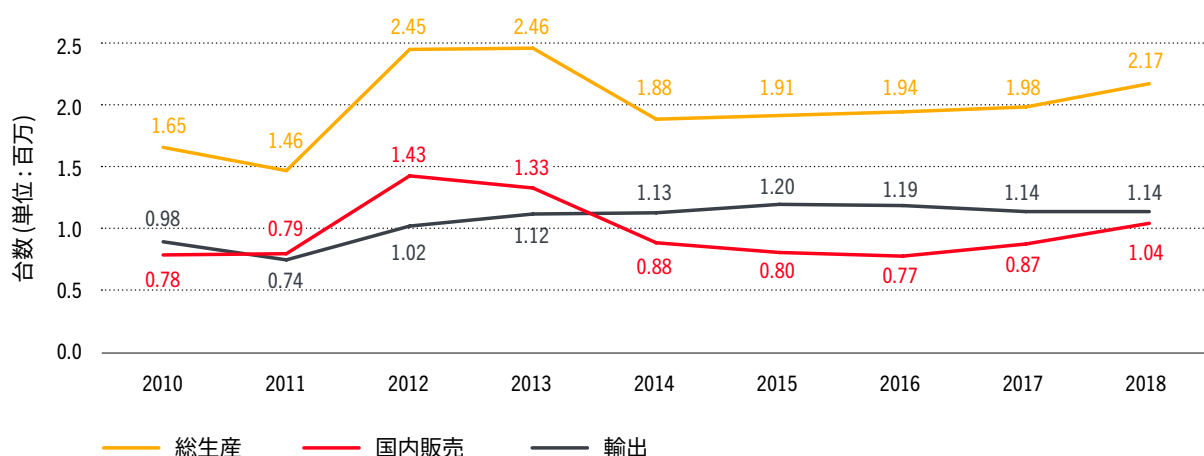
58 重点産業10種は、①次世代自動車、②スマート・エレクトロニクス、③医療・健康ツーリズム、④農業・バイオテクノロジー、⑤未来食品、⑥ロボット産業、⑦航空・ロジスティック、⑧バイオ燃料とバイオ化学、⑨デジタル産業、⑩医療ハブ。

59 Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA). "2018 Production Statistics". OICAウェブサイト. 最終閲覧2019年7月1日. <http://www.oica.net/>

自動車部品製造数は、自動車生産数に大きく影響を受ける。FTIによるとタイの自動車完成品の製造規模はASEAN最大で、2018年の完成車生産台数は、前年比9.0%増の216万7,694台であった⁶⁰。世界においてタイは、バスや乗用車等を含むすべての完成車製造国の内、第11番目に位置し、中でも商用車の製造は世界第6番目に位置する(2018年)⁶¹。表 6は、タイにおける完成車の種類別生産

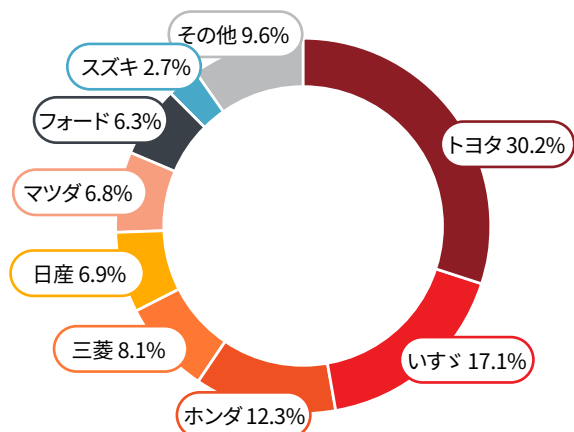
台数の推移を示す。完成車の生産台数は、2018年に前年比19.2%増の216.7万台を超え、その内の約103.9万台が国内で販売されている。日系自動車最終メーカーは、タイで販売された自動車市場の主要なシェアを占める。表 7は2018年タイにおけるメーカー別の市場シェアを示した図である。表 7が示す通り、市場シェアの30%をトヨタが占め、いすゞ(17.1%)、ホンダ(12.3%)が続く。

表 6. タイにおける完成車の輸出、国内販売、総生産台数の推移(単位:百万)



出所:タイ投資委員会 (BOI: Thailand Board of Investment)、タイ工業連盟(FTI)自動車部会等の情報を基に筆者が作成

表 7. タイにおけるメーカー別の市場シェア (2018年)



出所:MARKLINES社データより著者作成⁶²

5.2 タイの自動車部品産業における日本企業の重要性

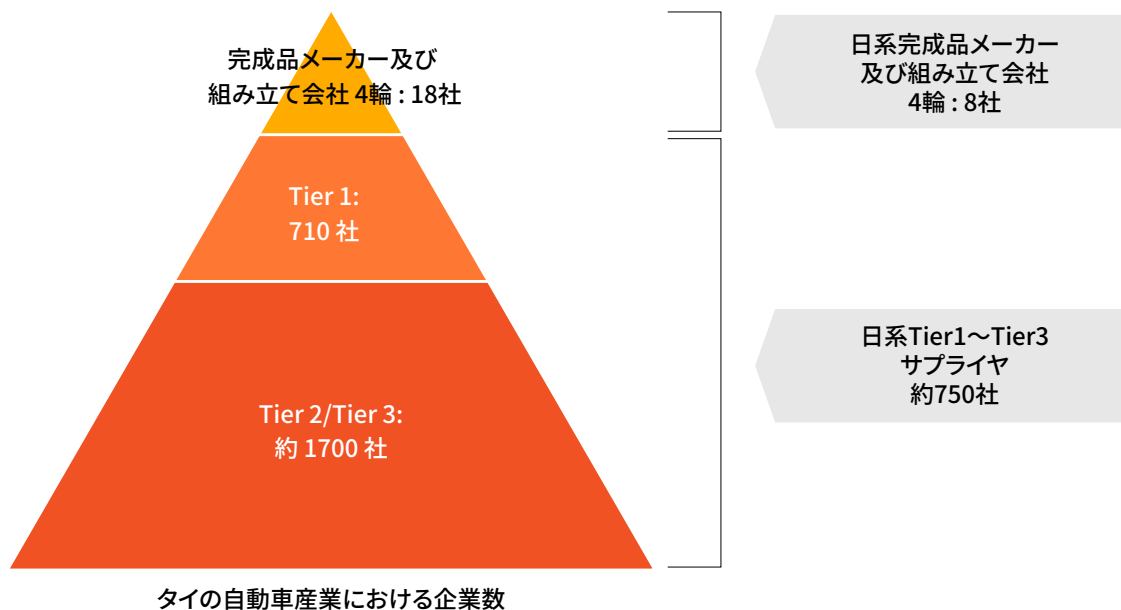
タイの自動車部品産業において日系企業は、重要な位置を占めている。図 11は、タイの自動車産業における企業数を、完成車メーカー及び組み立て会社、Tier1、Tier2とTier3の3つに分類して示したものである。日本企業は、タイにおける完成車メーカー及び組み立て会社全18の内の8社、Tier1～Tier3のサプライヤ全2410社の内の約750社を占め、主要なプレイヤーである。日系自動車部品企業はタイに1960年代から進出し、自動車関連分野も含めた産業の集積が進んだ結果、タイは日系自動車完成品メーカーにとってASEAN地域における重要な自動車生産拠点になっている。このことは、自動車完成品の約半分は、ASEAN地域をはじめとした世界へ輸出されている(表 6)ことから明らかである。

60 マークラインズ社、「自動車販売台数速報タイ2018年」, 2019年1月24日, 最終閲覧2019年7月1日, https://www.marklines.com/ja/statistics/flash_sales/salesfig_thailand_2018

61 OICA, “2018 Production Statistics”, OICAウェブサイト, 最終閲覧2019年7月1日, <http://www.oica.net/>

62 MARKLINES社, “自動車販売台数速報 タイ 2018年”, 最終閲覧2019年8月10日, https://www.marklines.com/ja/statistics/flash_sales/salesfig_thailand_2018

図 11. タイの自動車産業における企業数



出所: "Global Value Chains in ASEAN, Paper 10 Thailand", 国際機関日本アセアンセンター, March 2019⁶³、タイ投資委員会 (BOI: Thailand Board of Investment)⁶⁴等の情報を基に筆者作成

現在に至るまで日系自動車部品企業は、タイ自動車部品産業の育成において重要な役割を担ってきた。日系自動車部品企業がタイに進出し始めた1960年代頃から既に約50年強が過ぎ、タイの製造拠点としての能力は十分に育ってきた。そのため、日本の完成車品メーカーは、自動車生産に必要な部品のほとんどを現地で調達することが可能になり、日本から輸入したものが使われているのは、高い精度が必要とされる一部に限られている⁶⁵。今後、タイの自動車関連産業には、中期的な国内消費の増加と市場ニーズの変化に対応したより安価な自動車の供給、高い技術を必要とするエコカーの導入への対応、ASEAN域内をはじめとする各国への輸出拡大を図るための完成車生産能力の拡大、及びこれを支える自動車部品産業の育成が望まれている。これを実現するためには、既存のタイ人エンジニアのさらなる能力向上による、高度な現地生産技術者の育成、より品質や精度の高い製品を現地でも生産できる生産技術の向上が必要である。このために、日

系の自動車・自動車部品企業各社は、現地人の経営陣と技術者によって率いられる事業の育成、つまりローカライズ化の推進を行っている。これは、タイランド4.0に示される政府の開発戦略にも合致している。日系自動車部品企業は、タイランド4.0に寄り添う形で、タイの工業省や経済産業省等の日本政府関係機関の支援を得つつ、タイ自動車部品産業の育成を支援する活動を行っている。例えばデンソー社は、タイ工業省がITC(Industry Transformation Center: 中小企業の産業の高度化を支援する産業転換センター)内で進めるシステムインテグレータ育成事業「LASI」(Connected Industriesにおけるリーンオートメーションシステムインテグレータ(LASI)の育成検証事業)に取り組む。デンソー社はLASIを通じてタイローカルの、自動化技術と情報化技術を組み合わせラインや工場全体で徹底的に無駄をなくし効率的な生産システムを構築することができるシステムインテグレータを育成し、高い競争力を持つモノづくりを実現しようとしている⁶⁶。

63 国際機関日本アセアンセンター。"Global Value Chains in ASEAN, Thailand". Paper 10 March 2019. 最終閲覧2019年7月1日。 https://www.asean.or.jp/ja/wp-content/uploads/sites/2/GVC-in-ASEAN-paper-10_Thailand.pdf

64 BOI. "THAILAND'S AUTOMOTIVE INDUSTRY THE NEXT-GENERATION". 最終閲覧2019年7月1日。 https://www.boi.go.th/upload/content/BOI-brochure%202015-automotive-20150325_70298.pdf

65 タイでの企業への聞き取り調査による (2019年7月～8月実施)

66 タイでのDENSO International Asia Co., Ltd. (DIAT)社への聞き取り調査による (2019年8月1日実施)

