

# 責任あるサプライチェーンマネジメント

—アパレル業を事例として—

Responsible supply chain management

—Case study of apparel industry—

宮崎 正浩

Masahiro MIYAZAKI

## 要 旨

持続可能な開発が人類共通の目標となっている中で、企業は、社会的責任（CSR）を自社のみならずサプライヤーにも適用することが強く期待されている。

しかし、多くの企業のサプライチェーンの管理は、顧客ニーズに迅速に反応し、在庫等のコスト削減を実現し、企業の競争力を高めるために実施されてきた。この中で持続可能性に配慮することはコスト増につながることであり、容易に対応できるものではない。

企業が責任あるサプライチェーンマネジメント（SCM）に取り組む動機の一つが、サプライチェーンで起きる様々な社会的なトラブルによって自社のブランド価値が低下するリスクを低減することだと言われている。この背景には、社会的に影響がある企業を対象としたキャンペーンを行うことによって、社会を変革しようとする NGO の存在がある。このような事例としては Nike の東南アジアにおける児童労働問題が代表例として挙げられる。

本研究の目的は、開発途上国における児童労働が問題となったアパレル産業に焦点をあてて、企業の責任ある SCM の現状と課題を明らかにし、今後の企業の対応の在り方を考察することである。

本研究では、国連グローバルコンパクトが公表したサプライチェーンに関するガイドを基に評価指標を作成し、日米欧のアパレル企業の取組みを評価したところ、欧州企業の取組みが最も進んでおり、日本企業は欧米企業に比較し大きく遅れていることが明らかとなった。また、先進的な取組みを行っている企業は、自社の取組みのみならず、他社や団体との協力により、サプライヤーの共同監査や監査データの共有、現地の労働問題の解決のための開発途上国政府や現地の関係団体との協力を進めていることが明らかとなった。しかし、日本企業では、一部の企業を除き、その対応は遅れている。

今後、世界的な企業は、持続可能な開発のために自社のみならず、そのサプライチェーンにおける取組みへの期待が一層高まると考えられることから、日本企業の早急な対応が期待される。

キーワード：サプライチェーンマネジメント（SCM）、アパレル、国連グローバルコンパクト、持続可能性

## 1. はじめに

1992年にリオデジャネイロにて地球環境サミットが開催されて以来、持続可能な開発が人類共通の目標となり、貧困撲滅、人権保護、環境保全などのための様々な取組みが行われてきた。この間、経済のグローバル化が益々進展し、多くの企業は、そのサプライチェーンを世界的に拡張しており、人件費が低廉な開発途上国での児童労働の使用や劣悪な労働環境などが問題視されてきた。このため、企業は、持続可能な開発に貢献するための社会的責任（CSR）を自社の活動のみならず、サプライチェーンにおいても適用する責任ある行動が強く求められるようになった。

しかし、企業のサプライチェーンマネジメント（SCM）は、元々は顧客ニーズに迅速に反応し、在庫等のコスト削減を実現し、企業の競争力を高めるために実施されてきたものである。この中で持続可能性に配慮することはコスト増につながるものであり、容易に対応できるものではない。

国連グローバルコンパクトは、2010年に「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ガイド」を発表した。これは、国連グローバルコンパクトの価値と原則に基づき持続可能なサプライチェーンプログラムをいかに作成するかについての実践的なガイドを示したものである。

企業が責任あるSCMに取り組む動機の一つが、サプライチェーンで起きる様々な社会的なトラブルによって自社のブランド価値が低下するリスクを低減することだと言われている。この背景には、社会的に影響がある企業を対象としたキャンペーンを行うことによって、社会を変革しようとするNGOの存在がある。このような事例としてはNikeの東南アジアにおける児童労働問題が代表例として挙げられる。

しかし、責任あるSCMに取り組む企業が増えてきたのは、それが企業と社会のための価値と成功を強力に推進するためでもある。このような行動は、良好なビジネス行動を世界中に普及させることを通して、より広く受け入れられる市場形成に貢献し、国連の使命に従って持続可能な開発を進める非常に大きな潜在力を持っている（UNGC & BSI, 2010）。

本研究の目的は、開発途上国における児童労働が問題となったアパレル産業に焦点をあてて、企業の責任あるサプライチェーンマネジメント（SCM）の現状と課題を明らかにし、今後の企業の対応の在り方を考察することである。

## 2. 主要アパレル企業の取組み

SCMを簡単に定義すると「他企業間、複数部門間における情報共有を徹底して、必要なモノを必要な量だけ必要な時に供給する」ことである（鈴木、2010）。

SCMを導入している企業では、品質、コスト、納期、環境、安全性はもちろんのこと、最近ではジャストインタイムのためのリーン（ムダがない）でアジャイル（消費者ニーズに迅速に対応できる）なサプライチェーンの構築が指向されている（Handfield & McCormack, 2008）。

