

2020年6月17日

## コンサルティングレポート

# コロナ影響下におけるサプライチェーン上の社会的責任

## 社会対話と人権デューデリジェンスの重要性

社会システム共創部 ESGコンサルティング室 コンサルタント 櫻井 洋介

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大が、グローバルに活動する企業に多大な影響を与える中、企業が履行すべきサプライチェーン上の社会的責任が改めて問われている。サプライチェーンにおける企業の社会的責任は、コロナウイルスの影響によって、どの様に変容しているのか。本稿では、「COVID-19と責任ある企業行動」と題して2020年5月19日に開催された、OECDの「責任ある企業行動に関するグローバルフォーラム(Global Forum on Responsible Business Conduct)<sup>1</sup>」での議論等も参考にしながら、コロナ禍、そしてアフターコロナの時代に求められるサプライチェーン上の社会的責任について考察する。

### 1. 社会的責任としての労働者の保護

まず、新型コロナウイルスが企業のサプライチェーンに及ぼしている影響について概観しておきたい。新型コロナウイルスが流行した直後に問題となったのは、中国国内の生産や工場稼働が停止すること等による供給サイドの混乱であったとされる。しかし、現在、特にグローバルサプライチェーン上の末端に位置する企業や労働者にとって、より深刻な問題として顕在化しつつあるのが、国際的な需要の減退である。新型コロナウイルスによる世界的な需要の減退によって発注者から注文のキャンセル等が相次いだことで、工場は稼働の停止や規模の縮小等を余儀なくされ、サプライチェーン上の労働者は給料の未払いや失業のリスクに晒されているのである。サプライチェーンとは、日本語で「供給連鎖」や「供給網」等と訳されるが、現在は供給の問題よりも需要の問題がより深刻な形で認識されている。この点については、OECDのグローバルフォーラムにおいても「供給危機から需要危機への移行」という文脈で議論がなされていたところである。

特に影響が大きい産業と言われているのが、アジアの縫製業である。国の輸出総額に占める縫製業の割合が大きいバングラデシュ（輸出総額の約80%）やカンボジア（同70%）等では、状況はより深刻であると見られる。バングラデシュ縫製製造業者および輸出業者協会（BGMEA）によると、4月には3億5,500万ドル相当の輸出用の既製衣料（9億5,300万個）の発注がキャンセルされ、このキャンセルにより、219万人以上の労働者が影響を受けている<sup>2</sup>。また、カンボジアでは、2020年の第2四半期における輸出額が前年同期比50~60%減となる見込みが示されており、縫製・製靴産業においては最大で130の工場が操業停止を申請、これによって10万人の労働者が影響を受けているとの情報もある<sup>3</sup>。

このような状況の中、アジアのサプライヤーは、国境を越えて団結する動きを見せている。ドイツ国際協力

<sup>1</sup> <http://mneguidelines.oecd.org/global-forum/>

<sup>2</sup> 公益財団法人国際労働財団 メールマガジン No.593 「コロナウイルス不況がアジアの縫製業を直撃」(2020/4/30) <https://www.jilaf.or.jp/mbn/2020/593.html>

<sup>3</sup> 独立行政法人日本貿易振興機構 ビジネス短信(2020年5月1日)「130の縫製・製靴工場が操業停止、10万人の労働者に影響」 <https://www.jetro.go.jp/biznews/2020/05/00129ce65b15832d.html>

公社（GIZ）の支援の下、バングラデシュ、カンボジア、中国、ミャンマー、パキスタン、ベトナムで縫製業を営む企業の代表者が、STAR (Sustainable Textile of the Asian Region) ネットワークと呼ばれるプラットフォームを立ち上げたのである。STAR ネットワークは、2020年4月9日に、グローバルブランド企業や小売業者に対して、契約の完全履行等を要請する合同声明を発表した<sup>4</sup>（なお、実際に海外の大手アパレルブランドの一部は、委託先の縫製工場に対し、発注済製品の購入を契約通り履行することを保証すると発表している）。

図表 1 STAR ネットワークが発表した合同声明の内容

1	購買に関する重要な意思決定を行う際は、サプライチェーン上の労働者や小規模事業者への潜在的な影響を慎重に検討すること
2	購買契約の条件を尊重し、契約の完全履行を行うこと、価格や支払条件に関して、再交渉を行わないこと
3	中止された出荷や既に生産済の製品、現在生産中の製品について、責任を負うための実務的な計画を策定すること、既に受理されている注文をキャンセルしないこと
4	もし生産や出荷を停止する場合は、サプライヤーに対して公正な報酬（FOB 価格の 100%）を支払うか、サプライヤーの労働者へ直接給与を支払うこと
5	配送や出荷の遅延について、サプライヤーに責任を負わず、遅延に関する損害をサプライヤーへ請求しないこと
6	追加費用や緊急発注、不必要な訪問や監査等によって、サプライヤーへ不適當なプレッシャーを与えないこと
7	地域の状況を理解するため、当該地域のステークホルダーとエンゲージメントを行うように努めること
8	常に対話と協調的解決を志向し、相互に受け入れ可能な解決策を模索すること
9	サプライチェーン上のビジネスパートナーを可能な限り支援し、ビジネスの継続性やサプライチェーンの協同、社会的な持続可能性を実現するための長期的な戦略をとること

