

中国工場における CSR 活動

——鴻海の労働問題を中心に

目 次

序章	1 頁
序章の注	3 頁
第 1 章 CSR 活動の理論	4 頁
第 1 節 CSR の概念	4 頁
第 2 節 CSR 研究の流れ	5 頁
第 3 節 CSR 活動の正当性	6 頁
(1) CSR 活動の始まり	6 頁
(2) CSR 推進派	6 頁
(3) CSR 反対派	7 頁
(4) 折衷主義的な解釈	7 頁
(5) CSR の市民権確立	8 頁
第 4 節 CSR 活動の主要内容	9 頁
(1) シュワーツ&カロールの見解	9 頁
(2) ランガンらの見解	10 頁
(3) カロールの見解	11 頁
第 5 節 戦略的な CSR	12 頁
(1) 戦略的 CSR(=CSV) の概念	12 頁
(2) 共有価値創出の方法	14 頁
(3) CSR 活動の財務条件	15 頁
(4) CSR 活動と事業活動の一体化	16 頁
(5) 戦略的 CSR の正当性	17 頁

第6節 BOPビジネス	19 頁
(1) BOPビジネスの概念	19 頁
(2) BOPビジネスとCSR活動との関係	22 頁
(3) BOPビジネスの重要性	23 頁
(4) BOP市場の特徴	24 頁
(5) BOPビジネスの視点	25 頁
(6) BOPビジネスの原則	27 頁
(7) BOPビジネスの広がり	28 頁
(8) BOPビジネスの成功条件	29 頁
(9) BOPビジネスの進化	32 頁
第1章の注	34 頁
第2章 CSR活動の実践	37 頁
第1節 国際機関の取り組み	37 頁
第2節 消費者団体の取り組み	38 頁
第3節 欧米企業の取り組み	40 頁
第4節 日本企業の取り組み	42 頁
第5節 SA8000規格	48 頁
(1) 労働基準の制定	48 頁
(2) SA8000規格の由来	49 頁
(3) SA8000の要求事項	50 頁
(4) SA8000の認証	51 頁
(5) SA8000制定の背景	51 頁
(6) SA8000の役割	52 頁
(7) SA8000認証の広がり状況	54 頁
(8) 日本企業のSA8000認証状況	55 頁
(9) 中国企業のSA8000認証状況	56 頁
第2章の注	58 頁
第3章 欧米企業の中国工場監査	60 頁

第1節 海外工場監査の背景	60 頁
第2節 ウォルマートの中国工場監査	62 頁
第3節 中国工場監査の問題点	66 頁
(1) 統一しない監査要求	66 頁
(2) 多い不条理な要求内容	67 頁
(3) 文言表現の異なる解釈	69 頁
(4) 異なる監察主体の混在	70 頁
(5) 監査機関と監査スタッフの問題	70 頁
(6) 監査疲労の問題	71 頁
(7) 相互信頼の問題	72 頁
(8) 実効性の問題	73 頁
第4節 問題解決の方向性	73 頁
第3章の注	77 頁
第4章 チャイナ・プライス	79 頁
第1節 チャイナ・プライスとは何か	79 頁
第2節 チャイナ・プライスはなぜ実現したか	80 頁
(1) 中国工場の低コスト体質	80 頁
(2) 大量生産による規模の経済性	81 頁
(3) OEM 生産方式	81 頁
(4) 産業クラスター効果	84 頁
(5) 社会保障制度の不備	85 頁
(6) 書類の偽造	86 頁
(7) シャドウ工場の存在	87 頁
第3節 チャイナ・プライスは何をもたらしたか	88 頁
(1) メイド・イン・チャイナの製品の広がり	88 頁
(2) 消費者と一部外国企業の利益拡大	90 頁
(3) 海外生産者の緊張感の高まり	91 頁
(4) 貿易摩擦の恐れ	91 頁
(5) 労働者人権の侵害	92 頁

(6) 残業超過の常態化	93 頁
(7) 労働者の健康被害	94 頁
(8) 被害問題の国際化	97 頁
第 4 節 チャイナ・プライスは続けられるか	97 頁
第 5 節 チャイナ・プライスの仕組み	100 頁
第 4 章の注	102 頁
 第 5 章 農民工の労働権利	104 頁
第 1 節 中国における CSR 活動の全般状況	104 頁
第 2 節 農民工の全体像	107 頁
(1) なぜ農民工か	108 頁
(2) 農民工の概念	108 頁
(3) 農民工の規模	110 頁
(4) 農民工の職業別状況	110 頁
第 3 節 農民工労働権利の侵害状況	111 頁
(1) 低賃金	111 頁
(2) 賃金未払い	113 頁
(3) きつい労働強度	114 頁
(4) 生産事故と職業病の高い発生率	114 頁
(5) 社会保障制度の低い参加率	115 頁
(6) 非正規の雇用関係	116 頁
(7) 劣悪な職場環境	117 頁
(8) 公共サービス不足	117 頁
第 4 節 農民工権利侵害の社会的背景	118 頁
(1) 労働力の大量供給	118 頁
(2) 労働者組織の不在	119 頁
(3) 実力不足	119 頁
第 5 節 新生代農民工の姿	120 頁
(1) 職業選択の多様化	120 頁
(2) 教育水準と権利意識の向上	121 頁

(3) 都市部への帰属意識の強化	121 頁
(4) 出稼ぎ先選択の多様化	122 頁
(5) 労働訴訟の多発	122 頁
第 6 節 労働者権利保護に対する政府姿勢	124 頁
(1) 共産党中国における労働者権利擁護の歴史	125 頁
(2) 労働契約法の制定	128 頁
(3) 中国政府の法律執行努力	130 頁
第 7 節 問題解決の方向性	132 頁
第 5 章の注	135 頁
 第 6 章 中国工場の代表格となる鴻海	 139 頁
第 1 節 問題意識と研究方法	139 頁
第 2 節 先行文献のサーベイと総括	143 頁
第 3 節 鴻海の概略	150 頁
(1) 企業概況	150 頁
(2) 企業規模	151 頁
(3) 創業者郭台銘のプロファイル	153 頁
(4) 郭台銘の経営スタイル	156 頁
第 6 章の注	158 頁
 第 7 章 鴻海の労働問題	 161 頁
第 1 節 連続飛び降り自殺事件	161 頁
(1) 事件の概略	161 頁
(2) 事件の影響	163 頁
第 2 節 ほかの労働事件	165 頁
第 3 節 各種労働事件の原因	171 頁
(1) 多い残業	171 頁
(2) 高い離職率	172 頁
(3) きつい労働強度	173 頁
(4) 厳しい軍隊式管理	174 頁

(5) 従業員団体の無力化	176 頁
(6) 安全生産への怠慢	178 頁
(7) 厳格な就業規則	179 頁
(8) 貧弱な余暇生活	180 頁
(9) 士気の低下	181 頁
(10) 希薄な人間関係	182 頁
(11) 連鎖反応	183 頁
(12) まとめ	184 頁
第 7 章の注	185 頁
第 8 章 鴻海の労働問題の解決案に関する提言	188 頁
第 1 節 企業イメージの改善	189 頁
第 2 節 労働力不足の対策	190 頁
第 3 節 「教育実習」制度の是正	193 頁
第 4 節 公共資源乱用の中止	195 頁
(1) 太原工場の事例	195 頁
(2) 鄭州工場の事例	196 頁
(3) 成都工場の事例	198 頁
(4) まとめ	199 頁
第 5 節 賃金上昇への対応	200 頁
(1) 「脱・中国生産」	201 頁
(2) 機械による人間の代替	202 頁
(3) 発注企業への賃金上昇分担の要請	202 頁
(4) まとめ	204 頁
第 6 節 人材の現地化	204 頁
第 7 節 情報の公開	206 頁
第 8 節 CSR 活動への重視と独自の企業行動規範の作成	207 頁
第 9 節 まとめ	210 頁
第 8 章の注	212 頁

終章	215 頁
第1節 主要内容の総括	215 頁
第2節 課題と成果	221 頁
(1) 課題	221 頁
(2) 成果	222 頁
主要参考文献	225 頁
1. 中国語文献	225 頁
2. 日本語文献	226 頁
3. 英語文献	230 頁
4. 鴻海社関連の中国語図書と論文リスト	235 頁

各章図表リスト

図表 1-1 CSR研究の流れ	5 頁
図表 1-2 CSR の 3 領域モデル	9 頁
図表 1-3 社会的責任のピラミッド	11 頁
図表 1-4 従来の CSR と戦略的 CSR との比較	17 頁
図表 1-5 市場ニーズと社会ニーズとの両立可能性	18 頁
図表 1-6a 世界消費者ピラミッド(2002年)	20 頁
図表 1-6b 世界消費者ピラミッド(2007年)	21 頁
図表 1-7 BOP ビジネスと CSR 活動との関係	22 頁
図表 1-8 ピラミッド型からダイヤモンド型へ	24 頁
図表 1-9 BOP ビジネスの発展を支える 3 大要素	26 頁
図表 1-10 従来型の途上国ビジネスと BOP ビジネスとの違い	26~27 頁
図表 2-1 CSR 企業ランキング上位 5 社の推移(2007~2015 年)	43~44 頁
図表 2-2 消費者による環境評価ランキング上位 20 社(2013~2015 年)	44~45 頁
図表 2-3 SA8000 認証上位 5 か国(2007 年 6 月 30 日時点)	54~55 頁
図表 4-1 都市部全就業者の各種社会保険制度加入状況の推移(%)	86 頁
図表 4-2 中国の輸出入総額の推移(億米ドル)	88 頁
図表 4-3 中国と世界平均の製造業製品輸出比率(%)	89 頁
図表 4-4 中国工業製品の市場浸透率(%)	90 頁
図表 4-5 中国の環境汚染事故の回数(回)	95 頁
図表 5-1 都市住民と農民工と農民の基本特徴	109 頁
図表 5-2 農民工の規模(万人, %)	110 頁
図表 5-3 農民工と非農民工の賃金格差(元/月)	112 頁
図表 5-4 農民工と非農民工の賃金格差(元/月)	112 頁
図表 5-5 各大都市法定最低賃金の変化状況(元/月)	113 頁
図表 5-6 中国全体の農民工の各種保険への加入率(%)	116 頁

図表 5-7 珠江デルタの農民工の各種保険への加入率(%)-----	116 頁
図表 5-8 2009 年の出稼ぎ農民工の賃金収入状況-----	122 頁
図表 5-9 労働訴訟件数の推移状況(件)-----	124 頁
図表 6-1A 「日経テレコム 21」のキーワード検索のヒット件数-----	141~142 頁
図表 6-1B 「magazineplus」のキーワード検索のヒット件数-----	142~143 頁
図表 6-2A 鴻海創業者郭台銘の写真-----	158 頁
図表 6-2B 鴻海後継者と見なされる郭守正の写真-----	158 頁
図表 8-1 スマイルカーブ-----	203 頁

序 章

筆者は 2000 年前後から、中国における日系企業の経営管理という研究テーマに取り組んでいたため、数多くの日系工場と中国系(台湾・香港を含む)工場の現地調査を行っていた。その当時の見聞から、中国が「世界の工場」に変身しているなか、中国系工場の競争優位性は急激に向上するだろうと予感していた⁽¹⁾。

2005 年前後にソニーやパナソニックなどの日本の家電企業は相次いで日本国内工場の生産規模を拡大したことを背景に、「産業空洞化の克服」や「モノづくりの国内回帰」といった元気のよい言葉がマスコミを賑わせ、キャノンやシャープは家電産業の勝ち組と讃えられていた。しかし、筆者は綿密な調査と周到な分析を行ったうえ、海外生産能力の拡大は日本国内工場の生産能力の拡大をはるかに上回っており、海外生産能力を縮小したり、日本国内に移転したりしていないため、「モノづくりの日本回帰」は本物ではなく、日本のマスコミが編み出した幻想に過ぎないと日中両国の学界で喝破した⁽²⁾。

2007 年 9 月から 2008 年 8 月までの 1 年間に、ロサンゼルス地区にある California State Polytechnic University, Pomona の College of Business Administration の visiting scholar として滞在していた。その 1 年間に時々大型スーパーマーケットのウォルマートで買い物をし、商品値段の安さに驚くことは多かった。自分の感想を下宿先のアメリカ人家族に言うと、それは「チャイナ・プライス」だよとおもしろい言葉を聞かされた。ある日、たまたま書店で元中国駐在記者の Alexandra Harney の新著(*The China Price*)⁽³⁾を見かけ、早速購入した。この本を読むことを端緒に、チャイナ・プライスの背後にある中国工場の労働問題に強い関心を持ち、CSR(Corporate Social Responsibility, 企業の社会的責任)活動の理論と実践に関する研究を始めた。

アメリカ滞在から日本に戻った後、わざわざ中国の深圳市に何度も赴き、ウォルマートの中国最大の深圳拠点を事例として取り上げながら、欧米企業の中国工場監査や企業行動規範の制定などに関する調査と研究も進めた。一方、CSR 活動の範囲は多岐にわたるが、その根底にあるのは労働者の人権問題である。中国工場労働者の主体となるのは出稼ぎ農民工であるため、筆者の CSR 活動研究は自然に中国工場における農民工の労働権利へと発展することになった。

Fortune 500 のほぼすべての企業が中国進出を果たし、中国工場で生産された製品を世界中の消費者に提供しているため、中国は「世界の工場」と呼ばれるようになった。そんな中国のなかでも、鴻海の工場は最大の規模と最強な競争力を誇り、携帯電話、パソコン、ゲーム機、デジカメ、テレビ、DVD レコーダーといった高額商品だった電子機器をチャイナ・プライス化にした立役者である。ちょうど 2010 年に鴻海の深圳工場で従業員の飛び降り自殺事件が連続的に起き、鴻海の労働問題は世界範囲で最も注目されて

いた。当然、中国工場における CSR 活動、とりわけ労働問題の研究を進めていた筆者にとって、鴻海は最もふさわしい研究対象として浮上した。

自社ブランドを持たず、他社ブランドの製品を受託生産するという EMS スタイルに徹しているため、一般消費者は鴻海の名前をほとんど知らない。しかし、iPod、iPhone、iPad といったアップルの一連の人気商品をはじめとして、デル、HP、インテル、シスコ、モトローラ、アマゾン、ノキア、ソニー、シャープ、任天堂、ソフトバンクなどの大手企業の数多くの製品を鴻海が受託製造しているため、世界中の消費者は意識せずに鴻海工場の製品を使用している。一方、中国国内では、従業員飛び降り自殺、長時間残業、未成年労働、厳しい罰則規定、大規模なストライキや暴力衝突などの労働問題が多発しており、「搾取工場」が鴻海の代名詞となっている。また、日本国内では、シャープとの資本提携事業を強硬に押し進めようとしてきたため、「下請工場成金」や「黒船乗っ取り屋」などのイメージは相当に強い。しかし、経営学者の筆者にとって、「世界最大の EMS 企業」、「最強の中国工場」、「搾取工場」、「成金乗っ取り屋」などのイメージが混在している鴻海はきわめて魅力的な研究対象となる。そのため、筆者は鴻海の労働問題に注目し、その実態、背景、原因、解決方向性などの究明を目指すようになった。

こうして、2008 年以降の筆者は、「世界の工場」と「チャイナ・プライス」の衝撃→衝撃現象の背後にある労働問題を中心とする CSR 活動との関連性→CSR 活動の世界的潮流（その理論と実務的な取り組み）→欧米企業による中国工場監査→中国工場における CSR 活動の実態（農民工の労働権利保護）→労働問題で最も注目される鴻海を研究対象と設定する→鴻海の労働問題→鴻海の経営戦略→鴻海のシャープ買収、という必然的な流れに沿って研究を進めてきた。この研究の成果は、一連の公開論文⁽⁴⁾を経て、喬晋建(2016)『覇者・鴻海の経営と戦略』ミネルヴァ書房という著書にまとめられて出版された。

本論文は筆者の 2016 年著書をベースとしているが、著書の中にあつた鴻海の経営戦略とシャープ買収という 2 つの章を完全に切り落とし、CSR 活動に直接に関連する労働問題だけに絞り込んでいる。また、2017 年 12 月 6 日に開かれた博士学位申請論文公开发表会に出席された審査委員各位の指摘を受けて、鴻海の労働問題の解決方向性を 1 つの章として独立させたうえ、序章を改めて加えることにした。こういう改訂・修正作業を行った結果、各章内容のつながりも論文全体の一貫性も格段に改善され、博士学位を申請する学術論文の形式によりふさわしいものになったと考える。

もちろん、本論文の提出にあたり、すでに発表された論文と著書の内容に対して、かなりの修正と補足を行い、また数多くの個所で最新情報のアップデートを行った。本論文の構成と流れについて説明しておくため、まず CSR 活動の理論と実践に関する内容（第 1～2 章）は主として欧米先進国の状況を説明するものになっているために、中国工場の CSR 活動にそのまま適用するのは困難かもしれないが、中国工場の CSR 活動の将来的な方向性を示す意義がある。また工場監査とチャイナ・プライスに関する内容（第 3～4 章）は

大体 2008 年前後の状況を反映するものであり、2015 年現在では一部の状況がすでに大きく変化しているが、中国製造業が成長する一時代の記録としての価値がある。そして、農民工の労働権利に関する状況説明(第 5 章)は基本的に 2010 年までのデータを使用しているが、その様子は今現在においても大きく変わらず、マクロ的な労働問題の実態を克明に反映している。

鴻海に関する内容(第 6～8 章)を本論文の中心内容を構成し、最も力を入れた部分であるが、残念なことに、鴻海社は秘密主義で特別に有名な企業でもある。筆者は 2010 年から 2016 年にかけて何回も中国各地の鴻海工場を訪問し、鴻海の幹部と従業員へのインタビューを試みたが、いつも厳しく制限され、自由な見学と会話ができず、表層的なものに終わってしまった。その結果、本論文は基本的に文献研究を方法論とし、主な情報源を新聞記事という間接的な情報に頼らざるを得なかった。新聞記事の場合、情報の信憑性はある程度保証できるという安心感が得られるが、表面的な内容が多いという弱点がある。そういう間接的・表面的な情報に基づいて分析と議論を展開しているため、本論文の学術レベルは必然的に制限されている。しかし、「搾取工場」や「黒船成金」などのマイナス・イメージが先行する鴻海の知られざる側面、すなわちその労働問題の実態、背後の原因、解決する方向性などを本論文が初めて解明しようとすることは、「レンガを投げて玉を引き寄せる」という重要な意義を持つものである。

序章の注

- (1) 喬晋建(2002), (2003a), (2003b), (2003c), (2004a), (2004b)。
- (2) 喬晋建(2006a), (2006b), (2007a), (2007b), (2007c)。
- (3) Harney, A. (2008)。
- (4) 喬晋建(2009), (2010a), (2010b), (2012a), (2012b), (2014), (2015)。

第1章 CSR活動の理論

第1節 CSRの概念

CSRとは Corporate Social Responsibility の頭文字で、普通は「企業の社会的責任」と訳される。簡単に言うと、CSRとは、企業の経営目標、意思決定、価値判断基準などは社会の目標と価値観に一致しなければならないこと、企業が現行の法律を順守して不祥事の対応と予防をしながら、納税と雇用と商品・サービスの提供といった消極的な責任だけでなく、高い企業倫理を樹立して環境保護、資源の有効利用、慈善活動、文化振興といった活動への協力と寄付を通じて社会に対する責任を積極的に果たさなければならないことを意味する。

CSR の概念に対する定義は非常に多く存在している。たとえば欧米の大学で最もよく使われている CSR 関係の教科書のなかで、ローレンス(A. T. Lawrence)ら(1999)は CSR の意味を「企業は一般大衆、コミュニティ、およびその環境に影響を与えるどんな行為に対しても説明責任を負うべきである(Corporate social responsibility means that a corporation should be held accountable for any of its actions that affect people, their communities, and their environment)」と説明されている⁽¹⁾。また日本経営倫理学会(2004)は CSR を「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、社会に積極的に貢献していくために企業の内外に働きかける制度的義務と責任」と規定している⁽²⁾。

日本ではまず山城章が 1949 年に「企業の社会的責任論」を本格的に提起し⁽³⁾。その後の 1956 年に、企業家団体の経済同友会において「経営者の社会的責任の自覚と実践」が議論され、また 1960 年代に起きた公害問題によって「企業の社会的責任」が大きく注目され始めた。1990 年代に入ってから、日本の産業界の対応は大きく前進し、経団連の「企業行動憲章・1991」、日本生産性本部の「企業倫理調査・1991」、経済同友会の「企業行動規範・1997」などが相次いで制定された⁽⁴⁾。その後の 2003 年は日本の CSR 元年と呼ばれる。経済同友会による『第 15 回企業白書』において、CSR を「議論の段階から実践の段階に踏み出すべき」と表明し⁽⁵⁾、リコー、帝人、松下電器産業、ソニー、キャノン、ユニ・チャームなどの先進企業が環境経営から CSR 経営への転換を図り、CSR 担当組織や CSR 担当役員を設置した。日本政府も CSR 活動の重要性を強調し始め、2008 年時点の日本の厚生労働省の定義としては、「企業が活動するのに当たって、社会的公正や環境などへの配慮を組み込み、従業員、投資家、地域社会等のステークホルダー(stakeholders:利害関係者)に対して責任ある行動を取るとともに、アカウンタビリティ(説明責任)を果たしていくことである」⁽⁶⁾。

第2節 CSR研究の流れ

CSRに関する研究はすでに経営学の重要分野の一つとなっているが、CSR活動の推進主体や活動範囲などに対する見解は論者によって大きく異なり、まさに百花繚乱の様相を呈している。しかし、出見世信之(2009)によれば⁷⁾、CSR研究の流れはおおざっぱに次の図表1-1のように整理することができる。そこから判るように、時代の変化にしたがい、CSR研究が注目するポイントもCSR活動を推進する力もCSR活動の方針と方法も大きく変化しており、CSR活動の具体的内容もCSR活動に関わる関係者も大幅に増えている。

図表 1-1 CSR研究の流れ

	注目点	CSRの推進力	CSRの方針と方法
第1段階: 1950s ~ 1960s	企業の社会的受託責任	経営者(すなわち社会受託者)の良心、会社の評判	社会貢献活動への資金提供、企業のPR活動
第2段階: 1960s ~ 1970s	企業の社会的即応性	社会的騒乱と抗議、企業スキャンダルの頻発、公共政策と公的規制、利害関係者の圧力、シンクタンクの政策文書	利害関係者戦略、規制の遵守、社会監査、広報機能、政府のロビー活動の改革
第3段階: 1980s ~ 1990s	企業倫理	宗教的・人種的信条、技術主導の価値転換、労働者人権からの圧力、倫理プログラム、利害関係者との交渉	社会的使命と価値観の声明、CEOの倫理の主導
第4段階: 1990s ~ 2000s	企業市民	グローバルな経済活動、高度技術による意思疎通、地政学的変化、環境保護への関心、NGOの圧力	政府間協定、グローバルな監査基準、NGOとの対話、持続可能性に関する監査と報告

出所:出見世信之(2009), 31頁。

第3節 CSR活動の正当性

(1) CSR活動の始まり

もともと資本主義社会での企業、特に株式会社において、株主の利益を最大にすることが企業経営の主要目的とされており、企業が果たす社会的責任はさほど重要ではなかった。また、企業はすでに雇用、投資、購買、商品提供といった日常業務を通じて、社会に大きく貢献し、社会的責任を果たしていると解釈する人は多かった。しかし、時代の進歩にしたがい、企業活動が外部社会に及ぼす影響は格段に大きくなり、企業は社会的責任をより積極的に果たす必要があると認識されるようになり、いわゆる CSR 運動はまず欧米諸国で芽生えた。

たとえば 20 世紀初頭のアメリカでは、大財閥だったロックフェラー (John Davison Rockefeller: 1839~1937, 石油王)、カーネギー (Andrew Carnegie: 1835~1919, 鋼鉄王)、モーガン (John Pierpont Morgan: 1837~1913, 金融王) らは相次いで私財を投じて慈善行為と社会貢献を目的とする財団を設立し、CSR 活動の先駆けとなった。一方、学問の世界では、シェルドン (Oliver Sheldon) が 1924 年著書⁽⁸⁾のなかで social responsibility という用語を用いて企業とりわけ経営者個人の社会的責任の必要性を論じた、というのは学界最初だと言われている⁽⁹⁾。特に 1953 年にボーウェン (H. R. Bowen) の著作⁽¹⁰⁾が出版されてから、CSR に関する理論研究は大きく進展することとなった。

1960~70 年代には、公害問題の深刻化、石油ショック後の物価高騰による反企業運動の高まり、GM 自動車の欠陥問題、ベトナム戦争で使用されたナパーム弾を製造したダウ・ケミカルへの糾弾、といった一連の社会運動のなか、企業に社会的責任を求める勢力が大きく成長した。その社会情勢を反映する形で、大学でも CSR の講義が開設され、本格的な CSR 研究が広がった。

(2) CSR 推進派

1960 年代以降、CSR に関する理論研究は全盛期に入り、その主張の多くは激しく対立したため、経営学にとどまらず、社会学、行政学、政治学まで広がり、市民社会全体から大きく注目されるようになった。たとえばよく知られているように、ノーベル経済学賞 1970 年受賞者のサミュエルソン (Paul Anthony Samuelson: 1915~2009) と経営の神様と呼ばれるドラッカー (Peter Ferdinand Drucker: 1909~2005) たちは一貫して、株主利益最大化という伝統的な企業目標に反対し、外部社会への企業の責任を強調していた。彼らの考え方は若干の違いがあるものの、基本的に、「企業は社会の公器」であり、近代的な大企業はより大きな権力と影響力を持つことになったので、企業の外部社会に対する責任も増大したという見方は共通している⁽¹¹⁾。

(3) CSR 反対派

CSR 推進派の勢力が急激に拡大しているという時代の流れのなか、あえて反論を唱える人も少なくない。たとえばレビット(1958)⁽¹²⁾、フリードマン(1962 & 1970)⁽¹³⁾、ジェンセン(2002)⁽¹⁴⁾、マーゴリスとワルス(2003)⁽¹⁵⁾などの研究者は CSR 活動範囲の急激な拡大に反対し、株主利益の獲得こそが企業の最も重要な社会的責任だと主張した。例えばレビット(1958)は、「企業の関心事は福祉と社会ではなく、金を稼ぐことである(Welfare and society are not the corporation's business. Its business is to make money)」と明確に述べている。

ノーベル経済学賞 1976 年受賞者で新自由主義(Neo Liberalism)のリーダーとして知られるフリードマン(Milton Friedman: 1912~2006)によれば、資本主義社会において、企業とは株主の私有財産であり、企業の社会的責任とは株主利益の最大化にほかならない(the social responsibility of business is to increase its profits)。特に経営と所有が分離されている現代の株式会社において、雇われ経営者の唯一の「社会的」責任は雇い主の株主たちの要求にしたがい、各種の社会一般法律を守りながら、できるだけ多くの利益を株主に稼ぎ出すことである(there is one and only one social responsibility of business---to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game)⁽¹⁶⁾。つまり、企業の外部社会への責任と言っても法律を守るのはその限度であり、株主利益の獲得と関係の薄い経営活動(たとえば慈善寄付行為など)は株主に対する不誠実な背任行為に当たる。株主と従業員と消費者を除く外部社会に対する企業の責任は主に政府への納税を通じて行われているし、また行われるべきである。