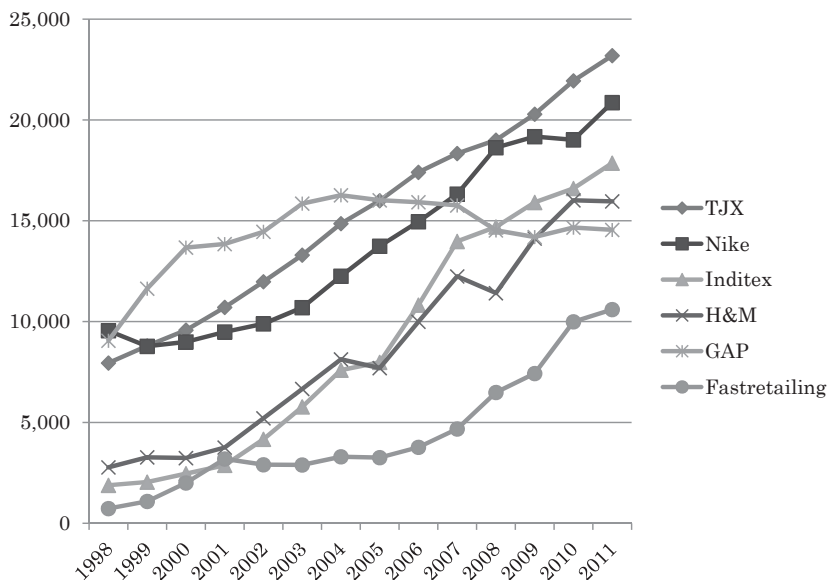
欧米企業を中心に行われてきた（サプライヤーの）行動規範とモニタリングを用いたマネジメン

表1 世界の主要アパレル企業

	企業名	本社所在国	2011年売上高（百万ドル）
1	TJX	米	23,191
2	Nike	米	20,862
3	Gap	米	17,862
4	Inditex S.A.	スペイン	15,963
5	H & M Hennes & Mauritz AB	スウェーデン	14,549
6	ファーストリテイリング	日	10,599

図1 主要アパレル6社の売上高推移

売上高（百万ドル）



出所：各社のホームページから筆者作成

トは、自社ブランド製品の生産を他社に委託している衣料品（アパレル）産業のように、自社のリスクがサプライヤーに潜在している企業が先行して採用してきた（藤井・海野、2006）。

本章では、主要なアパレル企業が、そのサプライチェーンにおける労働問題についてこれまでどのように対応してきたかを概観する。このため、売上高でみた上位6社（表1）を対象として、各社のホームページ等で公開されている情報をまとめた。なお、これら6社の売上高推移は、図1の通りである。

最初に、米国企業の取組みを見る。

## 2.1 TJX（米）

TJXは世界第1のアパレル企業である。自社工場を有しておらず、TJXブランドの商品の扱量も極めて少ないのが特徴である。TJXでは、後述するNikeやGapのようなサプライチェーンにおける労働問題を経験していない。同社は、NikeやGapの売上げが低迷している間でも順調に売上高を伸ばし（図1）、2005年以降は世界最大のアパレル企業となっている。

同社では、これまで継続的に成長してきた理由を次のように説明している。

TJXのビジネスモデルは、高度の柔軟性をもっており、継続的に成長するように構築されている。このため、世界経済が好不況にもかかわらず、過去35年間、一貫して経済的な成功を収めてきた。売上高の面では、顧客に新しい価値を提供することによって、新しい顧客を呼び込むことに成功してきた。一方、経費面では、在庫を減らすことによって在庫の回転を速くし、マージンを増加させた。低コストを実現することで、利益を上げながら、顧客により多くの価値を提供している。

責任あるSCMについては、TJXは「ベンダー行動規範」を制定し、これを下請けや第三者にも適用し、彼らをモニタリングし、必要な場合には是正措置を求めている。TJXが扱っている他社のブランドのサプライヤーに対しても同様である。

1999年以来、同社及び同社のバイヤーは、TJXブランドの商品を生産する工場に対し数千回の監査を行っている。また、2005年以来、ベンダーの訓練セッションを75回実施している。

同社がサプライチェーンの持続可能性の問題として重視しているのは、児童労働が問題となっているウズベキスタンの綿花である。同社では、ウズベキスタン産であることを知っている場合には購入しないことにコミットしている。

TJXが最初のCSRレポートを出したのは2011年である。この中での責任あるSCMに関する情報開示は、後述するNikeやGapと比較すると際立って少ない。

## 2.2 Nike (米)

Nike は、運動靴を中心とするアパレル企業であり、自社工場を持たず、Nike ブランドの製品を世界各地のサプライヤーに生産委託している。同社では、生産工場の労働者に関する行動規範を 1992 年に制定した。しかし、その後世界各国の工場では以下に述べるような様々な労働問題が生じた。

1995 年、パキスタンのサッカーボール工場において手縫いのサッカーボールの生産に児童労働が使われていたことが報道された。同社は、この報道を受けて調査し、問題となったサプライヤーとの契約を破棄し、18 歳以下の労働者は雇わないとする別のサプライヤーに契約を変更した。しかし、1996 年のライフマガジンは Nike を児童労働企業として報じ、1997 年には、米国で Nike の不買運動が起き、訴訟も提起された。

2000 年には、Nike ブランド品の生産を委託していたカンボジアの工場で児童労働を使っていることが BBC によって報じられた。その放送の中では、3 人の労働者が 15 歳未満であると認められた。しかし、後日 Nike がこの工場を調べたところ、この 3 人の労働者がカメラの前で述べた年齢が、同工場に新規に雇用を求めた時に証明書を示して述べた年齢なのか、撮影したときの年齢を言ったのかは明らかではないため、実際に児童労働があったかどうかを確認することができなかった。また、カンボジア政府は、その工場を調査したところ、すべての労働者は合法的な年齢であり、また、すべての労働者は雇用を継続していると主張した。しかし、Nike は、このような報道があったことに加え、当該企業にはいくつかの契約違反があったため取引を停止した。

