

サステナビリティ・サプライチェーン・マネジメントの 実践的展開モデル

金 藤 正 直

1. はじめに

日本において、サプライチェーン・マネジメント（Supply Chain Management：SCM）の概念が、理論的にも、また、実践的にも大きく取り上げられ始めたのは、1990年後半とされている¹。図表1は、SCMまでの変遷とその特徴を示したものである。

図表1 サプライチェーン・マネジメントまでの変遷

時代	物流時代		ロジスティクス時代	サプライチェーン時代	
年代	1970年代まで	1970年代より	1980年代後半より	1990年代後半より	2000年代より
対象領域	独立的	部門内	全経営的	企業グループ全体	全社会的地球環境を視野
活動内容	諸要素活動（輸送・保管・包装・荷役・流通加工・物流情報）が分離独立的に実施	諸要素活動を組織的に統合（物流を流通部門内活動として捉える）	製品物流・販売・製造・原材料調達を統合（物流・販売・製造・購買を縦断する経営資源の流れとして捉える）	構成企業のシステム間でカップリング（関係企業の協カシステムで管理）	サプライチェーンと遠流ロジスティクスの統合
マネジメントの視点	各要素活動の管理	物流システムの活動管理	総品質（製品機能、マーケティングサービス、顧客サービスの総合物）を高め、顧客満足を増大（社内プロセスの管理）	パートナーシップによる戦略的提携をして相互利益の増大（サプライチェーンプロセスの管理）	地球環境にやさしく、有効かつ効率的な物質循環による持続的発展社会の実現（トータルチェーンプロセスの管理）

（出典：金藤正直・君島美葵子（2013）「サプライチェーン管理会計の拡張と変容」中村博之・高橋賢『管理会計の変革－情報ニーズの拡張による理論と実務の進展－』中央経済社、115頁の表1の一部。）

SCMとは、「製品や食品などの生産メーカーが、迅速に顧客ニーズに対応するために、サプライヤーや顧客とのパートナーシップを築き、原材料の調達から、製造、販売、輸送、サービス（製品修理・改善等）といった一連の業務プロセスであるサプライチェーン（Supply Chain：SC）に流れる、あるいはSCで利用される経営資源を、有効かつ効率的に管理してい

¹ SCMの概念自体は1980年代半ばから90年代前半にかけて登場している。（知念肇（2000）「サプライチェーン・マネジメント概念」『琉球大学・経済研究』第59号、273頁）。また、ベッテル＝ジャヤラム（Bechtel, C., and J. Jayaram）（1997）は、当時のSCM概念を機能連鎖認識派、ロジスティクス連鎖派、情報派、プロセス統合派、未来派と5つの学派に分類し、整理している（Bechtel, C., and J. Jayaram（1997）, “Supply Chain Management：A Strategic Perspective,” *The International Journal of Logistics Management*, Vol.8, No.1, pp.16-19）。

くための経営管理手法²と定義される。SCMは、図表1の「パートナーシップによる戦略的提携をして相互利益の増大」のために、物流時代やロジスティック時代のような企業内部の全プロセスあるいは物流機能だけではなく、SCの構成企業全体を最適化していくためのマネジメント手法とされる。荒木(2003)によれば、欧米や日本でのSCMにおいては、大手メーカーがSCの基軸企業となっているケースが多い³。そのために、本論文でも、このケースに倣って、大手製造メーカー主導型のSCMを対象に検討する。

また、SCMは、90年代後半から現在までの間、国内の企業間だけではなく、国内外の企業間も対象としたマネジメントであるグローバルSCMも展開されている。さらに、各企業では、SCMのこうした取組みに加えて、環境問題や社会問題への関心やISO規格などに基づく組織的な対応も必要になったことから、図表1の「サプライチェーンと還流ロジスティックの統合」のようなマネジメントが重要視された。すなわち、経済面と環境面を考慮に入れた環境配慮型サプライチェーン・マネジメント(Environmental Supply Chain Management: ESCM)、そして、これら2つの側面に社会面も加えたサステナビリティ・サプライチェーン・マネジメント(Sustainability Supply Chain Management: SSCM)への取組みである。

そこで、本論文では、SSCMに注目し、SSCMに関わる主要な規格やガイドラインから、そのマネジメントの視点を明らかにし、また、SSCMに関する現状調査や先行研究に基づいて、大手製造メーカー主導型SSCMの実践的な展開方法を検討する。

2. サステナビリティ・サプライチェーン・マネジメントの視点

SSCMについては、SSCに関わる国際的なガイドラインを公表している国連グローバル・コンパクト(United Nations Global Compact: UNGC)・BSR(Business for Social Responsibility)(2015)によれば、「製品とサービスのライフサイクルを通じて、環境的・社会的・経済的影響を管理することであり、良好なガバナンスの実行を奨励すること」⁴と定義し、また、マネジメントの目的は、「製品とサービスの市場化に関与するすべてのステークホルダーにとっての長期的な環境的・社会的・経済的な価値を創造し、保護し、高めること」⁵であるとしている。したがって、SSCMは、製品・サービスのライフサイクル、あるいはSCに関する環境保全および社会的影響への対応とともに、良好なガバナンスを維持しながら、顧客価値の創造、企業利益の拡大、環境マージン(環境保全効果(環境負荷物質の削減)や経済効果(環境コスト削減や廃棄物の販売収入など))の向上、社会的効果(雇用や労働環境の改善など)の実現のためのマネジメント

² 金藤正直・君島美葵子(2013)「サプライチェーン管理会計の拡張と変容」中村博之・高橋賢『管理会計の変革-情報ニーズの拡張による理論と実務の進展-』中央経済社、113頁。なお、サプライチェーン・マネジメントの定義については、次の文献を参考にしている。Handfield, R.B. and E.L. Nichols, JR (1999), *Introduction to Supply chain Management*, Prentice Hall, pp.1-5 (新日本製鐵(株)EI事業部(1999)『サプライチェーンマネジメント概論』株式会社ピアソン・エデュケーション, 1-6頁)。

³ 荒木勉(2003)『日本型SCMのベストプラクティス』丸善プラネット株式会社。SCMを主導するタイプには、①大手メーカー主導型、②大手小売業主導型、③大手商社主導型、④大手メーカー・大手小売業パートナーシップ型、⑤大手メーカー・大手商社パートナーシップ型、⑥上記の混合型、という6種類のタイプが存在するという(鷺尾紀吉(1999)『現代流通の潮流』同友館, 58-59頁)。

⁴ United Nations Global Compact and BSR (2015), *SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY A Practical Guide for Continuous Improvement Second Edition*, p.7. このガイドは、2010年に初版が公表されているが、本論文では、2015年の第2版を中心に取り上げる。

⁵ *Ibid.*, p.7

手法であると考えられる。

SSCMの視点は大きく2つに分類できる。それは、取引先であるサプライヤーと製品製造メーカー以降の企業が協働して、CSRに関わる調達活動（CSR調達）に焦点を当てたものと、SSCの取組みを戦略策定、組織編成、経営管理から構成される従来の企業経営プロセスに落とし込んでいくためのものがある。そこで、本節では、主要な規格やガイドラインを用いて、SSCMのこれらの視点とその内容を明らかにする。