岡田正大(2012)はこのフリードマン流の新自由主義の主張を次の 3 点に整理している⁽¹⁷⁾。

- 1) 企業は利益の最大化を通じて、すでに社会福祉の増進に最大限に寄与している。
- 2) 社会的課題の克服に正当な根拠をもって直接に従事できる唯一の主体は、民主的に選ばれた政府であって私企業ではない。
- 3) もしも企業が社会的課題の克服に直接に従事しようとすれば、経営者は株主に対して利益損害の危険性を警告しなければならない。

(4) 折衷主義的な解釈

CSR 推進派と CSR 反対派が激しく論戦しているなか、両派の対立する意見から折衷主義的な発想が自然に生まれる。フリードマンの新自由主義の考え方に依拠しつつ、企業利益の主体を株主からステークホルダー全体へ広げ、企業の「見識ある自己利益(enlightened self-interest)」を企業の社会的責任へ

拡大解釈するような議論は徐々に多く見られるようになった。そのなか、フリーマン(1984)⁽¹⁸⁾やミッシェル(2001)⁽¹⁹⁾などの研究はよく知られている。

フリーマンやミッシェルらの主張によると、企業(経営者)は、良き企業市民(Good Corporate Citizenship)として、株主だけでなく、従業員、消費者、地域コミュニティ、政府といったステークホルダー全体の利益を考慮したうえで行動しなければならない。また、企業は常に透明性を保ち、これらのステークホルダーに対する説明責任を果たし、コンプライアンス(compliance)すなわち法令遵守はもとより、環境保護や慈善活動などの社会貢献行動を企業戦略の一環として位置づけて活動しなければならない。

また、企業目標を株主利益からステークホルダー全体利益へ拡大解釈する見解に合わせ、CSR活動を一種の保険として理解することも可能である。つまり、もし企業は慈善や公益などの社会性目標の追求を放棄すると、それによって不利益を被るステークホルダーが生まれる。そういうステークホルダーは企業に対して抵抗、拒絶、批判などの行動を取る可能性がある。そうすると、企業のブランド・イメージが悪くなり、売上が減少することになる。その種のダメージと被害を事前に防ぐために、企業はCSR活動を実施しておく必要がある。

「見識ある自己利益」の説にせよ、「保険説」にせよ、実際、今の欧米社会では、企業のステークホルダーを株主・投資家、従業員、供給業者、消費者、NPO団体、地域コミュニティ、政府といった企業内外の多種多様な利益関係者へ拡大解釈し、共存共栄の関係を築き上げるためには、CSR活動は欠かせないという考え方は研究者と経営者と一般市民の間にかなり浸透している。

(5) CSRの市民権確立

時代の変化に伴い、CSR活動の正当性はすでに一般的に認められ、CSRの正当性を正面から否定する意見は今日ではほとんど見られなくなっている。CSRが現代社会で市民権を確立した主な理由について、ポーター&クラマー(2006)⁽²⁰⁾は次のように整理している。

- ・ 道徳的義務:企業には良き企業市民として正しいことに取り組む義務があるためである。
- ・ 持続可能性:企業には地球環境と地域社会を守り育てる責任があるためである。
- ・ 事業継続の資格:企業は、行政当局や地域社会や消費者などの企業外部のステークホルダーから、暗黙的か明示的かを問わず、事業を継続する許可を得る必要があるためである。
- ・ 企業の名声:CSR活動にコストが伴うというデメリットもあるが、企業イメージ、ブランド力、従業員士気などを高め、そして収益性と株価を上昇させるというメリットも客観的に存在しているためである。

ただし、企業と社会を相互依存関係ではなく、対立関係にあると捉えているのは以上4つの理由に共通

する弱点である。このため、以上 4 つを合わせても十分条件とはなり得ず、大きな限界があると言わざるを得ない。CSR の市民権が確立される十分条件を探るために、企業内部のインセンティブ要因を見つけなければならない。ポーターとクラマーはその内部要因に基づく CSR 活動を戦略的 CSR または CSV(共有価値の創造)として命名し、その詳細は本章第 5 節で説明する。

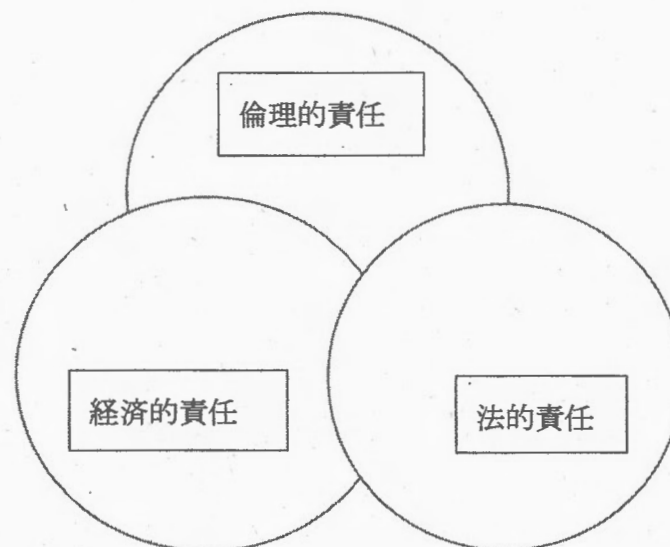
第 4 節 CSR 活動の主要内容

企業活動は外部社会へさまざまな影響を及ぼすので、CSR 活動の主要内容に関する見解も多岐に渡っている。品質の良い商品の提供、納税、就業機会の提供、地域社会への貢献、寄付、慈善活動などは昔から CSR 活動の内容とされてきた。それに加えて、近年にも種々の新説が現われている。

(1) シュワーツ&カロールの見解

シュワーツ&カロール(2003)は、企業が社会的責任を果たす動機を経済的責任、法(制度)的責任、倫理(道德)的責任という 3 つに帰結し、そして 3 つの円形が交差し、共同集合の部分が CSR の理想状態とされる(図表 1-2)。しかし、あくまでも経済的動機が最も基本的な決定要因であり、企業の経済利益と関係の薄い社会的責任はあまり果たされないという⁽²¹⁾。

図表 1-2 CSR の 3 領域モデル



出所:Schwartz & Carroll (2003).

(2) ランガンらの見解

ランガン(V. Kasturi Rangan)ら(2015)は、CSR活動を効率的に推し進めていくためには、今までのようなバラバラで場当たりのやり方を改め、首尾一貫した総合的なCSR戦略を策定しなければならないと主張する。ランガンらはハーバード大学ビジネススクールで勉強する経営者たちを対象に調査を行い、広範な地域および事業に分布している数多くの企業のCSR活動を次のような3つのレベル(領域)に大きく分類した⁽²²⁾。

- 1) 慈善活動中心:慈善活動を主要内容とするCSR活動は、利益を生んだり、事業パフォーマンスを直接に改善したりすることを目的にしないものである。たとえば市民団体への寄付、地域活動への参加、従業員個人およびグループのボランティア活動などが挙げられる。
- 2) 事業効率改善:事業効率の改善を基本内容とするCSR活動は、既存のビジネスモデルの範囲内で機能しており、バリューチェーン上の各種活動をサポートしながら、社会・環境面のベネフィットを提供するものである⁽²³⁾。企業自身の事業活動の効率改善につながるが多いため、売上高の増加やコストの削減などをもたらす可能性がある。たとえばサステナビリティ(持続可能性)・プロジェクトの取り組みのなかで資源の利用量、廃棄物と温暖化ガスの排出量などが減れば、その結果として企業の生産コストが削減される可能性が大きい。また、従業員の労働環境、医療、教育などに投資すれば、労働生産性の向上、従業員離職率の低下、企業イメージの向上、取引条件の改善といった効果が期待できるかもしれない。
- 3) ビジネスモデルの転換:ビジネスモデルの転換を目指すCSR活動は、社会・環境面の課題を真正面から対応しようとして、新たな事業形態を作り出すものである。この種の活動は包括的でなくても構わず、限られた範囲での取り組みとして、特定の市場セグメントや製品ラインだけを念頭に置くことが多い。ただし、会社の社会・環境面への影響力や財務業績を劇的に変える可能性を秘めている。この領域で最も目立っているのは環境や福祉や貧困などを対象とする(BOPビジネスを含む)ソーシャル・ビジネスである。

あらゆる企業が同じタイプのCSR活動に携わるのは、現実的でもなければ論理的でもない。個別企業のCSR活動は、その企業の所属産業などの外部経営環境と社風や経営理念や従業員の価値観などの内部経営環境によって大きく左右されている。したがって、企業自身の特性にふさわしいCSR活動のタイプを選ぶのは当然である。さらに、慈善活動中心、事業効率改善、ビジネスモデルの転換という3つのレベル(領域)のうち、そのいずれのレベル(領域)のCSR活動を実施する際にも、1)領域内のプログラムの整理と調整、2)パフォーマンス測定指標の開発、3)領域間のプログラムの調整、4)CSR総合戦略の策定、という4つのステップを踏まえて進めていく必要があるとランガンらは主張している。彼ら自身も認めているように、

これら4段階の分け方は便宜上のものである。この4つを全部実行しなければならないが、順番通りに実行する必要はない。

(3) カロールの見解

CSR 活動の主要内容に関するさまざまな意見のなかで、最も分かりやすい見方を提示したのは米国ジョージア大学教授のカロール(Archie B. Carroll)であった⁽²⁴⁾。彼は、企業の果たすべき社会的責任をピラミッド的な構造と表現し、順番的に下から上に行く、と説明している(図表 1-3)。

図表 1-3 社会的責任のピラミッド



出所:Carroll, A. B. (1993), p.36.

- 1) 経済責任 (Economic Responsibilities): 株式配当, 従業員報酬, 税金などをまかなうために, 必要な経済利益を獲得する(Be profitable)。実際, 経済利益の獲得は企業活動の責任だけでなく, 企業活動の目的そのものである。
- 2) 法律責任 (Legal Responsibilities): 企業活動ないし企業自身の存在が認められるために, 税法, 商法, 独占禁止法, 労働法, 環境基準, PL 法, 業界基準と規制などの法律と商業慣習を守る(Obey the law)。これらの法律と商業慣行を守らなければ, 追加徴税, 罰金, 営業停止, 取引拒否, 商品不買といったさまざまな形で, 政府あるいは市場から懲罰を受けることとなる。

- 3) 倫理責任 (Ethical Responsibilities) : 企業外部の関係者に反感を持たせないために、社会一般の倫理観にしたがい、贈収賄、欺瞞的価格、虚偽の宣伝広告、不公正な競争、顧客への購入強要、談合、不正契約、従業員への差別といった非倫理的な企業活動を行わず、他者の利益を損なうようなことを避ける (Be Ethical)。このレベルの社会的責任を果たすためには、企業独自の倫理観と自主基準を確立し、企業独自に設定した目標に努力するケースが多い。
- 4) 博愛責任 (Philanthropic Responsibilities) : 企業外部の関係者に好感を持たせるために、良き企業市民として、地域コミュニティに利益と資源を提供し、住民生活の質的改善に努力する (Be a good corporate citizen)。このレベルの社会的責任を果たすことは必ずしも一般的に要請されているわけではなく、個々の企業の能力・判断・選択に委ねられている。この意味から、裁量的責任 (discretionary responsibility) とも呼ばれる。

このピラミッド構造のなかで、企業の社会的責任は階層的に達成していくとされている。言い換えれば、経済責任から博愛責任までの序列が決まっているものであり、責任遂行の順番を入れ替えたり、飛び級したりすることは非合理的なやり方だとされる。ただし、この階層の順序についてさまざまな議論があり、たとえば法的責任を経済的責任の前に位置づけるべきだという見解がある。

一般論として、この4種類の責任は上の階段に行くにつれて、その重要度が次第に減少していく。ウェイトづけをすれば、4-3-2-1のように点数化したりすることもできる。したがって、低次元の経済責任と法律責任を果たしていない企業は社会から厳しいペナルティを受けなければならないが、高次元の倫理責任と博愛責任を果たしていなくても責められるべきではない。つまり、経済責任と法律責任だけを果たし、倫理責任と博愛責任を果たしていない企業は発展途中の状態として問題視されない。一方、低次元の経済責任と法律責任を果たしていないにもかかわらず、高次元の倫理責任と博愛責任を果たそうとする企業は偽善者として疑われる。たとえば世界流通最大手のウォルマート (Wal-Mart) は中国の清華大学に100万米ドル以上を寄付したときに、その寄付金はウォルマートの正当利益から支出されたのではなく、労働者の人権侵害と所得減少によって実現されたとマスコミが猛烈に批判した。

第5節 戦略的なCSR

(1) 戦略的CSR(=CSV)の概念

従来の考え方では、CSRは企業のイメージが悪化しないためにとられる防衛手段であった。しかし、近年には、CSR活動に新しい戦略的重要性を与える研究が注目されている。たとえばポーター&クラマー

(2006)⁽²⁵⁾は、企業をイメージ損害と法律訴訟から守るという消極的な観点ではなく、消費者利益を守ることによって自社の差別的な競争優位性を構築するという積極的な観点からCSR活動を捉える必要があると主張している。CSR活動を重要な競争戦略として捉えるべきだと強調しているために、ポーターらの主張は戦略的CSR(Strategic CSR)と呼ばれる。

ポーター&クラマー(2006)によれば、CSR活動は不祥事の際の贖罪や保険ではなく、また慈善行為でもなく、より積極的な態度で臨めば企業のビジネスチャンスとイノベーション、そして競争優位につながる有意義な事業活動である。そのため、CSR活動の目的をイメージ損害の予防から付加価値の創造に転換させ、「受動的CSR」から「戦略的CSR」に転換しなければならない。また、この転換に伴い、社内のCSR担当部門を費用のかかるコスト・センターではなく、新しい付加価値が創出されるプロフィット・センターとして位置づけるべきである。実際、グーグル、インテル、IBM、ネスレ(Nestle)、トヨタ自動車、マイクロソフト、GE、ホールフーズ・マーケット(Whole Foods Market)、ウォルマートなどの有名企業はすでにこの戦略的CSRに取り組んでいる⁽²⁶⁾。

たとえばCSR活動が真剣に行われている工場では、労働者権利が守られ、使用される原材料や化学薬品や添加物などに関する品質管理も厳しく、製品に関するアフターケアもしっかり行われているので、その製品への信頼性も比較的に高い。商品の品質、安全と健康への影響、納入工場での労働状況、地球環境への影響などに関心を持つ消費者が増えているので、消費者は法令順守の工場で生産された製品に若干のプレミアム価格を支払うことに同意することもありうる。つまり、CSR活動に起因した消費者満足度の高さは法令順守工場の差別的な競争優位性となる。法令順守工場はより多くの生産オーダーを獲得したり、より高い納品価格を要求したりすることは可能なので、工場の経営収益性も向上することになる。こうして、戦略的CSRは企業の収益性に貢献できるのであれば、CSR活動にこれまで消極的だった企業も積極的に動き出すだろうと期待される。

戦略的CSRとは、営利企業が本来の事業活動を通して経済的価値を創造しながら、社会的問題を解決して社会的価値を創造することである。社会的責任の遂行と企業収益性の改善が相互に補強し合い、企業と社会との間に一種の共生関係が築き上げられる。社会全体・消費者・企業自身のいずれにも価値を創出するという意味から、ポーターとクラマーは2011年論文のなかに戦略的CSRをCSV(Creating Shared Value: 共有価値の創造)と名称を改めた⁽²⁷⁾。この2011年論文のなかで、「すべての利潤が同じではない。社会性目的に絡む利潤はより高度な資本主義を代表する。つまり、企業と地域がともに繁栄するというポジティブな循環を創造する(Not all profit is equal. Profits involving a social purpose represent a higher form of capitalism, one that creates a positive cycle of company and community prosperity)」という主張が宣言された⁽²⁸⁾。

ポーター&クラマー(2011)の発表をきっかけに、「CSR はもう古い、これからは CSV だ」とか、「CSR から CSV への転換」といった議論が徐々に広がり、(本業を中心にして利益も伴う)CSV の追求を免罪符にして、(本業との関連性が薄くて利益も伴わない)CSR 自体への意識が薄れ、CSR 全体を怠慢する(悪徳?)企業でさえも現われている。グラミン銀行総裁のムハマト・ユヌス(Muhammad Yunus, 1940~, 2006 年度ノーベル平和賞受賞者)も指摘しているように、「CSV は現代企業が抱えるフラストレーションを解決できず、CSV に大きく期待することはできない」⁽²⁹⁾。

要するに、CSV を戦略的 CSR として認めることにしても、CSV はあくまでも CSR の一部分にすぎず、CSR の代替とはならない。まして CSV を口実にして、企業利益につながらない CSR 活動を意図的に怠慢するのは許されない。誤解を避けるために、筆者はあえて CSV ではなく、戦略的 CSR という概念を使うことにする。そして、CSV の発想が悪用されることを危惧する専門家たちの共通認識として⁽³⁰⁾、次のような「CSR と CSV に関する原則」がまとめられた。

- 1) CSR はあらゆる企業活動において不可欠である。
- 2) CSV は CSR の一部分に過ぎず、CSR の代替とはならない。
- 3) CSV はあくまで CSR を前提とすべきである。
- 4) CSV の生み出す社会的価値を厳正に評価すべきである。

(2) 共有価値創出の方法

共有価値の創造は、CSR でもなければ、フィランソロピーでもなく、持続可能性でもない。経済的に成功するための新しい方法である。また、共有価値の創出によって、あらゆる社会問題が解決されるわけではない。しかし、企業は共有価値を追求するプロセスのなかで、企業側のスキル、経営資源、管理能力が生かされ、政府機関や善意の社会団体には不可能な方法によって、社会の進歩を導くチャンスを見出し、そして、企業活動は再び社会の信用を勝ち取ることができる。

具体的には、その共有価値(Shared Value)は以下 3 つの方法から創出できるとポーターとクラマー(2011)が指摘する⁽³¹⁾。

- 1) 製品と市場の見直し(reconceiving products and markets): 自社製品が顧客にとっての価値を提供しているか、市場ニーズに込えているか、新しい市場(たとえば BOP 市場)を見落としていないか、といった問題を考え、製品開発と市場開拓を行う。
- 2) バリューチェーンにおける生産性の再定義(redefining productivity in the value chain): 資源の有効利用、資材調達と販売などの流通活動、従業員生産性などのステップに注目し、企業全体の生産性の向上を図る。

3) 企業所在地における産業支援クラスターの建設 (building supportive industry clusters at the company's location) : 産業クラスターの構築によって、自社を取り巻く経営環境は改善される。そして、自社の競争優位性が向上し、より多くの価値が創出できる。

この3つは互いにつないでおり、互いに刺激し合うものである。1か所の改善はほかの2か所の改善機会を高めることになる。そして、ポーターとクラマー(2011)の最後に、CSV活動の重要性が改めて強調されている⁽⁸²⁾。

「すべての社会問題が共有価値の創出という方法で解決できるというわけではない。しかし、共有価値の創出という発想は、企業の保有するスキル、資源、管理能力などを善意なる政府部門と社会組織がどんなに努力しても到達できないレベルの社会進歩の実現に活用する、という機会を企業に提供している。共有価値の創出というプロセスのなか、さまざまな企業は再び社会からの尊敬を取り戻すことが可能となる (Not all social problems can be solved through shared value solutions. But shared value offers corporations the opportunity to utilize their skills, resources, and management capability to lead social progress in ways that even the best intentioned governmental and social sector organizations can rarely match. In the process, businesses can earn the respect of society again)」。

(3) CSR活動の財務条件

一般的な見方として、CSR活動は将来収益の増加をもたらすかもしれないが、CSR活動にかかるコストは当期利益にマイナスの影響を及ぼすこととなる。たとえば企業のCSR関係支出は企業内に蓄積される有形資産と無形資産に転換されたと理解すれば、それをほかの設備投資と同様に、資産項目に記載すべきであろうが、現行の会計制度では、CSR関係の支出は単なる発生費用として取り扱われている。つまり、CSR関係の支出は資産投資ではなく、管理コストである。

近年には、戦略的CSRの観点から出発し、CSR活動と企業の財務指標との関連性を検証する研究は増えている。しかし、残念なことに、採用された指標と研究方法の違いによって、正相関関係と負相関関係の結果は混在しており、明確な結論は得られていないようである⁽⁸³⁾。たとえばCSR活動と長期的利益との相関関係を検証しようとする225件の研究結果を見ると、CSRを重視する企業が、その立派な努力の対価として高い収益性を得られた、という因果関係が検出されたものは一件もなかった⁽⁸⁴⁾。しかし、多くの先行研究から分かったこともある。それは、高い収益性を上げている企業の多くはCSR活動を比較的に重視しており、また多くの企業では、収益性が下がればCSR活動に対する配慮も薄れる、という事実である。つまり、会社の収益性が原因で、CSR活動は結果である。この意味から、CSR活動は、資金力に余裕のある会

社だけが取り組むことのできる一種の贅沢だとも言えよう。

幸いなことに、CSR 活動を重視することによって、会社の収益性が悪化してしまったという事実もいまだに検出されていない。法令の順守、自社従業員の待遇改善、取引先業者の労働状況の確認と監査、製品安全対策と環境保護対策、消費者団体との良好な関係の構築、地域社会への貢献、といったことを内容とする CSR 活動は確かに多くの出費を伴う。しかし、これらの CSR 活動は、顧客と投資家の好感を引き起こし、従業員の満足度を高めることができる。その結果、容易な資金調達、高い生産能率、品質の高い製品、高い売上高と市場占有率と収益性、といったメリットは期待できる。こうして、CSR 活動によるコストは、CSR 活動から生まれるメリットによって大まかに相殺される。「結局、いいやつになって大損することはない」というわけである⁽⁸⁵⁾。

こうして、戦略的 CSR の考え方では、CSR は守りの手段から攻めの手段へと変化し、その重要度が増大しているが、CSR 活動の実施にコストがかかるという事実は変わらない。あくまでも CSR は長期利益の獲得という目的を実現する手段に過ぎず、CSR を自己目的化することはできない。CSR 活動が企業利益の獲得という目的を実現する手段として位置づけられる限り、CSR 活動に関する財務的前提条件が課されることとなる。現状では、「CSR による利益 \geq CSR によるコスト」の場合にのみ、CSR 活動は正当化されるという意見が多い。

(4) CSR 活動と事業活動の一体化

戦略的な CSR という考え方は、企業を主体とする CSR 活動に新しい方向性とその重要性を示してくれた。なぜかという、経営戦略論的な考え方では、戦略とは選択であり、何かを選ぶと同時にほかのものを放棄する、ということの意味する。CSR も例外ではない。企業は多くの分野に広がる無数の社会問題に対応するように要求されているが、企業の競争優位性に直接的につながっている社会問題はそう多くない。そこで、戦略的 CSR を実施するために、社会と企業を相互依存の関係にあると捉え、CSR 活動を企業の事業内容に関連づけて一体化とする必要がある。そうすると、いかなる企業であれ、すべての社会問題に対応して莫大なコストをすべて引き受けることはできないので、自社が最も貢献できそうな社会問題、すなわち自社の競争優位に最もつながりそうな社会問題を見つける必要がある。その結果、大体、自社の事業内容と高い関連性を有する社会問題が優先的に選ばれることとなる。

選んだ社会問題は自社の事業内容との関連性が高いほど、企業内部に蓄積されている経営資源、人材、技術力などが役に立つ可能性が高いので、ほかの企業や慈善団体と比べて、その社会問題をより安く、より容易に解決することは可能で、社会的責任をより確実に果たすことができる。それと同時に、その社会問題を解決するプロセスにおいて得られた経験と教訓を自社の事業内容に活かせば、自社事業の遂行過

程がより改善されることになる。また、社会問題を解決した実績によって自社の事業分野での知名度が上がり、今後のビジネスチャンスも拡大されることになる。したがって、CSR 活動と本来の事業活動を一体化にするという戦略的 CSR のやり方では、CSR 活動にかかる費用は、設備購入や R&D 活動などと同様に、企業の競争優位性を構築するための戦略的な先行投資と見なされることができる。そして、本節の今までの説明をまとめてみると、従来型の CSR と戦略的 CSR の違いを次の図表 1-4 に示すことができる。

図表 1-4 従来型の CSR と戦略的 CSR との比較

	従来型の CSR	戦略的 CSR
位置づけ	コスト	資産投資
機能	守りの手段	攻めの手段
規模	必要最小限	適切な規模
範囲	ほぼ無制限	本業関連分野

出所:筆者作成。

(5) 戦略的 CSR の正当性

戦略的 CSR は CSR 活動を自社事業と関連性の深い事業に限定していることに失望と不満を感じた人が多く、社会的責任の回避だと厳しく批判する意見もある。しかし、戦略的 CSR の正当性を考えるときに、私企業、ソーシャル・ビジネス、NPO、政府という 4 種類組織の性格上の違いを忘れてはならない。簡単に説明すると、次のような違いがある。

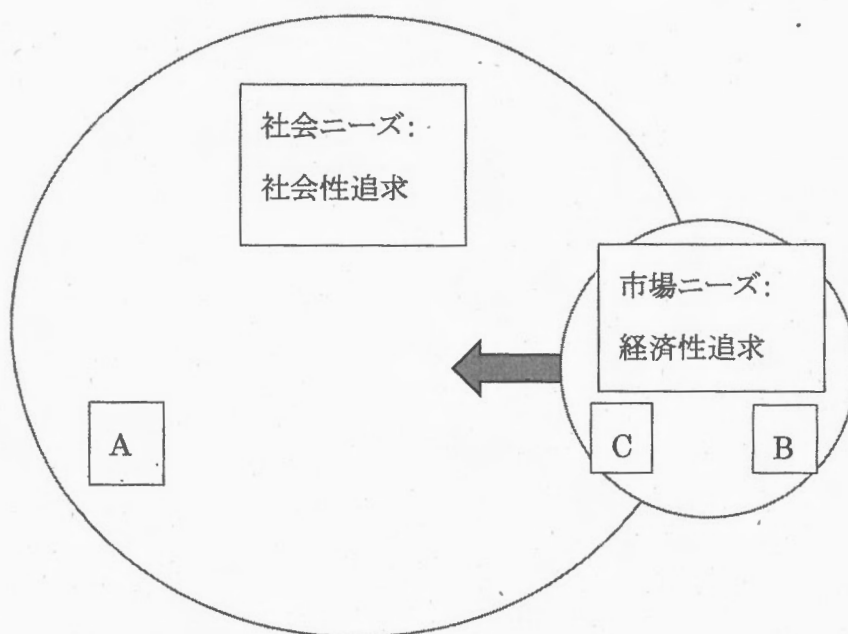
- 1) 株主の出資から成り立つ私企業は、社会的責任の遂行を前提条件としながら、株主・経営者・従業員の所得増加を可能とする企業利益の追求を根本目標とする民間組織である。言い換えれば、私企業である以上、CSR 活動に対する関わりは必然的に限定的なものにならざるを得ない。
- 2) 善意の出資者の出資から成り立つ(BOP ビジネスを含む)ソーシャル・ビジネスは、社会的責任の遂行を根本目標とする民間組織である。つまり、生まれつきの性格として、ソーシャル・ビジネスの事業領域は CSR 活動そのものである。もちろん、ビジネスと名乗っている以上、一般の株式会社と同じように、事業の採算性を確保して利益を上げる必要がある。しかし、出資者にとって、元本の回収はあり得るものの、利益の配分は行われない。実際、ソーシャル・ビジネスの運営において、事業の継続性(Sustainability)をいかに確保していくかは常に最重要事項である。そのため、ソーシャル・ビジネスから得られた利益を事業の継続のみに使