Nike では、このカンボジアの事例から、年齢証明が存在しないか、あっても信用できない国では、児童労働をチェックするためには同社の監視システムだけでは不十分であることを学んだ。この結果、カンボジアで生産を再開するためには、年齢に関して厳格に実証できる高いレベルの保証を確認する必要があるとの結論を得た。このため、同社としては、国際労働機関 (ILO) の監視システム<sup>(1)</sup>に参加している現地工場のみを現地生産委託の対象とすることとし、自社の監視システムを補強するとともに、現地の NGO で児童労働の専門家に意見を求めることにした。

さらに、2000 年にはインドネシアの工場で労働者に対する不当な扱いがあることが明らかとなり、2001 年にはメキシコの工場で賃金計算などの問題から労働者のストが起きた。

以上の事件は、いずれも当時の Nike 社内のモニタリングシステムでは把握できなかったことであり、世界的な批判を受けて同社はそれまでの対応の誤りを認め、Knight 会長兼 CEO (当時) は、「我々は、世界で最大のスポーツとフィットネス企業になる途上で間違いを犯した。このため 2001 年 1 月には、企業としてかつ市民としての成長の機会を見出しつつ、基礎的な真実にコミットするために、ミッションと価値を変更した。Nike は世界の市民として、正しいことも誤ったことについても透明性を持ち、多様性を抱え、持続可能性を推進しなければならない。我々は、

何が持続可能な企業かを真に理解し始めた」と率直に述べた（2001年CSRレポート）。

同社が1990年代の開発途上国でのサプライヤーの労働問題から学んだことは、①透明性を確保し、外部の機関と協力することが非常に重要であること、②サプライヤーの行動を変えるためには、監視や監査だけでは無理であり、行動規範を現地で実施するためのビジネスを基礎とした解決を図る必要があり、そのためには現地政府、市民社会、産業界との協力が不可欠ことである。

このため、同社は「サプライチェーンを通じて我々の実践を促進し、我々の価値に合致した方法で事業を実施するサプライヤーとパートナーシップを求める」との方針を明らかにしている<sup>(3)</sup>。

具体的には、Nikeでは、同社のサプライヤーである契約工場のリストを毎年Fair Labor Association (FLA) に渡し、同団体が監査対象工場を選定し、監査している<sup>(4)</sup>。また、2004年以降はNikeが1社でサプライチェーンでの労働条件の改善に取り組むのではなく、他社との協力によって行うべきと考え、ウェブサイトでNikeの製造工場リストを公開している。

現在では、調達に関する「持続可能性指標」を定め、金、銀、銅、黄、赤の5つのレベルでサプライヤーを評価しており、2020年までに、受け入れ可能な最低レベルである「銅レベル」以上の工場からのみ調達することを目標としている。また、サプライチェーン全体で有害化学物質の排出を2020年までにゼロとすることを目標に掲げている。

Nikeの売上高の推移を見ると（図1）、様々な批判や消費者の不買運動を受けて1990年代末期に減少が見られるものの、自社の過ちを認めて方針転換を行った後は、順調に売上高を伸ばしている。同社は、責任あるSCMに取り組むことで、ブランドの価値の回復に成功したと言ってよいであろう。

### 2.3 Gap (米)

Gapは米国で第3位のアパレル企業である。Nikeと並んでサプライチェーンにおける労働問題で世界の批判を浴びた。

最初に1995年にエルサルバドルの工場で労働争議が起きた。

次に、1999年に米国サイパンに立地する工場における移民労働者に関する問題が起きた。この件では、当該工場がアジアからの移民労働者に対し不当な労働条件を課していることに対して、Gapを含むアパレル企業18社が訴えられた（サイパン訴訟）。この訴訟では、Gapを含むほとんどの企業は2002年までに和解に応じた。

さらに、2000年にはカンボジアの工場での児童労働問題が報道された。

Gapは、このようなサプライチェーンにおける労働問題に対処するため、1996年には外部の3団体と「独立監査作業グループ」を設立し、エルサルバドルで最初の監査を実施した。さらに、

同年、児童労働や強制労働、差別を明確に禁止し、組合結成の自由などを保護するとした包括的な「ベンダー行動規範」を作成した。

また、Gap は 2001 年から「外国契約労働者の権利を保護するガイドライン」を実施した。さらに、2002 年には「社会的責任報告書」に対して外部機関のメンバーで構成する「公的報告作業グループ」を設置し、その助言を受けるようにした。また、サプライヤーの工場のコンプライアンス状況を格付けし、ステークホルダーとの対話とエンゲージメントを開始した。

監査については、2003 年のサプライヤー監査の結果、136 の工場の承認を取り消したことや、2010 年には 1200 以上の工場で 2500 の監査を実施したことを公表している。

最近では、Gap は「同社の社会的・環境的責任は、同社の成功の一部であり、これらによって、同社の従業員の関与、操業の効率、生産性そして究極的には利益を改善する」と明確に述べている。

では、このような Gap の取組みが、同社の業績にはどのような影響を与えたのであろうか。同社は、2000～2001 年に売り上げの停滞を経て 2004 年までは増加したが、その後は減少し、ここ 4 年間はほぼ横ばいの状態である（図 1）。これは、米国の景気低迷の影響を最も受けたミドルクラスの収入減が主な原因とされている。このため従来は米国が中心であったものが他国への店舗展開を積極的に行い、経営陣も交代したが、いまのところ売上げの低迷から脱することはできず、苦しい経営が継続している。