2.1 CSR調達からの視点

CSR調達からSSCを推奨している主要な規格やガイドラインについては、Social Accountability International (SAI) のSA8000、社団法人電子情報技術産業協会 (Japan Electronics and Information Technology Industries Association : JEITA) 資材委員会の『サプライチェーンCSR推進ガイドブック』、EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) の行動規範が存在する⁶。

SAIのSA8000は、組織の管理やその影響を有した従業員の権利を行使し、また、従業員を保護していくことを目的とした規格である⁷。ここでいう「従業員 (personnel)」とは、当該組織のために製品・サービスを提供する成員である。これには、当該組織に雇用されている従業員、当該組織に関係するサプライヤー、サブコントラクター、サブサプライヤーによって雇用されている従業員、そして、家内労働者が含まれる⁸。これらの従業員のうち、「当該組織に関係するサプライヤー、サブコントラクター、サブサプライヤーによって雇用されている従業員、そして、家内労働者」といったSCの上流プロセスは、中流および下流のプロセスを構成している国内外の複数の企業から、別々の労働に関する行動規範の遵守が求められるれば、その対応が困難になる。そのために、SAIでは、こうした企業が、SA8000に示された社会的責任に関する9つの要求事項「1. 児童労働、2. 強制労働、3. 健康と安全、4. 結社の自由と団体交渉権、5. 差別、6. 懲罰、7. 労働時間、8. 報酬、9. マネジメントシステム」を、国際標準化機構 (International Organization for Standardization : ISO) のISO9001やISO14001 などのマネジメントシステムに適合でき、それを通してSC上での労働に関する諸問題に対処していくことが期待されている。

JEITAやEICCは電子業界のガイドラインである。JEITAは、「エレクトロニクス業界におけるサプライチェーンは、長く複雑であり、またグローバルに展開されていることが特徴です。… サプライヤーとの間で CSR に関する共通理解をすることや、コミュニケーションを深めることが容易ではないという問題に直面しています。JEITA 資材委員会では、セットメーカーと部品メーカーが一緒になって、日本のエレクトロニクス企業が抱えるこれらの諸問題を検討し、解決していくための議論を行ってきました。その結果、企業が共通的に利用できる、サプライヤーとのコミュニケーション・ツール」⁹として、2006年に『サプライチェーンCSR 推進ガイドブッ

⁶ これらについては、藤井・海野 (2006) でも紹介されている (藤井敏彦・海野みずえ (2006) 『グローバルCSR調達-サプライチェーンマネジメントと企業の社会的責任』日科技連出版社、57-69頁)。

⁷ Social Accountability International (SAI) (2014), *Social Accountability 8000 International Standard*, pp.1-16. この規格は、1997年に着手され、これまでに2001年版、2004年版、2008年版、2014年版が発行されている。そのうち、本節では、最新版である2014年版の内容に基づいて、この規格の内容を整理する。

⁸ *Ibid.*, p.4.

⁹ 社団法人電子情報技術産業協会 (2006) 『サプライチェーンCSR推進ガイドブック 【CSR項目の解説】』 i-ii頁。

ク』を公表している。このガイドブックには、エレクトロニクス企業が、7つのCSR項目「Ⅰ人権・労働、Ⅱ安全衛生、Ⅲ環境、Ⅳ公正取引・倫理、Ⅴ品質・安全性、Ⅵ情報セキュリティ、Ⅶ社会貢献」に基づいて、資材調達立場でサプライヤーとのコミュニケーションを進めていくことが推奨されている。

また、EICC行動規範は、JEITAと同じような電子業界の行動規範であり、現在までにバージョン5.0 (2014年11月) が公表されている。この行動規範は、「電子業界のサプライチェーンにおける労働環境が安全であること、敬意と尊厳を持って労働者を処遇すること、業務が環境的責任を有し、また、倫理的に行われることを保証するための基準」¹⁰ であり、「A労働、B安全衛生、C環境、Dビジネス倫理、E管理体制（行動規範の遵守を管理するための適切なシステム）の5つのセクション」から構成されている。EICCは、SCの構成企業（参加者）に対して、「本規範をサプライチェーン全体のイニシアチブとみなすべきである。少なくとも、参加者は、一次サプライヤーに対して、本規範を承認し、また、実施するために要請する」¹¹ ために、AからEの5つの基準の適用を推進している。

その他には、自動車、アパレル、消費財・食品などの各種業界ガイドラインも存在するが、これらについても、JEITAやEICCのように、SCを通じた環境面や社会面におけるコンプライアンス問題への対応や、サステナビリティあるいはCSRの基準をサプライヤーと運用していくにあたっての負荷軽減などが示されている。

CSR調達の必要性和SSCの関係については、JEITA (2006) は、「サプライチェーン・マネジメントの観点では、その商品がどのように作られ販売されるのかといった事業プロセス全体に対する消費者の関心の高まりに応えるため、企業は自社の活動においてCSRを推進するだけでなく、そのサプライヤーのCSRに配慮することも求められているといえます。その意味において、開発—生産—販売—サービス等からなる一連の事業プロセスに参画するすべての企業が協力して社会の要請に応じていってこそ、サプライチェーン全体の相互繁栄が実現できるものと考えます」¹² と述べている。また、UNGCジャパン・ネットワークのサプライチェーン分科会 (2013) でも、「バイヤーとサプライヤーが協働して、品質・価格・環境・人権などを配慮して製品・部品を改善することに加え、リスクの低減とお互いの企業価値の向上・競争力向上を図ります。その結果、安全・安心なよりよい社会を享受するトリプルウィン調達」¹³ の取組みを推進している。

2.2 企業経営プロセスからの視点

SSCの基軸企業である生産メーカーが、SSCMを展開していくためには、前節でJEITAやUNGCジャパン・ネットワークのサプライチェーン分科会が述べているCSR調達だけでなく、上流のサプライヤーや、生産、物流、販売、廃棄・リサイクルなどの中流および下流のプロセスの経営資源のマネジメントも同列に考えていくべきである¹⁴。SSCの従来の企業経営プロセスへの落とし込みを推進している主要な規格やガイドラインには、ISO26000やUNGCのガイドラ

¹⁰ Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) (2014), *Electronic Industry Citizenship Coalition® Code of Conduct Version 5.0*, p.1.

¹¹ *Ibid.*, p.1.

¹² 社団法人電子情報技術産業協会 (2006), 前掲書, i 頁.

¹³ 一般社団法人グローバル・コンパクトジャパン・ネットワーク サプライチェーン分科会 (2013) 『サプライチェーンにおける望ましいCSR活動のあり方—サプライチェーン分科会からの提案—』, 6 頁.

¹⁴ 金藤正直 (2015a) 「サステナビリティ・サプライチェーンを対象としたマネジメントシステムに関する研究」『弘前大学経済研究』第38号, 71頁.