（出典）Sustainable Textile of Asian Region (STAR) Network

「Joint Statement on Responsible Purchasing Practices amid the COVID-19 Crisis」（翻訳：筆者）

ここでは、上記合同声明の 4 つ目にある、発注者がサプライヤーに公正な報酬を支払わない場合に、サプライヤーの労働者の給与を直接支払うことを発注者に要望している内容に注目したい。この要望は、サプライヤー側が契約の完全履行を要求する背景に、サプライヤー自身が抱える労働者を保護する目的があること

<sup>4</sup> Sustainable Textile of Asian Region (STAR) Network, *Joint Statement on Responsible Purchasing Practices amid the COVID-19 Crisis* <http://asiatex.org/ennewss/393.html>

を示唆しているためである。

コロナ禍において、労働者の保護や生活の保証等が重視されるべきという考え方は、国際的にも浸透している。例えば、国連人権高等弁務官事務所（OHCHR）が発表した「COVID-19 ガイダンス」における「ビジネスと人権」の項によれば、コロナ禍において企業を支援するための国家の対策の中核には、労働者の保護が据えられるべきであり、特に最も不安定な状況に置かれた労働者を保護すべきであるとされている<sup>5</sup>。

政府による労働者への賃金補償等は、バングラデシュやカンボジアといった国々でも実施されているが、公的資金の投入はあくまで一時的な支援策に過ぎない。企業のサプライチェーン上においては、発注者と受注者がそれぞれ、長期的な視点をもってエシカル（倫理的）に行動することで、両者が一体となって労働者を保護する施策を主体的に実行していくことが求められていると言えよう。

## 2. 社会対話の重要性

新型コロナウイルスの影響下において、企業がサプライチェーン上の社会的責任を果たしていくために、特に重要と思われるアプローチが社会対話の実践である。社会対話については、OECDのグローバルフォーラムにおいても、多くの有識者から言及されていたところであるが、中でも社会対話の重要性を強調するアクターは国際労働機関（ILO）であろう。ILOでは、「COVID-19に関するポリシーブリーフ」を公表しているが、その中で中核となる4つの柱の1つとして、「社会対話に基づく解決策に依拠すること」を掲げている<sup>6</sup>。ILOは「ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）」の実現を目指して活動を行っている国際機関であるが、「社会対話の確保」は「ディーセント・ワーク」を構成する要素の1つであり、ILOがディーセント・ワーク実現のために掲げる4つの戦略目標の1つにも「社会対話の推進」が挙げられている<sup>7</sup>。

ILOの定義によれば、社会対話とは、「政府、使用者、労働者の代表が、経済・社会政策に関わる共通の関心事項に関して行うあらゆる種類の交渉、協議、あるいは単なる情報交換」を指す<sup>8</sup>。この概念は広く解釈されており、政府が公式に対話の当事者となる政労使三者間のプロセスとして理解されることもあれば、政府が直接関与しない、労使の二者関係として構成されている場合を含むこともある。コロナ禍ではサプライチェーンのコミュニケーションが断絶されることで、特にサプライチェーン末端の労働者が置かれている状況や、彼らが直面している課題等について、発注企業側の現状把握が不十分となりがちである。企業は積極的な対話を実践することで、サプライチェーン上の労働者の状況とニーズの把握に努め、労働者に寄り添った対策を打ち出すことが求められる。そして、政府には企業と労働者の対話を促進しつつ、必要に応じて対話の当事者として関与することで、適切な支援策を整備することが求められよう。

社会対話が労働者の保護につながった事例としては、南アフリカでの取り組みが挙げられる。南アフリカでは、新型コロナウイルス感染拡大の初期段階において、ナショナルレベルでの労使間交渉が行われた結果、南アフリカ衣料繊維労働者組合（SACTWU）は、ロックダウン期間（6週間）の労働者の賃金を全額補償する内容の協定を締結することができた。結社の自由や団体交渉の権利は、中核的労働基準にも数えられる労働者の基本的権利であるが、労働者の声を使用者側へ適切に届けるためにも、コロナ禍においてこそ、建設