次に欧州企業の取組みを見てみる。

## 2.4 Inditex S.A.（スペイン）

Inditex は、欧州最大のアパレル企業である。同社の CSR の原則は、「企業の価値を高めることは、関与するすべてのステークホルダー（従業員、株主、顧客、ビジネスのパートナー、サプライヤー、社会全般等）にとっての価値を構築する継続的なプロセスとしてのみ理解される」と規定している（取締役会規則）。

Inditex は、サプライヤーに対し倫理と環境へのコミットメントを求め、その対応状況の評価・格付けを行っている。外部の製造業者には同社の行動規範（2001 年制定）を適用している。

2002 年には、外部助言機関として「社会評議会」を設立した。

2007 年には、International Textile Garment and Leather Workers Federation (ITGLWF) と国際枠組協定を締結した。

2010 年度は、1,087 の監査を実施し、その結果の概要を公表した。

2010 年年次報告における Amancio Ortega Gaona 会長の言葉によると、「社会的責任の分野で



は、2つの側面が最も重要なものである。ひとつは、サプライヤーに対する要求事項をより正確なものとし、サプライヤーとの関与を深めつつ独自の認証基準に基づいて取組むことである。2番目は、サプライヤーの行動規範への遵守に対する永続的な要求である。このような倫理と環境へのコミットメントは、「常に企業の望ましい成長とともに進まなければならない」としている。

## 2.5 H & M Hennes & Mauritz AB (スウェーデン)

H & M は欧州2番目のアパレル企業である。

同社では、より持続可能なファッションがより多くの人々に利用できるようにしたいと考えている。そのためには、気候変動、サプライヤー工場での労働条件と賃金、資源の長期の利用可能性などに取組むこととしている（CEO 発言）。同社によると、持続可能性は、品質の概念の中心であり、企業の価値の一部である。

同社は、生産工場を有しておらず、750社のサプライヤーが有する約1650の工場で生産されている。これらの工場は、同社の行動規範に署名しなければならない。同社は、定期的な監査を実施している。長期的にはサプライヤーが持続可能性の責任を有するようになることを期待している。

2011年、同社は、世界のサプライチェーンにおける公正な賃金を促進するためのFair Wage Networkに参加した。

同社は、Better Cottonを使用しており、2020年の目標は、持続可能な綿花のみを使うことである。また、グリーンピースや他社と協力し、有害な化学物質の排出がゼロのサプライチェーンを目指している。

## 2.6 ファーストリテイリング (日)

ファーストリテイリングのCSRの方針は、「企業にとってのCSR活動とビジネス活動は表裏一体で、どちらが欠けてもその企業は社会的に評価されない。日常の事業活動を通じて本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造する。世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供することによって世界を良い方向に変えていく」ことである。

同社では、商品が児童労働や強制労働などのない適正な労働環境のもとで生産されているかどうかを定期的にチェックし、改善に向け活動を進めると同時に、定期的な情報開示を行っている。

2004年1月、同社は、「生産パートナー向けのコードオブコンダクト」を制定し、ユニクロブランドの商品を生産する主要縫製工場におけるコンプライアンスの強化に取組み始めた。

労働環境を改善するために主要な縫製工場を対象として外部の専門機関による年2回の定期的



## 責任あるサプライチェーンマネジメント

なモニタリングを実施している。単に問題を発見してペナルティを課すのではなく、工場側もメリットを感じて自主的に取り組めるよう対話することが重要であると認識しているとのことである。

2008年度から、パートナー工場を含む取引先には、労働・環境に関する法令遵守や人権尊重を求めている。また、2010年レポートでは、パートナー工場の労働環境の改善に取り組んでいることを記載している。

2010年からは縫製工場だけでなく、その前段階にあたる素材工場に対しても「素材工場向け環境基準」を制定し、同様に専門機関によるモニタリングを実施している。

同社では、生産パートナー工場が自ら労働環境をチェックすることで、より自立したCSRの取り組みを促進するよう「チェックリスト」を作成し、2010年から各パートナー工場に配布を開始した。

同社が行った定例モニタリングで検出された深刻な事例として、①法定残業時間（月36時間）超過を避けるために出勤記録を改ざんした件及び②満16歳未満の4名が2009年に入社していたことが発覚した件があり、両者に対する取引量を削減したことを報告している。

### 3. アパレル企業の責任あるSCMの評価

#### 3.1 評価基準

本研究では、日欧米のアパレル主要企業の責任あるSCMへの取り組みを比較して見ることとした。

評価のためには、関連する情報が公開されていることが前提となる。CSR情報の公開については、GRIのガイドラインがあり、アパレルと履物セクターのガイドライン（試行版）が作成され、公表されている（表2）。

しかし、このガイドラインは報告事項の共通化を図ったものであり、評価の基準ではない。

国連グローバルコンパクトが作成した「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ガイド」では、企業が責任あるSCMを構築するための以下のステップを推奨している（UNGC & BSI, 2010）。

##### ①コミットする

- ・外部環境とビジネスを成り立たせている最も重要な要素を理解することによってビジネスとして取り組む意義（business case）を明らかにする（リスクのマネジメント、効率性の実現、持続可