5.3 タイの自動車サプライチェーンにおける日系自動車部品企業の関係性

本パートでは、タイ自動車サプライチェーンにおける日系自動車部品企業のサプライチェーンの特徴を、サプライチェーンの流れに沿って示した図 12 に沿って説明する。図 12 は、本調査に協力いただいた企業へのヒアリング内容と各資料を基に、自動車部品企業と取引が発生する各アクターの関係について、簡略的にまとめたものである。サプライチェーンの流れは、原材料調達、部品生産、組み立て・販売の3段階に分け、それぞれの段階で登場するアクターを、国籍と企業分類でラベリングした。原材料調達の段階においては、企業を日本、在タイ日系企業、タイ地場企業、在タイ外資企業、世界の日系企業の5つに分類した。部品生産の段階においては、企業をTier1とTier2に分け、自動車部品企業を日本自動車部品企業、在タイ日系自動車部品企業、地場自動車部品企業、在タイ外資自動車部品企業、世界の日系自動車部品企業の5つに分類した。組み立て・販売の段階においては、自動車完成品メーカーと組み立て会社を、在タイ日系自動車完成品メーカー、在タイ日系二輪車完成品メーカー、在タイその他製品完成品メーカー、世界の日系自動車完成品メーカーの4つに分類した。図 12 は、原材料調達、部品生産、組み立て・販売の各段階で、企業がそれぞれどのようなつながりを持っているかを示している⁶⁷。

この概念図に見るサプライチェーンの1つ目の特徴は、自動車部品企業は複数のサプライヤから原材料や部品を仕入れて、複数の完成品メーカーに納めているという点である。例えば、日系自動車部品企業A社の例を見てみる。A社は、日系自動車完成品メーカーα社、日系二輪完成品メーカーβ社、日系自動車完成品メーカーγ社に対して製品を納品している。自動車部品企業は独占的な取引契約を締結していない限り、複数の企業から原材料屋部品を仕入れ、複数の系列の異なる自動車完成品メーカーに製品を納品する。2つ目の特徴は、納品の先は前のA社の例で挙げたように、自動車完成品メーカーのみに限らず、二輪自動車やその他の産業の完成品メーカーにも及ぶという点である。自動車部品企業が製造する製品が納められる先のセクターは、自動車、二輪車、建設機器、その他の製品と多岐に亘る。3つ目の特徴は、日系自動車部品企業は、自動車完成品メーカーのサプライチェーン上において同時に異なる段階の立場に成り得る点である。例えば在タイ日系自動車部品企業B社やD社の例を見てみよう。B社は、日系二輪完成品メーカーβ社のTier1サプライヤであ

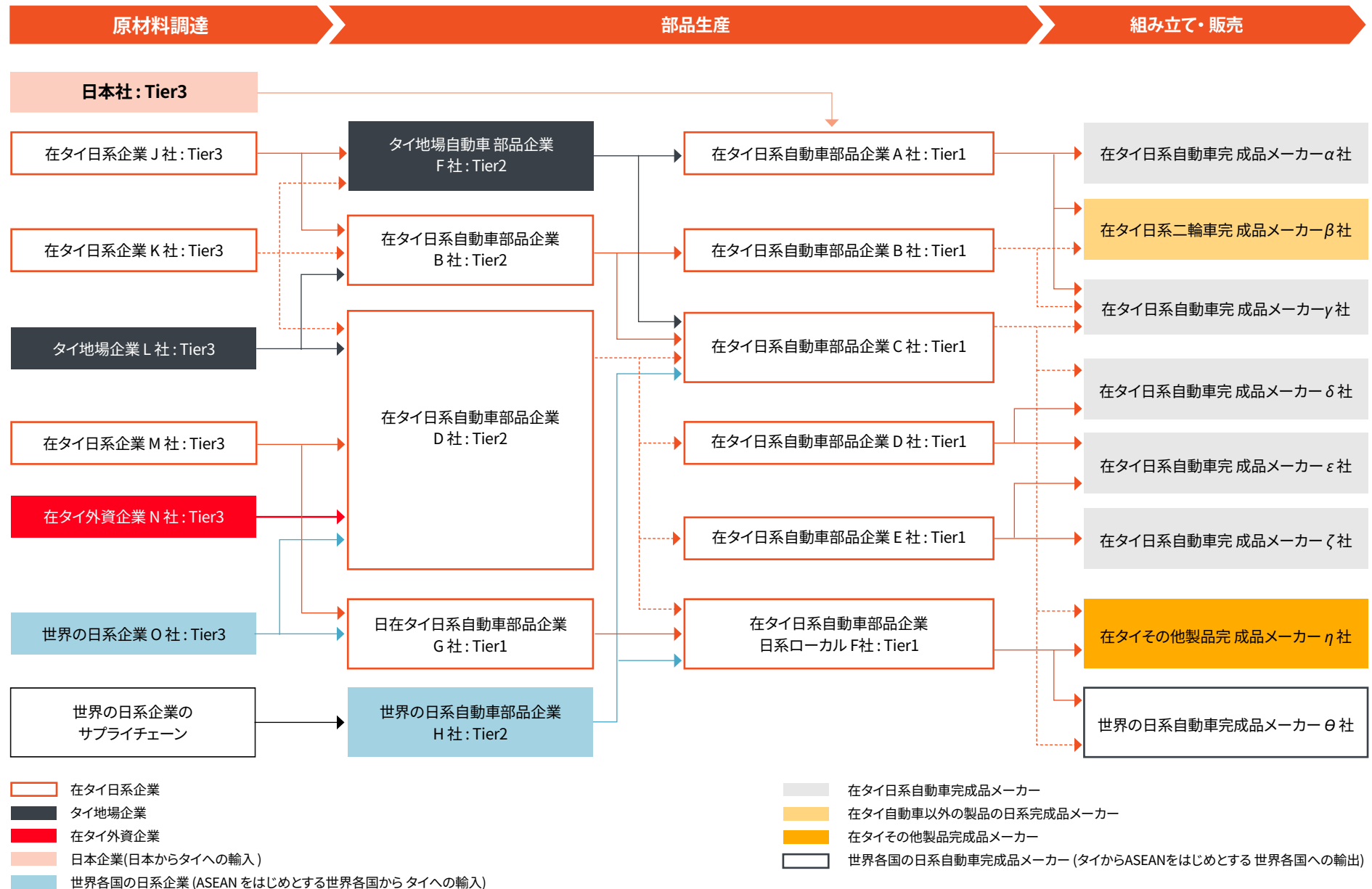
ると同時に、日系自動車部品企業C社のサプライヤでもあり、日系自動車完成品メーカーγ社のTier2サプライヤでもある。D社は、日系自動車部品企業C、E、F社のサプライヤであると同時に、日系自動車完成品メーカーδ社やε社のTier1サプライヤでもある。このように、ある自動車完成品メーカーのTier1企業は、別の自動車完成品メーカーのTier2企業にも成り得る。4つ目の特徴は、サプライヤとバイヤーは共に多様な国籍の企業が存在するという点である。図 12 に挙げられた企業は、在タイ日系、タイ地場、在タイ外資、日本企業、世界の日系企業と、国籍が混在している。原材料調達においては、部品や原材料を日系企業からのみではなく現地のタイ地場企業や在タイ外資系企業から調達を行っている。組み立て・販売においては、日系自動車部品企業がタイで製造した部品を、在タイ日系自動車完成品メーカーのみならず在タイ日系以外の完成車メーカーが組み立て・販売している。

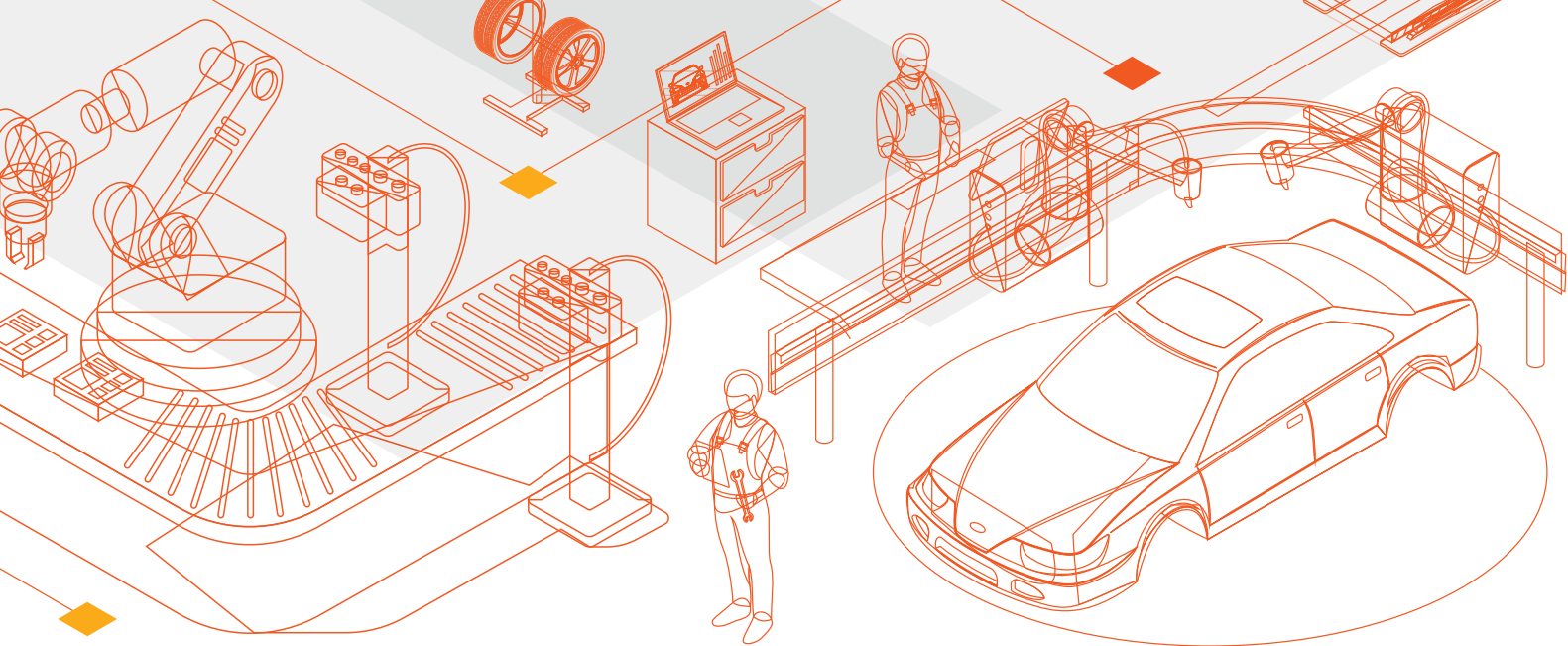
上述の4つの特徴から、タイにおける日系自動車部品企業が準拠を求められるCSR方針は、複数の業界と企業に亘り、ある自動車完成品メーカーの方針に対応するという単純なものではないことが読み取れる。サプライチェーン上での企業間の位置が単一ではなく複数あることは、各社が取引先から求められる取引先CSR方針への準拠への要求には取引先企業との位置関係によって強弱に幅があることを示す。企業が複数のサプライヤから原材料や部品を仕入れて複数の完成品メーカーに納めていることは、企業の取引先が単一の企業だけではなく複数存在することを示す。企業が製品を納品する先が二輪自動車やその他の産業の完成品メーカーにも及ぶことは、各社が自動車業界だけではなく電機・電子などの他の関連業界の企業のCSR方針に対応しなければならない状態にあることを示す。サプライヤとバイヤーは共に多様な国籍の企業が存在することからは、企業は、日本の取引先企業だけではなくタイ地場企業や外資系企業など様々な国籍の企業のCSR方針に対応する必要があることを示す。さらに、今後は、自動運転・次世代パワートレ・コネクティッドが可能な自動車の生産が増え、部品構成が変化し、エンジン部品が減少して、外界センシング・通信機器を部品として使う需要が増えるため、電機・電子業界のCSR方針のスタンダードが、自動車部品企業に大きな影響を与えるようになることが見込まれる。したがって自動車部品企業が考慮すべきCSR方針はより複雑なものになることが予想される。