インがある。

1) ISO26000

ISO26000は、2010年に、ISO9000ファミリーやISO14000ファミリーなどのような「マネジメントシステム規格」ではなく、組織（公的組織や民間組織）が、社会的責任を従来の経営プロセスに落とし込み、持続可能な発展に貢献していくための手引きとして公表された規格である¹⁵。この規格では、各組織が、社会的責任に関する当該組織のパフォーマンスに影響を及ぼす図表2の事項を認識し、そのパフォーマンスを改善していくことが重要視されている。

図表2 社会的責任に関する組織のパフォーマンスに影響を及ぼす事項

- 組織の競争上の優位性
- 組織の評判
- 労働者若しくは構成員、顧客、取引先又は使用者を引き付け、とどめておく組織の能力
- 従業員のモラル、コミットメント及び生産性の維持
- 投資家、所有者、資金寄与者、スポンサー及び金融界の見解
- 組織と、会社、政府、メディア、供給業者、同業者、顧客及び組織が活動するコミュニティとの関係

（出典：ISO/SR国内委員会（2011）『日本語訳 ISO26000：2010 社会的責任に関する手引』日本規格協会、21頁。）

また、この規格では、図表2の事項を認識し、社会的責任に関するパフォーマンスを向上させていくために、各組織は、図表3に示された各箇条間の関係を理解しながら、社会的責任の7つの中核主題およびそれに関連する課題（箇条6）を特定化し、マネジメントすべきであること（箇条7）が示されている。

そこで、各組織が、この規格に基づく社会的責任を従来の経営プロセスにおいて実践し、「組織にとっての最も重要な目標は持続可能な発展への貢献を最大化」¹⁶ していくためのステップについては、図表4のように示されている。

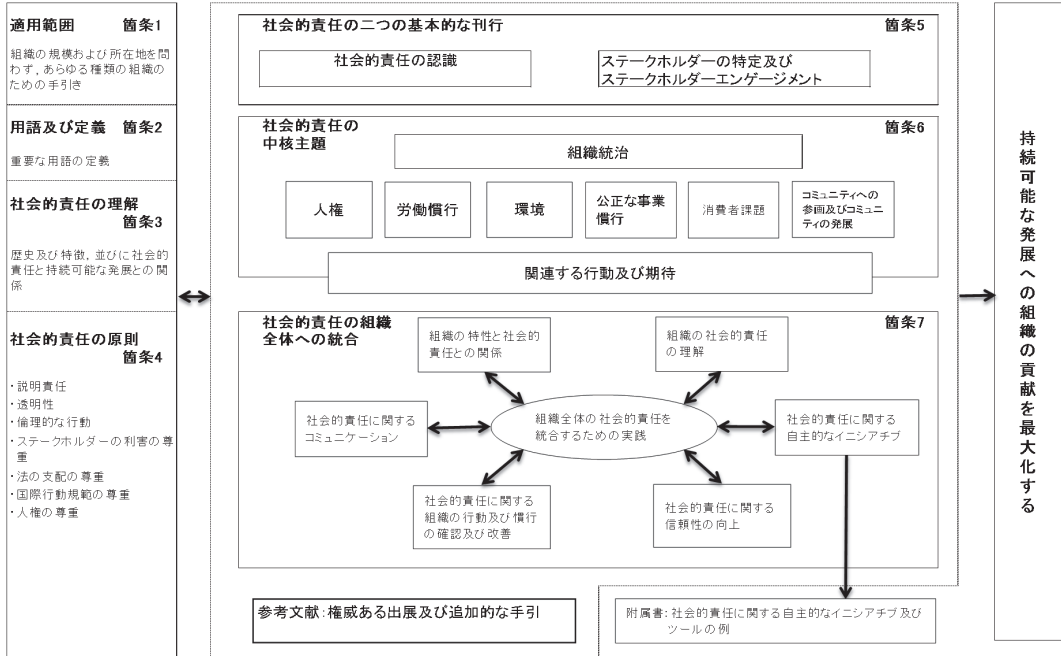
この規格で示されている「組織」の中の「民間組織」については、単独組織だけではなく、SCおよびバリューチェーンも対象としている。そのために、この規格でいう「バリューチェーン」とは、SCと同義として使用されていることから、第3節で述べるポーター（Porter, M.E.）のバリューチェーン（value chain：VC）の概念とは異なる¹⁷。このような点から、この規格は、

¹⁵ ISO/SR国内委員会（2011）では、この規格は、社会的責任とは何か、そしてそれを実施する上で組織が何に、また、どのように取り組むべきなのかに関する手引きを提供する国際規格であり、組織の規模・業種を問わず利用できるものであると示している（ISO/SR国内委員会（2011）『日本語訳 ISO26000：2010 社会的責任に関する手引』日本規格協会、3頁）。

¹⁶ 前掲書、27頁。

¹⁷ バリューチェーンとは、サプライヤーからの資材調達から最終消費者が製品を手にするまでの価値創造を形成する特定の企業内プロセスの鎖であり、そこでは、個々に活動していたプロセスを1つにまとめ、コストダウンを実現しながら、顧客に対する製品あるいはサービスへの満足感、つまり、顧客が生産メーカーの提供する製品・サービスに対して進んで支払う金額（売上額）を示す価値（value）の創造活動が行われる。このような活動を通じて、結果として、マージンにあたる企業利益（総価値から価値活動にかかるコストの差額）を創出することができる（Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, pp. 33-39（土岐坤・中辻萬次・小野寺武夫（1985）『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社、45-51頁））。

図表3 ISO26000の概要



注)各箇所の説明は以下のとおりである。

- ・箇条1:この規格で取りあげる主題を定義し、制限又は除外項目がある場合はこれらを特定する。
- ・箇条2:この規格で使用される重要な用語を特定し、その定義を示している。
- ・箇条3:これまで社会的責任の発展に影響を与え、その性質及び慣行に今なお影響し続けている重要な要素及び条件について記述している。
- ・箇条4:社会的責任の原則を紹介し、説明している。
- ・箇条5:組織、ステークホルダーと社会との関係、社会的責任の中核主題及び課題の認識、並びに組織の影響力の範囲が示されている。
- ・箇条6:社会的責任に関連する中核主題及びそれに関連する課題が示されている。なお、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者問題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展、といった6つの中核主題に関する課題については以下のとおりである。

①人権

- 課題1: デューデリジエンス
- 課題2: 人権に関する危機的状況
- 課題3: 加担の回避
- 課題4: 苦情解決
- 課題5: 差別及び社会的弱者
- 課題6: 市民的及び政治的権利
- 課題7: 経済的、社会的及び文化的権利
- 課題8: 労働における基本的原則及び権利

②労働慣行

- 課題1: 雇用及び雇用関係
- 課題2: 労働条件及び社会的保護
- 課題3: 社会対話
- 課題4: 労働における安全衛生
- 課題5: 職場における人材育成及び訓練

③環境

- 課題1: 汚染の予防
- 課題2: 持続可能な資源の利用
- 課題3: 気候変動の緩和及び気候変動への適応
- 課題4: 環境保護、生物多様性、及び自然生息地の回復

④公正な事業慣行

- 課題1: 汚職防止
- 課題2: 責任ある政治的関与
- 課題3: 公正な競争
- 課題4: パリチャーチェーンにおける社会的責任の推進
- 課題5: 財産権の尊重