い、出資者に対する利益配分を行わない、というのは普通の株式会社との大きな違いとなる。

- 3) 返還義務なしの善意の寄付金から成り立つ NPO は、利益の獲得を前提条件とせず、社会的責任の遂行を根本目標とする民間組織である。当然、その事業領域は CSR 活動のそれとだいたい同じく、事業運営において営利性よりも公益性を優先的に追い求めている。
- 4) 一般国民から支払われた税金から成り立つ政府は、利益の追求が原則として禁止され、社会的責任の遂行を唯一の目標とする公共組織である。言い換えれば、政府は健康、衛生、教育、生活利便性などを含める社会的責任を本業とする専門組織である。

戦略的 CSR 論者の見解として、異なる事業分野に広がる無数の企業組織はそれぞれ自社事業との関連性が強い社会問題だけに取り組めば、すべての社会問題のかなり広い部分をカバーすることができる。民間企業がカバーする範囲から外れた社会問題は、まずソーシャル・ビジネスと NPO に重点的に取り組んでもらう。そして、ソーシャル・ビジネスと NPO の力が及ばない問題については、もはや政府当局に委ねるしかない。

図表 1-5 市場ニーズと社会ニーズとの両立可能性



出所：筆者作成。

一方、社会ニーズを満たすという意味から、戦略的 CSR は大きな成果を上げられると期待される。図表 1-5 に示されているように、社会ニーズ (social needs) を表す大きな円形 (C+A) は政府や NPO やソーシ

ャル・ビジネスなどの事業領域であり、個別企業の市場ニーズ(market needs)を表す小さな円形(C+B)は個別企業の事業領域である。2つの円形が重なる部分、すなわち社会ニーズと個別企業の市場ニーズが重なる部分(C)は個別企業の戦略的CSRの事業領域である。そして、戦略的CSR活動に取り組む企業が増えることにつれて、たくさんの小さな円形が描かれ、大きな円形と重なる部分も増え、すなわちより多くの社会的責任を担うことになる。

企業の本業は確かに市場のニーズを満たすものであるが、その市場ニーズの一部(C)は社会ニーズの構成部分でもある。つまり、企業は本来の事業活動を通じて市場ニーズを満たして経済的利益を実現するとともに、社会ニーズを満たして社会的価値を創出することにもなる。ただし、これで企業が安心して本業に専念するだけで十分だというわけではなく、自社の市場ニーズの範囲を意識的に社会ニーズの方へ近づけたり(Bの部分減らす)、社会ニーズを自社の市場ニーズに転換したりして(Aの部分減らす)、社会ニーズと自社市場ニーズの重なる部分(C)を拡大していくように心懸けるべきである。その方向へ努力していけば、企業が果たす社会的責任(C)はますます大きくなる。

他方では、経済性を前提とせず、社会性の追求を目標とする政府やNPOやソーシャル・ビジネスなどにとって、まず営利企業と混在している事業領域(C)から撤退するかどうかを検討すべきである。営利企業が対応しない事業領域(A)だけを自分の事業領域に限定するのであれば、限られた資源を集中的に投入することができ、社会性追求の目標はより実現しやすくなる。しかも、企業側の戦略的CSRが進展することにつれて、企業が果たす社会的責任(C)はますます大きくなり、自分が対処せざるを得ない事業領域(A)は大きく縮小されていくので、これまでに解決困難な社会問題に専念することによってより大きな成果を上げることは可能となる。

第6節 BOPビジネス

(1) BOPビジネスの概念

① BOPの意味

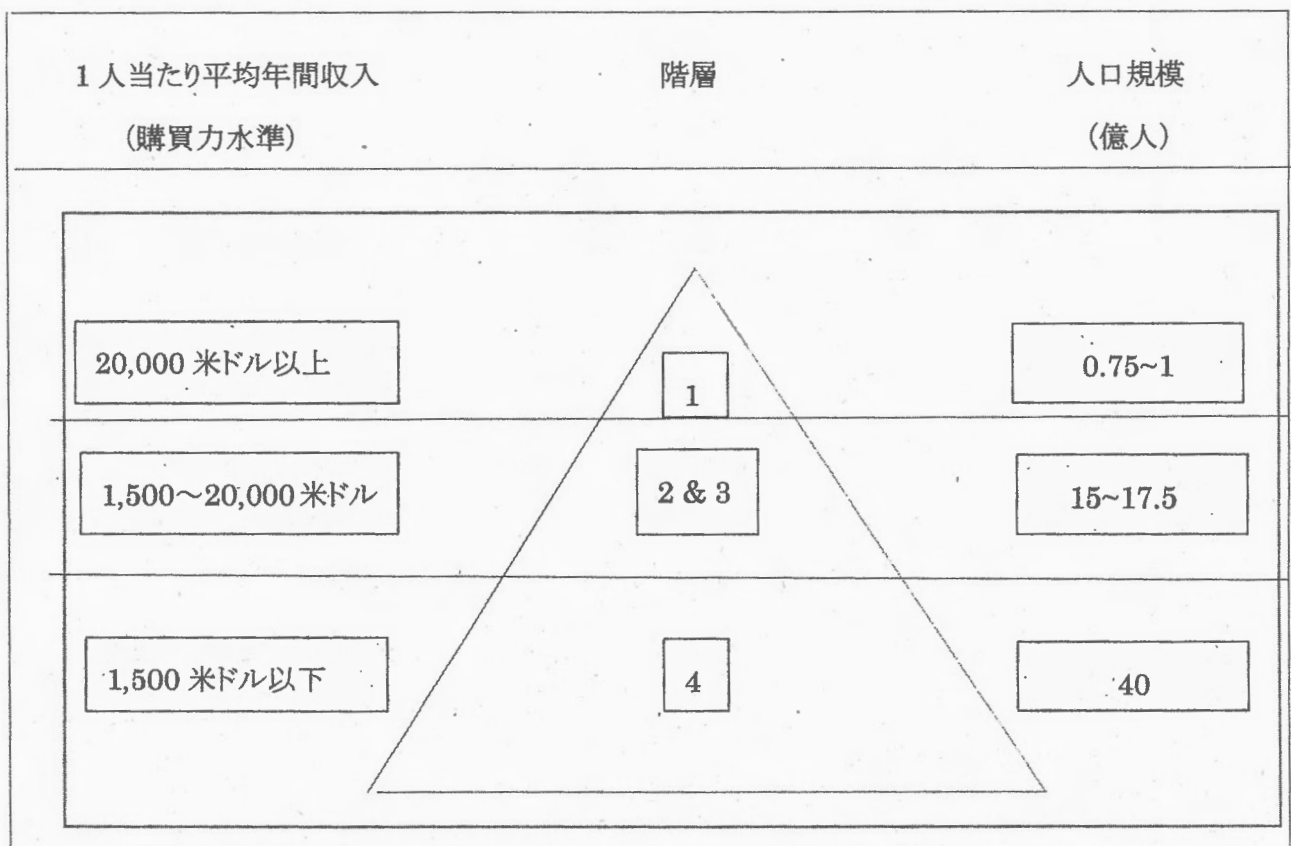
BOPとはBottom of Pyramid、あるいはBase of Pyramidの頭文字であり、英語圏の国でBoPと表記されることが多い。BottomやBaseなどの言葉に差別的響きが感じられるし、またBOPビジネスは必ずしもBOP層のみを対象とするとは限らず、その上の層も対象としているために、近年に国連関係の機構と団体はより積極的な理由から「包括的(inclusive)ビジネス」という概念を使っている⁽³⁰⁾。しかし、BOPという表現はすでに一般的に定着しているため、筆者はBOPという表現を使うことにする。

経営戦略論の分野でコア・コンピタンス(core competence)という重要な概念を1990年代初頭に開発

した⁽³⁷⁾インド出身の経営学者であるプラハラード(C. K. Prahalad: 1941~2010)は、2000 年以降に研究の方向を BOP ビジネスへと大きく変えた。BOP ビジネスに関する文献がどんどん増えている中、とりわけ 2004 年に出版されたプラハラードの著書(*The Fortune at the Base of the Pyramid*)はいまだに最も重要な 1 冊であり、2010 年に刊行されたその増補改訂版ならびに日本語訳(『ネクストマーケット』)は広く知られている⁽³⁸⁾。

プラハラードらは、世界中の人々を購買力水準換算後の収入別ピラミッドに描いている(図表 1-6a)。1 人当たり平均年収が 20,000 ドルを超える先進国の中間層と途上国の一部の富裕層(0.75~1 億人)はこのピラミッドの頂上(Tier 1:TOP 層)に位置し、最新型の商品を購入している。1 人当たり平均年収が 1,500~20,000 ドルまでの先進国の貧困層と途上国の中間層(15~17.5 億人)はこのピラミッドの中間(Tier 2 & 3:MOP 層)に位置し、多国籍企業が提供するさまざまな商品の主要顧客となる。そして、1 人当たり平均年収が 1,500 ドル以下の途上国の貧困層(40 億人以上)はこのピラミッドの底辺(Tier 4:BOP 層)に位置し、その購買力はきわめて低いものである。

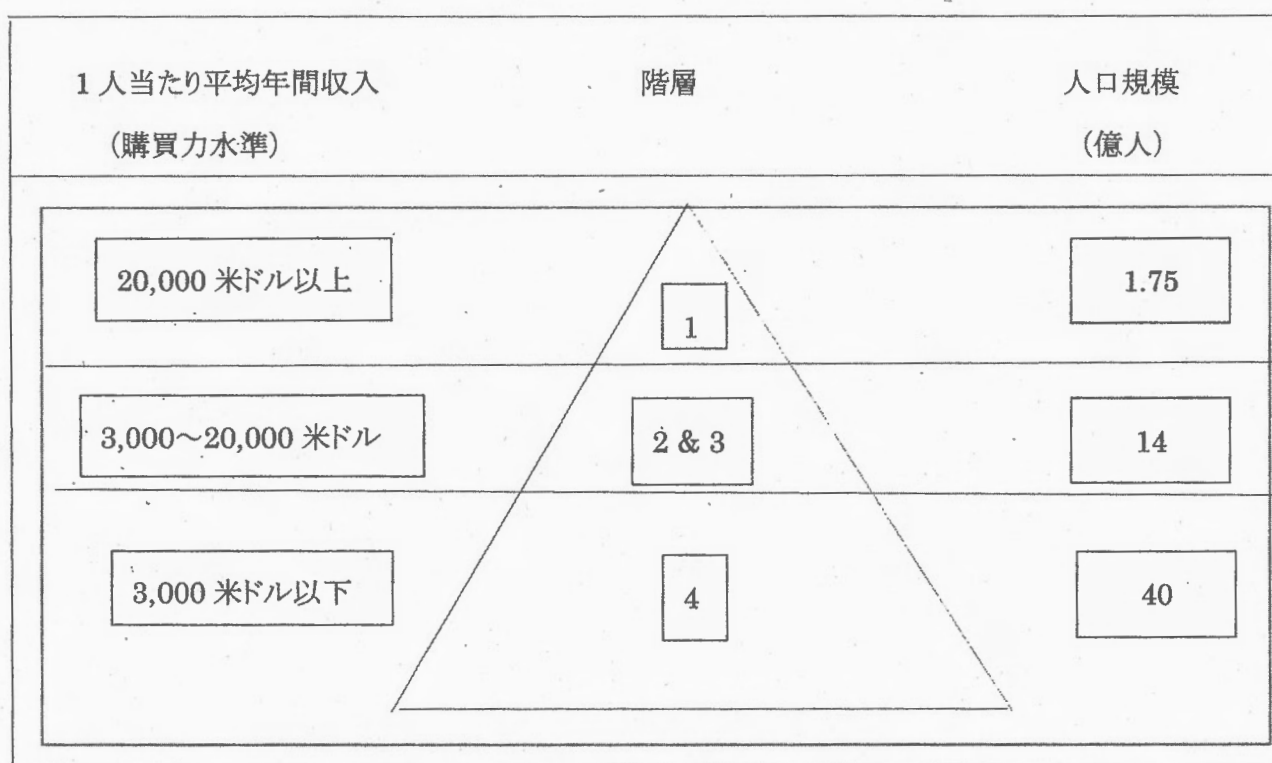
図表 1-6a 世界消費者ピラミッド(2002 年)



出所:Prahalad & Hart (2002).

そして、時間が経つにつれて世界中の人々の所得が向上しているため、BOP 層の年間所得の上限金額も上昇している。例えば 2002 年は購買力平価ベースで 1,500 米ドルであったが、2007 年には 3,000 米ドルへと引き上げられた。しかし、BOP 層に該当する対象者人数はほとんど変わらず、約 40 億人である（図表 1-6b）。実際、プラハラード本人が後に指摘したように、BOP 層の収入レベルを厳密に規定することは難しく、またそのこと自体は大した重要性を持たない。より大切なポイントは、地球人口の 6 割ほどに相当する膨大な BOP 層が存在しており、この BOP 層の消費ニーズを満たすことは従来にない大きな市場機会の創出につながる、という事実を目を向けるべきである⁽⁸⁹⁾。

図表 1-6b 世界消費者ピラミッド(2007 年)



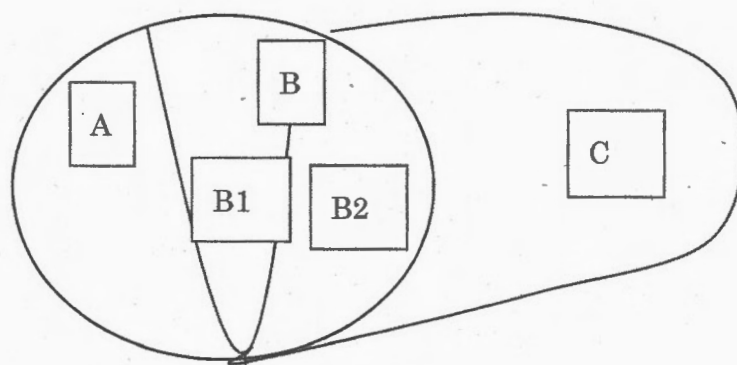
出所:Hammond, et al (2007), *The Next 4 Billion*, World Resource Institute, IFC.

② BOP ビジネスの意味

一般的に言うと、ビジネス(business)とは、売り手の生産者と買い手の消費者が市場(market)の中で探り合い、商品の品質や価格やアフターケアなどについて対等的に交渉し、双方が納得した時点に取引(trade)が成立し、買い手側が商品の便益性(benefit)を享受し、売り手側が便益性提供の見返りとしての代価(price)を受け取る、ということを意味する。つまり、売り手と買い手との対等性(equality)の確保も営利性(profitability)の追求もビジネス活動における本質的な特徴である。

(2) BOP ビジネスと CSR 活動との関係

図表 1-7 BOP ビジネスと CSR 活動との関係



一方、BOP ビジネスとは収益性の確保を前提としながら BOP 層のあらゆる消費ニーズを満たすビジネス活動である。つまり、企業の社会的責任(CSR)を前提に置く必要は特になく、BOP 層を対象とする営利目的のビジネス活動はすべて BOP ビジネスとなる。この意味から、BOP ビジネスの領域を CSR 活動に属する本業関連部分(B2)と CSR 活動に属しない本業自体部分(C)という2つの部分に分けることができる。こうして、B2 という部分は戦略的 CSR 活動(B1+B2)と BOP ビジネス(B2+C)の両方の共通部分となる。

以上のように企業活動の領域を分けてから、企業側の立場から優先順位を付けてみると、まず CSR と無関係だが、高い収益性をもたらす本業部分(C)は最重要で、生存と成長の根本である。次には、収益性は若干低くなるが、CSR 活動と見なされる本業関連領域(B2)も重要で、拡大していくべきである。そして、CSR 活動に属するが、利益を上げられない本業関連領域(B1)に関して、重点を置く必要がなく、ある程度やっていけば安心できる。最後は CSR 活動になりうるが、本業自体(C)との関連性がなく、経済的メリットをもたらさない事業領域(A)に参入すべきではない。

(3) BOP ビジネスの重要性

所得ピラミッドの底辺となる BOP 層の多くは貧困であるゆえに、基本的な商品や社会サービスを利用するために余計に重い負担を強いられている。また多くの人々が、自らの可能性を引き出す機会や自立への道筋をつける機会に恵まれていない。そして、貧困であるゆえに、特定の商品の購入を諦めるという我慢レベルの問題にとどまらず、社会的、政治的、感情的、文化的な側面においても様々な問題が起きている。例えば貧困が、食べ物、衛生的な水、医療、衣服、教育、就業といった一連の問題を引き起こしている。従って、この BOP 層の消費ニーズを積極的に充足させ、彼らの貧困状況を緩和していかなければならない。

従来の見方として、BOP 層は、貧しくて購買力が乏しいので、商品の購入を諦めたり、政府や NPO の救済に頼ったりする存在であり、一般企業にとっての消費者対象となっていなかった。また、貧しい人を対象にお金を稼ぐことに対して、良心の不安を感じる人も少なくないはずである。期待できる利益が少ないうえ、社会的な批判を危惧しなければならないので、ほとんどの企業は BOP 層向けの商品開発と販売促進に力を入れることがなく、TOP 層と MOP 層のために開発された商品が型落ちしてから格安価格で BOP 層に販売している程度である。

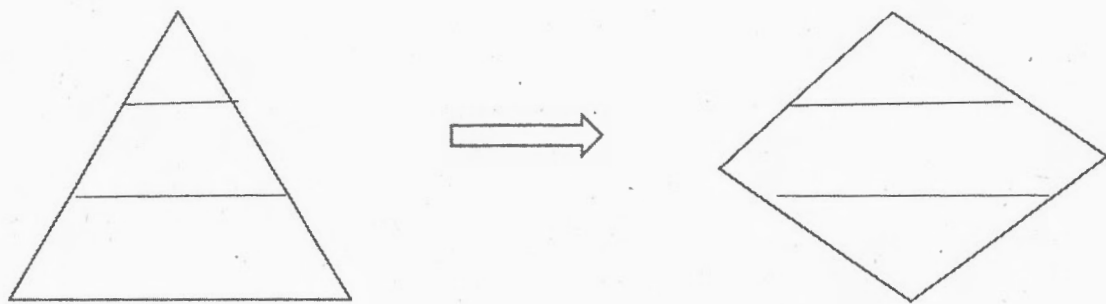
しかし、プラハラードらの見解として、BOP 層の人々の可処分所得はきわめて少ないものの、(40 億人以上という)人口規模が極端に大きいので、潜在力の大きい重要な消費者市場となり得る。彼らの消費需要は食品、医薬品、衣類、住居にとどまらず、金融サービス、電話、インターネット、教育、娯楽などにも広がっており、現状では 600 兆円市場と言われる。この BOP 層向けの商品を(たとえば小分け包装、ばら売り、量り売り、月払い、従量課金制、低価格などの特徴を付けたうえで)特別に開発して提供することは現代企業の CSR 活動の一環である。また、この大きなビジネスチャンスを実際に掴まえると、現時点でも大きな利益を上げられるし、BOP 層が中間層に成長した将来においても、商品ブランド、企業イメージ、購買能力などの面で BOP ビジネスを展開した企業が競争優位に立ち、より大きなマーケット・シェアの獲得が可能となる。

BOP ビジネスが成功すれば、BOP 層の減少と中間層の増大が同時に進み、所得による人口構造はピ

ラミッド型からダイヤモンド型に変化していく(図表 1-8)。政府や NGO などの援助を必要とする貧困層の人口が減少するので、限られた援助資源をより有効に使うことができ、貧困対策の効果がより実現しやすくなる。また、中間層の増大につれて、消費市場が拡大するだけでなく、私有財産の保護を前提とする法制社会への転換も求められる。途上国と先進国の両方において、(BOPも MOPも TOPも含める)全国民生活水準の改善、社会の安定、テロリストの減少、世界の平和などがともに進むこととなる。

要するに、BOP ビジネスは、「売り手よし(薄利多売による利益獲得、ブランド・イメージの浸透、将来消費者の育成)、買い手よし(生活費の節約、健康の改善、教育水準の向上、所得の増加)、世間よし(医療費の削減、良質な労働者すなわち納税者の増加、テロを含める様々な犯罪事件の減少、国際貿易と世界平和の促進)」という近江商人の「三方よし」のビジネスモデルの現代版であり、極めて重大な意義を持っている。

図表 1-8 ピラミッド型からダイヤモンド型へ



出所:Prahalad (2010), p.136. スカイライト・コンサルティング訳(2010), 220 頁。

(4) BOP 市場の特徴

まずプラハラード(2010)は BOP 市場の特徴を次のように整理している⁽⁴¹⁾。

- 1) ある程度の購買力はあるが、収入は不安定である。
- 2) 商品の価値を重視してブランド志向が強いが、時々合理的ではないと見える。
- 3) 生活水準の向上を絶えずに図っている。
- 4) 予想に反して高度な技術を難なく順応することも多い。
- 5) 既存の流通チャネルを含めて市場へのアプローチは難しいが、同じ BOP 層のなかで人間的なつながりが強い。

また、ケネディ(Robert Kennedy) & ノヴォグラッツ(Jacqueline Novogratz) (2011)によると、TOP 市

場と MOP 市場と比較した場合、BOP 市場には以下のような独自の特徴が見られる⁽⁴²⁾。

- ・ BOP 市場には放置されているニーズが数多くある。
- ・ BOP 市場は劣悪なインフラ(道路、水、電力など)と流通網の未整備に悩まされている。
- ・ 汚職が蔓延し、法制度とルールが守られていない。
- ・ 購買力が低く、新しい製品とサービスが市場に入りにくい。
- ・ 株主資本が欠如し、BOP ビジネスへの投資意欲が小さい。

以上 2 つの文献の指摘を読むと、プラハラード(2010)は BOP 市場の成功可能性に重点を置き、ケネディ&ノヴォグラッツ(2011)は BOP 市場の困難課題を強調していることが判る。両者の音頭はかなり異なるが、その結論は一致している。つまり、これらの特徴を持ち合わせている BOP 市場でビジネスを展開するために、MOP&TOP を対象とする従来型のビジネスモデルやマーケティング戦略などはあまり役に立たず、斬新な、創造的なビジネスモデルを構築する必要がある。たとえば BOP 層を消費者対象とする商業インフラを構築するときに、購買力の創造(creating buying power)、欲望の形成(shaping aspirations)、解決策の現地化(tailoring local solutions)、アクセスの改善(improving access)という 4 つの要素が最も重要で、互いに絡んでいるとプラハラード&ハート(2002)が主張する⁽⁴³⁾。

さらに、BOP 市場向けの商品開発に際して、次の 4 点に注意すべきだとプラハラード(2010)が主張する⁽⁴⁴⁾。

- 1) 消費力を作り出す(create the capacity to consume)。ここには、手頃な値段(Affordability)、製品・サービスへのアクセス(Access)、入手しやすさ(Availability)という 3 つの原則がある。後に消費者意識の目覚め(Awareness)を加えて、いわゆる「4 つの A」となる。
- 2) 新たな製品・サービスでニーズを満たす(the need for new goods and services)。
- 3) 自尊心と選択の機会を与える(dignity and choice)。
- 4) 企業と BOP 消費者の互いの信頼関係を築く(trust is a prerequisite)。

(5) BOP ビジネスの視点

以上で説明した BOP 市場の特徴に基づき、BOP ビジネスを展開しようとする組織体は、「辛抱強い出資者(Patient capital)」でなければならず、少なくとも以下 4 つの点で従来の投資家と異なる視点を持たなければならないとケネディ&ノヴォグラッツ(2011)は主張する⁽⁴⁵⁾。

- 1) 長期的視野を持つ。
- 2) 社会や環境に影響を及ぼすことを優先し、最大の経済的見返りを求めない。

- 3) 従来の投資家よりリスク許容度が大きい。
- 4) 資本の投下は通常、事業の成長に沿って社会起業家に手厚い支援を行うこととセットになっている。

そして、BOP ビジネスはきわめて重要であるため、BOP ビジネスを営む企業は重要な社会的使命を担っており、当事者としての企業側は企業自身の枠を超えて、以下3つの視点からBOPビジネスを捉える必要があるという主張もある(図表1-9)。

図表 1-9 BOPビジネスの発展を支える3大要素

1. 社会変革の観点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会変革に動機づけられており、顧客や市場、業界や社会もイノベーションの対象としている。 ・ グローバル・イシューに取り組む ・ 現地入り込み土着化する
2. パートナーシップの観点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多様な外部組織とのパートナーシップにより実現している。 ・ Win-Win 関係の構築 ・ 企業単体では成し得ない価値の創出
3. 長期的視点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の永続的な成長を求める。 ・ 将来市場の構築を優先する ・ 持続可能性を重視する

出所:黒田秀雄編著(2015), 135 頁。

ちなみに、BOP ビジネスは主に途上国において展開されているが、BOP ビジネスと従来型の途上国ビジネスとは本質的な違いがあり、両者の違いは次の図表1-10にまとめられる。

図表 1-10 従来型の途上国ビジネスとBOPビジネスとの違い

	従来型の途上国ビジネス	BOP ビジネス
アプローチ	富裕層・中間層のみを対象とするアプローチ	BOP 層という新たな市場にもアプローチ
目的	利益追求型で、社会課題の解決を目的としない	利益を追求しながら、貧困撲滅などの社会課題の解決に寄与しようとする

ビジネス モデル	先進国市場での成功体験をベースとするビジネスモデル	BOP 層特有のニーズにマッチした製品とビジネスモデルの開発
注目点	主に既存市場への進出に注力する	新たな市場の創造に注力する
活動の資 源	金融機関からの資金調達や企業セクター内部での連携に依存する	寄付などの社会的な資金や NGO などとの連携による新たな資源の活用を重視する

出所: 黒田秀雄編著(2015), 135 頁の内容により作成した。

(6) BOP ビジネスの原則

BOP ビジネスを広げるために、資源、イノベーション能力、ネットワーク、移転手段などを豊富に保有する多国籍企業は牽引的な役割を果たすことが期待されている。残念なことに、世界経済を牛耳る大手多国籍企業のほとんどは先進国を本拠地としており、その経営者と商品開発スタッフは TOP&MOP 層の消費ニーズを熟知するものの、BOP 層のニーズへの認識は不明瞭である。そのため、BOP 層の人々を対象とするビジネスを展開するときに、MOP&TOP 層を対象とするこれまでの成功経験はそのまま通用しないと認識する必要があり、特に低価格・低品質という先入観を捨てなければならない。