このような状況をふまえて、次章では好事例として、日本の自動車部品企業4社のタイにおけるCSR推進の取り組みを詳述する。

67 本図の目的はタイの自動車部品企業のサプライチェーンの特徴をあぶり出すことであり、タイの自動車業界のサプライチェーンを網羅的に示すものではないため、簡略化した図を示しているため、Tier4以上のTierNについては言及しない。

図 12. タイ自動車サプライチェーンにおける日系自動車部品企業の位置を示す概念図



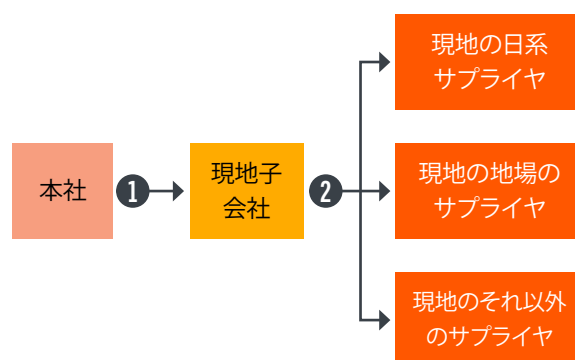


6. ケーススタディ

前掲の通り日本の自動車部品企業は、各自動車関連業界が推進するCSR方針の影響を受け、複雑なサプライチェーン上で取引先企業と協働しつつ、日本本社のCSR方針をタイ現地法人及びタイのサプライヤに対し推進している。その取り組みは複雑で単純に本社のCSR方針を実行するように要求するだけのものではない。各自動車部品企業は本社のCSRを現地子会社に浸透させ、現地子会社から現地のサプライヤに浸透させるための様々な工夫を行っている。本パートでは、日本の自動車部品産業がどのようにCSR方針の推進に取り組んでいるのか、タイにおけるサプライチェーンでのCSR推進のグッドプラクティスを紹介する。

自社のCSR方針をサプライチェーン全体で推進するには、調達のプロセスにおいて、どのように現地子会社とサプライヤの現場でCSR方針を浸透させ具体化させるかが課題である。またその鍵となるのは経営サイドと労働者との双方向のコミュニケーションである。それゆえに本調査は、企業が実践する現地子会社やサプライヤへのエンゲージメントや、労働者とのコミュニケーションが、労働現場におけるCSRの推進にどのように役立っているかに焦点を当て、調査協力企業がタイで取り組むグッドプラクティスを紹介する。本パートの構成は、CSR方針を浸透させ具体化させる取り組みについて、第1に自社のCSR方針をタイ現地子会社に浸透させる取り組み(図13の①)、第2に現地子会社から現地のサプライヤへ浸透させる取り組み(同図の②)、そして第3に労使間での建設的なコミュニケーションの実践に関するグッドプラクティスの紹介である。

図13. サプライチェーン上でのCSR方針の浸透の流れのイメージ図



出所:筆者作成

6.1 本社のCSR方針をタイ現地子会社にどのように浸透させるか

6.1.1 タイ人現地経営者と従業員が考える方法でCSR方針を推進するグッドプラクティス(THAI NOK社) 鍵概念:ローカル主導、安全、対話

THAI NOK社は、タイ人経営者層主導の経営で、タイの事情に沿った現場の労働安全衛生を改善し、ボトムアップのアプローチを用いて従業員が自ら本社(NOK株式会社)のCSR方針を推進する風土(Climate)作りを進めている。これによって同社の労働者は、現場でいち早く問題を発見し、自ら解決のための行動を起こすようになり、自己規律を習得し、結果的にCSR方針を実践するようになった。以下に同社の具体的な取り組みを3つ紹介する。

1つ目は、タイ人経営者層が主導で進めるCSR方針の推進である。同社は本社の理解を得て、現在は現地の事情を理解した現地人の経営層が同社の生産管理運営の決定をおこない、現地の事情に則したやり方で運営管理している。現地人は同社の経営層の内の8割を占めており、現地人の文化・人間性・ライフスタイルと本社の経営方針や仕事の進め方の両方を理解している。地場の経営者層の下に同社は、タイ人従業員によってタイ独自のミッションとビジョンを策定し、環境、安全、品質、納期、コスト、モラル、(SEQDCM: Safety Environment Quality Delivery Cost Morale)の6つを高いレベルに保ち、持続可能な発展を続けていくことを目指している。同社人材のコア・コンピテンシーには、SEAL: 自己発見(Safety Awareness)、高い品質(Excellent in Quality)、説明責任(Accountability)、継続的な改善のために学ぶ(Learning for continuous improvement)が置かれており、これも現地独自で策定された。本社方針は、タイ人の経営者層が、現地に合った「自分たちのスタイル(our own working style)」というやり方で、現場に浸透させている。本社が求める「ホウレンソウ」や「5S」や「カイゼン」も現地の状況に即した工夫を加えた方法で進めている⁶⁸。本社方針を従業員に対して一方的に押しつけるのではなく、それがなぜ必要なのかを、タイ人の従業員が理解できるようなコミュニケーションを取ることで、経営層と従業員の互いの信頼関係が生まれている。また、現地人の発案による従業員旅行やお祭りイベント、地域社会に貢献する植林や寄付活動が行われている。従業員専用のジムスペースやバスケットボールコート、フットサル場や音楽スタジオの設置は、従業員のモチベーションを上げて良い労働習慣を促す仕組みとなっている。従業員が自主的に自社の歌を作り、ビデオを制作していることは自社で働くことに誇りを持っていることの表れとかがえる。現地の従業員による能動的取り組みが現地の環境に即したCSRの実践の一翼を担っている。

2つ目は、CSRの推進を、オペレーションの中の労働安全に組み込んで推進している点である。社にはある「いいもの(IIMONO)」を作るためには、まずタイの事情に沿った方法で従業員の安全(環境)を守らなければならないという考えを徹底し、オペレーションの中に組み込み、これが結果的にCSR方針を浸透させている。タイの事情にあった方法は、従業員と経営層の間での質の高いコミュニケーションに現れる。同社は、従業員との質と量共に高いコミュニケーションによって問題を早期に察知し、改善している。例えば工員の腰痛や目の痛みへの訴えについて、経営層が真剣に耳を傾けて対策を取る。ベースにあるのは、取引先から求められる「QCD:品質、コスト、納期」を実現するための前提として「S(E):安全(環境)」を位置づける考え方である。すなわち従業員が自らの安全(環境)をよくすることは、結果的に高いレベルでQCDを達成することにつながるというものである。

3つ目は、自己規律化(Self Discipline)を促す仕組み作りを行っている点である。工員が自主的に現場の状況を確認し再評価するボトムアップのアプローチを用いた改善活動が、工員のより良い労働習慣と自己規律化(Self Discipline)を促している点である。同社は、工員自らが問題になりそうなことを発見し、報告し、改善する仕組み作りを行っている。上から命令されるからではなく、他人を真似するのでもない。一連の行動から育成される自己規律の恩恵を自分で理解することで、従業員が自ら取り組むモチベーションを上げている。それは、工場内の至る所に設置された、ピンク色のカード(ピンクカード)を使って行われる。工員は不具合やおかしいと感じる状況を見つけた場合にピンクカードを用いて現場責任者に報告し、状況の改善を提案する。工員が提出したピンクカードは、現場責任者やマネージャーに報告され、状況分析や改善の計画が記載された後に報告者へと戻りフィードバックされる。従業員ひとりあたり3~5枚程度(1ヶ月間)のピンクカードを提出し、些細な問題でも報告する習慣が身についている。このサイクルでは、原因発見から結果までが工員に見える化されているため、工員はピンクカードの恩恵を目で確かめ、感じることができる。この一連のサイクルが、工員に自己規律の育成を促す。工場内には、「問題は自分たちで解決する(Solve problem by ourselves)」というスローガンと、問題を発見した際にどのように短期間でこれを解決するかを詳細に示したボードが設置されている。自ら解決のための行動を起こすことにより、自己規律を習得し、結果的にCSR方針が実践されている。

6.1.2 本社方針をローカライズした方法で達成する現場を育成するグッドプラクティス (DENSO (THAILAND) (DNTH)社) 鍵概念: ローカルの尊重、ボトムアップ

DENSO (THAILAND) (DNTH)社は、本社(株式会社デンソー)CSR方針を含む本社方針や生産目標を達成する方法を、日本からの出向者がタイ人従業員に指示するのではなく、タイ人従業員が主体となって考えた方法で行う事業運営を進めている。同社は、かつては主に本社から与えられた方針を日本から派遣された出向者がタイ人の従業員に伝え、工場現場のタイ人労働者は、日本人に指示されたやり方に従うやり方で事業運営を行っていた。そこでローカル主導の事業経営へ向けた活動の取り組みを開始し、それが今は、タイ人の従業員が地場に適したやり方を主体的に考え、目標達成に向けて取り組む仕組みが回りつつある。この考え方は様々な活動において浸透している。ここでは具体的な事例として、労働現場での取り組みについて紹介する。タイ人従業員が経営目標をどうしたら達成できるかを自分事として考え、日々改善へ向けた活動を積み重ねた結果、より働きやすい環境が整えられ、労働者自らの手による職場作りが実現している。ローカル主導の工夫は、工場の至る所に見られる。

68 カイゼンの事例についてはコラムを参照。

工場の中は、タイ人主導で作られたタイ人が安全に配慮でき、作業効率を上げ、働くのに居心地がよい環境が整っている。同社の工場へ入るすべての人は、まず安全第一を意識的に確認できるアーチ形の入り口をくぐり、廊下に掲示された安全指針を確認する。就業開始時に工員が毎日ここを通ることで、自然と安全の意識を高められる。工場の入り口近くには、掲示物や資料で労働安全衛生を学べる学習スペース、生産目標と実績を確認できるボード、地球環境保全について学べるコミュニケーションスペース等がある。色とりどりの手作りされたポスターや説明資料は、見るだけでも理解を深めることができるものである。工場に入るとすぐにマネジメントコーナーがあり、ライン単位での安全教育や生産目標の振り返りを、このスペースで行う。生産現場においては、作業効率を上げるために、一部のラインでは、カンバン方式を進化させた独自のピンポン玉連動型のカンバン方式が採用され、作業時間の無駄を省く仕組みが取り入れられている。従来は人が歩いてカンバン（生産指示情報が記載された指示書）を次の工程に手渡しで運んでいたものを、番号や色によって指示の内容を識別することができるピンポン玉が自動で次の工程へ運ばれる仕組みを作り、人が動くムダを省いた。現場のムダを取り払うことでできたスペースや人員は、別の生産で活用することができ、作業効率が上がった。ピンポン球連動型のカンバン方式は、日本人では思いつかない柔軟なアイデアをタイ人の工員が考案し、採用された好例である。工場の中心部分には、技術試験やコンペティションの優勝者の等身大のパネルが設置されており、技術者のスキル向上を重要視していることがうかがえる。さらにラインの一部にはタイ人労働者のアイデアと工夫により、タイの伝統建築風の屋根が飾り付けられており、この工場がタイの文化を大切に、働くものにとって心地よい環境であることを重視していることが一目で分かる。本社のCSR方針が力をつけた現場力においてローカライズした方法で達成されている。