⑤消費者問題

- 課題1: 公正なマーケティング、事実即した、備りのない情報、及び公正な契約慣行
- 課題2: 消費者の安全衛生の保護
- 課題3: 持続可能な消費
- 課題4: 消費者に対するサービス、支援、並びに苦情及び紛争の解決
- 課題5: 消費者データ保護及びプライバシー
- 課題6: 必要不可欠なサービスへのアクセス
- 課題7: 教育及び意識向上

⑥コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

- 課題1: コミュニティへの参画
- 課題2: 教育及び文化
- 課題3: 雇用創出及び技能開発
- 課題4: 技術の開発及び技術へのアクセス
- 課題5: 富及び所得の創出
- 課題6: 健康
- 課題7: 社会的投資

- ・箇条7: 社会的責任を組織内で慣行とするための手引を提供している。
- ・附属書: 社会的責任に関する自主的なイニシアチブ及びツール(中核主題又は組織への社会的責任の統合に関わるもの)の限定的なリストを提示している。
- ・参考文献: この規格の本文で使用されている出典が示されている。

(出典: ISO/SR国内委員会 (2011) 『日本語訳 ISO26000:2010 社会的責任に関する手引』 日本規格協会、23-26頁をもとに作成。)

図表4 図表3に基づくISO26000の従来の経営プロセスでの実践ステップ

- | |
|--|
| <p>①社会的責任を理解(簡条3)したり、その後、社会的責任の原則(簡条4)を確認すべきことが必要になる。</p> <p>②社会的責任の中核主題及び課題、並びにそれぞれの関連する行動及び期待(簡条6)を分析する前に、自らの影響力の範囲における社会的責任を認識すること、及び自らのステークホルダー(簡条5)を特定し、エンゲージメントを行うことである。</p> <p>③原則が理解でき、社会的責任の中核主題及び関連する重要な課題が特定できたら、組織は、簡条7の手引を使って自らの決定及び活動の全てに社会的責任を統合するよう努力すべきである。すなわち、社会的責任をその組織の方針、組織文化、戦略及び業務に導入すること、内部に社会的責任の力量を構築すること、社会的責任に関する内外とのコミュニケーションをとること、並びにこれらの社会的責任に関連する行動及び慣行を定期的に確認することである。</p> <p>④社会的責任の中核主題及び統合の慣行についての更なる手引を、権威ある情報源(参考文献)、並びに様々な自主的なイニシアチブ及びツール(附属書)から入手していく。</p> |
|--|

(出典:ISO/SR国内委員会(2011)『日本語訳 ISO26000:2010 社会的責任に関する手引』日本規格協会、25頁および27頁をもとに作成。)

SSCMを推進していくための手引としても考えられる。

2) 国連グローバル・コンパクト¹⁸

UNGCは、2010年(2015年に第2版公表)に、BSRと協働して、グローバル・コンパクト¹⁹の4分野10原則に基づくSSCの取組みを推進していくためのガイドラインである『サプライチェーンの持続可能性:継続的改善のための実践ガイド』²⁰を公表している。図表5には、グローバル・コンパクトに示されている4つの分野「人権(Human Rights)、労働(Labour)、環境(Environment)、腐敗防止(Anti-Corruption)」および10原則と、これらに関連するSSCMの視点および方向性が示されている。

また、このガイドには、図表5のSSCMを実践していくためのマネジメントとその方法が提示されている。それが、図表6の「グローバル・コンパクト・マネジメントモデル(Global Compact Management Model:GCMM)」である。GCMMは、先述した従来の企業経営プロセスのように、「コミット(commit)」、「評価(assess)」、「定義(define)」、「実施(implement)」、そして「測定(measure)と情報伝達(communicate)」、という5つのステップで構成されている。

「コミット」では、図表7に示されているSSCを「事業(ビジネス)」として取り組むことの意義が明らかにされている。このステップでは、「ガバナンス(governance)、マネジメント(management)、透明性(transparency)」をSSCのビジネス展開の基礎とし、これらに基づいて「持続可能な事業に関連するリスクへの対応(sustainability-related risks)、生産性の向上(sustainability-driven productivity)、有利な成長(sustainability-advanced growth)」への必

¹⁸ 本節については、次の文献の内容を参考に整理している(金藤正直(2015a)、前掲論文、66-70頁)。

¹⁹ UNGCは、グローバル・コンパクトを「各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組み」と定義し、「現在(2015年7月時点)では世界約160カ国で1万3000を超える団体(そのうち企業が約8,300)が署名し、「人権」・「労働」・「環境」・「腐敗防止」の4分野・10原則を軸に活動を展開」している(グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン「国連グローバル・コンパクトについて」〈<http://www.ungcjin.org/gc/>〉(閲覧日:2016年10月9日))。

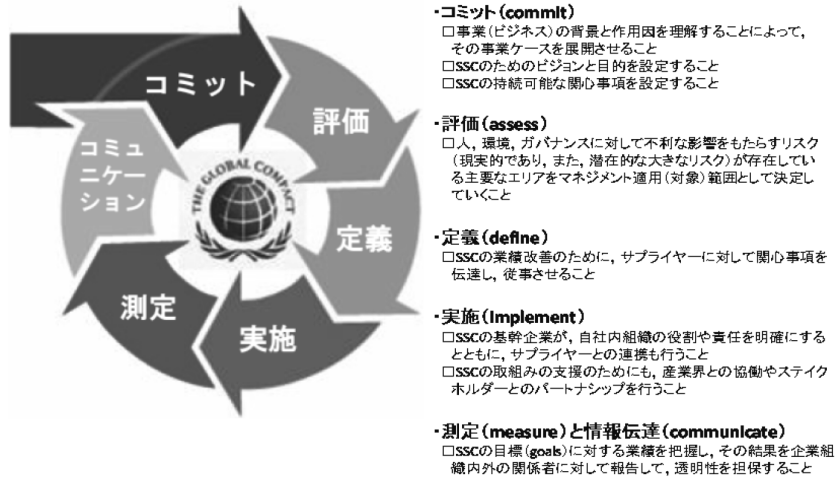
²⁰ United Nations Global Compact and BSR (2015), *op.cit.*, pp.1-73.