BOP 市場に挑戦するために、既存の様々なビジネスモデルの適用性が低く、本質的な変革すなわちイノベーションを起こさなければならない。そして、プラハラード(2010)は BOP 市場におけるイノベーションの重要原則を以下 12 か条にまとめている⁽⁴⁶⁾。

- 1) コスト・パフォーマンスを劇的に向上させる。これは、コスト・パフォーマンス曲線上で移動するのではなく、曲線そのものを変更する、ということの意味する。
- 2) 最新の技術を活用して複合型で解決する。これは、先進国の型落ち技術ではなく、最先端の技術を独創的に組み合わせる、ということの意味する。
- 3) 規模の拡大を前提にする。これは、40 億人市場への拡大を前提にして、国、文化、言語、宗教の壁を越えて移転可能なビジネスモデルを構築する、ということの意味する。
- 4) 環境資源を浪費しない。これは、持続可能な開発を目指す、ということの意味する。
- 5) 求められる機能を一から考える。これは、TOP&MOP 層向けの商品を BOP 層に転用するのではなく、BOP 市場の独自性を認識して BOP 向けの商品を独自に開発する、ということの意味する。
- 6) 提供するプロセスを革新する。これは、「何を提供するか」と同じく、「どのように提供するか」が大切であり、BOP 層がアクセスしやすい流通体制を構築する、ということの意味する。
- 7) 現地での作業を単純化する。これは、BOP 市場での人材不足をカバーする、ということを意

味する。

- 8) 顧客の教育を工夫する。これは、顧客アプローチのインフラが不十分であるため、顧客教育のプロセスを変革することが不可欠である; ということの意味する。
- 9) 劣悪な環境にも適応させる。これは、BOP 市場の劣悪なインフラにも耐えられるような商品を開発・設計する、ということの意味する。
- 10) 消費者特性に合うユーザー・インターフェースを設計する。これは、初めての消費者が多いので、商品の使用方法を短時間で容易に理解できるように設計する、ということの意味する。
- 11) 貧困層にアプローチする手段を構築する。これは、有効な販売チャネルを構築する、ということの意味する。
- 12) これまでの常識を捨てる。これは、製品の種類、デザイン、機能、価格設定、流通体制、販促方法などのすべてについて、上述 11 か条を活用しながら、柔軟に対応する、ということの意味する。

もちろん、この 12 か条はどんな BOP ビジネスにも当てはまるというわけではなく、経営者はこの中から重要なものを選択し、優先順位を適切に付ける必要がある。要するに、「これまでになかったアプローチで BOP 市場を開拓し、貧困層にも手の届くような製品・サービスを設計すれば、彼らが重要な消費者と変貌し、『BOP 市場は成長しない(BOP markets are not viable)』という長年の偏見は打ち破られることになる」とプラハラード(2010)が指摘する⁽⁴⁷⁾。

(7) BOP ビジネスの広がり

BOP ビジネスの源流は遥か昔までに遡ることができるが、近代的な典型例はバングラデシュのグラミン銀行のマイクロファイナンス(超小口融資)である。貧困層の家庭主婦を相手に無担保の起業型小口融資をするという 1970 年代後半に開発されたビジネスモデルは貧困問題の緩和と貧困層の自立に大きく貢献すると高く評価されたため、グラミン銀行を率いるムハマド・ユヌス博士(Muhammad Yunus, 1940~)に 2006 年にノーベル平和賞が授与された⁽⁴⁸⁾。そして、1990 年代後半から、BOP 層を対象とするビジネス活動が活発し始め、とくに 2004 年にプラハラードの『ネクストマーケット』⁽⁴⁹⁾が出版されて以来、BOP ビジネスに対する注目度が一気に高まった。

そうしたなか、P&G(米)の小分け袋浄水剤(1990 年代)、ユニリーバ(Unilever, オランダ&英)のヨード添加塩(1995 年)と小分け袋石鹼(2002 年)と安全な飲料水(2008 年)、ネスレの小分け袋の栄養補強食品(2005)、ダノン(Danone, 仏)の高栄養価のヨーグルト(2007)、ヤクルト(日)の乳製品、味の素(日)の栄養サプリメントといった試みが示しているように、先進国大企業は従来事業の延長線上で BOP ビジネ

スを途上国で試験的に展開している。たとえば日本では、経済産業省を中心に、独立行政法人の国際協力機構(JICA)、独立行政法人の日本貿易振興機構(JETRO)等の政府関係機関が2009年から日本企業のBOPビジネスの推進に注力し始め、その2009年は「BOPビジネス元年」と呼ばれ、それ以降に多くの日本企業がBOPビジネスに取り組み始めた。特に東南アジアやアフリカなどの途上国で電力、衛生飲用水、栄養食品、文房具、基礎教育、農林漁産業、医療サービスなどのBOPビジネスを試みる日本企業は一気に増えた。経済産業省、外務省、JETRO、JICAが関わっているBOPビジネス推進制度を利用した企業だけでも、2009年に10社、2010年に22社、2011年に30社、2012年には73社が存在する⁽⁶⁰⁾。そのなか、ヤマハ発動機と日立ハイテクによる太陽光発電システム付き村落向け浄水器(西アフリカやインドネシアで販売)、住友化学によるマラリア予防用の殺虫剤を練りこんだ糸を使った蚊帳「オリセツネット」(タンザニア現地生産、7千人の雇用創出、販売先は50以上の政府と国際機関)といった先進的な事例が報告されている。特に味の素社が5円や10円の小分け袋のAJINOMOTO(調味料)やkoko plus(離乳食栄養添加剤)などをアフリカや東南アジアで販売する事例、PILOT社が30円のボールペンをアフリカで販売する事例、日本ポリグル社が10円や数十円の水浄化剤や浄化水をバングラデシュなどの国々で販売する事例は日本のテレビ特集番組としても放送され、広く知られている。

また、先進国企業だけでなく、途上国企業もBOPビジネスに積極的に参入するようになり、プラハラードの著書のなか、ブラジル、メキシコ、フィリピン、バングラデシュ、インド、南アフリカ、チリなどの国内企業の成功したBOPビジネスの事例を挙げている⁽⁶¹⁾。

しかし、BOPビジネスをサイドビジネスではなく、本業として展開する動きは2000年代半ばに初めて活発になった。BOPビジネスが活発になっていく流れのなか、従来の大企業はBOP層を対象とするビジネスをあまり行っていないことを背景に、BOPビジネスをブルー・オーシャン戦略の対象分野に位置づける楽観的な研究者と企業も増えている。そして、BOPという言葉表現にあるマイナスイメージを払拭するために、BOPを「新興消費者」と言い換える動きも見られている。

(8) BOPビジネスの成功条件

近年には、「貧困層は国の保護下にある」という古い考えを捨て、政府主体の慈善事業、企業主体のCSR活動、市民主体のNPOとNGOをより発展させ、貧困層を個人として尊重し、彼らのニーズに基づいて新しいBOP市場を創出し、貧困問題の解決をはかろうとしている企業と団体と個人が日増しに増えている。しかし、BOPビジネスの展開には多くの困難があるのも事実である。2002年にプラハラード教授と共同でBOPビジネス理論を打ち出したハート(Stuart L. Hart)教授自身が2015年著書の中で認めたように、「(BOPビジネスに関する)過去10年間の取り組みは完全な失敗か、多大なコストに見合わない小規模な

成果を出すだけで終わっているのが事実だ。今ではBOPビジネスを自社のCSR部門や関連財団の一部門へ格下げする組織が増えている」⁽⁵²⁾。

BOP層は、貧困であるゆえに、知識もスキルも信用力もなく、市場情報の入手も市場へのアプローチも金融手段の獲得も困難であるといった「貧困ペナルティ」を負っている。たとえばBOP層はインフラや金融に対するアクセスが欠如しており、彼らを対象とする流通チャネルの構築には多額のコストがかかるとシンガポール大学のアニル・カルナニ(A. Karnani)教授が2008年論文の中で指摘し、BOPビジネスへの「幻想」を批判している⁽⁵³⁾。

初期のBOPビジネスの基本戦略は、低価格・低利益率・大量販売という薄利多売のビジネスモデルである。しかし、このビジネスモデルは簡単に成功するものではない。数多くの成功事例と失敗事例に対する分析結果として、以下2つの条件が満たされていれば、低価格・低利益率・大量販売という薄利多売のビジネスモデルはうまく行くとコーネル大学のシマニス(Eric Simanis)は2012年論文の中で主張する。「第一に、より裕福な顧客のために使用している既存インフラを活用して、所得の低い消費者に製品・サービスを提供すること。第二に、その製品・サービスの購入・使用方法を消費者がすでに知っていることである」⁽⁵⁴⁾。

シマニスが挙げた2つの条件について考えてみると、まず富裕層の既存のインフラを利用するのは、貧困層専用の新しいインフラを建設するための費用を節約するだけでなく、場合によって既存のインフラの余剰能力を生かして富裕層のインフラ費用の平均負担を減らすこともあり得る。したがって、その第1の条件は富裕層と貧困層の両方にとって好都合のものである。しかし、商品知識を熟知しているという第2の条件は簡単に満たされるものではない。なぜならば、「BOP層の消費者は、製品を使用し試すことに慣れていないため、企業側の営業・マーケティングの取り組みとして、高い営業スキルと深い製品知識を備えた販売員を大々的に投入することが必要である。しかし、これを実施するには多額の費用が掛かる。しかも低所得地域では通常よりはるかに人材を見つけにくい」⁽⁵⁵⁾。言い換えれば、食料品や日用品などの商品知識は簡単にBOP層に伝わるので、BOP層向けに開発した低価格帯商品の販売は比較的順調であるが、携帯電話や浄水器などの商品知識は簡単に伝わらないため、BOP層向けに開発した低価格帯商品は、コスト・パフォーマンスが非常に優れているにもかかわらず、その市場開拓は非常に困難である。

また、薄利多売というビジネスモデルがBOPビジネスの中心にあると見なされてきているが、近年に注目を引く新しい批判的な見方はシマニス(2012)である。シマニス(2012)によると、低価格を前提とするBOPビジネスには、対象市場において、極端な大量販売すなわち極端に高い市場占有率を実現しなければ、損益分岐点に届かず、事業の採算性は取れない、という致命的な欠陥がある。そのため、若干の成功例があるものの、いったん開始した事業が長く続かず、途中で頓挫してしまうような事例は圧倒的に多い。

薄利多売のビジネスモデルは成功しにくいという現状を踏まえ、高い利益率の実現は BOP ビジネスを成功させるカギであるとシマニス(2012)は主張する。つまり、低所得者市場での高い営業費をまかない、緩やかな成長と限られた販売量という量的制約に対処するためには、販売取引ごとの貢献利益を大きくしなければならぬ。そして、営業利益率を押し上げるために、次の 3 本柱が必要である⁽⁶⁶⁾。

- 1) 基本となる製品のローカライズ(現地化)とバンドル(異なる製品の抱き合わせ販売):生産コストの削減と売上高の増大を目的とする。
- 2) 実用支援サービスの提供:商品知識の伝授を目的とする。
- 3) 顧客のピア・グループ(アイデンティティを共有する人々から成る、結びつきの強い集まり)の育成:商品影響力の拡大、ブランド力の向上、企業と消費者関係の強化などを目的とする。

要するに、途上国に暮らす低所得層の生活を改善するために、新規事業を立ち上げようと望む企業は、慈善目的から出発するのはかまわないが、営利性というビジネスの根本原則を守らなければならない。理念とミッションがいくら立派なものであっても、実際のビジネス活動は非現実的な期待(たとえば極端に高い市場占有率の獲得など)を前提としていれば必ず失敗する。これは、BOP 市場であっても先進国市場であっても同じである。したがって、商品知識が十分に浸透せず、企業側の熱心な営業活動を必要とする商品分野では、利幅(取引一回当たりの貢献利益)を大きく押し上げることは、BOP ビジネスを持続可能なものにするためにやむを得ない選択となる。

以上で説明したように、BOP ビジネスを成功させる条件に関して、多くの研究者がそれぞれ自説を展開している。どれも一理があり、またどれもどこか説得力が足りない。筆者なりの見解として、BOP ビジネスに関する実践も理論も道半ば、関係者全員を納得させるほどの理論体系の構築はそもそも無理である。また経営学の範疇から考えると、ヒト、カネ、モノ、技術、情報といった経営資源の側面を探てみると、何らかのビジネスを成功させるための必要条件を見つけられるかもしれないが、その十分条件を見つけることは極めて難しい。この論理から出発すると、BOP ビジネス成功の必要条件として、筆者は以下数点を挙げたい。

- 1) 善意と情熱と能力: BOP 向けの商品を開発し、それを効率的に供給するために、相当な苦勞もいとわず、BOP ビジネスに大きなやりがいを感じる経営者と従業員の存在は欠かせない。また商品開発において、高機能・高付加価値・高価格という従来型の日本モデルは全く通用しないので、現地事情を正確に理解できる若手従業員の育成も大事である。
- 2) 現地社会との連帯関係の構築: BOP ビジネスの運営に緊密な関わりを保ち、現地人と現地コミュニティを巻き込み、商品販売活動などにおいて現地人の力を生かすこ

とは重要である。また場合によって、現地パートナーに任せると、販売価格が上がり、BOP 層が買えなくなるので、直接取引・自社販売を基本原則に据える必要もある。

- 3) 利益の確保：BOP ビジネスは営利性を求めないソーシャル・ビジネスと本質的に異なり、営利性を第一の目標とする企業活動である。偽善や売名行為などの批判を避け、失敗時の経営責任を明確にするために、普通のビジネスとして運営し、途上国への貢献とか、ボランティアとか、社会貢献とかのきれいごとを前面に出さないほうがよい。また、薄利多売を大原則にすることに問題はないが、事業の持続可能性（sustainability）を保つために、場合によって利幅の引き上げもやむを得ない。

(9) BOP ビジネスの進化

① BOP1.0

BOP ビジネスは 21 世紀に入ってから生まれた概念であるが、幼少であるゆえにその成長速度は極端に速く、「BOP1.0」、「BOP2.0」、「BOP3.0」という言葉表現はすでに使われている。ハート(Stuart L. Hart)らの概念解釈によると、Prahalad & Hart (2002)で提起した「BOP1.0」モデルとは「BOP に富を発見し、BOP 層に売ること」である⁽⁵⁷⁾。つまり、企業が既存の製品を流用し、販売価格を下げて、NGO 組織と提携しながら、それまでに自社の顧客とされなかった貧困層の人々に既存の自社製品を販売して利益を得ようという試みである。

② BOP2.0

既存製品の性能や価格やブランド・イメージなどは BOP 層の実際のニーズから大きくかい離しているため、この「BOP1.0」の試みは大体失敗に終わった。そのため、ハートらは 2011 年に「BOP2.0」モデルを提案した。「BOP2.0」の基本コンセプトは「BOP と富を共創すること」である。つまり、企業が地域コミュニティと協力して、貧困層向けの魅力的な新製品を開発し、それまでに存在していなかった全く新しい市場と富を創出する、ということである⁽⁵⁸⁾。

③ BOP3.0

「BOP2.0」の試みは今でも続いているが、試行錯誤の中からもいろいろな問題点が見えたため、ハートらは 2015 年に「BOP3.0」モデルを提案し、「BOP2.0」との違いを主に以下数点にまとめている⁽⁵⁹⁾。

- 1) 「守られた領域」から「目的とマインドセットへ」：つまり、BOP ビジネスを行うための「余白の領

域(必要最小限のゆとり)」を企業内で確保することから、BOP ビジネスの意義を企業目標と経営理念の一部にレベルアップして BOP ビジネスを積極的に遂行することへ方向転換する。

- 2) 「共創」から「オープンイノベーション」へ:「共創」では当事者企業一社の役割は非常に大きい,「オープンイノベーション」では企業一社の役割が縮小する代わりに,ほかの企業を含む社会全体の「大衆の知恵」を積極的に吸収して自由参加型の草の根イノベーションに大きな期待を寄せている。
- 3) 「単独の活動」から「イノベーションのエコシステム」へ:「BOP2.0」では企業が BOP コミュニティへ積極的に関与していくことが強調されるが,企業を孤立した存在として捉えがちで,企業に寄せた期待はあまりにも大きかった。「BOP3.0」では企業を技術や資金の提供者,人材育成者,現地パートナー,サプライチェーン業者などの関係者と同等に捉え,すべての関係者から構成されるイノベーションのエコシステムを構築することが提唱される。
- 4) 「流通の拡大」から「ラストマイルのためのイノベーション」へ:「BOP2.0」では治安状況の悪いスラム地域や人口の少ない農村地域に有効な流通チャネルを構築する重要性が強調された。しかし, BOP ビジネス専用の流通チャネルを構築・維持するための金銭コストはあまりにも大きかった。したがって, 今後はほかのパートナーやプレイヤーの流通チャネルを共有したり, 流通面でイノベーションを起こしたりすることによって, 流通効率の向上と流通コストの低減を図っていかねばならない。
- 5) 「NGO との協働関係」から「セクター横断的な提携ネットワーク」へ:「BOP2.0」では, 特に企業自身の経験が乏しい地域において, 現地で活動する NGO の力を借りることは重要であった。しかし, 今後は NGO だけでなく, 政府機関, 研究機関, 金融企業, 供給業者, 物流業者, 小売業者といったより広範な関係者と協力して, より複雑な「セクター横断的な提携ネットワーク」を構築することが客観的に求められている。
- 6) 「貧困削減」から「持続可能な開発」へ: BOP ビジネスの出発点は, 政府の救済ではなく, 企業のビジネス活動を通じて BOP 層の生活レベルを高め, その結果として貧困を削減することであった。今後はさらに一步前進し, 環境面から見た持続可能性をより重視し, 環境・経済・社会への影響を総合的に評価する「トリプルボトムライン」という考え方を取り入れるべきである。

第1章の注

- (1) Post & Lawrence & Weber (1999), p.58. 松野ほか監訳(上), 64～65 頁。
- (2) 水尾順一&田中宏司(2004), 5 頁。
- (3) 山城章(1949)。
- (4) 服部治(2016), 141 頁。
- (5) 経済同友会(2003), 10 頁。
- (6) 平沢克彦(2008)。
- (7) 出見世信之(2009)。
- (8) Sheldon (1924).
- (9) 水尾順一&田中宏司(2004), 2 頁。
- (10) Bowen (1953).
- (11) Drucker (1954).
- (12) Levitt (1958).
- (13) Friedman (1962 & 1970).
- (14) Jensen (2002).
- (15) Margolis & Walsh (2003).
- (16) Friedman (1970).
- (17) 岡田正大(2012)。
- (18) Freeman (1984).
- (19) Mitchell (2001).
- (20) Porter & Kramer (2006).
- (21) Schwartz & Carroll (2003).
- (22) Rangan & Chase & Karim (2015).
- (23) ランガンら(2015)のこの「事業効率の改善」を内容とする CSR 活動は、後に説明するポーターとクラマー(2006)の「戦略的 CSR」の観点に一致するものである。
- (24) Carroll (1979 & 1991 & 1993).
- (25) Porter & Kramer (2006).
- (26) 名和高司(2015), 36～81 頁。
- (27) Porter & Kramer (2011).
- (28) *Ibid.*

- (29) ムハマド・ユヌス(2015)。
- (30) CSV に対する懸念に関して、岡田正大(2015)が詳しい。
- (31) Porter & Kramer (2011).
- (32) *Ibid.*
- (33) Feldman & Soyka & Ameer (1997), Klassen & McLaughlin (1996), Dasgupta & Lappante & Mamingi (2001), 田虹(2009)。
- (34) Vermeulen (2010). 本木&山形訳, 287 頁。
- (35) 同上書, 288 頁。
- (36) 岡田正大(2012)。
- (37) Prahalad & Hamel (1990), Hamel & Prahalad (1994).
- (38) Prahalad (2010). スカイライト・コンサルティング訳。
- (39) ハート&ロンドン編著(2011), 清川幸美訳, 13~21 頁。
- (40) Prahalad & Hart (2002), Prahalad & Hammond (2002), Prahalad (2004).
- (41) Prahalad (2010), pp.34-40 & p.131. スカイライト・コンサルティング訳, 77~85 頁, 213 頁。
- (42) ハート&ロンドン編著(2011), 清川幸美訳, 90~91 頁。
- (43) Prahalad & Hart (2002).
- (44) Prahalad (2010), pp.40-46. スカイライト・コンサルティング訳, 86~93 頁。
- (45) ハート&ロンドン編著(2011), 清川幸美訳, 92~94 頁。
- (46) Prahalad (2010), pp.48-51. スカイライト・コンサルティング訳, 98~101 頁。
- (47) Prahalad (2010), p.70. スカイライト・コンサルティング訳, 130 頁。
- (48) 1974年に27米ドル相当額を42人に貸したという最初の事例が成功したため、ユヌスは大学の教職を辞めて小口融資専門のグラミン銀行を1983年に創設した。
- (49) Prahalad (2004 & 2010).
- (50) 野村総合研究所『BoP ビジネス: 台頭するアジアの BoP ビジネス』、
http://www.nikkeibp.co.jp/article/asiacolumn/20130925/366596/?i_cid=LfNxt-00003IzI.
- (51) Prahalad (2010), p.10. スカイライト・コンサルティング訳, 40~41 頁。
- (52) カニューケ&ハート編著(2015), 平本督太郎訳, 17 頁。
- (53) Karnani (2008).
- (54) Simanis (2012).
- (55) *Ibid.*

(56) *Ibid.*

(57) Prahalad & Hart (2002).

(58) ハート&ロンドン編著(2011), 清川幸美訳, 33 頁。

(59) カニューケ&ハート編著(2015), 平本督太郎訳, 19~21 頁。

第2章 CSR 活動の実践

第1節 国際機関の取り組み

第1章で検討したように、現代社会における企業の存在感が増大することにつれて、企業の果たすべき社会的責任の範囲も拡大している。経営学という学問の世界で多くの議論が戦われた結果として、良き企業市民としての企業は、安定株主だけでなく、個人投資家、従業員、消費者、取引相手、地域コミュニティ、政府当局といったステークホルダー全体の利益をはかるように、責任のある経営活動を行わなければならない、という考え方はかなり広い範囲で浸透している。しかも、CSR 活動を本業のビジネスと一体化させ、企業防衛策から差別的な競争優位性を構築する攻めの手段へと転換させようとする戦略的 CSR の理論も打ち出されている。

近年には、CSR 活動の急速な進展に伴い、労働問題をはじめとする CSR 研究はすでに、経営学の分野にとどまらず、マクロ経済学、労働経済学、社会学、政治学、法学といった幅広い関連領域に広がり、学際的なテーマとなっている。そのため、CSR 活動の実務的な内容に関して、当事者としての企業自身だけでなく、企業のステークホルダーとしての消費者団体、NGO 組織、民間研究団体、業界組織、行政当局などはそれぞれ積極的に発言している。また、各利益団体の意見を統合するために、国連、ヨーロッパ連盟、世界銀行、国際労働機構(ILO)、国際標準化機構(ISO)といった国際機関、そして各国政府はそれぞれ独自の範囲規定を公表している。たとえば国連は「世界人権宣言(1948)」や「人間環境宣言(1972)」や「環境開発リオ宣言(1992)」などを採択し、国際労働機構は「労働における基本的原則及び権利に関するILO 宣言(1998)」を制定している。アメリカ経済開発委員会は1971年にCSR活動の範囲を、1)経済成長と効率、2)教育、3)雇用と訓練、4)公民権と機会均等、5)都市改造と開発、6)汚染対策、7)資源保護と再生、8)文化と芸術、9)医療サービス、10)政府への支援、という10項目に規定している。また、世界中の企業で働く従業員の基本的人権の尊重や労働環境の改善などを指すために、米国のCSR評価専門機関であるSAI(Social Accountability International)は1997年10月にSA8000という企業倫理分野での初めての国際規格を構築した。

さらに、70か国の300人以上の専門家と有識者から構成されるワーキング・グループの共同作業の結果として、国際標準化機構(ISO: International Organization for Standardization)は2010年11月1日にISO26000というCSR専門の国際規格を正式に発効させた。従来のISO9000(製品品質基準)やISO14000(環境基準)と大きく異なる点として、ISO26000は認証を取得する必要がないものである。ISO9000やISO14000などは厳密に実施されなければならないマネジメント・システム規格であるのに対

して、ISO26000 は利用者の企業が自由に活用できるガイダンス書(手引き)である。ISO26000 のなかに CSR 活動に関わる普遍的な要素をほぼすべて網羅しており、そのすべてを最初から一斉に実施するのは不可能である。そのため、個々の企業は自社の判断で ISO26000 が要請している多くの項目の中から自社にとって優先順位の高いものを自由に選んで実行していく、ということが期待されている。

ISO26000 の具体的な内容として、すべての企業組織が社会的責任を果たすために、次のような7つの中核課題に取り組む必要があると強調している⁽¹⁾。

- 1) 組織統治(organizational Governance):組織のガバナンス体制を樹立する。
- 2) 人権(Human Rights):組織内の差別をなくし、労働者権利ならびに公民権などを保護する。
- 3) 労働慣行(Labor Practice):労働契約、労働環境、健康対策、教育と訓練など。
- 4) 環境(Environment):汚染対策、資源の節約と再利用、自然環境の保護など。
- 5) 公正な事業慣行(Fair Operating Practice):汚職と腐敗の対策、政治参加、公平競争、知的財産権の尊重、取引相手との共存共栄など。
- 6) 消費者課題(Consumer Issues):公平取引(情報の透明性と完全性)、消費者健康と安全の確保、消費者情報とプライバシーの保護、消費者意見に対する真摯な対応など。
- 7) コミュニティ参画と開発(Community Involvement and Development):コミュニティ活動への参加、就業機会の創出、人間能力の向上、技術開発と取得、収入と富の創造、社会への投資など。

第2節 消費者団体の取り組み

従来では、先進国の消費者は途上国の工場労働者の生存状況への関心は小さかった。劣悪な労働状況に同情的であったが、それが工場所在国政府の取り組むべき課題だと決めつけて目を瞑っていた。しかし、やがて先進国の消費者は良心的な限界に達したかのように、1990年代以降に、欧米諸国の消費者団体は労働組合と一緒に完成品や部品を海外から調達する欧米大手企業に圧力をかけはじめた。アパレルと靴の業界はその最初のターゲットとなり、欧米諸国の主要マスコミもすぐに同調したため、労働搾取工場反対(anti-sweatshop)の運動はたちまち大々的に広がった。

消費者運動の早期に最も有名な事例の1つは1992年のナイキ事件である。ナイキ(Nike)の靴を契約生産するインドネシア工場で未成年労働者が低賃金で働き、ケガになっても適切な治療と所得補償を受けられないという問題がマスコミに大々的に報道された。ナイキのスニーカーの小売価格は\$80 に対して、労働コストはわずか\$0.12 に過ぎず、途上国の工場労働者はナイキに搾取されているというイメージができあがった⁽²⁾。しかも、ナイキの最初の対応はまずかった。世界中に分散している契約工場(55 か国に約 900