6.1.3 トップ自ら労働者の声に耳を傾け、労働者の安心安全を基盤にCSR方針を実現するグッドプラクティス (THAI ARROW PRODUCTS社) 鍵概念: トップコミットメント、安心安全

THAI ARROW PRODUCTS社は、安心安全の環境を第一に事業運営を行う。同社にとって一番大切なことは従業員が安心して働ける安全な環境であり、従業員が物理的・心理的な問題がないようにしてこそ、QCDが実現すると考えられている。同社は、日本の親会社である矢崎グループ（矢崎総業株式会社）の経営理念⁶⁹に基づき、地域から愛

され、人を大切にする企業であることをめざし、それを実践する上で、同社経営層の強いトップコミットメントの下に「安心安全最優先」「品質は取引の条件」であることを、全ての関係者に対して日々繰り返し伝え、これを同社内はもとよりサプライヤまで一貫して推進している。工場で何か事故が起きた際には、直ちに社長がその現場を確認しに行くとともに、安全委員会で共有されて速やかに対策が取られる。この「労働者の安全確保を最優先する」という方針を徹底して貫くことにより、管理者、労働者の意識が変わり、会社から大切にされていると感じ、会社への帰属意識が高まった。結果、工場での事故率が大幅に減り、事故や重大な過失事故もなくなるという効果が現れた。社長の強いトップコミットメントと自ら現場へ足を運び労働者の声に自ら耳を傾ける労働CSRが実践されている。このトップコミットメントの下、どのように同社内とサプライヤに対し伝え実践しているのかを、具体的な取り組みとともに紹介する。

社内で行われている、労働者の声に耳を傾け、彼らの現状に即した取り組み事例を2つ紹介する。1つ目は、従業員が毎日行きたいと思える労働環境の整備を行った点である。工場の労働環境をよくすることは、工場働く人のやる気や満足度を直接左右し、生産性や品質に直接的間接的に影響を与える非常に重要な要素であり、トイレ、食堂、通勤バスの3つは社内の福利厚生委員会(Welfare committee)でも頻繁に課題に上がるものである。具体的には、同社の従業員の約8割を占める女性が、気持ちよく使えるようにトイレの数を増やし、鏡の設置位置を整備し、女性自身が常に自らの姿を確認できるようにした。また、工場内で栄養バランスの取れた食事を安価で食べられるように複数の店が入った食堂を用意し、そこでは無料で白米を提供している。そして、交通事故や渋滞の多いタイで、安心して通勤できるように、会社が無料で通勤用のバスを用意し、従業員は自由にそれを利用することができる環境を作っている。また、徹底した交通安全教育も実施している。タイでは通勤の足としてバイクを使う労働者が多いが、適切な安全訓練を受けずに免許を取得するケースも多く、バイク事故が発生している。同社の従業員も交通安全教育が必ずしも十分でない場合もあった。そこで同社は、自社の労働者に安全教育や運転の訓練を行い、事故を未然に防止するための指導をしている。従業員がヘルメット無しでバイク通勤をした場合には、工場に入る許可が下りないというような厳しい措置を取ることもある。取り組みの結果、バイクでの事故率が低下し、従業員が入院するような重大な事故はほとんど起きなくなった。2つ目は、労働者の体調や精神状態を日々確認することができるニコニコマークの設置である。例えば女性従業員が生理で体調がすぐれない場合に、それを口頭で現場の監督者に伝えるのは心理的なハードルが高い。しか

69 矢崎総業株式会社CSR方針についてはIV章を参照。

し、従業員の健康状態を知ることは、現場の監督者にとって重要なことである。従業員はこのニコニコマークを使って、笑顔やその他の表情のマークを自分の名前のところに掲載することで、体や精神面での状態を周りの関係者に伝えることができる。現場監督官は、そのマークを見て1人1人にあった配慮ができるようになり、現場での事故や欠陥品の発生を抑えることができるようになった。同社経営層によると、これは矢崎グループ全体のスローガンでもある、「One for All All for One」相互に助け合う精神を象徴する実践事項でもあるようだ。

「安心安全優先」の推進は、自社のみならずサプライヤに対しても徹底されている。年次総会を通じて、本社の方針を伝えると共に、サプライヤに出向いた自社社員が労働現場に入り込み、サプライヤに対して技術面だけではなく労働安全面の支援を行いながら、事業の全過程を通じて働く人の安心安全の推進を行う。例えば、同社のサプライヤであるDAWN社は、同社からワイヤーハーネス(自動車用組電線)製造の一部を請け負っている。同社の社員が、DAWN社の作業員の技術支援を行うとともに、安心安全の精神やそれを実現するための努力を現場に広めている。「労働者の安全確保を最優先する」という方針はここにも現れている。

6.2 本社のCSR方針をサプライヤ(ビジネスパートナー)に推進するためにどのようにエンゲージメントするか

6.2.1 サプライヤの労働環境の改善を促す、品質・価格・納期(QCD)のエンゲージメントによるグッドプラクティス Siam DENSO Manufacturing社 (SDM) 鍵概念: 品質・価格・納期(QCD)、信頼関係

Siam DENSO Manufacturing (SDM)社は、自社がサプライヤに対して積極的に進める、仕入先の品質・価格・納期(QCD)等の能力向上支援の取り組みというエンゲージメントを通じ、本社(株式会社デンソー)のCSR方針をサプライヤに推進し、サプライヤの労働環境等の改善を行っている。QCDの改善の過程では、サプライヤの生産性向上が求められる。生産工程の「ムダ」を省くことは、工場における労働安全の基本を守ることにつながっている。またQCDの観点から培ったサプライヤとの信頼関係は、同社がCSR方針を推進しやすい状態を作り出しているのである。すなわち、QCDの改善を目指すサプライヤは、生産工程の無駄を

省き工程を効率化していく過程で、工場の労働安全衛生、労働者のモラルやモチベーション、賃金と労働時間、強制労働や児童労働の課題に取り組むことになるのである。これは結果的に、サプライヤがデンソー本社のCSRガイドラインで求めていることに取り組むことにつながっている。その具体的な事例を日系と地場サプライヤのそれぞれについて紹介する。

1つ目の事例は、SDM社のサプライヤである日系企業X社に対するエンゲージメントである。同社は、SDM社の協力を得て行うCORPS活動と呼ばれる品質等の改善活動等を通じて、ボトムアップ方式で自社工場の労働安全衛生や人権の問題を発見し、これの改善活動を行っている。同社は、取り組みを進めるにあたり、QCサークル活動(QCC)コンテストへの参加の仕組みを活用し、現場からのボトムアップ方式で様々な課題を解決している。コンテストでは、各チームが、自分たちが発見した現場の「ムダ」と、それを省いて生産性を高めるためのアイデアと、そのアイデアを試した結果を報告して競い合う。QCCは問題把握から始まる。問題把握のために、現場ではワーカーが5~7人のチームに分かれてミーティングを毎週行い、品質・コスト、労働環境等についての問題提起を行い、議論し、改善案が作られる。改善案は、ボトムアップ式で経営に提案され、実際に改善が行われる。各チームはこれらの結果を記録し、まとめ、コンテストで発表する。QCCを通じてこれまでに、オイルミストの飛散対策や、騒音対策、トイレ環境の改善、労働者が誇りを持って着用できる作業服の改善等、様々な労働現場における問題が改善された。エンゲージメントによってSDM社に倣った労働現場からのボトムアップ式で、安全・品質、人権・労働、環境、コンプライアンス等の問題が改善され、労働者の権利に気を配った事業運営の推進につながっている。

2つ目の事例は、SDM社のサプライヤでありエアコン関連部品を納入する地場企業BOON ENGINEERING PARTS社とのエンゲージメントである。BOON社は、品質管理の目的でSDM社が推進する改善プログラムに、約20年間に取り組み続けている。この活動を長年行うことを通じて築いた相互の信頼関係を基礎に、SDM社はBOON社に対して、品質管理や安全性のみならず、労働安全衛生や環境に関しても改善する指導を行っている。BOON社が取り組むプログラムの例を紹介する。これらはいずれもデンソーグループがグローバルにサプライヤの能力を開発する仕入先評価制度CAPS⁷⁰(Constitution Assessment Program for Suppliers)を用いて行われる。SDM社はBOON社に対しCAPSの手法で、SQSA(Supplier Quality System Assessment: サプライヤ品質評価)を実施し、サプライヤのCQDSM(Quality, Cost, Delivery, Safety, and Morale:

70 CAPSは、デンソー本社が自社基準に基づき仕入先を評価してフィードバックし、それに基づき仕入先が自主改善する一連のサプライヤ改善プログラムのアプローチ方法である。株式会社デンソー、「デンソーグループの調達方針」, 最終閲覧2019年7月1日, <https://www.denso.com/jp/ja/csr/sociality-report/suppliers/procurement-policy/>

品質・コスト・納期・安全・倫理)の現状を把握している。そして、その結果に基づき、BOON社はSDM社の技術サポートを受ける。過去にBOON社の工員が、チョンブリ地域にあるデンソー社の技能訓練学校(Denso training academy)に自社ワーカーを送り、必要な技能を習得して現場で活用した実績もある。BOON社には、ミャンマーからの移民労働者が多く働いている。SDM社が求める基準で労働現場での安全衛生を確保するためには、多言語での対応が欠かせない。BOON社は安全衛生の説明を、ミャンマー語とタイ語の両方で行い、責任者に両方の言語を理解する人間を配置する等の配慮を行っている。また、福利厚生、労働時間、賃金、休暇、妊婦への対応等に関しても、国籍で差が出ない対応を行っている。こういった労働安全衛生や人事の課題について、SDM社はBOON社に対して現状を確認して意見を言える関係性を保っている。品質管理プログラムで築いた信頼関係は、双方の間にオープンなコミュニケーションを促し、SDM社の社員はいつでもBOON社を訪問して工員と直接コミュニケーションができる関係を実現している。このコミュニケーションが、労働現場の環境などCSRの課題を早期に発見し、解決するのに役立っている。

このようにSDM社は、日系・地場サプライヤとの関係において、QCDの観点から技術的な支援を行い密なコミュニケーションとエンゲージメントを通して相互の信頼関係を築いたことで、結果的にサプライヤが本社のCSRガイドラインで求めている労働安全衛生に取り組むことを促すことにつながっている。

6.2.2 現地社会への貢献を理念としCSR方針をサプライチェーン全体で推進するグッドプラクティス(SIAM NGK SPARK PLUG) 鍵概念: 現地社会への貢献、CSR調達ガイドラインの横展開

SIAM NGK SPARK PLUG(サイアムNGK社)は、本社(日本特殊陶業株式会社)のCSR方針をタイの現場で浸透させるためにまずはその現状を把握する活動を始めた。これを行うのは、CSR方針の推進が、現地社会に貢献することにつながると考えるからである。以下は、サイアムNGK社がサプライチェーン全体でCSR方針の推進を行う前提としている考え方、本社CSR方針のサプライヤへの推進方法、そしてサプライヤに対し何を確認するのかについて具体的に説明する。