図表5 グローバル・コンパクト4分野10原則に関連するサステナビリティ・サプライチェーンの視点、および方向性

10原則	サステナビリティ・サプライチェーンとの関係
<p>人権 原則1: 事業(ビジネス)では、国際的に宣言されている人権の保護を支持し、尊重し、(そして)</p> <p>原則2: 自らが人権侵害に加担しないように確保していくべきである。</p> <p>労働 原則3: 事業では、組合結成の自由と団体交渉の権利において実効的な承認を支持し、</p> <p>原則4: さまざまな形態の強制労働の撤廃を支持し、</p> <p>原則5: 児童労働の実効的な廃止を支持し、(そして)</p> <p>原則6: 雇用と職業における差別の撤廃を支持していくべきである。</p>	<p>企業は、人権を尊重する責任を持っている。基礎となるその責任は、他人の権利を侵害したり、発生するすべての悪影響に対応することではない。2011年6月に、国連の人権理事会で承認されたビジネスと人権(基本原則)のガイドでは、企業は、この責任に対応していくための世界的に権威の基準を提供している。このガイドには、企業が、人権に対するデュー・デリジェンスのプロセスを考慮に入れて、その場所の規模や環境にとってふさわしい方針と(サプライチェーン)プロセスを持つべきことが示されている。また、国連グローバル・コンパクトの原則1及び2に記載されている人権を尊重していくための企業責任に関する内容が提供されている。換言すれば、国連グローバル・コンパクトの原則1に示されている人権を尊重する企業責任は、このガイドに説明されている内容と同じものである。また、このガイドには、労働者の人権の分野を含む人権も含まれることに留意すべきである。したがって、人権を尊重する責任については、国連グローバル・コンパクトの原則1から6原則が適用される。</p> <p>さらに、事業では、コアとなる事業活動、戦略的社会的投資、慈善活動、公共政策の関与、擁護(弁護)のパートナーシップに基づいて、人権を支援し、促進していく手順をとっていけば、人権に関する障害を乗り越えていくことができる。そのようにすることがより良い事業を展開することができる。また、ここでは、権利者のための救済策を提供するための重要な支援ツールとして、運用レベルにおいて苦情処理メカニズムを構築すべきである。</p> <p>事業所、工場、農場、鉱山などの天然資源を採取する現場の労働条件は、多くの場合、国際規格と国家の規制要件を大幅に下まれば、深刻な人権侵害につながる可能性がある。こうした状況において、サプライチェーン事業では、強制労働・児童労働の廃止や差別をなくし、また、サプライヤーは、自由選択権と団体交渉の尊重を確保することも含め、国際労働基準を尊重すべきである。</p> <p>また、多くの国の労働者は、過酷な労働、過度の労働時間、賃金未払い、雇用者に対する待遇の低下や移動の禁止による扱いを受けている。こうした人権侵害を回避していくためには、この事業での移動の自由、非人道的な扱いからの自由、同等の労働に対する同等の報酬を受ける権利、休息する権利などを侵害しないように努めていくべきである。安全で、しかも健康的な労働条件で働くといったすべての人々の権利は、誰でも非常に重要なものである。</p>
<p>環境 原則7: 事業では、環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持し、</p> <p>原則8: 環境へのより大きな責任を率先して引き受け、(そして)</p> <p>原則9: 環境に優しい技術の開発と普及を推進すべきである。</p>	<p>サプライチェーンから生じる環境影響は、特に、環境規制が緩く、また、価格への圧力が顕著で、天然資源が豊富な(または豊富にあることが認識されている)地域では、多くの場合、深刻な状況である。こうした影響は、高い温室効果ガスの排出量やエネルギー使用だけではなく、有害廃棄物、水質汚染、生物多様性の損失、森林伐採・減少、生態系への長期損傷、水不足、有害大気排出物も含まれる。企業は、サプライヤーと連携し、環境へのより大きな責任とクリーン技術の利用を促進し、予防的なアプローチを適用することによって、環境影響を改善していく必要がある。</p>
<p>腐敗防止 原則10: 事業は、強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである。</p>	<p>サプライチェーンにおける顕著な腐敗リスクが、不正な調達と政府の汚職行為に関与する第三者(サプライヤーなど)の取組みに存在している。この不正行為の直接コストは、製品の品質を含めてかなりの金額であるが、多くの場合、法的責任や企業の評判へのダメージのような問題を取り扱う管理者の時間や経営資源に関連する間接コストと比べると、その額はあまり大きくない(つまり、間接コストの方が膨大になる)。意味がある腐敗防止プログラムを通じてサプライチェーンに関わる企業は、製品の品質を改善し、不正やそれに関連するコストを削減し、誠実なビジネスのための彼らの評判を高め、ビジネスのための環境を改善し、そして、将来の成長のためのより良い持続可能なプラットフォームを作り上げることができる。</p>

(出典: United Nations Global Compact and BSR (2015), *SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY A Practical Guide for Continuous Improvement Second Edition*, pp.8-9を加筆修正して作成。)

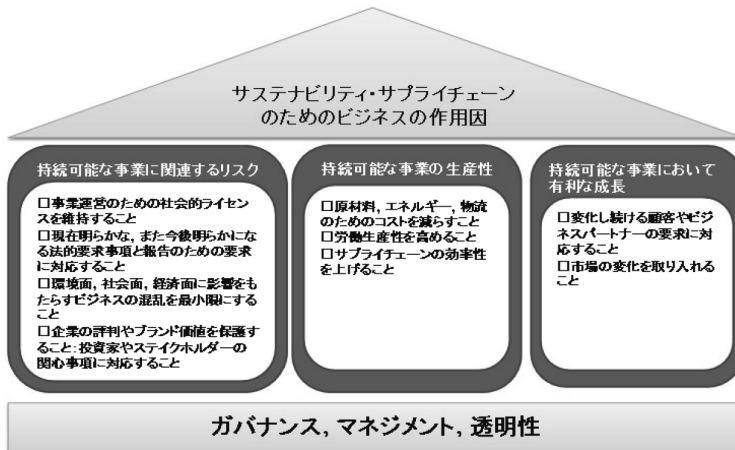
図表6 グローバル・コンパクト・マネジメントとその方法



(出典：United Nations Global Compact and BSR (2015), *SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY A Practical Guide for Continuous Improvement Second Edition*, p.5を加筆修正して作成.)

要性が示されている。また、これらの取組みを長期的に成功させるためには、経営戦略を方向づける「ビジョン (vision)」と「目的 (objectives)」,そして、この事業へのステイクホルダーのさまざまな関心事項 (expectations) の基礎となり、事業活動やエンゲージメントの枠組みとされる「行動規範 (codes of conduct)」の策定が必要とされる。

図表7 「事業 (ビジネス)」としてサステナビリティ・サプライチェーンに取組むことの意義



(出典：United Nations Global Compact and BSR (2015), *SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY A Practical Guide for Continuous Improvement Second Edition*, p.15.)

次に、「評価」では、SSCの構成企業において、取引上重要度（優先順位）の高い企業や、紛争鉱物資源の調達²¹などのように、サプライヤーとの取引上で発生するリスクなども把握し²²、マネジメントの対象範囲を明確にしていくためのステップである。

続いて、「定義」では、SSCの業績を向上させていくために、SSCを構成しているある企業が他の企業とのコミュニケーションや話し合いを通して、「コミット」での行動規範を用いてステイクホルダーの関心事項を共有化したり、持続可能な事業の業績向上への意識や、モニタリングおよび監査などによって、マネジメント評価を行うことの必要性を浸透させていくステップである。また、このステップは、次の「実施」のステップとともに取組んでいくことが必要とされる。この「実施」では、SSCの基軸企業が、十分にガバナンスを効かせながら自社内での役割や責任の決定や部門間の調整を行うだけでなく、SSCの構成企業、産業界、他のステイクホルダーとのパートナーシップを構築したうえでのマネジメントを展開していくステップである。