<sup>5</sup> OHCHR, COVID-19 Guidance, <https://www.ohchr.org/EN/NewsEvents/Pages/COVID19Guidance.aspx>

<sup>6</sup> ILO Policy Brief on COVID-19 [https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS\\_739047/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_739047/lang-en/index.htm)

<sup>7</sup> ILO WEB サイト「ディーセント・ワーク」<https://www.ilo.org/tokyo/about-ilo/decent-work/lang-ja/index.htm>

<sup>8</sup> ILO 駐日事務所メールマガジン「トピック解説「社会対話 (social dialogue)」(2007年1月31日付 第56号) [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-tokyo/documents/article/wcms\\_249618.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-tokyo/documents/article/wcms_249618.pdf)

的な労使間対話が積極的に行われるべきであり、企業側にはより一層、団体交渉に対する誠実な対応が求められていると言える。

### 3. 株主資本主義からステークホルダー資本主義へ

新型コロナウイルスがもたらす長期的な影響に企業が対処していく上では、株主のみならず、顧客やサプライヤー、従業員等、あらゆるステークホルダーの要請に応じていくことが不可欠である。この点について、世界経済フォーラムは「COVID-19 パンデミック下の労働力に関する指針-危機におけるステークホルダー資本主義 (Workforce Principles for the COVID-19 Pandemic : Stakeholder Capitalism in a Time of Crisis)」を策定し、企業に対して5つの指針を示している<sup>9</sup>。

図表2 世界経済フォーラムが企業に対して示す5つの指針

1	この危機を、リーダーシップを示す機会と捉え、全てのステークホルダーに対して、可能な限り最善の成果を出し続ける
2	目の前の状況に合わせて柔軟に対応できるよう、迅速かつ継続的な学習姿勢を身に付ける
3	意思決定において、全てのステークホルダー（従業員、株主、顧客、サプライヤー、労働組合、医療機関、コミュニティ等）の考え方を理解し、エンゲージメントを行う
4	従業員の well-being と企業の well-being が交差するポイントに焦点を当てる
5	中期的なニーズと長期的な経営目標を考慮した意思決定とアクションを行う

(出典) World Economic Forum 「Workforce Principles for the COVID-19 Pandemic : Stakeholder Capitalism in a Time of Crisis」(翻訳:筆者)

この指針の基盤となっている考え方が、「ステークホルダー資本主義」である。ステークホルダー資本主義とは「企業は従業員や顧客、地域社会等といったあらゆるステークホルダーの利益に配慮すべき」という考え方であり、株主の利益を最優先としていたこれまでの「株主資本主義」が気候危機や格差拡大等の社会問題を生み出してきたことへの反省から、昨今、改めて注目を浴びている概念である。2019年の8月、米国の企業経営者団体である「ビジネス・ラウンドテーブル」が、これまでの株主資本主義の方針を転換し、ステークホルダー資本主義を宣言したこと<sup>10</sup>はビジネス界に衝撃を与えたが、その後も、2020年のダボス会議のテーマとして取り上げられる等、ステークホルダー資本主義という概念への関心はますます高まりを見せている。ビジネス界におけるSDGs(持続可能な開発目標)の浸透や、ESG投資の伸長、企業の社会貢献を重要視する傾向のあるミレニアル世代の増加等も手伝い、あらゆるステークホルダーの利益に配慮しながら経営を行っていくことは、もはや企業にとって必要不可欠であると言えるだろう。

<sup>9</sup> World Economic Forum, Workforce Principles for the COVID-19 Pandemic Stakeholder Capitalism in a Time of Crisis, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_NES\\_COVID\\_19\\_Pandemic\\_Workforce\\_Principles\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_COVID_19_Pandemic_Workforce_Principles_2020.pdf)

<sup>10</sup> Business Roundtable, Statement on the Purpose of a Corporation, (August 19, 2019) <https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2020/04/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures-Updated-April-2020.pdf>

株主資本主義からステークホルダー資本主義への転換は、非常に大きな変化を伴うものであり、一朝一夕で実現するものではない。しかし、新型コロナウイルスの感染拡大によってビジネスモデルの変容が求められる中、企業を取り巻くステークホルダーの目線もますます厳しくなっており、ステークホルダー資本主義への移行は、より一層加速するものと見られている。そして、ステークホルダー資本主義の考え方が浸透した社会において、サプライヤーや従業員、地域コミュニティ等といったステークホルダーの利益を軽視する企業は、市場から淘汰されていく恐れすらあるのではないかと考えられる。