同社は、CSR方針が求める人権・労働・環境・地域社会に対する考え方を現地のサプライヤに理解してもらい、共に事業を推進することが、クリーンなタイ企業を作ることの助け、ひいてはタイの社会に対する貢献や自社事業の持続性を高めることにつながると考えている。そのため、タイのサプライヤにおけるCSR方針の推進状況を把握することから始めた。同社はCSRの中でも、原材料や部品等

の調達では、取引先から環境負荷物質や、紛争鉱物に関する確認が入ることもあり、サプライヤに対して適切な購買取引を行っているか等についてかねてから細かく把握している。これら以外のCSRに関する観点すなわち人権や労働等については、サプライヤの信念に基づき自主的に行うものであり、サイアムNGK社の取引先から求められるから行うものではない。

次にサイアムNGK社が行う本社CSR方針のサプライチェーン全体での推進について紹介する。同社がまず行うのは、自社のCSR方針の浸透状況の確認である。そのために活用するツールは、本社のCSR方針の基に策定された「CSR調達ガイドライン」と「CSR自主チェックシート」の2つである。ガイドラインを全サプライヤに対して説明し、チェックシートで現状報告を依頼し、入力後のチェックシートを同社に提出してもらう形で現状確認を行う。同社は、2019年6月に実施したタイにおけるサプライヤミーティングで、主要サプライヤに自社CSR方針の中身と協力の要請を直接伝えた。サプライヤミーティングに出席していないサプライヤに対しては、別途協力の要請を行った。我々の調査部隊がタイを訪問した7月下旬時点の予定では、7月最終日を目途にサプライヤからの回答を集め、集計し、分析して今後取るべき対策を計画することになっている。同様の試みは、タイでは、4年前にも限られた数のサプライヤを対象に実施されたが、全サプライヤに対して協力を要請するのは今回が初めてのことである。CSR自主チェックシートは、英語、タイ語、日本語の3言語に翻訳され、日系サプライヤ、地場サプライヤ、それ以外のサプライヤが支障なく回答できるように体制を整えている。また、必要に応じて調達担当マネージャーが、サプライヤに対して詳細を説明している。

最後にサイアムNGK社が確認する詳細の内容について紹介する。同社が現状把握のために使用するCSR自主チェックシートには、自社CSR調達ガイドラインに定められる人権・労働、安全・衛生、環境、公正取引・倫理、品質・安全性、情報セキュリティ、社会貢献の7分野のそれぞれについて詳細な確認項目が記載されている。それは、7分野のそれぞれについてデューディリジェンスを行い、リスクを特定して対応策を取るために必要な項目を網羅している。全サプライヤにCSR調達ガイドラインを理解してもらい、さらにCSR自主チェックシートへの協力を得るために、調達担当マネージャーは、繰り返しサプライヤに伝えるコミュニケーションを実践している。

このように、サプライヤのCSR推進状況を把握するために、サイアムNGK社が根気強くサプライヤに理解と協力を求め意識づけするのは、タイで長年事業を行う「タイローカル企業」としてクリーンな事業を行い、地域社会に貢献する事業運営を継続していきたいという信念があるからである。サプライヤとの密接な関係性という日系企業らしさを活かしたエンゲージメントをCSR方針の展開においても発揮している。

6.3 被雇用者とのエンゲージメントをどのように行うか

6.3.1 会社と共に成長する従業員を支える労働組合のグッドプラクティス (THAI NOK 社) 鍵概念: ローカルの尊重、対話

THAI NOK社の労働組合は、経営側の発言の意味を、5000人を超える工員すべてが理解できるように説明し、疑問を解決し、工員が安心して仕事に取り組めるように、コミュニケーションのサポートを行っている。例えば、会社が製造方針を転換し、生産効率の変更を発表した際には、工員への影響の範囲を確認し、適切な処置が取られるように会社に働きかける。そして会社方針が受け入れられるものになった暁には、会社一丸となって目標を達成できるように、組合から工員に対して丁寧に説明している。同社において、組合が会社と従業員とのコミュニケーションの重要なチャネルとなり、労使対話を通じて双方の建設的な対話を促していることの利点を3つ挙げる。

1つ目は、労使対話を建設的に行うことで、双方が協力して製造目標等の会社の目標に取り組むことができるようになる点である。労働組合が行う会社との対話は、経営が決定事項を伝えるだけや、労働組合が要求を出すだけのものではなく、双方向での話し合いを行い、労使の両方がウィン・ウィンの関係を見つけるためのコミュニケーションが行われる。経営は従業員の協力を得なければ生産目標を達成することはできず、労働者は会社の経営目標達成無しには昇給等の待遇の改善は見込めないということを念頭に、議論が交わされる。双方が現状を理解するために、経営は詳細な経営状況や戦略を労働組合に共有し、労働組合は会社の目標を達成するためにはどのように従業員のモチベーションや労働効率を上げられるかを経営に提案する。

2つ目は、操業停止のような力任せのやり方で要求を通すのではなく、建設的な対話によって合意点を見出すことを求めるように労働者の姿勢が変わった点である。同社の労働組合は建設的な対話のやり方を本社 (NOK株式会社) の労働組合から学んだ。彼らは、自分たちと同じ意識を持ったNOK本社の労働組合との意見交換から、労使間での建設的な対話が労使双方にとって利益となることを学び、経営との対話に積極的に取り組むようになった。労使紛争のマイナス面について学ぶ機会もあった。まだ同社の労働組合が所属する労働組合のネットワークとの交流がなかった約10年前には、賃上げ要求とともにストライキを起こしたこともあったが、今では経営とのエンゲージメントのやり方を学び、建設的な労使間対話を持つことで問題を解決できるようになった。

3つ目は、頻繁に労働者の要望を経営に伝える機会ができたため、問題が大きくなる前に対処できるようになった点である。労働組合は、建設的な対話続けることで経営

からの信頼を得て、労使間でのコミュニケーションの中心的存在として認められるようになった。労働組合が頻繁に経営と対話の機会を設けることで、会社は従業員の抱える問題を小さいうちに発見することができるようになるため、従業員と経営との間に発生する極端な争いを避けることができている。組合と経営の間の代表的な議論の機会は月1回の団体交渉、毎月の公開ミーティング (Open House Meeting) がある。また、これ以外にいつでも経営者層と直接コミュニケーションが取れる状況にある。

以上のように、労使間で建設的な対話を持つことは労使双方にとってメリットがある。さらに同社の経営者層は、労働組合の独自の活動を認めており、組合代表がAmata Cityの工業団地内で他の企業の組合組織のキャパビルを行うようなことも支援しており、地域社会全体での建設的な労使間対話の推進にも貢献している。

6.3.2 ローカル主導で行う労使間コミュニケーションのグッドプラクティス (DENSO (THAILAND) 社 (DNTH)) 鍵概念: ローカルの尊重、対話

DENSO (THAILAND) (DNTH) 社は、労使間コミュニケーションの主導を日本人経営者層から現地人経営層に移し、労使間交渉の戦略や手法をローカル化することによって、より建設的な労使関係を構築している。そして労働組合と経営の関係は、要求を出し合う関係から、共に会社の将来を創る方法を協議する関係へと変わり始めている。ここでは、同社が行う労使間コミュニケーションの事例を紹介する。

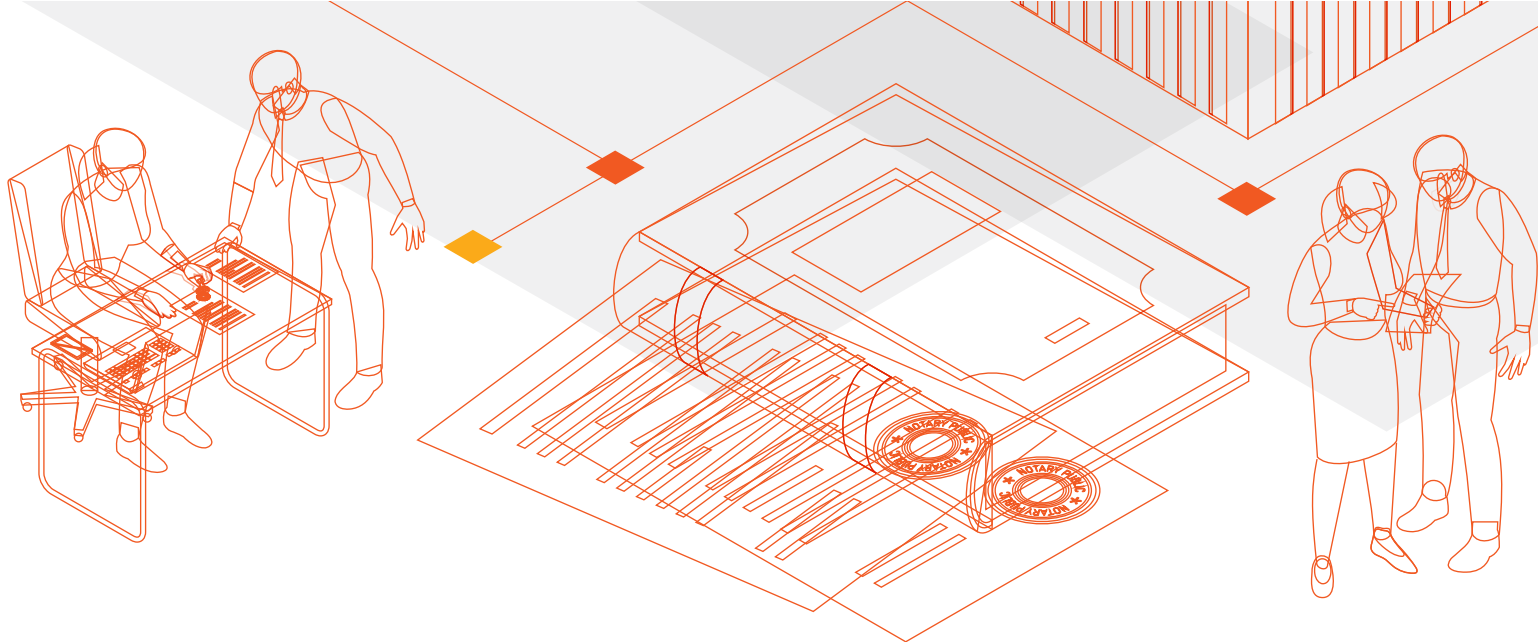
同社では、タイ人の副社長が基本的な労使間コミュニケーションの責任者として労働組合と対話している。経営層が労働組合に対して月次で会社業績の詳細、今後の目標やセクター展望を説明しており、このコミュニケーションの積み重ねの上に労使交渉が行われている。かつて日本人経営者層が主導で行っていた労使間コミュニケーションは、徐々にローカル主導での労使間コミュニケーションへと移行し、労使間対話は、会社業績を共有した上で行うようになった。以前は、経営が労働組合に対し、今ほど頻繁に業績の説明を行い経営状況への理解を求め、会社の未来をどう設計するかを協議することはなかったが、今では労使間で定期的に議論するようになっている。これに伴い、組合は経営が示す、「昇給を含む処遇の改善は自分たちの努力で成し遂げた競争力向上分 (= 生産性向上) を実現していくべきもの」であるという考えに理解を示すようになった。労働組合は労働者の処遇の改善のために経営と交渉を行う一方で、経営状況に一定の理解を示し、会社の成長と労働者の成長が二人三脚 (両輪) で進むべきものであるという認識を持つようになった。そして、例えば短期的に事業利益が出た際に労働組合が一方向的に経営に対し昇給だけを要求するようなことはなくなった。