最後に、「測定と情報伝達」のステップでは、個別企業内および企業間でSSCの業績に関するさまざまな目標（goals）が設定され、マネジメントの実施後に、設定目標と実施結果に基づいて業績評価が行われる。また、その評価結果は、サステナビリティ報告書、CSR報告書、統合報告書などを用いて、SSCの構成企業、産業界、他のステイクホルダーに対して開示され、それによって各企業のSSCMへの取組みの透明性が担保される。

このように、ISO26000やUNGCのガイドラインに基づくSSCMは、SA8000、JEITA、EICCなどのCSR調達の取組みも包含しながらマネジメントが展開できる。そのために、SSCの基軸企業である大手製造メーカーは、これらの規格やガイドラインを用いて、持続可能な発展への貢献も加味した「部分最適」あるいは「全体最適」を目指したマネジメントが可能になる。

3. サステナビリティ・サプライチェーン・マネジメントの展開方法

3.1 日本企業におけるサステナビリティ・サプライチェーン・マネジメントの現状分析

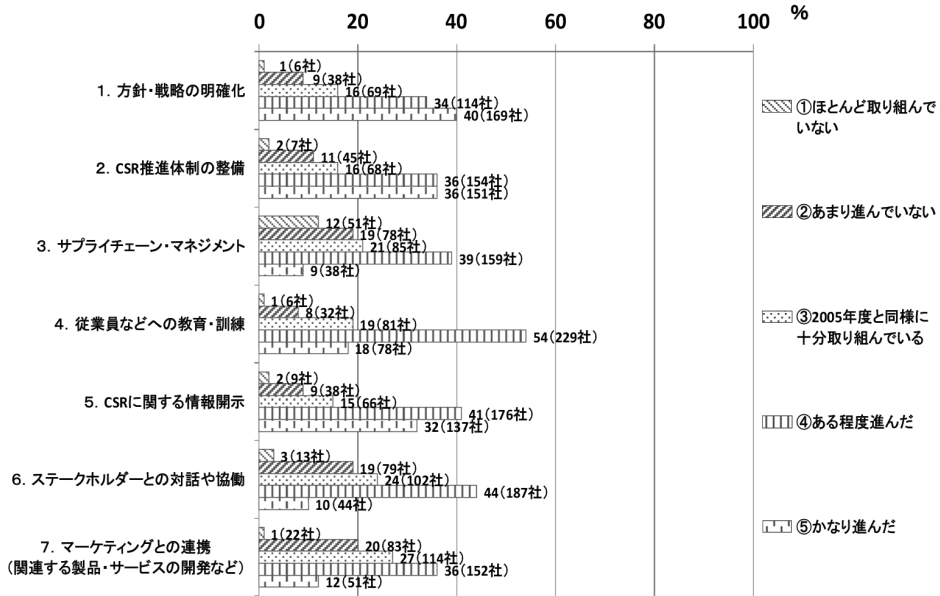
日本企業のSSCMの取組状況については、社団法人日本経済団体連合会（以下、経団連）（2009）が、経団連企業を対象（対象企業数1,297社中、回答企業数437社（回答率33.7%））に実施した『CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果』に示されている²³。図表8は、CSRへの取組状況に関する調査のうち、「2005年当時と比べて、現在の自社のCSRへの取り組み状況をどのように判断されますか」という調査結果である。

²¹ 紛争鉱物資源とSSCのリスクに関しては、次の文献を参照されたい。KPMG・有限責任あずさ監査法人（2013）『紛争鉱物規制で変わるサプライチェーン・リスクマネジメント－人権問題とグローバルCSR調達－』東洋経済新報社。

²² GCMMでは、SSCの取組みにおいて、取引上重要度の高い企業やリスクの高い企業を選別していくために、自社の製品・サービスに関係している経営資源や環境面・社会面の情報を用いて、鍵となる活動を行っている企業とその企業に関するリスクの事業および影響度をマッピングする方法を推奨している。その方法は、縦軸に「リスクの可能性（Risk Likelihood）」、横軸に「人、環境、ガバナンスに及ぼすリスクの影響/重要度（Risk Impact/Severity on People, Environment and Governance）」から構成される図表にSC上のリスク事象を描き入れ、優先順位をつけていく（United Nations Global Compact and BSR（2015）、*op.cit.*, pp.33-34）。

²³ 社団法人日本経済団体連合会（2009）『CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果』1-43頁。なお、2012年3月30日には、社団法人から一般社団法人に法人格が変更されている。

図表8 CSRの取組状況の結果（％）



※ %は、各項目への回答企業数に対する回答社数の割合
 ※ 本調査は、単一回答（1～7の各項目に設けられた①から⑤のうち1つ選んで回答）
 （出典：社団法人日本経済団体連合会（2009）『CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果』10頁の図を加筆修正して作成。）

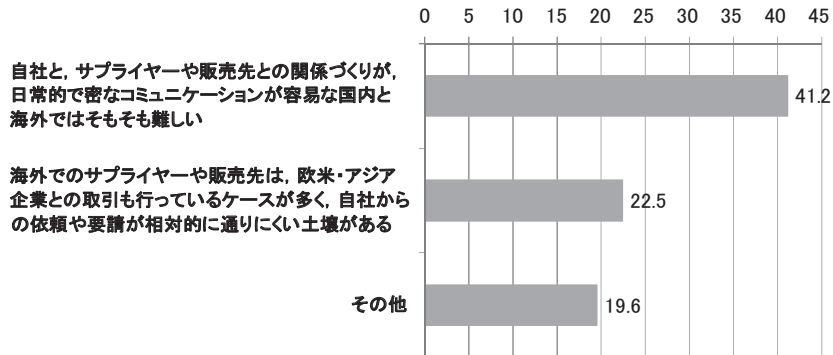
図表8の経団連の調査結果のうち、「3. サプライチェーン・マネジメント」は、「①ほとんど取り組んでいない」および「②あまり進んでいない」の回答企業数が31%（129社）となっている。SSCが、1, 2, 4, 5の取組みと比べてあまり進んでいないことから、経団連は、「CSRを推進する上での課題の1つ」と述べている²⁴。また、一般社団法人グローバル・コンパクトジャパン・ネットワークサプライチェーン分科会（2013）も、「CSR活動は、自社内活動に偏っている場合が多く、バリューチェーン全体への対応は進んでいないのが現状」であることから、この調査結果を「サプライチェーンマネジメントは最も進捗が遅れている項目の一つ」であると述べている²⁵。

また、経済産業省（2014）の『グローバル企業が直面した企業の社会的責任の課題』では、「日本企業にとって、グループ会社での取組や、範囲を超えたバリューチェーンでの取組を視野に入れて自社が重点的に取り組むべき方策を検討することが重要である」²⁶ことが指摘されている。一般財団法人企業活力研究所（2015）（以下、企活研）の「海外拠点におけるCSRのマネジメントに関するアンケート調査」²⁷では、一部上場企業（海外売上比率15%以上）を対象（対象

²⁴ 社団法人日本経済団体連合会（2009），前掲報告書，10頁。
²⁵ 一般社団法人グローバル・コンパクトジャパン・ネットワーク サプライチェーン分科会（2013），前掲書，5頁。
²⁶ 経済産業省（2014）『グローバル企業が直面した企業の社会的責任の課題（調査報告概要）』30頁。
²⁷ 一般財団法人企業活力研究所（2015）『企業のグローバル展開とCSRに関する調査研究報告書』，1-241頁。