工場)で働く労働者の実態に対して責任を負う義務がないと弁解しただけでなく、世界中の人々に約 50 万個の雇用機会を提供したと自社の貢献ばかりを強調した。ナイキのこの傲慢な弁明に状況改善の誠意がないと見られたため、消費者とマスコミが強く反発し、広範囲でのボイコット運動を起こした。その後のナイキは反省の意を公に表明し、いろいろな改善活動に取り組むことでブランド・イメージの回復をはかったが、かなり苦勞して大きな代価を払った。

実際、途上国工場での労働状況を改善するために、先進国の消費者は非常に大きな役割を果たすことができる。たとえば自国のブランド企業と流通業者に圧力をかければ、かなりの改善効果が期待できる。もちろん、CSR 活動に費用が発生するので、その費用を途上国の工場経営者、先進国のブランド企業と流通業者、そして先進国の消費者という 3 者が共同負担することが要求されている。幸い、CSR 費用の一部を負担してもよいという姿勢を示す消費者はすでに現われている。たとえばアメリカ国内市場では Product Red という商品標識がある。アルマーニ (Giorgio Armani)、ギャップ (Gap)、コンバース (Converse) などの専門店で American Express のクレジット・カードを使って Product Red というマークが付いた商品を買うと、代金の一部は自動的にチャリティ団体に寄付され、アフリカでの AIDS 対策に使われる。またヨーロッパ、米国、日本などを含む欧米先進国の消費市場では Fair Trade というマークを付けた商品が近年に増えている。それはこの商品を生産した工場は社会的、倫理的、環境的な面で CSR 関連の要求を満たしているという印である。とりわけ日本に限定して言うと、Fair Trade に対する認知度が最も高く、支持者の数と層もかなり広がっている。実際、Fair Trade 商品を扱っている店は日本国内のあっちこちの街にあり、筆者が務める大学構内においても、多文化社会の共生を趣旨とする学生団体が Fair Trade 商品を中心とするコーヒーショップを自主的に運営している。

言うまでもなく、企業イメージ、ブランド・イメージは消費者の購買行為に大きな影響を及ぼし、さらに商品を製造・販売する企業の収益性に大きな影響を及ぼすことになる。欧米諸国の消費者の積極的なスタンスは、今まで CSR 運動の進展を力強く牽引してきたし、今後にも大きな影響力を持ち続けることに違いない。一方、中国のような途上国の消費者も CSR 運動に加わり始まっている。彼らは買い物をする際に、製造元の企業イメージや CSR 水準などに関心を持ち始めている。ある調査の結果によると、中国の中流階層の知識人は、CSR 水準の低い企業の製品に対しては、拒否したり、低価格を要求したりするが、CSR 水準の高い企業の製品に対して、高い価格を支払ってもよいと考えている^⑨。まだ現れたばかりの現象ではあるが、消費者が企業の CSR 水準を重視しているということは大きな意味を持ち、やがて中国工場の労働状況の改善に大きく寄与するのではないかと期待したい。

なお、先進国の消費者団体は、さまざまな民間団体の活動を通じて、途上国工場の CSR 活動に寄与している。たとえば中国では、労働者権利擁護をはじめとする CSR 活動は、中国政府の後押しをある程度得

ているが、国内外の各種の NGO 団体の支援と指導は非常に大きく貢献しており、とりわけ海外 NGO から金銭的な援助は絶対に欠かせない。その資金の多くは、外国政府→外国 NGO→中国 NGO というルートを経由して中国国内の生産工場に入っている。この意味では、外国の消費者と納税人は中国の CSR 活動に間接的に参加していると言える。

第3節 欧米企業の取り組み

さまざまな国際組織と消費者団体から外部圧力を受けているとともに、企業自身も CSR 活動に積極的に取り込もうとしている。アメリカ国内において、CSR 活動の一環として、1990 年代前後に海外で商品あるいは資材を調達するための行動規範 (Code of Conduct) を制定する企業は相次いで現れた。その目的は海外工場労働者の権利を擁護するだけでなく、自社商品の品質と安全性に対する消費者の不安を打ち消し、企業イメージを守り、法律訴訟に関するリスクを軽減するためでもある。

1991 年にアパレル大手メーカーのリーバイス (Levi Strauss & Co.) は率先して海外調達に関する世界最初の企業行動規範となる「世界調達と操業に関する指針 (Global Sourcing & Operating Guideline)」を制定した。その主旨は、「世界中のどこであっても、私たちの商品の製造に携わる人々は皆、安全で健康な労働環境のもとで、人間としての尊厳を侵されることなく、敬意を持って処遇されるべきである」。このガイドラインのなか、Empathy (相手の立場に配慮する)、Originality (独自性かつ革新性)、Integrity (誠実さ)、Courage (勇気と度胸) という 4 つの企業独自の価値観を念頭に、国際労働組織 (ILO) の諸原則に基づき、未成年労働、強制労働、性、人種、民族といったあらゆる差別を禁止すること、組織結成や団体交渉の権利を支援すること、また労働時間、賃金、福祉、健康、安全、環境などに関する細かい規定も数多く盛り込まれている。

リーバイスの後、アメリカ流通大手のシアーズ・ローバック (Sears, Roebuck & Co) は中国の刑務所で生産された製品を一切輸入しないと宣言した。また 1992 年にウォルマート (Wal-Mart) に製品を納入するバングラディシュ工場内で児童労働者使用の問題が明るみに出たことをきっかけに、ウォルマートは自社の行動規範を制定した。ほぼ同じ時期に、ナイキ (Nike)、リーボック (Reebok)、ギャップ (Gap)、ディズニー (Disney) といったアメリカ大手ブランド各社もそれぞれ独自の行動規範を制定した。

アメリカ国内の消費者意識が急速に高まるなか、1995 年にニューヨーク市長 (George Pataki) は労働搾取工場 (sweatshop) で生産された商品の流通と販売を禁止する法令を出した。1997 年に労働組合、消費者代表、NGO 団体、小売業者、輸入商などによって構成される AIP (Apparel Industry Partnership) は史上最初の多重ステークホルダー・コード (Multi-stakeholder Code) を制定した。その

なか、組合結成の権利と団体交渉権、消費者の知る権利などが含まれる。後にこの AIP は FLA(The Fair Labor Association)に名称変更され、監査規準の制定、監査スタッフの育成と認定、監査報告書の審査などの業務を展開している。その跡を追う形で、アパレル産業、玩具産業、電子産業のように、産業別の行動規範が多く作られた。たとえば 150 以上の大学の学生が加盟している USAS(United Students Against Sweatshops)という組織もあり、大学ロゴ入りの商品は世界のどの工場で生産されたか、その工場の労働環境と労働者権利はどんな状況かといった情報を収集し、商品を調達する企業に対して状況改善の圧力をかけている⁽⁴⁾。

アメリカだけでなく、海外調達企業の行動規範作りの運動はヨーロッパにおいても活発に展開されている。ひとつの具体例を見ると、ドイツのスポーツ用品大手のアディダス(Adidas)は世界中に 11 の自社直営工場を持つが、全製品の大部分は国外の他社工場に委託生産している。そのなかに中国は最重要な製造拠点として位置づけられており、2004 年末時点にスポーツ・シューズの約 5 割、スポーツ・ウェアの約 3 割は中国国内の 169 の契約工場で製造されていた。生産コストの安さだけでなく、労働環境も重視しているという CSR の観点から、生産業者を選ぶ際に、アディダスが定めた契約基準(Standard of Engagement)の遵守を前提条件として要求している。さらに契約遵守の状況を生産工場側に任せるのではなく、自社の責任で生産業者に関する評価・報告システムを 2000 年から立ち上げ、エンジニア、衛生士、安全管理士、法律家、人材専門家からなるチームをその実施状況の監視に当たらせている。こうして、「できるだけ安く」のではなく、「許容範囲内でできるだけ安く」を目指した結果、2004 年末に中国での 169 の生産工場で働く約 20 万人の従業員の平均賃金は月額約 1,000 円で、最低賃金を 40~50%上回っているという⁽⁵⁾。つまり、アディダスの製品を生産する中国工場は、少なくとも基準以上の賃金を労働者に支払い、搾取工場ではないと言えよう。

企業行動規範の制定を押し進めるもう一つの動力は、欧米先進国の相互影響と連携プレイである。その一例として、英国の人権団体である CAFOD(Catholic Agency for Overseas Development)は、HP(Hewlett-Packard、ヒューレット・パカード)、IBM(International Business Machines)、デル(Dell)という米国のコンピューター・メーカー大手 3 社のサプライ・チェーンにおける労働条件が国際基準に満たしていないことを理由に、2004 年 1 月にマスコミとインターネットを通じて、消費者がこの 3 社に対して労働条件の改善を求めるように呼びかけた。これがきっかけとなり、2004 年 10 月に HP、IBM、デルの 3 社は同で電子業界のサプライ・チェーンにおける行動規範 EICC(Electronic Industry Code of Conduct)を発表するに至った。後にマイクロソフト(Microsoft)、インテル(Intel)、シスコ(Cisco)、ソニー(Sony)といった電子業界の有力企業各社も相次いでこの EICC に加わった。さらには、CSR の推進を目的とするアメリカの企業団体である BSR(Business for Social Responsibility)はリーダーシップを取り、この EICC を

世界の電子産業界のサプライ・チェーンの共同の行動規範にしようとしており、ヨーロッパや日本を含む世界中の電子企業にこの EICC への参加を求めている⁽⁶⁾。

企業行動規範への関心が世界中で高まるなか、2000 年 7 月 26 日に「企業行動原則」としての「国連グローバル・コンパクト(GC: The Global Compact)」が国連本部で承認された。この国連 GC は、世界中の企業に対して、事業活動を通じて責任ある企業市民として行動することを求める企業行動の指南である。この行動指南はまた、グローバル化の時代を迎えるのにあたり、より持続可能かつ包括的なグローバル経済体制の確立を狙うものである。最初の国連 GC には人権 2 原則、労働 4 原則、環境 3 原則という 9 原則があり、2004 年 6 月に腐敗防止に関する 10 番目の原則が追加され、その具体的な内容は以下である⁽⁷⁾。

- ・ 原則 1: 企業はその影響の及ぶ範囲内で人権の擁護を支持し、尊重する。
- ・ 原則 2: 人権侵害に加担しない。
- ・ 原則 3: 組合結成の自由と団体交渉権を実効あるものにする。
- ・ 原則 4: あらゆる種類の強制労働を排除する。
- ・ 原則 5: 児童労働を実効的に廃止する。
- ・ 原則 6: 雇用と職業に関する差別を排除する。
- ・ 原則 7: 環境問題の予防的なアプローチを支持する。
- ・ 原則 8: 環境に対して一層の責任を担うためのイニシアティブを取る。
- ・ 原則 9: 環境を守るための技術の開発と普及を促進する。
- ・ 原則 10: 強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。

この国連 GC に加入するためには、ISO26000 への加入と同様に、何らかの形の申請と審査と認定などの手続きは一切必要なく、この企業行動指南の趣旨に賛同していてその方向に向かって努力していくという企業側の意思を表明するだけでよいので、世界中のすべての企業はいつでも自らの意思でこの国連 GC への加入を宣言することができる。2013 年現在、欧米企業を中心にして、145 か国の約 7,000 社を含む約 10,000 団体がすでに加入している。

第 4 節 日本企業の取り組み

以上で説明したように、さまざまな政府機関と民間機構と消費者団体から要請と圧力を受け、CSR 活動の範囲はもはや無制限に広げられているという状況下で、当事者としての企業側はどんなに努力してもそのすべての要請に適切に答えることはできない。そのため、日本企業を含む先進国企業の多くは実際の事業活動のなか、無理をせず、CSR 活動をおおざっぱに次のような範囲に限定している。

- ・ 社内で CSR 専門の部署を設置し、環境や労働に関する国際基準の認証あるいは独自の行動規範の制定を行う。
- ・ 従業員福祉と労働者利益の保護。
- ・ 環境保護。
- ・ 監督官庁の腐敗に反対し、商業賄賂を禁止する。
- ・ 公益活動と慈善活動に積極的に参加する。
- ・ 産業別ないし産業横断的な CSR 運動を推進し、共通したルール(行動規範, SA8000, ISO26000 など)の作成と参加を目指す。

CSR 活動は多岐にわたっているので、その成果をはかる指標も多数ある。まず 1 つは東洋経済新報社による「CSR 企業ランキング」である。この「CSR 企業ランキング」は、東洋経済新報社 110 周年記念事業として 2005 年に開始した「東洋経済 CSR プロジェクト」の関連事業のひとつである。やり方として、全上場企業と主要未上場企業を対象に「CSR 調査表」を送付し、回答のあった企業のデータを取りまとめている。2007 年に第 1 回 CSR 企業ランキングが発表され、2015 年に第 9 回を迎える。図表 2-1 にまとめられている上位 5 社の変動状況を眺めてみると、家電産業(東芝、日立、キャノン、シャープ、ソニー、パナソニック、NEC、富士通)と自動車産業(トヨタ、デンソー、ホンダ、日産)の企業が多い。それ以外の産業では、NTT ドコモと富士フィルム HD が常連であり、富士ゼロックスとリコーは 1 回だけ登場している。

図表 2-1 CSR 企業ランキング上位 5 社の推移(2007~2015 年)

	1 位	2 位	3 位	4 位	5 位
第 1 回(2007 年)	東芝	日立製作所	キャノン	デンソー	シャープ
第 2 回(2008 年)	デンソー	東芝	ソニー & シャープ		トヨタ自動車
第 3 回(2009 年)	シャープ	トヨタ自動車	パナソニック	リコー	NEC
第 4 回(2010 年)	パナソニック	トヨタ自動車	シャープ	富士フィルム HD	デンソー
第 5 回(2011 年)	トヨタ自動車	ソニー	パナソニック	富士フィルム HD	ホンダ

第 6 回 (2012 年)	富士フィルム HD	トヨタ自動車	ソニー	富士通	シャープ
第 7 回 (2013 年)	トヨタ自動車	富士フィルム HD	NTT ドコモ	ソニー	日産自動車
第 8 回 (2014 年)	NTTドコモ	富士フィルム HD	日産自動車	キャノン	トヨタ自動車
第 9 回 (2015 年)	富士フィルム HD	NTTドコモ	デンソー	富士ゼロックス	日産自動車

出所:以下のウェブサイトの情報に基づいて作成した。

「東洋経済 CSR オンライン」:<http://www.toyokeizai.net/csr/index.html>

もうひとつは日経 BP 社による「環境ブランド指数ランキング」である。これは、日本の主要企業 560 社のブランド・イメージを表す環境評価ランキングである。日経 BP 社は 2000 年から毎年一般消費者を調査対象とする「環境ブランド調査」を行っており、最近 3 年間の結果は図表 2-2 にまとめられている。そのなか、「水と生きる」のキャッチ・フレーズで生き物、森、水資源の保護に取り組み、大きな成果を上げているサントリーは連続 5 年で第 1 位に輝き、ハイブリッド車に続き、水素燃料電池車という「究極のエコカー」の開発に成功し、燃費の向上とともに地球温暖化問題に大きく貢献しているトヨタ自動車は連続 5 年で第 2 位を獲得している。全般的には、飲料、自動車、運送、家電などの企業が上位に出ている。また、この表に出ていないが、電力各社、石油会社、外資系自動車会社のランキング順位は比較的に低い。

図表 2-2 消費者による環境評価ランキング上位 20 社 (2013~2015 年)

順位	企業名		
	2015 年	2014 年	2013 年
1	サントリー	サントリー	サントリー
2	トヨタ自動車	トヨタ自動車	トヨタ自動車
3	パナソニック	イオン	麒麟ビール
4	日産自動車	パナソニック	イオン
5	イオン	日産自動車	パナソニック
6	ホンダ	麒麟ビール	アサヒビール

7	麒麟ビール	日本コカ・コーラ	日本コカ・コーラ
8	アサヒビール	シャープ	日産自動車
9	シャープ	サッポロビール	シャープ
10	コスモ石油	東 芝	サッポロビール
11	東 芝	ホンダ	三菱電機
12	日本コカ・コーラ	アサヒビール	麒麟・ビバレッジ
13	麒麟・ビバレッジ	セブンイレブン・ジャパン	ホンダ
14	ブリヂストン	麒麟・ビバレッジ	マツダ
15	日立製作所	日立製作所	花 王
16	マツダ	キャノン	東 芝
17	アサヒ飲料	ヤマト運輸	日立製作所
18	ヤマト運輸	ブリヂストン	ブリヂストン
19	三菱電機	三菱電機	日本たばこ産業
20	サッポロビール	アサヒ飲料	ソニー

出所:『日経産業新聞』2013年7月3日記事, 2014年7月8日記事, 2015年7月7日記事に基づいて作成。

現在, 多くの大企業, とりわけほとんどの上場企業は毎年 CSR 報告書を公表している。しかし, その多くは単に企業イメージの維持と向上を目的とするものであり, 企業が行ったさまざまな PR 活動やメディア・キャンペーンや公益行為などを紹介する冊子となっている。この種の報告書を読むと, 以下のような多くの問題点が浮かび上がる。

- ・ 言及している問題より言及していない問題のほうが多い。
- ・ CSR 活動の内容と費用は書かれているが, その成果はあまり書かれていない。
- ・ 将来の取り組みに関する目標は書かれているが, 数年前の CSR 報告書に書かれていた目標の達成度に関する記述はほとんど見当たらない。
- ・ 戦略的 CSR の観点が欠落しており, CSR 活動の内容は企業自身の事業内容とほとんど無関係に選ばれ, 企業の差別的な競争優位性の構築にまったく貢献していない。

とりわけ近年の日本企業の CSR 活動に限定して見ると, 企業不祥事が多発が目立っている。マスコミによって大きく取り上げられ, 日本全国で広く知られている事例として, 雪印の集団中毒事件(2000 年), 東京電力の原子力発電施設の記録漏れ事件(2000 年), 日本ハムの牛肉偽装事件(2002 年), 三井物産の

海外での贈賄事件(2002 年), ソフトバンクの個人情報漏れ事件(2004 年), 三菱自動車の一連のリコール事件(2004 年), 関西電力の美浜発電所死亡事故(2004 年), 松下電器産業の石油温風機による死亡事故(2005 年), 日本航空の飛行機故障多発事件(2005 年), カネボウの粉飾決算事件(2005 年), JR 西日本の福知山列車事件(2005 年), ライブドアの証券取引法違反事件(2006 年), ミートホープの牛肉偽装事件(2007 年), 石屋製菓の「白い恋人」の賞味期間改ざん事件(2007 年), 中国製冷凍餃子中毒事件(2008 年), 東京電力福島発電所の原発事故(2011 年), カネボウ化粧品の白斑問題(2012 年), JR 北海道のレール異常放置問題(2013 年), みずほ銀行の暴力団員融資問題(2013 年), 阪急阪神ホテルズの食材虚偽表示問題(2013 年), タカタのエアバッグリコール問題(2014 年), 東洋ゴムの免震偽装事件(2015 年)などがある。

日本企業の不祥事が多発している原因について, 丸山(2006)は次のように解説している⁽⁸⁾。

- 1) CSR への認識が欠如している企業が多い。CSR の先進企業は少数に存在しているが, 全般的に企業のコンプライアンス体制の制度化は不十分である。
- 2) 上場企業の約 8 割は何らかの CSR 活動に取り組んでいるが, その多くは外圧または横並び意識によるものであり, 自社の問題として主体的に取り組む企業が少ない。
- 3) 日本の企業は企業主義的で秘密主義的な隠蔽体質を持っており, 自社の不祥事に対して独りよがり的に, 閉鎖的に対応することが多い。
- 4) 日本企業には内部告発・通報を企業内部に受け止める仕組みや制度が未確立で, 告発者を保護する仕組みは十分に機能していない。
- 5) 労使協調主義を掲げる労働組合が多く, 経営者に対するチェック機能を果たせない。
- 6) 株主, 取引先, 消費者, 行政当局といったステークホルダーは企業経営への介入に消極的で, 経営者の独走を黙認している。

企業不祥事が多発している状況下で, CSR に対する日本の政府と企業の取り組みは以前より多少熱心になっているが, 欧米諸国と比べればその態度はかなり保守的なものである。また, 近年に CSR 活動の環境として, 投資において金銭的なリターンを求めるだけでなく, 環境や人権や企業倫理などを重視する SRI(Social Responsible Investment, 社会的責任投資)という社会運動も盛んになっている。日本では, SRI としてのエコ型ファンドが 1999 年に導入されたが, 2012 年時点での日本の SRI 投資額(7,431 億円)はアメリカ(3.74 兆ドル)の 500 分の 1 にも満たさない⁽⁹⁾。明らかに, 欧米諸国と比べると, 日本国内での SRI の規模も知名度も非常に小さい⁽¹⁰⁾。

日本は昔から大企業が優先され, 「企業社会」と呼ばれてきている。それは欧米社会と比べて, 日本社会での消費者と市民の力が著しく弱く, 企業の影響力が極めて強いからである。CSR と SRI は企業自身の

利益に深く関わっている事柄であるので、中立公正の立場に立つ第3者の意見を聴取することをタテマエに、利益関係の当事者としての企業は、経団連などの企業団体を介して、制度推進の主体となってCSRとSRIの仕組みを構築している。今の段階では、日本産業界の主導で次の3つの対応方針となる基本原則はおおむね合意されている。

- 1) CSRは競争力の源泉にも成り得て、企業価値の上昇に貢献できるので、CSR活動を積極的に推進すべきである。
- 2) CSRは政府行為ではなく、民間企業が自主的に推進すべきである。つまり、CSRの取り組みを企業の自主性の枠内に限定し、外からの規制と誘導を拒否し、とりわけ強制力を伴う法制度化は実行すべきではない。
- 3) CSR活動に関する日本と欧米諸国との格差を認識し、今後は時代の変化に対応できるように、企業の行動規範をはじめとするCSR活動の内容を随時に再検討すべきである。

以上で説明した日本企業の取り組み、問題点、原因、対応方針といった現状から、日本企業のCSR活動の優先順位をおおよそ次のように並べることができる。1) 法律順守、2) 環境保護、3) 個人情報保護、4) コーポレート・ガバナンス、5) 安全生産、6) リスク管理、7) 労働者利益、8) 情報公開、9) コミュニティ貢献、10) 消費者利益。優先順位はどうであれ、これら10項目の活動内容は、日本国内の親会社だけでなく、海外で事業活動を展開している子会社にも適用されている。しかし、残念ながら、海外で部品を調達する納入業者には適用されず、行動規範の遵守や工場監査の実施などを要求していない⁽¹¹⁾。

実際、トヨタやキャノンのような日本を代表するトップ企業でさえ、自分に都合のいいことばかりを宣伝し、海外調達工場の労働者状況に関する多くの問題点についてまったく触れようとしない。また、協調路線を歩む企業内労働組合、組織化が遅れる消費者団体、異論を唱えることに躊躇いがちな国民性などの要因も働いているせいかもしれないが、日本国内の消費者は海外日系工場でのCSR活動に対して基本的に無関心である。そのため、多国籍企業の海外調達工場での不当な労働状況に対して、欧米では消費者と労働組合ならびに行政当局が労働搾取工場反対の運動を大々的に起こしているのに対して、日本ではそういう動きはほとんど見られていない。この対応の違いについて、他人の問題に首を突っ込みたくないという日本の企業と消費者は弁明するかもしれないが、日本人は自分の利益を守るためにあえて声を出さないようにしているとほかの国で解釈される恐れがある。

もちろん、先進国の日本として、CSRやCSVを積極的に取り組んでいる企業も少なくない。名和高司(2015)によると、江戸時代の近江商人の「三方よし」といった日本的経営の伝統的な考え方は元々CSRやCSVの概念に近似しており、数多くの日本企業は元々CSRやCSVの考え方に基づいて社会的責任を自発的に果たしてきているとも解釈できる。日本的経営を「元祖CSV」と呼ぶのは言い過ぎであるが、キリ

ン、伊藤園、三菱ケミカル、味の素、三井物産、ヤマト運輸、良品計画(無印良品)、LIXIL、富士フィルム、リクルート、ファーストリテイリング(ユニクロ)といったように、CSRを超えたCSV経営を実践している日本企業は非常に多いと言われる⁽¹²⁾。

第5節 SA8000 規格

(1) 労働基準の制定

CSR 活動はさまざまなステークホルダーの利益を考慮に入れ、企業内外のさまざまな活動分野をカバーしているが、その中心と原点は労働者の基本権利である。労働者の権利を擁護するために、各国政府がそれぞれ労働基準法を制定している。最も基本的な労働法規としての労働基準法の主な監督内容は労働者の報酬(供与と賞与)、労働条件(勤務時間、安全生産措置)、福祉(休日、医療保険、教育と訓練、生活待遇)、ならびに公民権利(結社、集会、ストライキ、言論等の自由)などであるが、政治体制、経済発展段階、社会文化などの違いを反映したように、国によってその要求水準は大きく異なっている。労働者の普遍的な権利を擁護するために、国際労働機構(ILO)は今までに数百の公約と提案書を発表しており、その内容は基本人権、就業、社会政策、労務管理、勤務条件、産業関係、社会保障、女性と未成年労働者、移民、部落出身者、出稼ぎ労働者などに及んでいる。また、国際的な労働基準の制定に関して、アメリカは常に強力なリーダーシップを取ってきている。たとえば GATT 体制や WTO 体制のなかに国際労働基準を持ち込もうと交渉してきたが、その努力はいまだに実っていない。

国際労働基準の普及は簡単に進まない背景として、途上国の労働基準のレベルが低いので、人件費や安全設備投資費用や社会保障制度加入費用などの労働関連コストがそれなりに安くなり、国際貿易における価格優位性を獲得しやすい。この事実に対して、先進国の一部の人は途上国労働者権利の擁護を口実に、自国の産業を国際貿易から守ろうとしている。一方、途上国の一部の人は経済発展のレベルの違いを口実に、労働者の権利を先進国並みに保護することに反対している。

国際労働機構やアメリカが主導した国際労働基準に対する世界各国の捉え方に大きな違いが見られているために、その内容を全面的に受け入れることは現時点に困難である。しかし、各国が共通に認められる一部の内容を先に普及させようとする機運は高まっている。1996 年 12 月にシンガポールで開かれた WTO 第 1 回閣僚級会議において、労働者権利保護に関する最低限の基準となる「核心労働基準」が採択された。その内容は、強制労働の禁止、組織結成と集団交渉の自由、男女平等、あらゆる差別の反対、未成年労働の禁止などである。この「核心労働基準」の基本思想を反映した形で、SA8000 や ISO26000 といった国際的な労働基準は先進国主導で数多く作られ、そのすべては労働者権利と労働環境の改善を