また、従業員等のステークホルダーに配慮する経営は、アフターコロナの時代において企業価値の源泉となり得るという事実も忘れてはならない。例えば、デンマークでは、新型コロナウイルス対策として、政府が労働者の賃金の75%を補償することで、企業に対して雇用の維持を奨励し、大規模なレイオフ（一時解雇）が行われることを避ける政策をとっている<sup>11</sup>。この政策の背景には、企業が労働者のスキルやノウハウ等を保持しておかなければ、新型コロナウイルス収束後の経済を遅滞なく回復させることが困難であるとの見方があったと言われている。

レイオフや解雇によって雇用調整を行う場合、企業はコロナ収束後の再雇用に手間と時間をかけなければならないだけでなく、コロナ収束後になって再雇用を実施しようとしても、優秀な人材が自社に戻らず、同業他社へ流出してしまう可能性すらある。一方で、企業自身が賃金補償等を行う等、コロナ禍において労働者の保護に主体的に動いていた企業では、従業員の帰属意識やエンゲージメントが高まり、コロナ収束後により高い生産性をもって操業を再開することも可能になるだろう。

これは、サプライヤーとの関係にも同様のことが言える。コロナ禍でもサプライヤーとの関係を重視し、一体となって労働者の保護に動いた企業は、サプライヤーとの強固な信頼関係を構築することができ、結果としてコロナ収束後には、ビジネスをより円滑に進めることも可能となるだろう。コロナ禍の今こそ、真の意味でステークホルダー資本主義に沿った対応を行い、短期的な利益を求めのではなく、長期的な視点で意思決定を行うことが求められている。

#### 4. サプライチェーンにおける人権デューデリジェンス

最後に、サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの重要性について、改めて言及しておきたい。2011年に国連で承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて、企業には人権デューデリジェンスを実施することが求められているが、それはコロナ禍においても同様であり、寧ろ、その要請は強まっているとも言える。但し、留意すべきはその実施方法である。STARネットワークの声明にあるように、現在の状況でサプライヤーへの訪問や監査等を実施することは、かえってサプライヤーへ負担をかけてしまうことになりかねない。そもそも新型コロナウイルスの感染拡大を避けるべく、移動が制限されている状況の中で、海外のサプライヤーを訪問すること等は現実的な対応とは言えないだろう。

コロナ禍において企業側に求められることは、サプライチェーン上の労働者やコミュニティが直面している課題を正確に把握し、現場に寄り添った支援を提供することである。その意味では、「人権への影響を特定し、防止し、軽減し、そしてどのように対処するかについて責任を持つ」という、指導原則に規定されている人権デューデリジェンスの本旨に従った行動が求められると言えよう。具体的にはまず、サプライヤー及びその労働者の状況把握に努め、何がリスクとして顕在化しているか、何が潜在的なリスクとなり得るかを

<sup>11</sup> 尚、賃金の残りの25%は企業が負担することになっており、この政策も政労使の社会対話によって実現したものである点は示唆的である。

特定することである。リスクの分析・評価においては、デスクトップ上での調査のみならず、同業他社や業界団体、NGO 等との情報交換や協働も有効である。そして、リスクを特定した後は、その影響を防止・軽減するための施策をサプライヤーが現地で実行できるように、可能な支援を提供することが重要である。ここで、可能な支援とは、金銭的な支援に留まらない。ツールやノウハウの提供、他国でのベストプラクティスの紹介、サプライヤーの能力開発支援等、サプライヤー自身が是正措置に取り組むために、遠隔地からでも提供可能な支援策を検討し、実践することが肝要であるとする。

また、新型コロナウイルスの影響によって、サプライチェーンのコミュニケーションが断絶している現在の状況を鑑みると、苦情処理メカニズムの運用も非常に重要である。現場の声を拾い上げる必要性は社会対話の項でも述べたが、大規模な政労使交渉や団体交渉等では、どうしても個人の声を全て反映させることは難しい。いわば、社会対話を補完するツールとして、適切な苦情処理メカニズムを構築し、労働者やコミュニティがコロナ禍において直面する課題を把握することにも努めていく必要がある。

## 5. まとめ

以上、新型コロナウイルスの影響下において企業に求められるサプライチェーン上の社会的責任について、国際的な議論等も踏まえながら、筆者なりの考察を紹介した。企業には、サプライチェーン上の労働者やコミュニティ等を含む、あらゆるステークホルダーの利益を考慮した対応が求められており、その要請は、ステークホルダー資本主義への移行も背景に、より一層高まっていくものと考えられる。そして、企業がステークホルダーのニーズを把握し、適切な対応を行っていく上では、社会対話やデューデリジェンスの実践を通じて、現場からの声に耳を傾けることが必要である。移動の制限等によってコミュニケーションが十分に取れないコロナ禍においてこそ、対話の重要性がより顕在化してくると言えるだろう。

### — ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。