企業数1,000社、回答企業数102社（回答率10.2%、約9割が製造業）に調査した結果、図表9に示されているように、SCを通したCSR活動の取組みに関して、日本国内と比較した困難さが浮き彫りにされている。

図表9 日本国内と比較したサプライチェーン・バリューチェーンを通したCSR活動の困難さ（%）



※その他の回答：習慣や制度の違い、サプライヤー側の認識の違い、価格優先という取引条件の問題など

（出典：一般財団法人企業活力研究所（2015）『企業のグローバル展開とCSRに関する調査研究報告書』、42頁、221頁をもとに作成。）

図表9のような状況を打開していくために、この調査における他の調査結果には、「経営全体として関心を高め、経営理念の共有・周知徹底を通じて本社の調達部門等関連部門のCSRに対する理解を促す」、「サプライヤーへの直接訪問回数を増やすなどして、CSR推進の意義を更に共有する」、「取引条件としてCSR 이슈への対応を厳しく求める」などといった取組みへの必要性が示されている²⁸。

以上の調査結果から、日本企業では、現時点において、環境報告書やCSR報告書などでESCMやSSCの取組み内容が数多く報告されているが、前章で述べた主要な規格やガイドラインに基づいてSSCの構成企業全体を最適化させていくマネジメント体制までは十分に整備されているとは言い難い状況である。

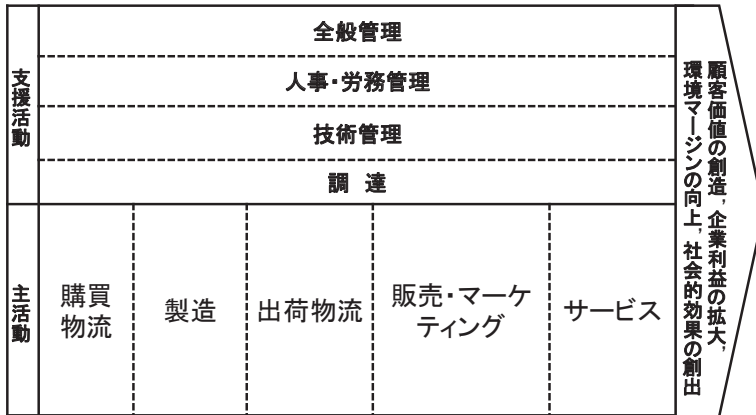
3.2 サステナビリティ・サプライチェーン・マネジメントの実践的展開方法

大手製造メーカーをSSCのコア企業とし、マネジメントを実践的に展開するためには、そのメーカーが、産業クラスターのコア組織あるいはコア人材として位置付けられるコーディネーターのように、SSCの構成企業全体を把握し、当該企業の活動の部分最適化あるいは全体最適化のポイントを俯瞰できるSSCMモデルが必要である。そこで、まず、ポーター（1985）のVC概念に基づいてポーター＝クラマー（Porter, M.E., and M.R.Kramer）（2006）が提示した「バリューチェーンが社会に及ぼす影響」²⁹をもとに、SSCの構成する個々の企業活動を示せば、図表10の

²⁸ 前掲報告書、43-44頁。

²⁹ Porter, M.E., and M.R. Kramer (2006), "Strategy and Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, Vol. 84 Issue12, p. 86 (村井裕 (2008) 「『受動的』では価値を創出できない 競争優位のCSR 戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』第33巻第1号、44頁の図1)。

図表10 バリューチェーン内の各プロセスとサステナビリティ活動

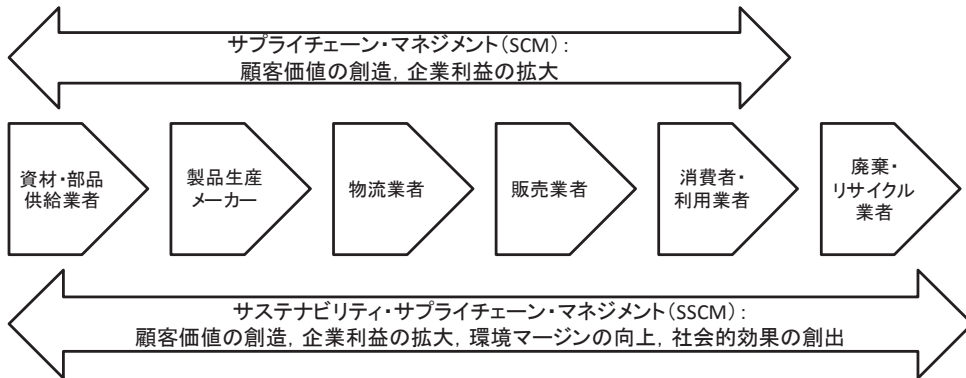


活動	段階	バリューチェーン		サステナビリティバリューチェーン
		活動内容	活動例	活動例
主活動	購買物流	製品の原材料を外から受入れ、貯蔵し、配分する活動	原材料の計量、保管、在庫管理、供給業者への返品など	輸送の影響（排気ガス、渋滞、林道の建設など）の管理
	製造	原材料を最終製品に変換させる活動	機械の操作、包装、組立生産設備の保守、検査など	温室効果ガスおよび廃棄物の排出削減、生物多様性や自然環境への影響管理、エネルギーと水の消費抑制、労働者の安全や労使関係への対応など
	出荷物流	製品を収集し、保管し、パイプラインに製品を届けるまでの活動	最終製品の保管、梱包、荷積、輸送など	使用する包装材とその廃棄の抑制、輸送の影響管理など
	販売・マーケティング	製品・サービスの販売促進や価格・品質への調査を行う活動	広告宣伝、市場調査、営業など	マーケティングや広告（過大表現のない広告や子供向け広告など）への対応、価格設定（一部顧客への優遇価格、反競争的価格、貧困層向けの価格政策など）への対応、消費者情報やプライバシーへの対応など
	サービス	製品の価値を高めたり、維持するための活動	製品の据付工事、修理、整備など	旧式製品の廃棄の管理、消耗品（プリンターインクなど）の処理、消費者のプライバシーへの対応など
支援活動	調達	社内にない購買物の機能を社外から調達する活動	設備・装置の調達、人材能力の調達など	調達とサプライチェーン（賄賂、児童労働、紛争地産出ダイヤモンド、農家への価格移転など）の管理、特定原材料（毛皮）や天然資源の利用抑制など
	技術開発	製品の品質を高める活動、生産工程を向上させる活動など	製品設計、研究など	大学との連携強化、研究活動倫理（動物実験、遺伝子組み換え作物など）への対応、製品の安全性の強化など
	人事・労務管理	従業員の募集、採用、訓練などに関わる活動	社員教育、研修、育成など	教育研修、安全な労働条件の設定、多様性や差別対策への強化、健康管理・福利厚生・報酬制度への対応、レイオフの方針など
	全般管理	価値活動全体を計画・統制する活動	経営計画、目標などの設定など	サステナビリティ経営計画や目的・目標、経営活動の透明性確保、財務報告の方式（統合報告）への対応など