さらに現場の労働者の会社事業に対する理解と意識にも変化が現れた。経営から遠いところで働く工員にとって、会社業績と現場の仕事を結びつけて考えるのは容易なことではないが、労働組合が会社業績や経営者の言葉をわかりやすく労働者に伝えることで、労働者がこれを理解するのを助けた。その結果、工員が、自分たちが行う日々の改善活動がどのように会社の事業達成につながり、自分たちの職場環境に影響を与え、生活の質を上げるのかを考えられるようになった。労働者は会社とともに持続可能な形で成長することを目指すようになり、労働組合は経営と労働者間の重要なコミュニケーションチャネルの1つとして機能するようになった。同社の労働組合執行委員長は、「これからはビジネスの環境が変化していくことは理解している。変化している環境に順応するために、労働

組合も会社と共に成長していきたい」と述べている。会社側は「これまで同社で実施される改善は会社目線だったが、これからは将来に向けて生産性を高めながらローカル主体で考えていく」と述べ、双方が対等な立場で本社（株式会社デンソー）の本社方針を推進する様子が見えた。同労働組合は図書室をもち労働者として必要な知識や情報を組合員が伝承できるようにしている。さらに、同労働組合は、取引先企業の労働組合と連携し、セミナー開催などを通して情報やグッドプラクティスを伝えている。同社がグローバル戦略として、アジアのマザー工場となることを目指しているのと同様に、同組合はアジアのマザー労働組合となることを目指し、経営と共に成長する労働組合を目指している。

コラム：工員の健康状態から生産工程を見直すカイゼン活動

THAI NOK社は、工場のライン構成に発生する「ムダ」から工員の健康状態にまで気を配り、これの原因を追及して見直すカイゼン活動を通じ、生産工程の効率化を実現している。本コラムではその取り組みについて紹介する。1つめは、生産工程におけるライン構成の見直しである。同社は、生産工程の効率化を図るために、機械の配置を換えてムダを削減するカイゼン活動を行った。その結果、それぞれの機械の稼働効率が上がり、当該生産工程におけるムダが80%減り、生産リードタイムが70%減り、ライン全体で20%生産効率を向上できた。見直されたライン構成では、工員が次の工程へと製品を持って工場の中を歩き回る必要が無くなった。工員の移動距離と時間が大幅に短縮され、重い製品を運ぶ必要が無くなり、結果的に工員の健康上の悩みも解決した。2つめは、ピンクカードを活用した工員の健康状態の不良を起因とする生産工程の見直しである。同社はピンクカードを用い、工場の現場で起こる機械の故障や製品の欠陥についてだけでなく、工員の体調の変化を含む様々な不具合についての声を集めている。ピンクカードで報告された工員の体調の変化に関する声は、その原因が究明され、工場の生産効率を上げるカイゼン活動の役に立っている。例えば同社は、工員からの腰や背中への痛みや疲れに関する問題提起が増えた際に、工員が背中や腰に痛みを感じるような作業を強いる作業には、工程に問題があると考えた。そしてその原因を特定し、これをカイゼンすることで、機械の故障や製品の欠陥等の異常をなくすことができた。同社は、生産工程と労働者の健康の両方に配慮したカイゼン活動によって、製造ラインの工員の労働安全衛生が向上し、製造効率も上がるというような効果を得ている。



7. 考察—CSR方針を推進する取り組みを深化させるための機会と挑戦

本調査報告書は、ここまでのパートで、日本の自動車部品企業が、タイの現地子会社とサプライヤの現場の両方に対し、自社のCSR方針をサプライチェーン全体で推進するための様々な取り組みを調達のプロセスを通じて行っていることを示した。本パートは、調査の結果から明らかになった、日本の自動車部品企業がさらにCSR方針の推進する取り組みを深化させるための機会と挑戦について考察する。考察は、ケーススタディで示した図13の枠組みに沿って、第1に自社のCSR方針をタイ現地子会社に浸透させる取り組み(図13.の①)、第2に現地子会社から現地のサプライヤへ浸透させる取り組み(図13.の②)、そして第3に労使間での建設的なコミュニケーションの実践に関して行う。第1から第3のそれぞれについて、まずケーススタディから読み取る機会について述べ、次に挑戦について述べる。

7.1 本社のCSR方針をタイ現地子会社にどのように浸透させるか

日本の自動車部品企業がタイのサプライチェーン全体でCSR方針を推進するための出発点は、本社のCSR方針をタイ現地子会社に浸透させるところにある。ケーススタディでは、日本の自動車部品企業がタイ現地子会社において、「ローカル主導」「安全」「対話」「ローカルの尊重」「ボトムアップ」「トップコミットメント」「安心安全」を鍵概念として、本社のCSR方針の中でも労働安全衛生を優先的に取り組んでいる様子を紹介した。

THAI NOK社は、タイ人経営者層主導の経営で、タイの事情に沿った方法でCSRの推進を現場のオペレーションの中に組み込み労働安全衛生を改善し、ボトムアップのアプローチを用いて従業員の労働習慣の改善と自己規律化を促し、自ら本社(NOK株式会社)のCSR方針を推進する風土作りを進めている。同社におけるCSR方針

の浸透の鍵となったのは、「ローカル主導」で現地に適した方法によって「安全」な労働現場環境作りを進め、ピンカードを活用した工員自らが働きかける「対話」による工員の自己規律の育成であった。タイ現地子会社に日本本社のCSR方針をそのまま投げ込むのではなく、タイ人経営者層によってタイ人従業員が理解して能動的に取り組めるものとして推進することによって、CSRの要である「労働安全衛生」を実践し、結果として本社のCSR方針を現場で実行できている。

DENSO (THAILAND) (DNTH)社は、本社CSR方針の現場での実践方法を、日本からの出向者がタイ人従業員に指示するのではなく、タイ人従業員が主体となってボトムアップ型で考えた方法を用いて推進している。タイ人従業員が本社CSR方針を現場でどのように実践できるかを自分事として考え、日々改善へ向けた活動を積み重ねた結果、より働きやすい環境が整えられ、労働者自らの手による職場作りが実現している。同社が行う、タイ人主導で作られたタイ人が安全に配慮でき、作業効率を上げ、働くのに居心地がよい環境整備や自由に意見の言える環境は、CSRにおいて重要である「労働安全衛生」の実践を推進し、本社CSR方針の推進に直結するものである。

THAI ARROW PRODUCTS社は、強いトップコミットメントの下、現場で労働者の声に耳を傾けつつ安心安全の環境を第一に事業運営を行い、労働者の安全確保を最優先することで、労働現場でのCSRを実践している。労働者の耳に声を傾け、トイレ、食堂、通勤バスを整備して工員が毎日行きたいと思える労働環境を整備し、労働者の体調や精神状態を毎日確認するニコニコマークを活用して、労働者の体調や精神状態を考慮した現場運営を行い、工場での事故や欠陥品の発生を抑えている。同社にとって「労働安全衛生」は、CSR推進の要である。

事例が示す1つ目の機会は、各社がCSR方針の推進の要を、労働CSRにおいて最も重要な現地法人の工場の「労働安全衛生」に置いていることと併せて、その深度が非常に深いものであるということである。本社は、「労働安全衛生」がCSRの中心にあり、CSRの推進は本業のオペレーションを改善するものであるという点を、タイ現地子会社に理解してもらうことで、現地子会社のCSR推進に対するインセンティブを向上するきっかけをつかむことができるだろう。また、「労働安全衛生」の取り組みでは、具体的な内容まで突っ込んで現地化したやり方を取り入れており、この取り組みの深さは、これ以外のCSR分野を推進しようとしたときに、どの程度どのような形で取り組めばよいかのヒントとなるだろう。2つ目の機会は、「労働安全衛生」を推進するために構築したプロセスや従業員と経営の間の信頼関係が、CSRの取り組み範囲を広げる際の助けとなる点である。CSRの取り組みは従業員の努力なしには推進できないため、現地に合ったやり方で、「従業員との対話」を行い、実践可能なやり方を模索することが求められる。

今後さらなる取り組みの深化が期待できる挑戦は、第1に本社のCSR方針を浸透させるために取り組む範囲のスコーピングがまだ限られている点である。ケーススタディの事例は、各社が保有するCSR方針の内の、「労働安全衛生」や「従業員との対話」に関わるものについて重点的に取り組んでいることを示した。企業がCSRにおいて優先的に取り組む範囲は、さらに広げることが望まれる。「労働安全衛生」や「従業員との対話」は、国際的に受け入れられている基準で、CSRを推進する企業の多くが支持し、企業が行動理念やCSR方針に組み込んでいるILO「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」（多国籍企業宣言）に規定された雇用、訓練、労働条件・生活条件、労使関係等の分野に関する原則の一部である。企業がスコーピングの範囲を広げる際には、ILOが労働に関する最低限の基準を結社の自由・団体交渉権の承認、強制労働の禁止、児童労働の禁止、差別の撤廃に関して定めた「中核的労働基準」を考慮することも望まれる。第2のチャレンジは、タイ現地子会社の労働現場で起こるマイナスの影響の特定の深度を深めることである。ケーススタディでは、各社が日本の方法を強制するのではなく、タイの現地の事情に合った方法でCSR推進の取り組みを進めていることが明らかになったが、タイ国内の中でも出身地や宗教等が異なることによる影響を特定している様子はいくつか見られなかった。日本人にとっては同一のタイ人で、仏教徒であるだろうと思ってしまうが、労働者にはイスラム教徒が含まれているかもしれない。少数の場合は違いを見つけにくいかもしれないが、出身地や宗教が異なることで起こりうる、従業員への差別を未然に防ぐような取り組みが求められる。

7.2 本社のCSR方針をサプライヤ（ビジネスパートナー）に推進するためにどのようにエンゲージメントするか

ケーススタディからは、各社が「QCD」の能力向上の取り組みによって培った「信頼関係」を基本としたコミュニケーションを通じて、本社のCSR方針をサプライヤに推進している様子を示した。

Siam DENSO Manufacturing (SDM) 社は、日系・工場サプライヤとのそれぞれの関係において、QCDの観点から技術的な支援を行い密なコミュニケーションとエンゲージメントを通して相互の信頼関係を築いたことで、結果的にサプライヤが本社のCSRガイドラインで求めている労働安全衛生に取り組むことを促している。サプライヤは、QCCコンテストやCAPS等のSDM社のQCDに関する取り組みを自社の労働現場の問題解決及び能力向上のための機会として捉え積極的に参加している。その結果、サプライヤは労働現場からのボトムアップ式で、安全・品質のみならず、人権・労働、環境、コンプライアンス等の問題を早期に発見し、改善に取り組み、労働者の権利に気を配った事業運営が可能になっている。