表2 アパレル・履物セクターにおけるサプライチェーンに関する主要報告事項

アプローチ	側面	主要報告事項
マネジメント アプローチ	行動規範	AF1. 行動規範（内容、対象範囲、工場への伝達方法、基礎となっている基準）
	監査システム	AF2. 行動規範遵守の担当者（組織図における位置づけ、監査を行う者の選定、雇用、訓練、評価のプロセス） AF3. 監査プロセスの遵守（監査プロセスで収集される情報の種類と収集先、監査のための人日、監査の頻度、監査とその結果のフォローアップの平均的期間）
	苦情処理	AF4. 苦情処理（苦情の受付、調査、対応の方策と手順）
	能力構築	AF5. 社会環境パフォーマンスを改善するための管理者、従業員その他のスタッフの能力構築のための戦略と範囲（サプライチェーンにのみ適用）
	ビジネスの見直し	AF6. サプライヤーの選択・管理・停止の政策（新規サプライヤーの選定と社会環境基準との関係、サプライヤーの行動規範のパフォーマンスと調達先決定との関係、取引関係の停止による影響の評価と改善の戦略）
パフォーマンス 指標	行動規範	AF7. 行動規範の対象となっている工場の数や場所
	監査プロセス	AF8. 実施した監査の件数（監査対象の選定方法、監査件数の計算方法）
	不遵守の発見	AF9. 賃金に関する法的義務又は団体交渉の結果の不遵守の件数 AF10. 残業規則の違反件数 AF11. 妊娠と母性の権利に関する基準の不遵守の件数 AF12. 児童労働の使用の件数 AF13. 性差別の基準の違反件数 AF14. 行動規範の違反件数 AF15. 行動規範遵守の監査のデータ解析（主要なリスクを特定すること）
	是正	AF16. 不遵守の是正の実践（是正の検証方法、不遵守の再発を防止するために行っているサプライヤーに対する支援や指導）
	ビジネスの見直し	AF17. 行動規範の遵守に影響を与える企業行動（不適切な調達・生産計画、スペックの急な変更など）の特定と改善

(出所) Global Reporting Initiative (2008) Sustainability Reporting Guidelines & Apparel and Footwear Sector Supplement, RG Version 3.0/AFSS Version Pilot から筆者作成

能な製品の開発など)。

- ・サプライチェーンの持続可能性のためのビジョンと目標を確立する。
- ・サプライチェーンにおける持続可能性に関する期待事項を確立する（行動規範の作成等）。

## ②評価する

- ・ビジネスの優先順位と影響に基づく取組みの範囲を決定する（リスクのマッピング）。

## 責任あるサプライチェーンマネジメント

### ③定義と実施

- ・パフォーマンスの改善のためにサプライヤーに期待事項を伝達し、交流する（サプライヤーとの関係構築、モニタリングと監査、能力構築）。
- ・連携を確実にし、内部でフォローアップする（内部での連携）。
- ・協働とパートナーシップを組む（産業界の協働、マルチ・ステークホルダー協力）。

### ④測定とコミュニケーション

- ・目標に照らしてパフォーマンスを監視し、透明性を確保し、進展を報告する。

このガイドは、企業が責任ある SCM を構築するためのステップに関する推奨事項であり、ある企業がこのステップのどこまで進んでいるかを評価することによって、その企業の取組みのレベルを評価することができると考えられる。

このため、本研究では、国連グローバルコンパクトが作成したガイドを用い、アパレル企業の取組みを評価する基準を作成した（表3）。

対象企業としては、米国では、Fortune 誌による米国トップ 500 社のうち、アパレル企業 5 社、アパレル専門小売業 5 社を対象とした。また、欧州では売上高上位 8 社、日本では売上高上位 5 社を対象とした。

表 3 企業の SCM の評価基準

評価基準		記号
コミットメント	企業のトップが、持続可能な開発への貢献をビジネスとして取り組むことを経営方針としていること（リスクのマネジメント、効率性の実現、持続可能な製品の開発など）。	C <sub>1</sub>
	サプライチェーンの持続可能性のためのビジョンと目標を定めていること。	C <sub>2</sub>
	サプライチェーンにおける持続可能性に関する期待事項を確立していること（行動規範の作成等）。	C <sub>3</sub>
リスク評価	ビジネスの優先順位と影響に基づく取組みの範囲を決定していること（リスクのマッピング）。	R
実施	パフォーマンスの改善のためにサプライヤーに期待事項を伝達し、交流していること（サプライヤーとの関係構築、モニタリングと監査、能力構築）。	I <sub>1</sub>
	連携を確実にし、内部でフォローアップしていること（内部での連携）。	I <sub>2</sub>
	協働とパートナーシップを組んでいること（産業界の協働、マルチ・ステークホルダー協力）。	I <sub>3</sub>
測定とコミュニケーション	目標に照らしてパフォーマンスを監視し、透明性を確保し、進展を報告していること。	M