中心内容としている。貿易保護に利用される側面も否定できないが、人類社会文明の進歩と普遍的な価値観の普及を表すものである。

実際、労働者権利の保護は決して先進国に特有な発想ではなく、途上国を含めるすべての国々における現代企業の歴史的な使命でもある。たとえば「人本主義」の経営と「和諧社会」の建設を強調している今日の中国社会にとっては、労働者権利の側面での先進国との格差を早く縮めることによって、貧富格差や環境破壊などの問題を防ぎ、持続可能な企業競争力を築き上げ、社会全体のコスト・パフォーマンスを改善することになる。つまり、先進国か途上国かを問わず、労働基準の制定は必要である。

また、現代社会において、消費者と投資家は買物と投資を通じて企業を評価している。その際、商品品質やブランド・イメージや財務指標などだけでなく、労働者権利をはじめとするCSR水準も1つの重要指標となっている。この意味から、労働状況は企業の市場競争力と経営収益性に大きな影響を与える要因となる。労働状況を改善するためには若干のコストがかかるので、企業のコスト優位性は短期的に弱まるが、長期的に見れば、労働状況の改善は労働生産性の向上ないし企業収益性の向上に寄与する。つまり、先進国か途上国かを問わず、労働基準の受け入れは可能である。

(2) SA8000 規格の由来

CSR 活動の内容は多岐に渡るが、その最も基本的な内容は労働者権利の擁護と言えよう。労働者権利を保護するために、世界各国の政府はそれぞれ労働基準法をはじめとする労働関連の法律と条例を作り、時代の変化とともに多くの修正と補充を加えてきている。それとともに、WTO や ILO や ISO などの国際組織はそれぞれ労働基準に関する国際的な指針を公表しており、近年に最も注目されている 1 つは SA8000 規格である。

SA とは Social Accountability (ソーシャル・アカウンタビリティ) の略であり、社会への説明責任を意味する。SA8000 とは、米国の CSR 評価機関である SAI (Social Accountability International) が 1997 年 10 月に構築した企業倫理分野での初めての国際規格であり、世界中の労働者の基本的人権の尊重や労働環境の改善などを目的とするものである。SA8000 の法的根拠は、国際労働機構が定めた労働基準や基本人権条約、国連で採択された世界人権宣言や子ども権利条約や差別撤廃条約などである。

1997 年には、米国の CEP (Council on Economic Priorities)⁽¹⁸⁾ の下部組織として、CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) が設立された。この CEPAA の第 1 回大会において「SA8000」が策定された。2001 年に CEP は活動を終了し、CEPAA は SAI と改称された。それ以来、SAI の本部はニューヨークにある。2001 年 12 月に第 2 版の「SA8000: 2001」が発表され、2010 年から第 3 版の「SA8000: 2008」が適用され、最新版の「SA8000: 2014」は 2016 年 5 月に発効する予定

である。現在の SAI は非営利組織であり、そのアドバイザリー・ボード(理事会)には、労組、産業界、人権擁護団体、コンサルタントといった多様なステークホルダーの代表が集まっており、SA8000 の継続的な改善に向けて議論を続けている⁽¹⁴⁾。

(3) SA8000 の要求事項

SA8000 は、国内と国際両方の労働法規を守る規格として、製品製造またはサービスを提供するすべての会社に雇用されている従業員、サプライヤーとサブサプライヤー、コントラクターとサブコントラクター、および家内労働者のすべてに対して、会社の管理と影響力の及ぶ範囲において保護し、正当な権利を与えるものである。具体的には、以下 9 項目の推進と継続的改善を要求している⁽¹⁵⁾。

- 1) 児童労働(child labor): 15 歳未満の児童労働に関与したり、それを支援したりしてはならない。
- 2) 強制労働(forced labor): 懲罰という脅しを使った強制労働に関与したり、それを支援したりしてはならない(犯人労働と奴隷労働も禁止)。
- 3) 健康と安全(health and safety): すべての従業員に安全で衛生的な職場環境を提供しなければならない。
- 4) 結社の自由と団体交渉権(freedom of association and right to collective bargaining): 労働者自身の選択による労働組合の結成、加入、運営、および従業員の代表として会社と団体交渉を行う権利を尊重しなければならない。
- 5) 差別(discrimination): 人種、出身、社会階層、家系、民族、国籍、宗教、性別、年齢、障害、性的思考、婚姻の有無、家庭環境、政治的見解といった理由から、採用、報酬、研修機会、昇進、解雇、退職において差別的な対応をしてはならない。
- 6) 懲罰(disciplinary practices): 精神的または肉体的な強制、体罰、および言葉による虐待を行ったり、それを容認したりしてはならない。
- 7) 労働時間(working hours): 正常勤務時間や残業時間などに関する法令および業界基準を遵守しなければならない。
- 8) 報酬(remuneration): 従業員が生活賃金を受領する権利を尊重し、従業員の基本的なニーズを満たし、いくらかの可処分所得を与えるのに十分な賃金を支払わなければならない。標準的な週間労働時間に対して支払われる賃金が、常に法令で定めるまたは業界が定める最低賃金以上でなければならない。また懲罰的な減給処分も禁止される。
- 9) マネジメント・システム(management systems): ソーシャル・アカウンタビリティ(社会説明責任)とそれを保証するための労働条件に関する企業・団体の方針を規定しなければならない。

(4) SA8000 の認証

SA8000 規格は認証を必要とするものであり、その認証を受けるためには、SAI が認めた独立系の認証機関である CBs (Certification Bodies: 2007 年 9 月時点で世界範囲で 17 法人、2015 年現在は 23 法人) による審査を受けなければならない⁽¹⁶⁾。認証を取得する具体的な手順は、1) アプリケーション・パッケージの入手、2) 社内チェックの実施、3) 社内管理システムの構築、4) 審査登録機関の決定、5) 予備審査、6) 本審査、という流れになっている。認証を一度受けると 3 年間有効となるが、この 3 年間に半年ごとに維持審査のチェックが入る。

そして、SA8000 の認証を受けるには、次の 2 つの方法がある。

- 1) 生産拠点を持つ企業は、SAI が認定ライセンスを与えた独立の第 3 者機関 CBs の監査を受けることにより、事業所ごとに SA8000 の認証を取得することができる。1998 年に認証が本格的に開始されてからこれまでに認証を受けた事業所は、30 か国の 22 業種に及ぶ(2003 年 4 月時点)。事業所の監査システムは ISO シリーズのそれと類似しているが、労働規範の遵守を確保するために、事業所における教育・研修プログラムとマネジメント・システムの導入と改善に重点が置かれている。
- 2) 販売活動を主業務とする企業、あるいは生産と販売の両方を行う企業は、CIP (SA8000 Corporate Involvement Program) に参加することができる。その CIP は 2 段階に分かれる。まず第 1 段階は Supporting Level と Explorer Level の取り組みから始める。つまり、SA8000 を調達基準として採用し、一部の取引先に対する試験的な監査を行う。第 2 段階では Signatory Level に進み、一部あるいはすべての取引先に対して SA8000 を調達基準として継続的に用いる。そのうえ、SAI に承認された進捗状況レポートを公開に発行する。

(5) SA8000 制定の背景

かつてに世界中に衝撃を与えた一枚の写真があった。ガラス工場のなかでベトナムの子どもたちはサンダルを履いたまま、危険なワイヤーや割れたガラスが散らばる生産現場で働いていた。そのうえ、人身事故が起きやすい労働現場にもかかわらず、いったん事故に遭うと解雇されてしまうという補足説明があった。この一枚の写真は欧米諸国で多くの議論を呼び起こし、途上国工場の労働者人権擁護運動の進展につながった。

経済活動のグローバル化が進み、大半の部品と完成品を海外から調達してくる現状のなか、欧米先進国のブランド企業と多国籍企業にとって、自国内の工場ないし自社直営の海外工場での労働者の権利擁護に取り組むだけではもはや不十分で、自社に商品を納入する他社の海外工場における劣

悪な労働状況の存在は大きなリスクとなっている。いざと問題が起きると、離職率と不良品率の増加、商品の品質と安全性への不安、消費者の不買運動、ブランド・イメージと経営収益性の悪化が危惧される。実際、ギャップ(GAP)、ナイキ(Nike)、リーボック(Reebok)、チキータ・ブランド(Chiquita Brands International)、シェル石油などの欧米大手企業はかつてに世界範囲で社会的な非難を受けたことがあり、「傷ついたブランド(bitten brand)」または「防衛ブランド(defending brand)」と呼ばれたこともある。ブランド・イメージを回復するために、免罪符的な心構えで CSR 活動に取り組まざるを得なかったが、払った代償はあまりにも大きかった。

こうして、SA8000 が制定された背景には、主に以下 3 点の原因がある。

- 1) 多国籍企業の発展途上国における工場運営において、企業の社会的責任が問われるようになった。マスコミの影響力も消費者団体の圧力も強くなるなか、多国籍企業は企業のイメージ向上に努めて行かなくてはならない。
- 2) 労働環境が国際化されることにつれて、多国籍企業は海外調達活動を通じて、途上国の工場労働者の生存状態を改善させる義務を負うべきだと社会的に要請されている。そのため、労働者の人権保護や正当な労働条件遵守などに関する国際的な労働規格が必要になった。
- 3) 先進国が新しい貿易保護の手段として国際的労働規格を利用しようという下心も否定できない。たとえばかつてに中国の労働者人件費は日本の 30 分の 1、米国の 20 分の 1 であった。その状況下では、SA8000 のような労働規格は日米のような先進国の国内産業と就業機会を守る手段にもなり得るのである。

(6) SA8000 の役割

世界中の企業が国際的に競争しているなか、さまざまな共通した国際標準が制定されている。たとえば国際標準化機構(ISO)は、1987年に世界共通の品質保証基準となる ISO9000、1996年に環境マネジメントの国際規格となる ISO14000 を導入したことに続き、2010年11月に CSR 専門の国際規格となる ISO26000 を発効させた。本章第 1 節で説明したように、CSR に関連するすべての活動をカバーする ISO26000 には、1)組織統治、2)人権、3)労働慣行、4)環境、5)公正な事業慣行、6)消費者課題、7)コミュニティ参画と開発、という 7 つの中核課題が含まれており、その範囲は非常に広い。一方、SA8000 は労働環境に特化した国際規格であり、そのカバー範囲は ISO26000 の人権と労働慣行という 2 つの部分だけに限定している。また、ISO26000 への参加は審査と認証を必要としないことに対して、SA8000 への参加は審査と認証を必要としている。つまり、ISO26000 に参加している企業は「ISO26000 に取り組んでいる」としか言えないが、SA8000 に参加している企業は「SA8000 の認証を獲得している」とより強くアピール

ルすることができる。要するに、審査と認証を必要とするISO9000, ISO14000, そしてSA8000をそろって取得していれば、品質、環境、労働の観点から国際的な優良企業として認められることになる。

SAI が民間団体なので、SA8000 への参加を強要することは当然できない。興味のある企業は自主的に SA8000 の規格認定に取り組み、SAI が承認する第三者機関からの審査を経て認証の証書 (certification) が授与される。しかし、メーカーにしても、小売業などのサービス業にしても、グローバル的な事業を展開している企業にとっては、労働に関する国際規格としての SA8000 は非常に重要なものである。たとえば児童労働は、日本国内でほとんど問題にならないが、開発途上国では 10 代前半の児童が就労するケースは珍しくない。教育を受けられないため、貧困の連鎖は児童労働から始まり、大人になってもその連鎖から抜け出すことはできない。そのため、児童労働に関する世界的基準を広げることは重要である。また、途上国の工場では、児童労働だけでなく、残業強要、低賃金、安全作業、労働組合結成、セクハラ、人種差別、体罰などの問題も起きやすい。実際、SA8000 認証活動を通じて、企業内の人間意識が大きく変わるので、さまざまな労働問題が発生するリスクを大きく減らすことが期待できる。さらに、企業のコンプライアンス(法的遵守)が声高く叫ばれているなか、最も基本的なコンプライアンスは労働法令の遵守なので、SA8000 認証を取得していれば、企業のコンプライアンスはある水準に達していると判断される。なお、SA8000 認証は企業が労働問題に真摯に取り組んでいる証となるので、労働者が就職と転職時の選別基準や企業が取引する際の判断材料などにもなる。

先進国の企業にとって、途上国工場の SA8000 認証の取得によって、サプライ・チェーンへの安心感、商品リスクの軽減、消費者満足度の上昇、ブランド・イメージの向上、経営収益性の改善といったメリットが期待できる。自国内において消費者、労働組合、マスコミ、政治家などからの圧力をかわすことができるとともに、進出先の途上国においても労働者、消費者、地域住民、地元政府などから好感を得られ、より良い条件でビジネスを展開することができる。

他方、途上国の工場経営者にとって、SA8000 の認証活動は労働環境の改善をもたらし、離職率と事故率の減少、生産性と品質の向上、世界一流企業から大口オーダーを獲得する機会の増大といったメリットがある。しかし、SA8000 認証を取得するためには、賃金、残業、福祉、安全措置などに関する改善活動に投入する費用は相当大きく、そのうえ認証費用も別途かかり、これらの費用は、結局、生産コストに計上され、コスト競争力の低下につながる。つまり、途上国政府の立場から見ると、SA8000 という国際規格は、外国大企業の独善的な暴走行為を防ぎ、自国労働者の正当な権利を守るというポジティブな役割を果たすと同時に、反ダウピング法や ISO 規格などと同様に、新しい貿易障壁となって自国の労働集約型製品の輸出を阻むネガティブな役割も果たし、いわば両刃の剣である。

(7) SA8000 認証の広がり状況

SA8000 の発効後に、まずアメリカ化粧品大手のエイボン・プロダクツ (Avon Products) が 1998 年 5 月に最初の認証を受けた。その後、速くもナイキ、GE、フォード、カルフルー (Carrefour) などの欧米大企業に広がり、これらの大企業に商品を納入するサプライヤー工場も SA8000 の規定を守らなければならなくなる。たとえば 1992 年に契約工場での労働条件が悪く、低賃金労働や児童労働なども存在するという理由で、多くの抗議がナイキに寄せられ、ナイキ商品に対する不買運動が起きた。その後、ナイキは絶え間ない改革と改善を行い、近年の労働環境の格付けではずっと A 評価を得ている。

SA8000 認証の広がり状況について見てみると、2004 年年末時点のカバー範囲は 45 か国、52 産業、710 工場、436,623 人であった。認証企業のなか、先進国の大企業だけでなく、途上国の中小企業も多い。また搾取工場の典型として批判されていたアパレルや繊維などの企業が数多く含まれている。具体的には、米国のエイボン、ドール・フード (Dole Food)、トイズらス (Toys "R" Us)、ティンバーランド (Timberland)、ギャップ、イタリアのイタリア生協、スイスのネスレ (Nestlé) などの有名企業がある。そのなか、中国の認証企業 (79 社) はイタリア (167 社) に次ぐ世界第 2 位であり、カバーしている従業員 (64,522 人) は世界第 1 位となっていた⁽¹⁷⁾。また、2006 年 6 月時点の認証件数は 1,038 件であり、国別ではイタリア (38.1%)、インド (15.8%)、中国 (12.4%) の順となっている。

SAI が 2008 年 2 月に公表した 10 年報告書によると、1998～2007 年の間に、認証工場数の年間増加率は 35% に達している。2007 年 6 月末時点において、64 か国の 66 の産業分野、1,373 工場に働く 68 万人の労働者は SA8000 規格にカバーされている⁽¹⁸⁾。認証が最も進んでいる上位 5 か国はイタリア、インド、中国、ブラジル、パキスタンであり、その詳しい中身は図表 2-3 にまとめられている。ちなみに、イタリアの認証件数がインドと中国を大きく上回った最大の理由は、トスカーナ (Toscana) 州をはじめ、イタリアのいくつかの地方政府が、同認証を取得した企業を公共調達において優遇する規定を設けているためだとされる。

図表 2-3 SA8000 認証上位 5 か国 (2007 年 6 月 30 日時点)

国 名	認証件数	比率 (%)	労働者数	比率 (%)	産業分野数
イタリア	626	45.6	114,908	16.89	58
インド	217	15.8	118,188	17.37	28
中国	159	11.6	147,680	21.71	26
ブラジル	91	6.63	54,721	8.04	29

パキスタン	51	3.71	23,675	3.48	7
合 計	1,373	100.0	680,000	100.0	66

出所:SAI (2008), “10th Anniversary Report,” p.24 のデータに基づいて作成。

さらに2年後の2009年6月30日時点に、64ヶ国の2,010社がSA8000認証を受け、認証件数の順位はイタリア、インド、中国、ブラジル、パキスタン、ベトナムなどと大きく変わらない⁽¹⁹⁾。世界範囲で考え、しかもISO9000とISO14000と比べれば、SA8000規格の認証は未だに広がっていないというのは事実である。しかし、審査と認証を必要としないISO26000と比べて、審査と認証を必要とするSA8000はより強力な労働規格となっているため、その証拠能力を獲得するために、欧米先進国だけでなく、インドや中国やブラジルやベトナムなどの途上国においても、市民、メディア、NPOとNGOの後押しを受けながら、SA8000規格は徐々に普及している。

(8) 日本企業のSA8000認証状況

先進国の日本において、かなり前からCSR行動規範などは、もはや社会的な非難から会社を守るという消極的な戦略ではなく、企業イメージを高め、他社との差別化をはかり、競争優位性を確立するための積極的な戦略として使われてきている。そのため、新しい国際規格としてのSA8000に対する認知度は低いものの、CSRとSRIに関する取り組みはすでに長年にわたって続いてきており、またNPO活動も活発である。その結果、正規従業員の労働環境に関する深刻な問題はあまり発生していない。ただし、派遣労働者や外国人研修者をめぐる労働環境は相当悪いと頻繁に報道される。日本国内での労働環境は比較的によいにもかかわらず、SA8000認証の取得は企業評価の新しいモノサシとして今後の労働環境改善に役立つと考え、SA8000認証を取得する企業は少しずつ増えている。この流れのなか、流通大手のイオンのケースは最も注目されている⁽²⁰⁾。

イオンは早くも2003年2月に取引行動規範としての「イオン・サプライヤー CoC (Code of Conduct)」を制定した。それは、SA8000などを参照しながら、イオン社の基本理念と社内ルールを考え方を盛り込んで独自に作成したものである。そのなか、環境保全や企業倫理に関して、1) 児童労働、2) 強制労働、3) 安全衛生および健康、4) 結社の自由および団体交渉の権利、5) 差別、6) 懲罰、7) 労働時間、8) 賃金および福利厚生、9) 経営責任、10) 環境、11) 商取引、12) 認証・監査・監視、13) 贈答、という13項目が含まれている。この取引規範の実施によって、イオンは、「トップバリュ」という自社ブランド商品(PB商品)を受託生産している工場(世界25か国の約400工場)とともに、生産製造のプロセスにおける諸問題に対して説明責任を果たす義務を負うこととなる。製品の品質向上のみならず、生産活動における企業倫理や労働環

境に関する法令遵守などを誠実に推進していくと表明した。

その後のイオンは、社会から信頼される企業になるという強い決意を国内外に示すため、国連グローバル・コンパクト(GC)への参加を2004年9月1日に表明した。そして、2004年11月8日にイオンは日本の小売業最初のSA8000認証を取得した。この認証取得は、「トップバリュ」の名前を付けた多種多様なPB商品を生産するサプライヤーの生産過程においても、その商品の生産を委託しているイオン本社の業務においても、SA8000の要求事項が遵守されているかどうかをチェックし、SAIに指定された第三者認証機関の審査を受けることを意味する。こうして、イオンは継続的な労働環境の向上に取組み、国際社会から信頼を得られる企業を目指そうとしている。結果的に、イオンの努力は市民社会で認められ、たとえば消費者による環境評価ランキングでは常に上位にランクインしている(図表2-2を参照)。

言うまでもなく、日本国内工場と比べて、海外の工場ではSA8000認証を取得する重要性ははるかに大きい。残念ながら、2004年末時点で中国国内でSA8000認証を取得している日系会社はわずか5社程度である。実績が少ないなか、その貴重な一例は中国でポリエステル長繊維織物の製織や染色加工の事業を展開している南通帝人有限公司である。この南通帝人は日本の帝人株式会社(本社は大阪市中央区)の100%子会社で、所在地は中国江蘇省南通市、設立は1994年3月24日、操業開始は1995年9月18日、従業員数は1,525人である。南通帝人は、2000年5月のISO9002認証取得、2002年7月のISO14001認証取得に続き、2004年11月24日にフランス系の認証登録機関であるBVQI(Bureau Veritas Quality International)からSA8000の認証を取得した⁽²¹⁾。この3つの認証をもって品質・環境・労働という3つの側面にわたって高い審査基準をクリアしている証を手に入れ、ビジネスにおける国際的な信頼性が一段とレベルアップすると期待できる。特に該社のビジネスにとって重要な顧客となる欧州企業は、企業モラルを重視する傾向が強いので、SA8000認証の取得は欧州ビジネスの規模拡大と信頼性向上につながると思われる。一方、近年の中国国内でも労働環境の改善を進める動きが活発であり、南通帝人は現行の中国国内の労働法規を守っているにとどまらず、より高いレベルの国際労働基準を実現していると中国政府と中国社会に強くアピールすることができる。

(9) 中国企業のSA8000認証状況

中国企業のCSR活動の範囲は急速に広がっているなか、CSR関連の費用は大体、環境保護支出、労働者社会保障支出、納税額、労働者教育支出、公益性社会活動支出という順位となっている⁽²²⁾。新しい枠組みとしてのSA8000に対する理解はいまだに広がっていないが、沿海地域にある外国ブランドの調達工場を中心に、SA8000の影響力は徐々に増大し、企業の競争力を左右する要素の1つとなりつつある。たとえば聯志玩具礼品(東莞)有限公司は中国最初のSA8000認証を取得した企業の1つである。この会

社は 1997 年に SA8000 認証を取得してから、マクドナルドなどの外国企業から安定した納入業務を請け負うことができ、順調な成長を遂げている⁽²³⁾。逆の事例として、2002 年に深圳市のある企業が運営していた玩具工場で未成年労働者使用、長い残業時間、低賃金、書類偽造などの問題が発見されたため、複数のアメリカ企業から注文を取り消された。その結果、4 つの工場と 8 千人の従業員を擁するこの企業はたちまち倒産した⁽²⁴⁾。

SAI はブランド大手各社と協力して SA8000 の認証を主導的に広げている。たとえば中国広東省のある衣服工場で経営側の賛同を得たうえ、SA8000 認証の実験を行い、実験に伴う全費用を SAI とブランド企業のティンバーランド (Timberland) が負担した。中国政府の政治的な警戒と懷疑を回避するために、労働組合の独立性や労働者人権などの言葉を避け、工場労働者委員会を設立した。労働者投票で選ばれた代表に対して SAI の教育訓練プログラムを提供し、賃金や福祉などについて経営側との団体交渉に当たらせた。この工場の労働者委員会の実績として、子供教育手当の新設、年に一度の帰郷時の貸し切りバス、社内運動会、チャリティ募金、労働法・AIDS・コンドーム使用・消防設備・救急設備などに関する勉強会などがある。この実験を実施するプロセスにおいて、工場内の労働秩序は良くなり、トイレでの落書きと随所で見られていたタバコの吸殻もかなり減った。周辺の工場と比べて、残業時間が大幅に減り、労働者の離職率が大幅に下がり、労働生産性は大幅に上昇した。労働者権利が尊重されているという企業イメージがその地域に広がり、労働力不足の問題が深刻化になった 2005 年にも十分な労働力を確保することができた。要するに、SA8000 認証に関するこの実験は大いに成功したと言える。

しかし、SA8000 の中国展開はとても順調とは言えない状況である。コストの増加を嫌う工場経営者から反発されるだけでなく、政府当局と学界研究者からの抵抗も強く、その主な理由は主に以下 3 点である。

- 1) アメリカや日本などの先進国と比べて、中国の労働関連法規はより厳しい内容となっており、労働時間、残業、休日などに関して、SA8000 以上に厳しく規定されている。現在の中国政府は法律の執行と監督に力を入れていないので、外国企業は国際労働規格を制定して自分の力で何とか事態を改善しようとしている。しかし、生産コストの上昇をもたらす国際労働規格の導入に消極的に対応する工場経営者が多いため、中国の労働法規あるいは国際労働規格を満たす工場は非常に少ない。もし中国政府が労働関連法規を本気に実施しようとするれば、労働者の権利は確実に守られるので、SA8000 のような国際基準を導入する必要性は特にないという意見が多い。
- 2) 共産党一党支配の政治体制下で、SA8000 が要求する労働組合結成権利と団体交渉権利はどのような影響を及ぼすか、官制労働組合の弱体化や民間政治団体の勢力増強や民主主義理念の影響拡大などをもたらさないか、と政府当局は大きな不安と疑念を抱いている。さらに、SA8000 認証を押し進める SAI が米国政府からの補助金を受けていることを理由に、その背後に資本主義国の

敵対勢力が内政干渉や政権転覆などの政治陰謀を企んでいるのではないかという極端の見方でさえも一部ある。

- 3) SA8000 の実効性を疑い、中国工場の労働者権利が改善されない原因を外国企業の調達価格の安さに帰結し、外国企業に労働者権利侵害の連帯責任を負わせるべきだという研究者の意見もある⁽²⁵⁾。その根拠として、外国企業からの委託生産を主業務とし、SA8000 認証の工場監査を受けている珠江デルタや長江デルタの工場と比べると、外国企業からの委託生産を主業務とせず、SA8000 認証の工場監査を受けていない四川省の工場では、比較的に労働者の待遇もよく、人権も守られている、という調査結果がある。なぜこうなったかと原因を探ると、まず外国企業から委託生産のオーダーを獲得できるのは、通常、最も安い調達価格を受け入れる工場だけであり、受注工場側の利幅はもともと非常に薄い。外国企業は行動規範や SA8000 や工場監査などを内容とする労働改善策を中国工場に要請するが、その分のコストを調達価格に上乗せることに同意しない。労働改善策に関わるコストの大半ないし全部を中国工場側が負担することになるので、元々薄かった利幅はさらに縮まる。採算割れを避けるために、工場経営者はあの手この手のコスト削減策を探る状況のなか、賃金や福祉などの労働者権利関係の出費は必然的に極端に抑えられてしまう。

以上 3 点の理由により、中国政府は外国生まれの SA8000 に対する態度を明確にしないまま、中国独自の労働基準を作ろうとしている。たとえば 2005 年 5 月に中央政府直属の部局である CNTAC (The China National Textile and Apparel Council) は CSC9000T という紡績繊維産業における行動規範を作った。その CSC9000T の内容は SA8000 とほぼ同じであるが、SA8000 のような強制力がなく、工場監査も認証制度もない、という大きな違いがある。CSC9000T を導入する目的は企業側に努力の方向性を示すためであると解釈され、2006 年に中国国内の 11 工場、2007 年に 113 工場で CSC9000T が実験的に取り入れられたが、その効果は非常に限定的なものであった。

先の図表 2-3 で示されているように、認証数世界第 3 位という意味から中国における SA8000 の進捗状況は比較的に進んでいると言えるかもしれない。また、2009 年 3 月末時点で 216,930 人の労働者は 223 の SA8000 認証工場で働いており、2007 年 6 月時点の 147,680 人と 159 工場と比べれば、確かに若干の進展があった。しかし、最も多くの工場と労働者を擁し、最も多くの製品を世界中に輸出している中国として、認証数はイタリアとインドに及ばないという意味では、立ち遅れているとも言えよう。

第 2 章の注

- (1) 小河光生 (2010), 80 頁。劉蔵岩 (2010), 78~80 頁。
- (2) Harney (2008), p.186.