SIAM NGK SPARK PLUG (サイアムNGK) 社は、サプライヤとの密接な関係性という日系企業らしさを活かし、サプライヤの現状を把握している。自社のCSR方針の浸透状況を、本社のCSR方針の基に策定された「CSR調達ガイドライン」と「CSR自主チェックシート」の2つを使い、確認している。サプライヤの協力を得るために、調達担当マネージャーは、CSR方針が求める人権・労働、環境、地域社会に対する考え方を現地のサプライヤに理解してもらうためのコミュニケーションを繰り返し行い、サプライヤからの協力を得ている。これは、タイのサプライヤにとっては、同社のCSR方針に従い共に事業を推進することが、クリーンなタイ企業を作ることを助け、ひいてはタイの社会に対する貢献や自社事業の持続性を高めることにつながることを理解する機会にもつながっている。

事例が示す1つ目の機会は、QCD推進で培われた日系自動車部品企業とサプライヤとの間の信頼関係と密なコミュニケーションによって、サプライヤの労働現場でのCSRが実現している点である。QCDを推進するサプライヤは、生産工程の無駄を省き工程を効率化していく過程で、工場の労働安全衛生、労働者のモラルやモチベーション、賃金と労働時間、強制労働、児童労働等の労働現場でのCSR推進に取り組んでいる。QCDの目的は、製品の品質・価格・納期であり、CSRの推進ではないが、QCDの推進が結果的に労働現場におけるCSRを改善している点は、QCDの推進がCSRの実践につながるものであることを示している。また、各社がQCDの推進の過程で採用する、5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）やカイゼンアプローチは、ボトムアップ型で包括的に労働環境を改善する効果を期待でき、QCD以外の

推進の促進に役立つものである。2つ目の機会は、自動車部品企業がサプライヤとの間に培った信頼関係が、自動車部品企業がサプライヤに対して人権デューディリジェンスを行う上で必要な協力関係の土壌となるという点である。自動車部品企業がCSRの推進を深化させ、人権デューディリジェンスを行う際に、サプライヤとの間に信頼関係があることは、大きな助けになる。

今後、各社がCSR方針の推進の取り組みを深化させるための挑戦は、どのようにして企業が、さらなる影響力を行使するかという点である。SDM社の事例はQCDを土台として工場の労働安全衛生を主にCSRの推進を行うものであり、直接的にサプライヤにおける人権、雇用及び労使関係をはじめとするCSRの多様な問題を網羅的に把握し、改善を促すことを目的とはしていない。サイアムNGK社はタイのサプライヤのCSRに関する取り組みの現状把握を始めており、今後どの程度、影響力を行使してサプライヤへの改善を促していくのが課題となるだろう。企業は、サプライヤとのエンゲージメントを現状把握のみに留めるのではなく、現状把握、周知、点検を行い、具体的な改善のアクションにつなげなければならない。企業が、その影響力を行使してサプライヤのCSRを推進する際に、参考となるのがOECDの「責任ある企業行動 (RBC) のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」(OECD, 2018)である。OECDは、同ガイダンスの対象範囲として、人権、雇用および労使関係、環境、贈賄・贈賄要求および金品の強要の防止、消費者利益、情報開示を挙げている⁷¹。また、企業が影響力を行使する具体的な方法として「ビジネス上の関係先による負の影響またはリスクの防止や軽減を促すため、可能な限り影響力を行使する」「十分な影響力がない場合、例えば上級管理者からの働き掛けや取引上のインセンティブを通じて、そのビジネス上の関係先に対する影響力を強化する方法を検討する。業界団体による連携の取り組みや政府への働き掛け等、可能な限り他の行動主体と協力し、集団的な影響力を築き働かせる」「潜在的な(将来的な)負の影響を防止するとともに実際の負の影響に対処するため、企業方針や行動規範、契約、合意書または市場支配力の行使等を通じて、新規および既存のビジネス上の関係先に対する影響力の強化に努める」⁷²と紹介している。企業には、サプライヤに対する自社の影響力の程度、セクターや商品の特徴、サプライヤとの関係の性質等を考慮の上、どのような方法でどの程度の影響力の行使を行うかを決めて取り組むことが求められる。

7.3 被雇用者とのエンゲージメントをどのように行うか

日本の自動車部品企業がタイのサプライチェーン全体でCSRを実現するための最も重要なステークホルダーは従業員であり、その従業員によって組織される労働組合である。ケーススタディでは、労働組合へのインタビューを通して、日本の自動車部品企業がタイ現地子会社において、「ローカルの尊重」「対話」を鍵概念として、本社のCSR方針の実践において核となる被雇用者とのエンゲージメントに建設的に取り組んでいる様子を紹介した。

THAI NOK社では、組合が会社と従業員とのコミュニケーションの重要なチャネルとなり、労使対話を通じて双方の建設的な対話を促している。建設的対話の利点として労使双方が共通の認識を有している。それは1つ目に、双方が協力して製造目標等の会社の目標に取り組むことができるようになる点、2つ目に、合意点を見出すことを求めるように労働者の姿勢が変わった点、そして3つ目は、頻繁に労働者の要望を経営に伝える機会ができたため、問題が大きくなる前に対処できるようになった点である。

DENSO (THAILAND)(DNTH)社は、労使間交渉の戦略や手法をローカル化することによって、より建設的な労使関係を構築している。会社業績を共有し会社の未来をどう設計するかを労使間で定期的に議論することにより、労働組合は労働者の処遇の改善のために経営と交渉を行う一方で、経営状況に一定の理解を示し、会社の成長と労働者の成長が二人三脚(両輪)で進むべきものであるという認識を持つようになった。そして労働組合は経営と労働者間の重要なコミュニケーションチャネルの1つとして機能している。

これらの取り組み事例が示す1つ目の機会は、各社がCSR方針の推進の最重要ステークホルダーとして従業員、そして組合と建設的な対話を蓄積していることである。かつて対立することもあった労使間交渉は、経営者側からのより丁寧な説明を定期的に重ねることにより、労働者側からの理解をえる取り組みを継続している。これから自動車部品のサプライチェーンに大きな変化が予想されるなかにおいて、継続的な建設的対話によって築かれた労使間の信頼がさらにその強みを発揮することになると考えられる。2つ目の機会は、ローカルが主導することにより、コミュニケーションの方法が現地の従業員がより理解することのできるものになっていることである。現地社会、現地文化を尊重し、エンゲージメントの主体としてローカルが重要な役割を担っていることが、建設的労使関係の礎となっている。そ

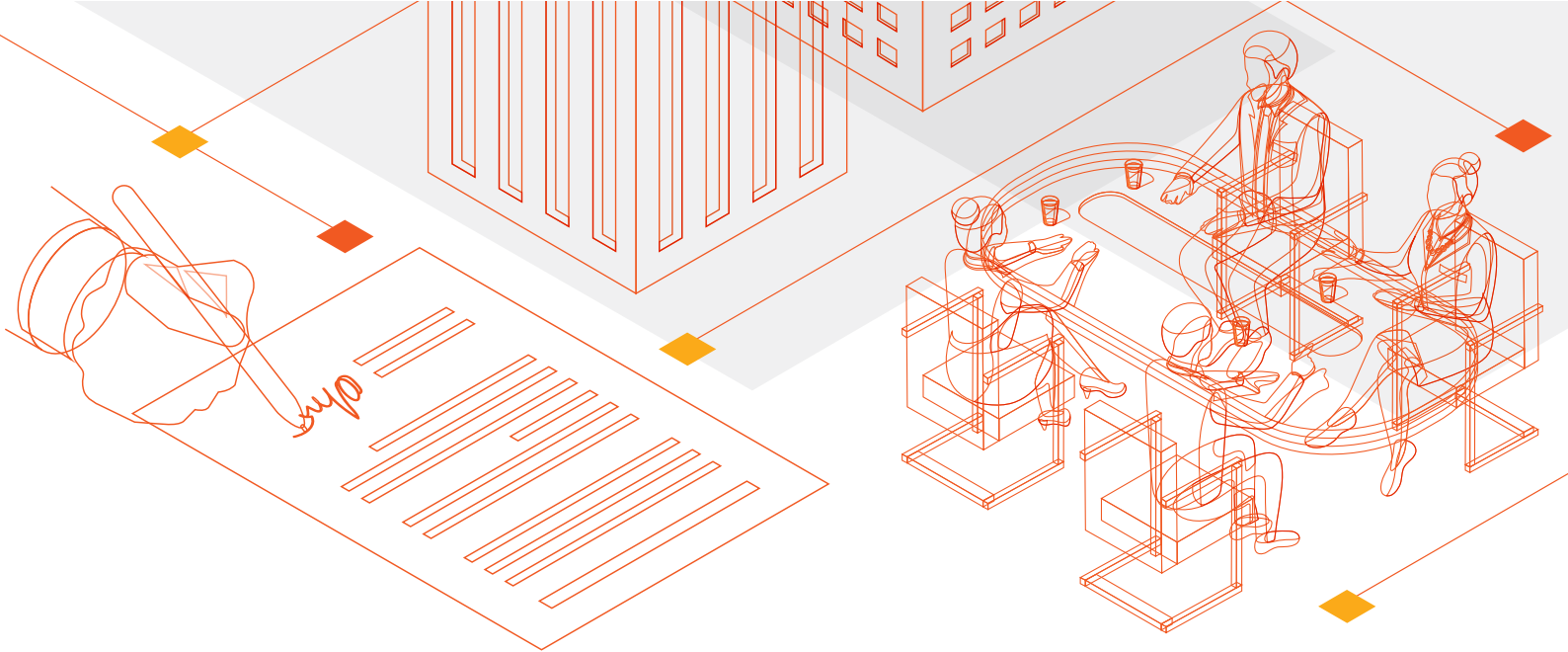
71 OECD, 2018. 責任ある企業行動 (RBC) のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス(日本語訳). 最終閲覧日2019年8月6日. <https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-RBC-Japanese.pdf>

72 OECD, 2018. 同上. 第II部3.2(c). p.30. 最終閲覧日2019年8月6日. <https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-RBC-Japanese.pdf>

の在り方は、取引先企業の労働組合と連携し、セミナー開催などを通して情報やグッドプラクティスを伝えることにより、取引先にも影響を与えている。事例で取り上げた企業におけるローカル主導、ローカル尊重の建設的労使関係の在り方は、タイのみならず、他の地域においても展開されることが期待される。

一方、被雇用者とのエンゲージメントをどのように深化させるかの課題としては、1つ目には変化していく経営環境のなかで、いかに密に従業員とのコミュニケーションを維持していくかであろう。事業の持続的な経営を行うためには、急激な事業の変化によって、非正規労働者や組合に加入しない労働者の雇用もあるなかにおいて、そ

れら従業員とのコミュニケーションも重要である。責任あるサプライチェーン、すなわち責任ある海外事業展開そして発展には、建設的な労使関係の構築に向けた活動の強化を全ての従業員に対して行うことが必要である。2つ目にはローカル主導であると同時に、本社が適切に関与することが重要である。現地における労働現場、労働環境はローカルが最も精通はしており、ローカル主導のエンゲージメントは強みを発揮する一方、常にそれを国際的基準に照らして見直す必要があり、それができるのは本社の機能だからである。おそらくそれには本社における労働組合とローカルな労働組合の交流も重要であろう。