### 3.2 評価結果

各社の評価結果は、表4の通りである。各項目の重み付けをすることは容易ではないため、各評価項目を1点とし、8点満点で評価した。

これを分散図で表すと、図2の通りである。

図2を見ると、日、欧、米で差があり、企業の規模でも差があることがわかる。一般的には、

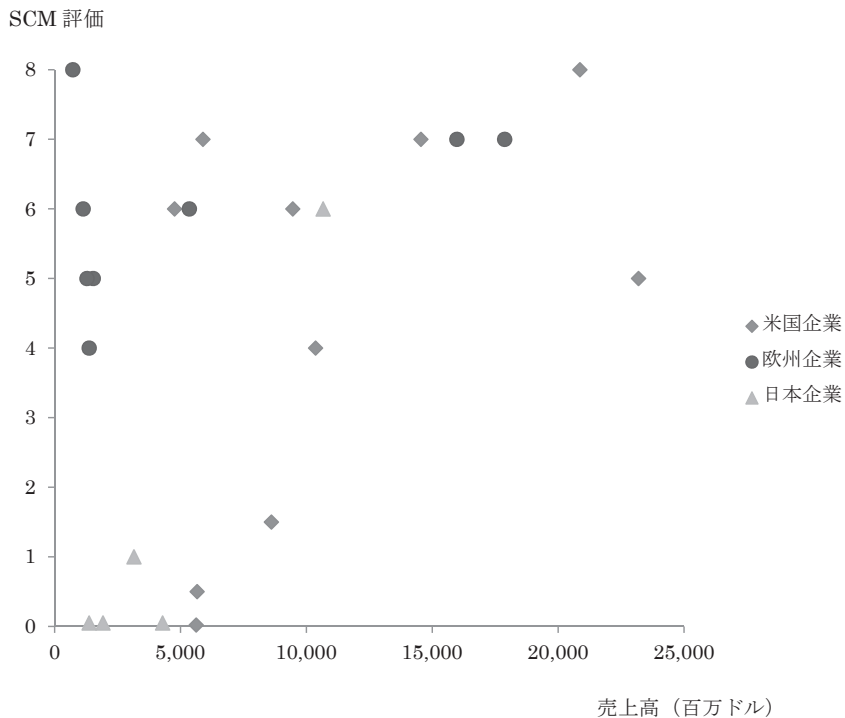
表4 主要アパレル企業のSCMの評価

		売上高 (百万ドル)	コミットメント			リスク 分析	実施			測定	評価点
			C1	C2	C3	R	I1	I2	I3	M	
米 国	TJX	23,191	○	○	○	●	○	○	●	●	5
	Nike	20,862	○	○	○	○	○	○	○	○	8
	Gap	14,549	○	○	○	●	○	○	○	○	7
	Limited Brands	10,364	○	○	○	●	○	●	●	●	4
	VF	9,459	○	○	○	●	○	●	○	○	6
	Ross Stores	8,608	●	●	△	●	○	●	●	●	1.5
	Phillips-Van Heusen	5,891	○	○	○	●	○	○	○	○	7
	Polo Ralph Lauren	5,660	●	●	●	●	△	●	●	●	0.5
	Foot Locker	5,623	●	●	●	●	●	●	●	●	0
	Levi Strauss	4,762	○	○	○	●	○	●	○	○	6
欧 州	Inditex S.A.	17,862	○	○	○	●	○	○	○	○	8
	H & M Hennes & Mauritz AB	15,963	○	○	○	●	○	○	○	○	8
	Next plc	5,350	○	○	○	●	○	●	○	○	7
	Etam Developpement SCA	1,534	○	○	○	●	○	●	○	●	5
	JD Sports Fashion Plc	1,372	○	○	○	●	○	●	●	●	4
	Charles Voegele Holding AG	1,285	○	○	○	●	○	●	○	●	5
	Macintosh Retail Group NV	1,133	○	●	○	○	○	●	○	○	6
	KappAhl Holding AB	722	○	○	○	○	○	○	○	○	8
日 本	ファーストリテイリング	10,599	○	○	○	●	○	○	●	○	6
	ワールド	4,289	●	●	●	●	●	●	●	●	0
	オンワード樫山	3,151	●	●	●	●	○	●	●	●	1
	TSI ホールディングス	1,921	●	●	●	●	●	●	●	●	0
	ファイブフォックス	1,370	●	●	●	●	●	●	●	●	0

注：売上高は2011年の数値（ドル換算は年末の交換レートによる）。○は実施（1点）、△は一部実施（0.5点）、●は未実施又は未公表を示す（0点）。

出所：各社のホームページ、持続可能性報告書、年次報告書から筆者作成。

図2 主要アパレル企業のSCM評価と売上高



出所：筆者作成

企業の規模が大きいほどCSR活動が進む傾向にある。これは、企業規模が大きいほど、外部からの監視の目が厳しくなり、外部からの批判によってブランドが傷つけられるとそれによる損害額が大きくなるためと考えられる。また、企業の規模が大きい場合には、スケールメリットによってSCMを行うための資源を得やすいであろう。

次に、日米欧のアパレル主要企業の責任あるSCMへの取組みの差はどの程度あるかを検討する。企業規模の違いを考慮して日米欧企業の比較を行うため、各企業のSCM評価得点を目的関数とし、企業規模を示す指標として売上高を採用し、日米欧企業の違いを見るための米国企業を基準として日欧企業にダミー変数を用いることで、式(1)を作成した。

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 \quad (1)$$

Y：企業のSCM評価得点(0～8点)

X<sub>1</sub>：企業の売上高(百万ドル)

X<sub>2</sub>：欧州企業ダミー(欧州企業の場合は1、それ以外では0)

X<sub>3</sub>：日本企業ダミー(日本企業の場合は1、それ以外では0)

式(1)に既述の23社のデータを入れて重回帰分析を行った。その結果は、下記の通りである。

重相関 R	0.714647027
重決定 R <sup>2</sup>	0.510720373
補正 R <sup>2</sup>	0.433465695

	係数	標準誤差	t	P-値
切片 $\alpha_0$	2.52602549	1.072061716	2.356231412	0.029351386
X <sub>1</sub> (売上高：百万ドル)	0.00018115	7.60365E-05	2.382408356	0.027802716
X <sub>2</sub> (欧州企業ダミー)	2.449457483	1.095502445	2.235921513	0.037551703
X <sub>3</sub> (日本企業ダミー)	-1.901166762	1.281254628	-1.483832114	0.154253665

これによると、売上高と欧州企業ダミーのP-値は0.05を下回っており、統計的に有意であるが、日本企業ダミーのP-値が0.05を上回っており、また、全体の相関係数も高くないのでモデルとしてはやや問題がある。