- (3) 周祖城・張漪傑(2007)。
- (4) Harney (2008), pp.191-192.
- (5) 日本貿易振興機構(JETRO)海外調査部(2006), 82 頁。
- (6) 藤井敏彦・海野みづえ(2006), 64~66 頁。
- (7) 国連 GC について次の文献が詳しい。水尾順一(2005), 26 頁。
- (8) 丸山恵也(2006)。
- (9) 堀越比呂志編著(2014), 245 頁。
- (10) SRI について, 谷本寛治(2006)が詳しい。
- (11) 鐘宏武(2008)。
- (12) 名和高司(2015), 142~222 頁。
- (13) 女性の証券アナリストだった Alice Tepper Marlin が 1969 年に創設した公共利益研究グループである。
- (14) SAI のホームページ:<http://www.sa-intl.org/>.
- (15) 同上サイト。
- (16) SAI (2008), "10th Anniversary Report," p.21.
http://www.saintl.org/data/n_0001/resources/live/SAI_Tenth%20Anniversary%20Report_Low%20Res%202-08.pdf.
- (17) 召来安(2005)。
- (18) SAI (2008), "10th Anniversary Report," p.22.
- (19) 劉蔵岩(2010), 68 頁。
- (20) イオン社ホームページの「環境・社会貢献活動」:
<https://www.aeon.info/environment/social/sa8000.html>.
- (21) 『2005 年 帝人グループ CSR 報告』, 10 頁。
http://www.teijin.co.jp/csr/report/pdf/csr_05_all.pdf
- (22) 金碚・李剛(2006)。
- (23) 李文臣(2005)。
- (24) 陳迅・韓亜琴(2005)。
- (25) 曹德駿(2005)。

第3章 欧米企業の中国工場監査

第1節 海外工場監査の背景

これまで説明したように、近年には、CSR 活動の急速な進展に伴い、労働問題をはじめとする CSR 研究はすでに、経営学の分野にとどまらず、マクロ経済学、労働経済学、社会学、政治学、法学といった幅広い関連領域に広がり、学際的なテーマとなっている。そのため、CSR 活動の実務的な内容に関して、当事者としての企業自身だけでなく、企業のステークホルダーとしての消費者団体、NGO 組織、民間研究団体、業界組織、行政当局などはそれぞれ積極的に発言している。各利益団体の意見を統合するために、国連、ヨーロッパ連盟、世界銀行、国際労働機構(ILO)、国際標準化機構(ISO)といった国際組織、そして各国政府はそれぞれ独自の範囲規定を公表している。この大きな流れのなか、個別企業・個別産業ないし産業横断的な行動規範、国連 GC、ISO26000、SA8000 などの一般的なルールが制定された。

経済活動のグローバル化が進み、大半の部品と完成品を海外から調達してくる現状のなか、欧米先進国のブランド企業と多国籍企業にとって、自国内の工場ないし自社直営の海外工場での労働者の権利擁護に取り組むだけではもはや不十分で、自社に商品を納入する他社の海外工場における劣悪な労働状況の存在は大きなリスクとなっている。海外工場の労働環境を改善するのはもっぱら現地工場経営者と現地政府の責任であり、自社には無関係だという従来の姿勢を取っていると、カロールの CSR ピラミッドのなかでの経済責任と法律責任という低次元の責任は果たしたと言えるかもしれないが、倫理責任と博愛責任という高次元の責任は必ず問われ、社会的な非難と反発は避けられない。海外調達工場で何か大きな問題が起きると、離職率と不良品率の増加、商品の品質と安全性への不安、消費者の不買運動、従業員の士気低迷、ブランド・イメージと経営収益性の悪化という危機的な状況を招きかねない。海外調達活動を行う大手企業ならば、ギャップ、ナイキ、リーボック、チキータ・ブランド、シェル石油といった「傷ついたブランド(bitten brand)」の苦い経験から多くの教訓を得ているはずである。

一方、中国などの途上国では、工場経営者は CSR 関連費用を嫌い、できるだけごまかそうとする。政府当局は経済成長を最優先にするとともに、先進国の押し付けを嫌い、労働関連法規の執行状況を厳しく監督しようとしなない。その結果、途上国自身が作った法規であれ、外国企業が持ち込んだ国際労働規格であれ、形式として導入したものの、実効性はほとんどなく、労働現場に大きな改善をもたらしていない。たとえば2010年前半に中国深圳市にある鴻海工場で発生した従業員十数人の連続飛び降り自殺事件では、その工場に商品の製造を発注しているアップル、ソニー、任天堂などの外国企業も激しく批判され、原因弁明と改善対策に大きな代価を払わざるを得なかった。

こうして、海外調達工場での問題発生を未然に防ぎ、自社のブランド・イメージを確実に守るために、海外調達工場に対する監査活動を現地工場の経営者に任せるのではなく、自社の責任で行うべきだという認識は国際ブランド大手の間に徐々に広がっている。確かに、多国籍企業は海外調達活動に関する高潔な企業行動規範を作り、国連 GC や ISO26000 などに参加すると宣言し、SA8000 という厳しい国際労働規格が認証された以上、海外調達工場にもそれらの行動規範と労働規格を確実に守らせる必要はあると思われる。したがって、海外調達工場に対して立ち入り検査を実施するという工場監査(factory auditing, factory monitoring)の制度は 1990 年代以降に徐々に取り入れられた。

海外調達先に対する工場監査という取り組みは新しいものであるゆえに、その実施方法から実効性まで、試行錯誤的な部分は必然的に多かった。そのなか、ギャップ(Gap)の取り組みは比較的先進的なものと言われる。ギャップはかなり早い時期から厳しい内容の行動規範を制定し、また SA8000 も早い段階で導入し、1995 年から第三者による外部監査制度を取り入れた。監査結果に基づき、違反工場に対して指導や勧告や取引中止などの異なる対応を取っている。たとえば 2004 年に発表した中国のサプライヤー 236 社に対する監査結果では、レベル 1(緊急対応が必要)は 49 社、レベル 2(改善が必要)は 51 社、レベル 3(合格)は 68 社、レベル 4(良好)は 54 社、レベル 5(優秀)は 14 社であった。監査の結果を見て、ギャップは児童労働に対して特別に厳しく対処すると宣言し、レベル 1 の 49 社のうち、16 歳未満の労働者が就労していた 3 社に対して、取引関係を中止するという厳しい措置を取った⁽¹⁾。

ギャップは真剣に努力しているにもかかわらず、目指す目標と到達した実績の間に大きなギャップが存在し、「ギャップ社にはギャップがある(Gap in GAP)」と揶揄される。たとえば 2007 年 10 月にギャップのインド工場で児童労働だけでなく、最悪の児童奴隷労働が発覚された。ニュース報道によると、まだ 10 歳前後の児童労働者たちは、一日に 16 時間働き、蚊の飛びかう場所で飯を食べ、建物屋上の床で眠り、排泄物が溢れ返るトイレを使い、作業が遅ればゴム製のパイプで殴られ、泣き出せば油の染み込んだ布を口に詰め込まれたという。ギャップ北米支社のマーカ・ハンセン社長は、その状況は「完全に受け入れがたい」、会社として「迅速に手を打つ」と声明したが、消費者の間ではギャップへの信頼は大きく揺らいだ⁽²⁾。

「世界の工場(the World Workshop)」という異名がつけられた中国では、工場監査の大波は 1990 年代に上陸した。1993 年にウォルマート、1996 年にギャップ、1997 年にリーボック、1999 年にティンバーランドのように、海外大手ブランドは中国の契約工場に対する監査活動を始めた。2008 年までに外国企業による工場監査を受けた中国工場は 3 万か所以上とされている。欧米各社による工場監査の導入背景と監査内容と実施方法などはそれぞれ異なり、厳しさも当然大きく異なるが、以下では主にウォルマートの監査事例について検討してみる。

第2節 ウォルマートの中国工場監査

1962年にサム・ウォルトン(Sam Walton)がアメリカのアーカンソー州でウォルマートの1号店を設立した。それ以来は飛躍的な発展を遂げ、2005年現在に全米で3,811店舗(2014年11月に5,000店以上)を擁し、米国人78,000人に1店舗の割合である。全米人口の半分以上がウォルマートの店舗から半径8キロ以内、車では10分程度という距離範囲に住んでいる。毎週に米国民の3分の1がウォルマートで買い物をし、一世帯平均の年間消費額は2,060ドルに上っている⁽³⁾。2006年度の売上高は3,511億米ドル、世界中の10か国で4,800店⁽⁴⁾を展開し、190万人以上の従業員を雇用している。またウォルマートに商品供給の仕事に携わっている人はその数倍に上っているはずである。21世紀に入ってからこの十数年間にウォルマートはFortune 500社の売上高トップ3に常にランクインしている⁽⁵⁾。

毎日安売り(EDLP: Every Day, Low Price)を核心理念(core value)とするウォルマートは、圧倒的な販売能力を武器にして納入業者との交渉に臨み、製造と流通のあらゆる工程と商業慣習を洗い直し、商品の仕入れ価格を極限まで抑えることに成功した。そのうえ、利益マージンを極めて低い水準⁽⁶⁾に抑えながら、薄利多売のビジネスモデルで巨額の売上高と利潤を上げ、世界で最も強靱で最も大きい影響力を持つ企業に成長している。たとえばウォルマートの商品価格は同業他社より約1割(食品15%, 非食品5%)も安いので、後発組でありながら、ライバル店舗から顧客を次々と奪った。安値競争に耐えられずに撤退する同業者は後を絶たず、ウォルマートの一人勝ち状態が際立っている。かつてに玩具の販売形態を一変させ、世界中の消費者に大いに好かれていたトイザラスさえもウォルマートに対抗できず、身売りせざるを得なかった。また次世代光ディスクの規格をめぐる競争のなか、東芝は2007年のクリスマス商戦に採算を度外視してHD DVDレコーダーを\$99で投入し、安価なハードウェアをもってソフトウェア業界の囲い込みを行おうとした。しかし、アメリカ国内のDVDソフトの4割近くを販売しているウォルマートは2008年2月にライバル規格のBlue-Ray方式への支持を表明した。その直後に、東芝はHD DVDからの撤退を表明し、家電製造業に対するウォルマートの影響力を著しく印象づける結果となった。

こうして、創業以来の約50年間に、米国のみならず世界範囲で、ウォルマートは産業界と地域コミュニティのビジネス活動や一般消費者の日常生活などに大小さまざまな変革を巻き起こし、計り知れないほどのインパクトを与えてきた。アメリカ社会では、ウォルマートのもたらす影響を「ウォルマート効果(Wal-Mart effect)」と呼び、その中身は当然、プラスとマイナスの両面に分かれている。しかし、マスコミと各種の社会团体と研究者のいずれも、消費者物価の抑制、国民暮らしの豊かさ向上、新規雇用の創出、政府税収の増加といったプラスの側面よりも、ウォルマート従業員の低賃金、国内関連産業の破壊と雇用減少、サプライヤーに対する容赦ない圧力、海外の搾取工場との取引、海外調達工場での労働者の劣悪な待遇、商品

の品質と安全性に対する不安、安価商品の大量消費による資源浪費と環境破壊といったマイナスの側面に焦点を当てて批判の声を上げている。また 2000 年前後から全米各地でウォルマートに対する労働訴訟が多発し、低賃金、残業強要、サービス残業、不法移民就労などの問題点が法廷の場で取り上げられた。

この背景下で、動機は能動的なものか、それとも受動的なものかを断言できないが、ウォルマートは企業イメージの改善に全面的に取り組むことになった。本家の米国では無論のことで、世界中の国々でも CSR 運動と工場監査を率先して推し進めている。庶民に安い生活用品を提供するスーパーマーケットとして、ウォルマートは世界中の国々から商品を調達している。2004 年時点に世界 60 か国の 5,300 工場がウォルマートに製品を直接に納入しており、間接に納入している工場の数はその数倍以上にもなる。そのなか、ウォルマートの中国調達額はとても大きく、1997 年の \$60 億から、2001 年の \$100 億、2002 年の \$120 億、2003 年の \$150 億、2004 年の \$180 億まで拡大した。そのため、ウォルマートは米中貿易赤字の 10% をもたらしたと批判される。したがって、中国での取り組みは特別に注目されるべきである。

ウォルマートは 1996 年に中国の深圳市に進出してから、2008 年 10 月に全国の 63 都市で 115 店舗（2014 年 11 月に 401 店舗）を持つことになる。中国に巨額の税金と数十万人の就業機会を提供するだけでなく、良き企業市民として、コンプライアンス順守、納税、従業員待遇、人材教育、商品安全性、顧客サービス、取引パートナー関係といった CSR 関連の課題に積極的に取り組んでいる。とくに慈善活動と公益活動への取り組みが活発で、高い評価を受けている。たとえば 2008 年 5 月の四川大地震の後、多額の物資を震災地に緊急支援し、マスメディアに大々的に取り上げられた。ウォルマートの発表によると、1996 年の中国進出以来、各種公益活動に 5,800 万元の資金と物資、16 万時間の労務を提供したという⁷⁾。ただし、中国トップ校の清華大学に 100 万米ドル以上を寄付したときに、その寄付金はウォルマートの正当利益から支出されたのではなく、労働者の人権侵害と所得減少によって実現されたものだと言われ、マスコミに批判されたこともある。

常に消費者とマス・メディアの注目を浴びている巨大企業として、CSR 活動に熱心に取り組む、消費者の信頼を勝ち取ることは客観的に求められている。そのため、ウォルマートは 1992 年に自社の行動規範を制定し、1993 年から外部監査法人の PREL (Pacific Resources Export Limited)⁸⁾ と契約して中国工場の監査業務を開始した。1997 年以降に自社独自の監査プログラムをエジプト、パキスタン、インド、ニカラグアなどの国にも拡大し、倫理基準事務所を上海、深圳、ドバイ、シンガポール、バンガロール、コロモ、ホンジュラスなどの世界各地に設置した。工場関係者の責任感を促し、工場労働者の権利を保護するために、ウォルマートは自社の行動規範を 25 か国語に翻訳してそれを壁に張り出すようにと海外調達工場に要求している。この流れのなか、中国での調達活動の拡大（2008 年の買い付け先は約 2 万社）につれて、ウォルマートは 2002 年 2 月に中国深圳市に調達センターを設立し、商品調達工場への監査を強化するように

動き出した。

具体的には、ウォルマートは2002年から調達物資を直接調達と間接調達の2種類に分けて対応するようになった。社内の調達部門が直接に購入した物資に対して、リスクが小さいと判断してウォルマートが自ら工場監査を行う。外部業者を経由して間接に購入した物資に対して、リスクが高いと判断して外部の第三者監査法人に工場監査を依頼する。その工場監査に当たり、いわゆる労働搾取工場(Sweatshop)を排除するのは主な目的であり、主にウォルマートの倫理基準(Ethical Standard)に照らし合わせ、児童労働と強制労働、職業病、労働時間、最低賃金などの項目をチェックする。監査スタッフは労働の現場で給与関係書類、消防施設、救急箱などをチェックし、現場労働者へのインタビューも行う。ただし、ウォルマートの工場監査の大半は事前通告の形を取っており、2004年に行われた12,500件のうち、予告なしの抜き打ち監査はわずか8%であった⁽⁹⁾。

ウォルマートの監査結果は数段階に色分けられている。Greenは無違反あるいは軽度リスクの違反、Yellowは中度リスクの違反(賃金表の不備など)、Orangeは高度リスクの違反(法定最低賃金違反、残業時間超過、書類偽造など)、Redは最も深刻な違反(未成年労働、強制労働など)である。たとえばOrange評価の項目が2年間に4回以上となるとウォルマートとの取引は1年以上の停止となり、Red評価となれば取引は永久停止となる⁽¹⁰⁾。この監査制度のもと、2004年には108の工場との取引を中止し、1,211の工場との取引を一時中止した(そのうちの260工場は後に改善が認められて取引を再開した)⁽¹¹⁾。2006年にウォルマートは世界中の8,773の工場に対する監査を行い、直接調達の6,757工場は社内監査、間接調達の2,116工場は第三者監査であった。その結果、Green評価はわずか5.4%であった⁽¹²⁾。

現実問題として、ウォルマートは企業イメージを高め、消費者の信頼と支持を得たいが、EDLPという基本コンセプトは変えられない。そのため、労働状況の改善を調達工場の経営者に要求するが、改善するためのコストを一切に負担しない。当然、調達工場はウォルマートのこの姿勢に反発し、工場監査に協力しないあるいは抵抗する。その結果、工場監査が形骸化し、労働状況の改善は一向に進まない。たとえば1998~2006年の間に、アメリカ国内の小売物価は平均で23.7%も上昇したにもかかわらず、靴類の平均小売価格は逆に3.5%下落した⁽¹³⁾。この価格下落の背後にウォルマートの無慈悲な食欲と中国工場労働者の哀れな犠牲と工場監査の形骸化があるとマスコミは批判した。

中国では、ウォルマートが要求する納入価格と行動規範を同時に満たすような生産工場を見つけるのは非常に難しい。もし工場経営者が誠実に対応し、ウォルマートの行動規範を満たそうと努力すれば、その工場の生産コストが上昇し、ウォルマートの価格要求に応えられなくなる。しかし、ウォルマートの行動規範を満たすことができなければ、ウォルマートとの取引ができなくなる。このジレンマの結果、ウォルマートと契約する工場の多くは工場監査に非協力的で、都合の悪い情報を隠そうとする。たとえば賃金表やタイムカー

ドなどの書類を偽造したり、工場監査の日に未成年労働者と新人労働者を隠したりする。また監査スタッフによるインタビューに対応するために、標準回答を労働者に事前に配布して嘘の説明をするように指示するケースも多い。さらに、工場側の偽装工作はこういう書類偽造にとどまらず、法的に登録されていないシャドウ工場(shadow factory)を立ち上げ、大量の生産業務を労働条件がより劣悪な裏工場に移すケースも多発している⁽¹⁴⁾。ウォルマートが納入価格の切り下げをこれだけ執拗に要求しているのだから、工場監査を本気でやらないだろうと工場経営者は自分勝手に解釈している。

確かに、ウォルマートにとっては、調達工場の法令順守に関して、仮に表面的印象であっても安い納入価格が実現すれば、真相究明にこだわる必要は特にない。大体、経済利益最優先のウォルマートはより安い納入価格を求めて調達工場を頻繁に変更しており、工場を変更する度に監査活動を最初から行う必要がある。監査スタッフにとって、従来工場での監査指導は労力の無駄となり、新規契約工場への監査指導は新たな労力負担となる。他方では、監査を受ける側の工場経営者にとって、ウォルマートとの取引は一度きりかもしれないので、多大な金銭と時間と労力をかけてその監査要求に真摯に対応するのは得策ではなく、むしろ適当にごまかすほうが合理的である。しかし、「前科」のあるウォルマートに対して、アメリカ国内から監視の目が常に厳しく光っている。たとえば 2004 年 2 月にアメリカの National Labor Committee は報告書を発表し、中国広東省東莞市と中山市にあるウォルマートの 2 つの委託生産工場は賃金と残業面での不正があり、労働基準法に違反していると批判した⁽¹⁵⁾。

もう一つの問題として、抜き打ち監査の比率が低いことに加え、ウォルマートの監査スタッフは多忙を極め、一つの工場に 2 時間程度しか滞在できず、監査業務は形式的なものになりやすい。そのため、ウォルマートは以下のようなさまざまな措置を取り、偽造とごまかしをなくそうと努力している。

- 1) 抜き打ち監査の比率を 25% へ高めた。
- 2) Orange 評価の企業を対象に、「Orange School」と呼ばれる学習教室を定期的に関き、企業倫理や行動規範に関する教育訓練を強化している。
- 3) 3 か月に一度のペースで納入業者と会い、現場の問題を解決するための方法に関する相談に乗るようにしている。
- 4) 直接調達または間接調達の生産工場に対する監査回数を増やし、その数は 2005 年だけでも 7,200 工場を対象に 13,600 回にのぼっている。

しかし、以上これらの措置を取り入れているにもかかわらず、当事者の工場側は工場監査の問題を重要視せず、誠実で責任のある対応をしてくれない。近年の CSR 報告書を読んでも、工場監査の目的はいまだに達成していないとウォルマート自身も認めている。

第3節 中国工場監査の問題点

ウォルマートの事例から分かるように、外国企業が主導する工場監査に対して、中国工場側は消極的、非協力的な態度を取り、場合によって書類偽造やシャドウ工場などの偽装工作を行っている。それと同時に、中国の行政当局は厳しい法規を制定しておきながら、それを厳格に執行する努力を怠り、意図的な不作為と疑われる場合も少なくない。その結果、外国企業が工場監査の制度を押し進めようとそれなりに努力しているにもかかわらず、労働者権利の擁護という本来の目的は一向に実現せず、工場監査制度の必要性も有効性も大きく問われている。この現状に鑑み、工場監査に関する問題点ならびにその原因を解明する必要がある。以下では、ウォルマートの工場監査に限らず、一般論として、欧米の多国籍企業が中国で行われている工場監査の問題点ならびにその原因について探してみる。

先進国のブランド企業または流通企業は自社が直接に行っている企業活動だけでなく、自社に商品を納入する途上国工場の企業活動に対しても連帯責任を負い、そこでの労働者人権状況に対する連帯責任を取るべきだという発想は1990年代前後に生まれたものであり、この発想を支えるための国際労働規格や工場監督体制などは2000年前後に始まった新しい試みである。先進国の多国籍企業が途上国の主権国家で自らリーダーシップをとって工場監査を行うことにあたり、それまでに経験も専門家もほとんど存在していなかったために、試行錯誤的に進めていくしかなかった。その結果、当然のように、数多くの問題が起きている。

(1) 統一しない監査要求

通常では、一つの中国工場は複数の外国企業から製品生産の注文を受けている。しかし、それら外国企業の国籍、規模、産業分野、ブランド力などの企業属性の違いによって、各社の行動規範が要求する内容と水準は大きく異なっている。調達側各社の監査要求が統一しないので、多国籍企業の倫理観と工場監査の目的に対して、納入工場側の理解には混乱と誤解が生じやすい。また各社の監査要求の差異によって、納入工場側に不合理な対応負担が強えられるケースもある。

まず要求する内容は共通であっても、要求するレベルが異なるという問題がある。たとえば人種と性別に関する差別の禁止、労働時間と残業時間の制限、法的最低賃金の支払い、未成年労働の禁止、基本安全設備の設置などは各社の行動規範に共通した内容であるが、各社の要求水準には大きなばらつきがある。残業を含む週間労働時間の上限を見ると、中国労働法が規定する60時間をそのまま自社の要求水準とする企業もあれば、それを超える80時間を自社の要求水準とする企業もある。

また、要求水準ではなく、要求する内容そのものが大きく異なる場合もある。たとえば労働組合結成権と

団体交渉権については、それを強く要請する会社もあれば、逆にそれをかたくなに認めない会社もある。ウォルマートは米国内の自社組織でもこれらの権利を認めていないので、海外調達工場に対しても反対の姿勢を取っていた。むしろ中国政府の強い圧力に屈した形で労働組合の結成と団体交渉を認めることになった。また欧米諸国の企業はこれらの権利の保障を要求しているのに対して、アジア諸国の企業はほとんど要求しようとしない。

さらに細かい問題として、監査される項目も要求される対応方法も異なるので、納入工場側の対応は難しくなる場合も少なくない。たとえば避難用非常口の標識サインを赤色に要求する企業もあれば、ブルー色に要求する企業もある。

監査される工場側の立場から見ると、海外企業の行動規範と監査要求はこんなに異なっていれば、それらの要求の根拠と合理性はわからなくなる。まじめに対応する必要性を感じられず、ごまかしや偽装などで対応しても罪悪感はほとんどない。

(2) 多い不条理な要求内容

外国大手企業と中国調達工場との間にもともと実力差が大きく、しかも買い手と売り手の関係でもある。当然の結果として、工場監査の実施においてさまざまな不条理な要求内容が外国企業から中国工場に押し付けられる。

- 1) 中国の納入業者に法令順守と工場監査を求めるが、それに伴うコストを負担しない。現地政府が最低賃金を引き上げたにもかかわらず、賃金の上昇分を調達価格に上乗せることを認めない。工場監査の本心と本気さが疑われ、独りよがりの道徳偽善だと批判されても仕方がない。たとえば靴の生産を発注したティンバーランドは拒み続けた後、ようやく納入業者との半々負担で妥協したが、調達価格の上昇分はわずか\$0.12~0.15 に対して、小売価格を\$0.5 引き上げて利益幅を拡大した。つまり、人件費の上昇分を生産コストに上乗せることによって、工場側は利益の減少を回避しただけであるのに対して、ティンバーランド側は利益の増加を実現した。工場経営者の立場からすれば、これはとても不公平なことである。
- 2) 納入業者を選定するプロセスにおいて、多国籍企業の購買部門と監査部門は緊密に連携すべきであるが、多数の企業はそうになっていない。監査部門は納入業者の給与支払いと労働時間の状況をチェックし、残業時間を制限しているが、購買部門は納入価格を極力に切り下げ、厳しい納期を要求している。中国の納入工場にとって、納入価格が極端に安く抑えられているので、新規の設備投資と従業員雇用はできない。厳しい納期に間に合わせるためには、既存の生産設備と従業員をフルに使い、残業時間を増やすしかない。通常、多国籍

企業の社内では、コスト・センター(cost center)としての監査部門と比べて、プロフィット・センター(profit center)としての購買部門の発言力と優先順位ははるかに強いので、工場監査の実施において、監査部門はこういう社内事情を配慮して残業時間超過や安全生産設備の不備などのような「軽微違反」に目を瞑ることが多い。中国工場側も外国企業側のこの内部事情を理解しており、購買部門と監査部門という2元的命令システムのもとでごまかしや形式的対応などの手段で責任の遂行を回避している。