8. 提言

日本政府 企業が責任あるサプライチェーンを実現できる環境を整備せよ

政府は、G7エルマウ・サミット首脳宣言(2015年)責任あるサプライチェーン、G20 ハンブルク首脳宣言 (2017年) 持続可能なグローバルサプライチェーン、さらにはG7パリ・社会コミュニケ (2019年) に明記されているように、持続可能な開発目標への企業の積極的貢献を強化するために、国連の指導原則、ILO三者宣言、OECD多国籍企業行動指針に沿って、責任あるサプライチェーン、グローバルサプライチェーンにおける人権デューディリジェンスを促進し、さらにその取り組みを加速させるべきである。

人権尊重の明確なメッセージを

政府は、G7エルマウ・サミット首脳宣言に示されたように、国連の指導原則に沿って、民間部門が人権に関するデューディリジェンスを履行することを要請していることを明確に示すべきである。人権デューディリジェンスにより、サプライチェーンの透明性が向上し、リスクの特定と予防が促進され、さらに苦情処理メカニズムの強化によって、より良い労働条件を促進されるからである。企業によるデューディリジェンスの実行を促す、政府としての明確な期待を示すべきである。政府は、持続可能なサプライチェーンを促進し、ベスト・プラクティスを奨励する、政府及び企業の共同責任を果たすべきである。

人権デューディリジェンスの具体的ガイドンスを

政府は、企業のサプライチェーンの透明性及び説明責任を向上させるため、本国で活動し又はそこに本国を置く企業に対し、自発的なデューディリジェンス計画又はガイ

ドなど、そのサプライチェーンに関するデューディリジェンスの手続を実施するよう奨励する具体的な施策を行うべきである。公共調達などにおけるインセンティブなど政策のなかで一貫して企業に人権尊重を促す政策を実施すべきである。企業がデューディリジェンスを実施するために、政府は政府関係機関とともに適切な情報を提供すべきである。特にリスクの高い分野に優先して着手すべきである。業界やセクターレベルのイニチアチブや中小企業への支援施策も重要である。

相手国政府への働きかけを

政府は相手国における企業活動において労働CSRを果たせるよう、相手国政府に対し、国際労働基準に適用国内法の整備を促すべきである。企業が労働CSRを果たすことを妨げる、社会的慣行や構造的問題があるとすればそれを是正するよう働きかける。そのために相手国政府と労働CSRに関する認識の共有、相手国政府関係機関におけるキャンペーンビルディングをおこなう。事業活動の海外展開において、環境法制、労働法制、人権保障が未整備もしくはその執行が不十分な場所に進出する日本企業は、人権への負のインパクトを与えるリスクに晒されている。現地ローカルの取引先や合併先が人権尊重の責任を果たさない場合は、日本企業自体へのリスクになり得るからである。

国際協調によるレベルプレイングフィールド(公平な競争条件)の形成を

企業がその競争力を十分に発揮し公平な条件で事業活動をおこなえる環境を整えるべきである。日本国内の中小企業からは、競争力確保の観点から、競争相手が立地するアジアにおけるレベルプレイングフィールドを望む声がきかれる。日EUEPAおよびSPAを活用し、サステナビリティ条項を挺に労働CSRに関する取組みについての協力を拡大する。日EU EPAにおけるTSD章の16.5(e)では両当事

者はCSRを促進すると規定してある。当該事項は複数の職掌に関わるため、複数のチャネルやフォーラムを設置することも考えられる。EUと日本は、競争性や産業政策を含む相互の利益となるイシューについて深い議論を行うフォーラムである日EU産業政策対話を有している。この政策対話には、他に比を見ないCSRWGがある。そこでは毎年責任ある企業行動について進むべき方法について議論している。この枠組みをさらに活性化させ、多くのステークホルダーを参加させながら、議論とともに具体的な協力活動を行う。

企業自社およびサプライチェーンの人権デューディリジェンスを行いディーセントワークを実現せよ

自らの事業活動における人権デューディリジェンスの実施・強化が望まれる。リスクに対応することでプラスの成果を最大にすることができる。事業運営において様々な権利を尊重し、ディーセントワークを実現し社会の持続的発展(SDGs)に貢献することが可能な立場にある。経営方針に表明し実践することで、価値・理念にもとづいた企業経営の競争力は、より高いものとなる。

CSR方針を実効性のあるものにするためにシステマティックな方法の導入を

企業は、自社の事業経営を労働、人権という観点から見直し、ILO基準、指導原則など国際的基準に照らして、取り組みを組織的に強化する。部署横断そしてオペレーションしている各地の現場を通して、自社の方針の国際的基準の普遍性との合致を見直し、共通言語で表現できるようにする。併せて人権尊重として求められている内容を具体化する。包括的な取り組みには、重要なステークホルダーである従業員、労働組合とのエンゲージメントが鍵となる。

サプライチェーン上の関係性において、責任あるサプライチェーンの実践を深化させよ

構築されている取引先との信頼関係において、日系企業のサプライヤやビジネスパートナーに対して、意識啓発、実務での取り組み方法を支援することができる。製品の生産工程、品質に関しておこなわれているサプライヤとのエンゲージメントに関連して、労働安全衛生、労働、人権に関する協力、インプット、トレーニング等を行う。現地子会社、自社工場、委託先工場、調達先に対して、自社方針を一貫して展開し理解してもらい、コミュニケーションを密にとり、具体的な取り組みについて協力する。さらには納入先である企業に対して、責任あるサプライチェーンの実践の取り組みを理解してもらい、エンゲージメントにおいて品質に加えて労働CSRに関する事項を対象とするようにする。

取り組みを積極的に開示せよ

積極的に人権への取り組みを、国際的なフレームワークに照らし合わせて、プレゼンテーション、開示が必要とされている。コンプライアンス思考の日本企業は、自らを説明することができる市場競争力をつける必要がある。協働とインセンティブでセクター全体でアジアのリーダーシップをとれ

企業が準拠を求められるCSR方針は、複数の業界と企業に亘る。取引先との関係のみならず、セクター全体でグッドプラクティスを共有することによりセクター全体の取り組みが底上げされる。セクターの指針として存在しているガイドラインを現在における国際的基準、すなわち指導原則を明示して盛り込む。セクター内企業の納入先である企業およびその団体に対して、責任あるサプライチェーンの実践の取り組みを理解してもらい、エンゲージメントにおいて品質に加えて労働CSRに関する事項を対象とするようにする。

完成車メーカーは自動車関連産業のリーダーとして自らの労働CSR方針を明確に示し、サプライチェーンにおける取引先とのエンゲージメントを品質向上の観点に加えて、労働CSRの観点を加えてサプライチェーンにおいて取引先とのエンゲージメントを積極的に行う。

自動車の自動運転化や電動化といったCASEへの変革により、完成車メーカーの取引は、自動車部品産業とともに電子部品産業やソフトウェア開発企業などに広がっている。完成車メーカー業界団体は業界のCSR方針を公開し、関連産業の共通言語として労働CSRを推進する環境を創ることができる。セクター内での協働に加え、セクター間の情報共有、協働が必要とされる。それにより、産業全体の労働CSRの底上げにつながる。タイそしてアジアの社会経済における日本の自動車産業、日系企業の与える影響は大きい。労働CSRの実践において日系企業はリーダーシップをとる立場にある。

労働組合

企業が労働CSRをはたすことは企業と労働者の間における建設的な労使関係が構築されていることである。労働組合は企業にとって最も重要なステークホルダーであり、人権デューディリジェンス、エンゲージメント、救済へのアクセスにおける役割は大きい。本社と海外事業体の労働組合の相互交流により、本社のCSR方針の海外事業体における展開、海外事業体における労使問題の解決を図ることができる。

アジア地域全体における責任あるサプライチェーンの実現には、アジア地域における日系企業労使が現地における建設的な労使関係の理解促進を図り労使対話を行うことである。日系企業の労働組合はマザー労働組合としての役割を果たすことができる。

Appendix

本調査の背景「アジアにおける責任あるサプライチェーン」プロジェクト概要^{73 74}

1. 背景

「アジアにおける責任あるサプライチェーン(RSCA)」プロジェクト(以下、本プロジェクト)は、多国籍企業とそのサプライチェーンの活動において責任ある企業慣行の推進を目指し、欧州連合(EU)のパートナーシッププログラムにより、EUと国際労働機関(ILO)が共同で資金拠出して実施される。本プロジェクトはアジアの6か国で実施される。日本では電子業界と自動車部品業界のサプライチェーンを有する多国籍企業の経験の共有と好事例の展開に取り組む。

2. 目的

本プロジェクトの最大の目的は、企業が責任ある行動についてのより良い理解を実践的な事例から確実に得られるようにすることを通じ、スマートで持続可能で包括的な成長を促進することである。当該プロジェクトで期待される成果は次のとおりである。CSR/RBCに関してアジア地域の関係するアクター、特に企業および公的機関の意識が高まり、キャパシティが強化されること。国際的に合意された原則及びガイドラインに合致してCSR/RBCのアプローチおよびイニシアティブが形成され広がることが強化されること。関係する国際的に合意された原則及びガイドラインに合致してEUおよびアジア間においてCSR/RBCについて一貫性が向上されること、CSR/RBCに関する国際的に合意された原則およびガイドラインに従って、セクターレベルおよび健全な労使関係を含む、既存のマルチステークホルダーパートナーシップを発展させもしくは

強化すること。国際的に合意されたCSR/RBCの原則およびガイドラインに関してすべての関係するステークホルダーを関与させた情報交換が強化され継続されること。アジアで操業する企業の環境保護、ディーセントワーク、人権尊重への寄与を強化し、関連する規制枠組みの一貫性が強化されること。

3. 原則と指針

本プロジェクトは、CSR(RBC)に関する国際的に合意された原則と指針を基に実施する。主な文書として、ILOの多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言(多国籍企業宣言)とOECDの多国籍企業行動指針を参照する。こうした指針を遵守することは、労働関連法令の遵守を尊重する企業文化につながり、関係する国内法と国際労働基準に則って労働者の権利を守り、労使関係を向上させることができると考える。

4. プロジェクトの活動

本プロジェクトの活動は、企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)と責任ある企業行動(RBC: Responsible Business Conduct)に関する国際的な基準やアプローチに対する意識を一段と高め、知識を強化することを目指す。そのために、本プロジェクトは、調査、アウトリーチ、政策提言、トレーニングの4つの活動を行う。調査を実施し、特に政府や企業、労働者のようなステークホルダーの間で好事例を共有し、戦略的なパートナーシップを構築しながら、既存の取り組みとの整合を図る。日本においては、調査およびアウトリーチの活動を、独立行政法人 日本貿易振興機構(ジェトロ)アジア経済研究との共同事業として行う。本調査レポートは、ILO 駐日事務所と独立行政法人・日本貿易振興機構(ジェトロ)アジア経済研究の共同事業として行った調査の結果をまとめたものである。

73 https://www.ilo.org/asia/projects/rsca/WCMS_672798/lang-en/index.htm

74 プロジェクトの活動に関する詳しい情報は、プロジェクト全体の紹介(英語)を参照のこと。https://www.ilo.org/tokyo/ilo-japan/WCMS_689335/lang-ja/index.htm



EUROPEAN UNION

この資料は「アジアにおける責任あるサプライチェーンプログラム」において、
欧州連合 (EU) の資金を活用し、作成されたものである。