しかし、本研究の目的は日米欧企業の比較であることから、この程度の当てはまりであっても差し支えないであろう。

以上のことから、SCMの取組みの評価点は、企業規模による差を除外して考えると、欧州企業は5.0、米国企業点は2.5、日本企業は0.6となり、欧州企業の取組みが最も進んでおり、日本企業は欧米企業に比較し大きく遅れていることが明らかである。

図2における欧州企業を見ると、売上高が少ない企業であっても評価点は高い。その特徴としては、サプライヤーの監査・評価において、ETIやBSCIなどのパートナーシッププログラムに参加し、共同監査や委託による監査、監査結果の共有などによってサプライチェーンの管理コストの低減を図っていることが挙げられる(表5)。

業界トップの企業であれば、社内的な資源も比較的豊富であるため、SCMのためにかなりのことが実施可能である。しかし、規模の小さい企業は、社内の間接部門は限られているため、社外の資源を利用することが探究されることになる。このことは、規模の小さい企業が責任あるSCMを導入するためには、1社では導入が難しいため、共同で実施する団体に参加することが有効であることを示唆している。

責任あるサプライチェーンマネジメント

表 5 主要アパレル企業の SCM における監査

		行動規範	監査	協力団体
米 国	TJX	自社	自社	
	Nike	自社	自社、FLA	FLA が監査対象企業を選定
	Gap	自社	自社	SAI、ETI、GA、MSN、UNITE、ILO (Better Work)
	Limited Brands	自社	自社	Business Council for Global Development
	VF	自社、 FLA	自社、WRAP、 FFC	FFC のデータベースを通じて監査情報を 他社と共有
	Ross Stores	法令遵守	バイヤー(第三者 監査を求める)	バイヤーからのレポートをチェック
	Phillips-Van Heusen	自社、 FLA		ベトナム、カンボジアでは、ILO のベター ワークプログラムに参加
	Polo Ralph Lauren	自社	第三者機関	
	Foot Locker	記述なし	記述なし	記述なし
	Levi Strauss	自社	自社、他社との 共同	FFC と SEDEX に参加。BSR と協力。 契約工場の名前と立地場所を公表
欧 州	Inditex	自社	自社	外部助言機関 (社会評議会)、ETI、 ITGLWF、ILO (Better Work)
	H & M	自社	自社	Fair Wage Network、Better Cotton Initiative
	Next	ETI、ILO	自社	ETI、ILO (Better Work)
	Etam Developpement	自社	自社、BSCI	BSCI
	JD Sports Fashion	ETI	第三者(監査会社)	Sercura 社 (監査会社)
	Charles Voegele Holding	BSCI	第三者	SAI、BSCI
	Macintosh Retail Group	BSCI、 SA8000	BSCI	BSCI
	KappAhl Holding	自社	自社	Better Cotton Initiative、BSR
日 本	ファーストリテイリング	自社	自社、外部専門 機関	記述なし
	ワールド	国際ルール	記述なし	記述なし
	オンワード樫山	記述なし	自社、第三者機関	記述なし
	TSI ホールディングス	記述なし	記述なし	記述なし
	ファイブフォックス	記述なし	記述なし	記述なし

FLA = Fair Labor Association, WRAP = Worldwide Responsible Accredited Production, FFC = Fair Factories Clearinghouse, FLA = Fair Labor Association, SEDEX = Supplier Ethical Data Exchange, GA = Global Alliance for Workers and Communities, UNITE = Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees, ITGLWF = International Textile Garment and Leather Workers Federation, SAI = Social Accountability International, BSR = Business for Social Responsibility

出所：各社のホームページ、持続可能性報告書、年次報告書から筆者作成。



#### 4. おわりに

本研究では、国連グローバルコンパクトが公表したサプライチェーンに関するガイドを基に評価指標を作成し、日米欧のアパレル企業の取組みを評価したところ、欧州企業の取組みが最も進んでおり、日本企業は欧米企業に比較し大きく遅れていることが明らかとなった。また、先進的な取組みを行っている企業は、自社の取組みのみならず、他社や団体との協力により、サプライヤーの共同監査や監査データの共有、現地の労働問題の解決のための開発途上国政府や現地の関係団体との協力を進めていることが明らかとなった。しかし、日本企業では、一部の企業を除き、その対応は遅れている。

Nike や Gap は、アパレル業の世界のトップ企業であり、NGO のキャンペーンの対象となった。このため、両社は、サプライヤーの人権や労働者の権利を保護するための責任あるサプライチェーンマネジメントを導入した。この結果、欧米のアパレル企業の多くが同様の対応を行うようになった。また、比較的規模が小さい企業は、サプライヤーの監査費用を軽減するために、他社との共同での監査制度を作りだした。

持続可能な SCM において、購買を通じてサプライヤーに対し影響力を行使することは、優越的な地位の濫用とならない限り、合法的なものであり、労働条件の改善に積極的に取組む一部のサプライヤーにとっては利益がある。しかし、そのことによって、労働問題を抱えるサプライヤーが別の販売先に乗り換えるだけに終わってしまうと、現地における労働条件の改善にはほとんど貢献しないであろう。

Nike は、カンボジアでは過去の政治的混乱から子供の年齢確認を行う社会制度が出来ていないため、カンボジア政府や国際機関が進めるプログラムに参加している企業のみをサプライヤーとして選定するとともに、労働条件改善のための社会プログラムに企業として支援・参加するようになった。この事例に象徴されるように、企業は、開発途上国の社会自体の変革をもたらすような行動を取らないと効果的ではない。