- 3) 人権侵害と強制労働などに対して、海外消費者の反発はきわめて強く、断じて許されない行為である。そのため、工場監査の実施において、外国企業は安全生産を要請しているので、それが実現するために工場側の労働規律の強化を認めるが、罰金や体罰などのペナルティ措置を認めない。しかし、中国の実情として、「素質の低い」労働者に対して、いくら口頭教育をしてもその効果はきわめて小さく、罰金以外の有効対策は見つからないと考える工場経営者は多い。そのなか、工場側が自主的に定められる労働規則の内容に口を挟む外国企業に反感を持ち、独立企業の経営権限が不当に侵害されたと憤る工場経営者もいるほどである。そのため、工場側は形式的に対応するだけで、罰金をはじめとする各種の懲罰措置をやめようとししない。結果として、2005年前後の中国では、工場側による身分証明書の統一管理、退職時の賃金不払い、サービス残業、工場ゲートでの厳しい身体検査といった人権侵害と強制労働の性格が強い行為は一般的に発生している。また、タイムカードの記入ミス、無許可のトイレ使用、5分間を超えるトイレ使用、工作中的私語、居眠り、残業拒否、上司命令の無視といった名目で罰金を科す企業も多い。さらに、それら各種名目の罰金を生産コスト削減の手段として悪用する企業も若干存在している⁽¹⁶⁾。
- 4) 外国大手企業が中国で工場監査を実施する本当の目的は自社のブランド・イメージを守ることだけであり、中国工場の労働者権利擁護に対する関心は表面上の理由に過ぎないと疑われる。その証拠として、現行の工場監査制度のもと、法令違反工場に取引中止というムチを見せることがあっても、法令順守工場に取引拡大というアメを見せることはほとんどない。つまり、法令順守に多くのコストが実際に発生しているにもかかわらず、その見返り報酬はまったく期待できない。当然の結果として、中国工場側に法令順守の積極的なインセンティブが生まれない。
- 5) 商品の品質と安全性に関する外国消費者の心配と不安を解消するために、中国工場に製品成分、製造方法、労働条件といった多くの情報の開示を要求し、細かい事項まで監督しようとするが、納入価格を極力に抑える姿勢は一向に変わらない。中国工場側はシャドウ工

場や書類偽造などによって真相を隠し、工場監査が形骸化してしまう。結果的に、中国工場が開示した情報に対する信頼性が小さく、海外消費者の心配と不安はますます高まる。

- 6) 現行の監査システムには、「対立より協力を」という基本認識が欠けている。つまり、外国企業は中国工場の問題点を見つけて処罰を加えるだけで、問題解決の方法について一緒に考えようという姿勢が欠けている。工場監査中に問題を見つけるたびに、外国企業と監査法人と中国工場という三者間の関係が緊張となり、強いストレスが生じる。そのため、中国工場、監査法人、外国企業のどちらも面倒なことを避けようという動機が働き、問題の先送りあるいは問題隠しに積極的あるいは消極的に協力し、問題の解決はまったく期待できない。

欧米発注企業を主体とする現行の工場監査制度はこれだけ理不尽、不条理のものであるために、中国工場の経営者たちはこの工場監査制度を嫌い、ごまかしの対応に徹するのは当然の結果となる。

(3) 文言表現の異なる解釈

外国企業の行動規範の中、文言表現が曖昧である場合は少なくない。たとえば労働者報酬に関して、「その国の慣行および条件に照らし、労働者と家族の基本的なニーズを充足するにふさわしい賃金、給付の改善、可能で適当である限りにおいて指示する」と規定するケースが多い。しかし、「その国の慣行および条件」、「基本的なニーズ」、「ふさわしい」、「可能で適当である限り」といった文言表現はきわめて曖昧で、任意に解釈する余地を大きく残している。外国企業側の立場として、現地の事情に配慮する必要もあろうし、訴訟などの法的リスクを軽減する動機も働いているであろう⁽¹⁷⁾。

一見明確な文言表現であっても、実際に異なるものに解釈することも可能である。たとえば「法令を順守する」と表明しているが、中央政府の法令と地方政府の法令の要求レベルが一致しないケースもあるので、低いレベルの法令要求だけをクリアしていればよいと考え、逃げ道を事前に用意しておく企業もある。

また、「管理職(manager)」に関する解釈も国によって異なる。欧米では課長クラスを含めず、課長クラスの管理職を一般従業員同様に時間外労働規制の対象とする(すなわち残業時間の制限もあれば残業代もある)のは普通である。これに対して、中国では原則として課長クラスを「管理職」として扱い、時間外労働規制の対象としていない。つまり、課長クラスは、いくら働いても、残業時間の制限もなければ残業代も支払われない。これが原因になって、一部の中国工場は課長クラスの職位をむやみに増やすことによって人件費を抑制している。しかし、欧米企業は現地国の制度に従うという名目で、中国工場での「管理職」制度の悪用を黙認している。

(4) 異なる監察主体の混在

工場監査の業務を遂行するときに、外国企業が、アンケート用紙を調達工場に送って監査業務を工場側に任せる方法、製品品質検査のスタッフに監査業務を依頼する方法、自社専属の監査スタッフを送り込む方法、外部の監査専門機関に依頼する方法などは実際に存在している。こうして、監査主体が異なれば、その監査方法も監査内容も要求レベルもすべて異なり、監査結果に対する信頼度も当然大きく異なる。

最近の流れとして、監査の公正さをアピールするために、外部の監査専門機関に監査業務を委託する企業が増えている。たとえば米国のギャップ、ナイキ、ウォルマート、ディズニー、英国のボディ・ショップなどの各社はすでにこの第三者による外部監査システムを取り入れている。早期の監査専門機関は米国の PwC(PricewaterhouseCoopers), Ernst & Young, 英国の KPMG といった会計監査法人を中心としていたが、近年には会計監査法人の優位性が弱まり、製品品質検査などを主要業務とした、工場の現場管理に関する専門知識を豊富に有する工場監査専門の会社は欧米諸国で台頭している。たとえばフランスの BV(Bureau Veritas)と SGS, 米国の CSCC(California Safety Compliance Corporation), Global Social Compliance, Intertek などがこの種の監査機関である⁽¹⁸⁾。

しかし、全体状況として、欧米大手の監査機関による外部監査はまだ少数派であり、自社専属の監査スタッフを工場視察に派遣し、書類検査と従業員インタビューを行うのは最も一般的なやり方である。複数の外国企業に製品を納入している中国工場の立場から見れば、異なる外国企業の要求が異なり、ばらばらな時期に工場に来る監査スタッフに個別的に対応するのは効率が悪い。すべての外国企業の異なる要求を工場所在国の労働法規あるいは国際労働規格のようなものに統一させた方が対応しやすい。そのうえ、権威のある監査機関による工場監査を年に一度だけ受け、その結果を海外各社が信用してくれるような監査システムの構築が望ましい。

(5) 監査機関と監査スタッフの問題

監査機関と監査スタッフの力量と本気度は工場監査制度の実効性を大きく決定する重要な要素となるが、残念ながら、この側面での問題は少なくない。

- 1) 人数不足: 工場監査は新しい産業分野として、人材の蓄積がなく、監査スタッフの絶対人数が足りない。一方、監査業務が多く、一人のスタッフが約 2 時間で一つの工場を見て回るだけでは、細かい監査は不可能である。
- 2) 経験不足: 新しい産業分野のゆえに、監査スタッフの経験が足りない。監査スタッフを採用する際に、多国籍企業の本部に英語のレポートを書く能力が重要視されているので、若い大卒者が多く採用される。しかし、彼らには工場管理に関する知識が乏しく、偽造書類を見破る

力量はない。

- 3) モティベーション不足:工場監査のニーズが増えるにつれて、監査業務をめぐる市場競争も激しくなっている。独立系の監査法人は仕事を獲得するために、監査報酬を抑えざるを得ない。たとえば徹底的な監査を行うには約 1 万米ドルかかるにもかかわらず、3 百米ドルで請け負う業者もいる。監査報酬が少なくなれば、監査業務を真剣に行うモティベーションは上がらず、監査業務の質もお粗末になりやすい。
- 4) 生存動機:近年には、監査を受ける工場側が自ら監査業者を選定し、その監査報告書を外国企業に提出するケースが増えている。この場合、工場側は複数の監査法人に価格の見積りを問い合わせ、最も安価で、しかも都合の良い監査報告書を書いてくれる監査法人を選ぶことになる。他方の監査法人にとっては、大事な顧客に都合の悪い報告書を書くと、収入源となる仕事の依頼はもう二度と来ない。また、工場側が監査スタッフを賄賂で買収するという最悪の場合も少なくない。こうして、監査機関も監査スタッフも自分の生存を優先して工場側の偽装と隠ぺいを黙認し、工場監査の制度は有名無実のものになってしまう。

以上これらの問題点が存在しているため、工場監査制度が完全に形骸化してしまっている。欧米側の発注企業ないし先進国の消費者を安心させる効果は幾分あるが、工場労働者の労働権利の向上にまったくつながらない。

(6) 監査疲労の問題

中国工場の経営者にとって、新しい技術の採用、新しい生産設備の購入、新しい管理システムの導入、原材料の値上げ、労働者賃金の引き上げ、従業員離職率の高さ、電力供給不足、食堂の献立の充実、従業員宿舎の確保と設備改善、同業他社との激しい競争等々、悩みの種は元々尽きない。最近は工場監査関連の費用もその 1 つとして新たに加わった。とくに海外大手企業の監査要求が厳しく、その監査費用も高額になる。たとえばウォルマートの年度検査を受けるには 1 万米ドル以上もかかるとされる。

2005 年前後では、平均的に、監査費用の 7~8 割を工場側が負担している。しかも、委託加工生産を主要業務とする中国工場にとって、複数の外国企業に製品を納入するのは普通である。たとえば(広東省に本社を置き、世界靴生産量の 17%を占める)靴メーカーの宝成はナイキ、リーボック、アディダスといったブランド大手のために委託生産をしている。海外各社の監査内容と監査水準が統一していないので、複数の海外顧客から生産注文を引き受ける中国工場にとって、それぞれの工場監査に別々に対応する必要がある。複数回の監査にかかる費用と時間と作業量は大きな経営負担となり、いわゆる監査疲労の問題が発生する。

この監査疲労の問題を解決するために、外国企業間の協力が始まっている⁽¹⁹⁾。たとえばリーバイス(Levi's)は17のブランドと協力し、世界中の100以上の工場で共同監査を開始している。ディズニーとマクドナルドは中国の10工場で共同監査を始めた。アメリカのウォルマートはフランスのカルフル(Carrefour)、ドイツのメトロ(Metro AG)、イギリスのテスコ(Tesco)といった流通業の巨大企業と協力し、統一の企業行動規範を作った。この種の共同監査制度が普及すれば、海外調達企業も中国生産工場も大きな負担軽減となり、監査疲労の問題は緩和されると期待される。

また、中国工場に関するデータベースの共同作成と共同利用が試みられている⁽²⁰⁾。たとえばイギリスのリーボック(Reebok)、アメリカのティンバーランド(Timberland)、アメリカのアウトドア用品メーカーのL・L・ビーン(L.L. Bean)、アメリカ大手アパレルメーカーのVF(VF Corporation)などの各社はThe Fair Factories Clearinghouseというデータベースを共同利用している。イギリス大手ブランドのバーバリー(Burberry)、イギリス百貨店チェーンのジョン・ルイス(John Lewis)、香港をベースにする国際輸出企業の利豊(Li & Fung)、イギリス小売業者のマークス&スペンサー(M&S: Marks & Spencer)、イギリス化粧品メーカーのザ・ボディショップ(The Body Shop)などの各社はSedex(The Suppliers Ethical Data Exchange)というデータベースを共同利用している。同業各社が同じデータベースを共同に構築して利用すれば、質の高い情報をより迅速に入手できるし、書類偽造の問題もある程度予防できると思われる。

さらに、共同監査とデータベースの共同利用に加え、何らかの国際認証規格を導入しようという動きが活発で、今のところ、SA8000とISO26000がその有力候補である。製品品質のISO9000や環境対策のISO14000と同様に、労働者権利と労働環境に関するある種の国際規格の認証を取得して定期的に更新していけば、外国企業による個別監査の必要性がなくなり、監査疲労の問題を徹底的に解決することは可能となる。

(7) 相互信頼の問題

工場監査の強化に伴い、外国企業と中国工場間の関係が緊張し、相互不信に陥りやすい。買い手となる巨大な外国企業を相手に、売り手となる弱小な中国工場は対等な交渉力を持たず、相手の要求を全面的に受け入れることは多いが、相手の言いなりになったことを悔しく思い、工場監査の実施過程において被害者意識と抵抗心理が強く働くことになる。工場経営者が非協力的な態度を取っている限り、チェック漏れ、問題隠し、書類偽造、シャドウ工場利用といったごまかし対策は絶対になくならない。その結果、監査報告書の信頼性が大きく損なわれる。

この相互不信の状態を解消するために、工場監査に誠実に対応してくれた工場に経済的なインセンティブを提供し、長期的・安定的な取引関係を築くことは有効的であると思われる。たとえばアディダスは

2004年に新しい実験を開始した。当社はアジア地域で長期パートナー候補としての納入業者100社を選んで評価し、高い評価が得られる業者に対してより多くの生産オーダーを与えると約束した。工場監査にあたり、アディダス本社の幹部たちは現地工場を直接に訪れる。約2日間の滞在期間中に、現地工場の経営者との平等の対話を重視している。現場での問題の有無を確認することにとどまらず、問題発生の原因を工場側から聞き出し、その解決方法を一緒に考えるように務めている⁽²¹⁾。

(8) 実効性の問題

中国工場に対する外部監査はすでに十年以上も続いてきた。しかし、チェック漏れ、問題隠し、書類偽造、シャドウ工場利用などによって適当にごまかされ、工場生産の実態は大きく変化しなかった。有害製品の生産、成分表示の不正、法定最低賃金未満、残業時間超過、残業の強要、残業代の不払い、未成年労働、人権侵害、化学薬品被害、職業病といった多くの問題は依然として深刻であり、ときどきマスコミを賑わしている。

もちろん、いい方向への変化も確かに観察されている。たとえば消防設備の設置が一般的となり、火災による人身事故は大幅に減ったと言われる。何よりも最も大きな変化は従業員の権利意識が高まったことである。一部の外国企業は、工場監査にあたり、自社の行動規範に則って、労働組合の結成と団体交渉の権利を認めるように強く要請している。この流れのなか、労働者権利を守る意味で既存の官製労働組合は頼りにならないので、民主主義的な選挙を経て、既存の労働組合から独立する組織となる、労働者工場委員会を結成する実験を外国企業あるいはNGO団体が主体となって指導するケースも見られている。

この種の実験が成功すれば、中国工場の内部から労働者権利擁護運動の機運が一気に高まる可能性はある。工場経営者は、外部の監査機関をごまかすことができて、労働者本人を騙すことはできない。したがって、労働者権利擁護という意味での実効性は格段に高くなるのではないかと期待される。ただし、この種の実験は、中国政府の絶対的な統治体制に不利な影響を及ぼす可能性があるため、各地の政府当局によって厳しく監視されており、あくまでも例外的なケースである。中国全体として、工場監査の実効性を高めるための強力な手立てはいまだに現れていない。

第4節 問題解決の方向性

これまで説明してきたように、現在の欧米社会において、国際機関、政府、産業団体、企業、市民団体、一般消費者といった多くの利益主体はCSR運動に積極的に取り組んでおり、海外調達を行っているブランド大手と流通大手に対して、海外生産工場の労働環境を改善するように圧力をかけている。一方、海外

調達を行う国際大手企業は、自らの行動規範を制定したり、ISO26000 や SA8000 のような国際労働規格に参加したりすることを通じて、企業イメージの改善とブランド力の向上を目指している。また、その行動規範と国際労働規格を確実に守らせるために、海外の契約生産工場に対する工場監査を実施している。しかし、ウォルマートのケースで見られるように、中国工場側は消極的、非協力的な態度をとり、さまざまな偽装工作を行っている。それと同時に、中国の行政当局は労働関連法規を厳格に執行する努力を怠り、意図的な不作為と疑われる場合も少なくない。その結果、外国企業が工場監査の制度を押し進めようと努力しているにもかかわらず、労働者権利の擁護という本来の目的は一向に実現せず、工場監査制度の実効性は満足できるものではない。

中国における工場監査の問題点ならびにその原因についてより詳しく検討した結果、1) 統一しない監査要求、2) 多い不条理な要求内容、3) 文言表現の異なる解釈、4) 異なる監査主体の混在、5) 監査機関と監査スタッフの問題、6) 監査疲労の問題、7) 相互信頼の問題、8) 実効性の問題、といった8項目が浮き彫りになっている。いうまでもなく、これらの問題を早急に解決して工場監査の実効性を高め、中国工場で働く労働者の正当権利を擁護するとともに、メイド・イン・チャイナの商品の品質と安全性に関する不安を払拭し、世界中の消費者に安心感を与える必要がある。そのためには、当然、工場監査制度自体を改善しなければならない。また、本章のこれまでの検討から次のような改善策は自然に想起される。

- ・ 予告なしの抜き打ち監査の比率を高めること、
- ・ 信頼できる第三者監査の比率を高めること、
- ・ 工場経営者に知られないように、労働者インタビューを工場以外の場所で行うこと、
- ・ 労働環境改善と工場監査にかかる費用の分担比率を合理的に決めること、
- ・ 法令順守の工場に取引拡大という経済的インセンティブを与えること、
- ・ 問題解決案を共同で模索して相互信頼関係と協力体制を強化すること、
- ・ 監査スタッフの人数と経験およびモチベーションを増強すること、
- ・ 労働者の啓発教育を行って工場内部での労働環境改善運動を促進すること、
- ・ 共同監査制度、共同データベース、共通した国際労働規格の利用を推し進めること、
- ・ 工場側の意識変革を促し、労働者権利の擁護は企業イメージと経営収益性の改善につながるということを工場経営者に認識させること。

以上これらの改善策はすべて企業レベルで対応できるものであり、発注側の欧米企業と受注側の中国企業が協力すれば、工場監査制度の実効性は間違いなく高まる。一方、何よりも一番重要なことは労働関連法規の制定と執行に関する中国政府の積極的な努力である。元々自国民の労働者を守るのは自国政府の当然の責務なので、立派な法令を制定しておきながら、意図的な不作為姿勢を貫き、労働者権利侵

害の責任を他国の企業に転嫁し、工場監査のリーダーシップをウォルマート、ギャップ、ナイキ、リーバイスといった外国企業に任せるのはまったく無責任の極まりである。

もちろん、中国政府は労働者保護の責任を放棄しているわけではない。中国における CSR 運動の展開と中国政府の CSR 取り組みの沿革ならびにそのプロセスにおける問題点などは第 5 章の主要内容となるので、ここで詳しい説明を省くが、簡単に言うと、CSR に関する議論は 1980 年代半ば以降に中国国内で提起されたものであり、その背景には経済成長優先による環境破壊や利益優先による欠陥商品氾濫などの現実問題があった。1990 年代半ばから、一部の多国籍企業が中国工場で企業行動規範や国際労働基準などを押し進め、CSR 活動の先駆けとなったが、中国系企業の CSR 取り組みは大幅に遅れている。一方の中央政府は、1994 年 7 月に『労働法』、2004 年に『労働保障監査条例』、2007 年に『環境保護法』、2007 年 11 月に『中国企業社会責任推薦標準と実施範例』、2008 年 4 月に『中国工業企業及工業協会社会責任指南』、2008 年に『労働契約法』、といった数多くの CSR 関連法規を次々と制定した⁽²²⁾。これらの法規のなか、児童労働、女性労働、差別、労働時間と休暇制度、賃金基準、社会保険、職業訓練、就業規則、労働契約、環境保護などに関する詳細な規定が盛り込まれている。

しかし、中国政府の対応について、きわめて立派な法律だけを作っておきながら、それを実効性のあるものにする実行努力が足りず、違反企業を公正かつ厳正に取り締まる意欲も弱いと常に批判されている。こういう批判を部分的な真実として、中国政府は謙虚に受け入れるべきであろう。一方、以下 3 点の理由から、中国工場監査の実効性は一気に高まることは期待できず、むしろ中国政府の不作為と中国工場のごまかし対策に対して、欧米社会はある程度の寛容さを持つべきであると理解を求めたい。

1) 経済発展段階の違いを考慮する必要性

欧米諸国は資本主義市場経済と法制社会を数百年も営み、やっと少しのゆとりができて労働者権利保護と法令順守の段階に到達した。それに対して、中国は市場経済体制を導入してからわずか数十年しか経っておらず、しかも一党独裁の体制が続いている。地方政府の役人が中央政府の法規を都合よく解釈して運用するのは日常茶飯事であり、国民大衆もさまざまな法律に対する理解が浅く、その權威性をあまり尊重していない。また、長年の貧困状態から脱出しようとする今の中国では、政府当局も国民個人も豊かになることを最優先にしており、経済発展に大きく貢献する企業活動において若干の労働問題や環境問題があっても悪質でない限り、厳しく責めずに目を瞑ることは多い。この歴史的経緯や社会情勢や国民認識などの違いを無視して欧米諸国と中国との差を一気に無くそうとするのは少し高圧的な論理である。

事実として、一部の問題は経済の発展と社会の進歩につれて自然により方向に向かうものである。たとえば筆者の 2009 年秋の現地調査では、シャドウ工場の存在はすでに大幅に減少していると聞いた。デジ

タル体温計を生産する会社社長の説明によると、地方政府がシャドウ工場を厳しく取り締まるように乗り出した最も重要な目的は、脱税行為の処罰ではなく、役人の首を守るためである。つまり、シャドウ工場は無許可操業なので、当然、税金を一切払っていないが、地方政府の役人にとっては痒くも痛くもないことであり、多少の賄賂を受け取って目を瞑るのは一般的であった。しかし、近年の社会情勢は大きく変化し、労働者権利と企業の社会的責任に対する社会的な関心度は急速に高まっている。シャドウ工場では安全作業条件が悪く、社会保障制度も加入していないので、重大な人身事故が発生する可能性も、法廷訴訟に発展する可能性も格段に高い。それが一旦マスコミあるいはネット社会で大きく取り上げられると、地方政府の監督責任が重く問われ、担当役人の首が飛ぶかもしれない。このため、地方政府の役人にとって、シャドウ工場はもはや許される存在ではなくなったとその社長が説明する。

2) 欧米社会の利益犠牲を伴う協力姿勢の必要性

欧米社会において、中国を含む海外工場の労働環境を本国工場並みに改善しようと本気で考えているのであれば、今まで以上の協力姿勢を示し、利益の犠牲を受け入れる覚悟が必要である。たとえば人件費をはじめとする労働環境対策費用の一部を納入価格に上乗せることができるように、行動規範の遵守に必要なコストの一部を海外調達企業ないし海外消費者が自ら負担する、という積極的な協力姿勢を見せる必要がある。さもなければ、法令順守の要求だけを中国工場に押し付けるのは無責任の偽善行為だと言われても弁解できないであろう。

3) 企業行動規範を現地化にする努力の必要性

外国企業の行動規範は元々欧米社会の実態に合わせて制定されたものであり、中国工場の経営環境に適さない部分は少なくない。たとえば労働時間について考えると、出稼ぎ労働者の多くは普段の出勤日と残業時間を増やし、年末年始に長期休暇を取ろうと考えている。それとともに、中国の労働法は残業手当と休日労働を高い割り増し賃率に設定しているので、納期とかの特別な事情がない限り、経営者自身に残業時間と休日労働を抑える動機が強く働く。したがって、労働時間に関する制限を緩和すべきだという中国工場の経営者ならびに労働者の声に耳を傾ける必要もあろう⁽²³⁾。また、共産党一党独裁と官製の単一労働組合の中国では、労働者組織の結成権利と団体交渉権利の実効化に関する監査要求は現段階で少し無理かもしれない。そのほか、中国労働者の教育水準や倫理観や生活習慣などの実態を考慮して罰金措置を含める労働規則を認めるべきかもしれないし、文言表現の解釈を外国の事情ではなく中国現地の事情に合わせることも必要であろう。

要するに、中国工場の経営者の積極的な協力姿勢と労働者の自助努力が期待できず、中国政府の取り組みが形式的なものに過ぎないという現状下で、先進国の企業行動規範や国際労働規格などの完全実施を中国工場に一気に強制するのは無理である。また、労働環境対策費用の一部を負担する姿勢を示したうえ、要求内容一部を現地事情に合わせて調整する必要がある。さらに要求レベルを徐々に引き上げながら、しかも監査の実効性を確認しながら、工場監査制度を着実に押し進め、労働者権利の向上を確実に図っていくというやり方が望ましいであろう。

第3章の注

(1) Gap Inc. (2005), "Facing Challenges and Finding Opportunities: 2004 Social Responsibility Report," p.24.

http://www.gapinc.com/content/attachments/sersite/2004_Social_Responsibility_Report.pdf

(2) バーバラ・エーレンライク著／中島由華訳(2009), 127 頁。

(3) チャールズ・フィッシュマン著／中野雅司監訳(2007), 8 頁。

(4) 2008 年度に 14 か国で 7000 店舗, 2014 年 11 月に 27 か国で 11,202 店舗を展開している。

(5) ウォルマートは 2005 年まで Fortune 500 社ナンバーワンの地位をキープしていたが, 2006 年以降に原油価格の高騰によって Royal Dutch Shell と Exxon Mobil に抜かれた。しかし, その後は首位に返り咲いた。2012 年の売上高は 4,500 億米ドルに達し, 世界流通第 2 位のフランス系カルフル (Carrefour) に 3 倍以上の差をつけた。

(6) \$1 の利益を出すためには \$35 の売り上げが必要だとされる。チャールズ・フィッシュマン／中野雅司監訳(2007), 44 頁。

(7) 王志楽ほか(2009), 165～175 頁。

(8) 後の 2002 年にウォルマートはこの PREL を買収して傘下に置いた。

(9) チャールズ・フィッシュマン／中野雅司監訳(2007), 273 頁。

(10) Harney (2008), pp.195-196.

(11) チャールズ・フィッシュマン／中野雅司監訳(2007), 272 頁。

(12) Harney (2008), pp.196-197.

(13) *Ibid.*, p.208.

(14) 書類偽造とシャドウ工場については第 4 章 2 節で詳しく説明する。

(15) 呉江(2007), 188 頁。

(16) 次の文献に多数の事例が紹介されている。許葉平(2007), 256, 286 頁。

(17) 藤井敏彦・海野みづえ(2006), 186 頁。

(18) Harney (2008), pp.193-194.

(19) *Ibid.*, p.222.

(20) *Ibid.*, p.222.

(21) *Ibid.*, p.223.

(22) 温素杉・方苑(2008)。

(23) ただし、近年には、残業と休日に対する出稼ぎ労働者の見方は大きく変化し、残業手当より休暇時間を好む傾向が強くなっているという話はよく聞かれる。筆者が 2010 年春に行った工場調査では、今の若い世代の出稼ぎ労働者は十年前の労働者と大きく異なり、稼いだ金を貯めて数年後に故郷に戻ることを考えず、その金を自分自身に投資して都市部に残る道を探っていると聞いた。この新生代労働者は、割り増し賃率があっても、残業や休日出勤を嫌い、休暇時間をゲーム、ネットサーフィン、ウインド・ショッピング、友人付き合い、読書、技能学習といった個人的な目的に使いたいと声高に主張している。また、今の労働時間超過ケースの大半は労働者の意思に反する残業強要だという厳しい意見も聞いた。2010 年前半に鴻海の深圳工場で飛び降り自殺事件が連続的に発生し、その一因は残業強要と勤務体系激化にあるとされる。これらの事実を踏まえ、労働時間制限の緩和はもはや経営者側だけの要望であって労働者側の要望ではなくなっているかもしれない。