企業の取組みを地域別にみると、欧州企業のサプライチェーンに対する取組みが最も進んでいる。これは、欧州社会が企業活動の社会的側面を重視しているためであろう。また、業界トップ企業が率先して取組み、それが下位の企業にもよい影響を与えていると考えられる。

一方、日本の企業はどうであろうか。日本では、トップのファーストリテイリング社以外では責任ある SCM をほとんど実施していない。これは、日本では NGO の圧力が比較的少ないことが原因であろうと考えられる。また、同業他社が取組んでいないことが、取組まない理由になっている可能性がある。

今後、世界的な企業は、持続可能な開発のために自社のみならず、そのサプライチェーンにお

ける取組みへの期待が一層高まると考えられることから、日本企業の早急な対応が期待される。

## 注

- (1) ILO はカンボジアにおける労働基準の遵守状況を改善することを目的としたプログラムを 2001 年から開始しており、2011 年 10 月末現在で 300 の工場、316,751 人の労働者が参加している。このプログラムでは、監査人が、事前通告なしに工場を訪問し、労働者のインタビュー、帳簿の検査を行っている。これには、Adidas, Gap Inc., Levi Strauss & Co., Sears, Wal-Mart, The Walt Disney Company が資金援助を行っているが、プログラムの実施には関与していない。
- (2) Clean Clothes Campaign のホームページ (2012 年 6 月 16 日確認) :  
<http://www.cleanclothes.org/newslist/624-the-saipan-workers-lawsuit-an-overview>
- (3) Nike では責任ある SCM の方針と社内体制の整備を進めたが、サプライチェーンにおける労働問題がなくなった訳ではない。2008 年 7 月には豪州のテレビは、マレーシアの契約企業 (Hytex Apparel) が数百人の移民労働者を不当な条件で雇用していることを報道した。これを受けて Nike は調査し、Hytex Apparel が行動規範に違反していることを見出して、その是正措置を講じることを要求した。
- (4) Locke et al (2006) によると、Nike の事例から言えることは、サプライチェーンにおける労働条件の改善のためには、サプライヤーのモニタリングのみはなく、その根本原因である工場における計画的な生産方法や品質や効率を改善する能力向上支援を同時に実施する必要があることである。

## 参考文献

1. Global Reporting Initiative (2008) Sustainability Reporting Guidelines & Apparel and Footwear Sector Supplement, RG Version 3.0/AFSS Version Pilot.
2. Handfield, R. B. & McCormack, K (2008) Supply Chain Risk Management: Minimizing Disruptions in Global Sourcing, CRC Press, 邦訳：東京海上日動リスクコンサルティング「サプライチェーンリスクマネジメント～レジリエンスを高める 18 の方法」日科技連
3. Locke, R., Qin, F. and Brause, A. (2006) Does Monitoring Improve Labor Standards? Lessons from Nike, Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper No 24, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
4. United Nations Global Compact & BSI (2010) "Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement", 邦訳：環境経営学会サプライチェーン・マネジメント研究委員会訳「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」
5. 鈴木邦成 (2010) 「グリーンサプライチェーンの設計と構築～グリーン物流の推進」白桃書房
6. 藤井敏彦・海野みづえ編著 (2006) 「グローバル CSR 調達 サプライチェーンマネジメントと企業の社会的責任」日科技連出版社

### 対象企業のホームページ

1. Charles Voegelé Holding AG : <http://www.charles-voegele.com/>
2. Etam Développement SCA : <http://www.etamdeveloppement.fr/en/home.php>
3. Foot Locker : <http://www.footlocker-inc.com/company.cfm?page=foot-locker>
4. Gap : <http://www.gapinc.com/content/csr/html/MakeADifference.html>
5. H & M Hennes & Mauritz AB : <http://about.hm.com/content/hm/AboutSection/en/About/Facts-About-HM.html#cm-menu>
6. Inditex : <http://www.inditex.com/en>
7. JD Sports Fashion Plc : <http://www.jdplc.com/>
8. KappAhl Holding AB : <http://www.kappahl.eu/>
9. Levi Strauss & Co : <http://www.levistrauss.com/sustainability>
10. Limited Brands : [http://www.limitedbrands.com/responsibility/our\\_responsibility.aspx](http://www.limitedbrands.com/responsibility/our_responsibility.aspx)
11. Macintosh Retail Group NV : <http://www.macintosh.nl/en/>
12. Next plc : <http://www.nextplc.co.uk/corporate-responsibility.aspx>
13. Nike : <http://nikeinc.com/pages/about-nike-inc>
14. Polo Ralph Lauren : <http://global.ralphlauren.com/en-us/about/pages/default.aspx>
15. Phillips-Van Heusen : <http://www.pvh.com/>
16. Ross Stores : <http://www.rossstores.com/index.aspx>
17. TJK : <http://www.tjx.com/>
18. TSI ホールディングス : <http://www.sanei.net/>、<http://www.tokyostyle.co.jp/>
19. VF : <http://www.vfc.com/>
20. オンワード樫山 : <http://www.onward.co.jp/>
21. ファイブフォックス : <http://www.fivefoxes.co.jp/>
22. ファーストリテイリング : <http://www.fastretailing.com/jp/>
23. ワールド : <http://corp.world.co.jp/>

本研究は、日本私立学校振興・共済事業団平成24年度学術研究振興資金の助成を受けた研究成果である。  
ここに記して御礼申し上げます。