ように表される。VCは、企業内の活動を通して、新たな顧客の創出と利益の最大化を目的とする。しかし、サステナビリティ・バリューチェーン（sustainability value chain : SVC）の目的は、VCの2つの目的に加えて、先述した環境マージンの向上と社会的効果の実現も加味される。

VCの活動内容は、図表10にも示されているように、各企業が、経済・社会環境および顧客ニーズの変化や、新たな制度に対応していくことによって広がっていく。そのために、SSCMの対象範囲や視点も、図表11のプロセス例のように、SCMと比べて拡張していくことが考えられる。

図表11 サプライチェーンとサステナビリティ・サプライチェーンにおけるマネジメント対象の範囲と視点の違い



次に、図表10と図表11を加味し、大手製造メーカーが、SSCの構成企業全体の最適化ポイントを俯瞰していくためのマネジメントモデルについては、田中（2006）の「VCと地域産業ネットワークにおける構成主体」モデルとこれ³⁰に基づいて提示された金藤（2015b）の産業クラスターマネジメントマップが参考になる。このマップは、産業クラスターに参加する企業の活動内容を詳細に明らかにでき、また、そこから重点的にマネジメントすべき組織や経営資源を可視化しやすくするモデルである³¹。そこで、この先行研究に基づいて、このメーカーが、SSCの構成企業全体と個々の企業の活動を俯瞰的に把握していくためのSSCMマップを示せば、図表12のように表わすことができる。

図表12において、横軸には図表10の主活動と支援活動、縦軸には図表11のSSCのプロセス例が示されている。また、両軸が重なる部分は、「VCの主活動と支援活動」の関係から、SSCMの中で、どの企業がどのような活動を主体的に行っているか、また、自社内で行っているかを「●、○、△」で示している。

大手製造メーカーは、このモデルを用いて、先述したように、SSCの構成企業全体と各企業が関わる主活動および支援活動の部分最適化あるいは全体最適化のためのポイントを俯瞰的に把握できる。また、両軸が重なる部分に、各企業の主活動や支援活動に関わる経営情報（予測（予算）情報と実績情報）をもたせれば、当該企業の活動内容とその成果（差異情報に基づいた最適化の現況）の可視化もできると考えられる。そのモデルが、図表13の「全体管理表」であり、これは、支援活動の「全体管理」の視点から他の活動の最適化を分析・評価していくためのデータベースになっている。

³⁰ 田中史人（2006）『地域企業論－地域産業ネットワークと地域発ベンチャーの創造』同文館出版、16頁の表1-1。

³¹ 金藤正直（2015b）「産業クラスターマネジメントを支援するバランス・スコアカードの構想」『産業経理』Vol.75 No.1、55頁。

図表12 サステナビリティ・サプライチェーン・マネジメントマップ

		主活動					支援活動			
		購買物流	製造	出荷物流	販売・マーケティング	サービス	調達	※7 技術開発	※8 人事・労務管理	全体管理
サ ス テ ナ ビ リ ティ 構 成 リ テ ィ ・ サ プ ラ イ	資材・部品供給業者	△	●※2	△	○	○	○	○	○	
	製品製造メーカー	△	●※2	△	○	○	○	○	●※9	
	物流業者	●※1	△	●※3	●※4	●※5	○	○	○	
	販売業者	●※1	△	●※3	●※4	●※5	○	○	○	
	消費者・利用業者	△	△	△	△	△	●※6	△	○	△
	廃棄・リサイクル業者	△	△	△	●※4	●※5	●※6	○	○	○

注：●＝サプライチェーンにおける主機能：サプライチェーンの中で、価値創造活動を主体的に行う企業
 ○＝サプライチェーンにおける参加機能：自社内で、サプライチェーン上で価値創造活動に参加していくために必要な企業
 △＝自社単独機能：自社内では当然行わなければならない価値創造活動であるが、サプライチェーンの中ではその活動をそれほど重要視していない企業

※1＝地域内・外から製品などの原材料を他の企業から購入するということから、その業務が本業である物流業者や販売業者が中心となる。
 ※2＝製品製造のための資材・部品や最終製品としての生産材・消費財を実在化させるすべての工程が含まれるために、資材・部品供給業者（サプライヤー）や中心的な生産活動を担う製品製造メーカーが中心となる。
 ※3＝製造の下流工程に関する活動であるために、物流業者や販売業者が中心となる。
 ※4＝マーケティング活動については、構成企業のほとんどがそれぞれの活動を行う。しかし、販売に関する活動でもあるために、その中心的な役割については、マーチャンダイジング活動を得意とする販売業者、物流業者が担う。また、廃棄・リサイクル業者は、廃棄物販売や製品リサイクルなどの事業の知名度アップという活動が行われる。
 ※5＝サービス活動については、マーケティング活動と同じように構成企業のほとんどがその役割の一部を担うことが求められるが、消費者・利用業者とのインターフェイスを担うという点においては、物流業者、販売業者、廃棄・リサイクル業者のうち、消費者・利用業者の動向を直接感じ取れる業種が中心的な活動を担うことになる。
 ※6＝備品（機械設備など）の調達・運用やサービスの享受として考える場合、製品・サービスの消費者・利用業者が中心的な役割を担う。また、廃棄物の調達活動であれば、廃棄・リサイクル業者が中心となる。その他には、人材の調達活動であれば、消費者・利用業者以外の企業が関係してくる。
 ※7＝品質管理や生産技術に関する活動には、製品・サービスを提供している企業のほとんどが自社内で取組むことになる。
 ※8＝この活動では、すべての構成企業が個別に、当該製品・サービス固有の技術や技能などに関する人材育成や能力開発を行うことが考えられる。
 ※9＝全般管理については、主活動で行う活動全体の統括や調整と同じように、サプライチェーン全般的な統括・調整活動を行う製品製造メーカーが中心的な役割を担うことになる。

大手製造メーカーは、「全体管理」の視点から、たとえば、CSR調達の実施状況や、それを通じたSSCの最適化を徹底すべき企業を選定したり、ISO26000に基づく取組状況の確認、さらには、図表6のGCOMMにおける「コミット」、「評価」、「定義」のマネジメント評価の必要性の浸透や「実施」のガバナンスを効かせながら企業間あるいは自社内での役割や責任の所在を把握できる。そのために、3.1で述べた他の調査結果から明らかにされた打開策にもある程度対応ができ、マネジメント体制の構築が現在よりも進むことが考えられる。しかし、SSCのロードマップの検討、また、SSCの他の構成企業に対して提供・共有化させる各情報の収集・整理、事業時の定期的なモニタリングの実施、そのモニタリングを通してボトルネックになっている活動を自社部門間や企業間の活動と関連づけながら分析・検討し、企業全体の活動を調整することまでは困難であろう。

そこで、こうした課題を解決していくためには、高橋（2013）が、産業クラスター全体の最適化を目指していくために、「戦略遂行のためのBSCや戦略マップといったものの導入・活用が

図表13 サステナビリティ・サプライチェーン・マネジメントマップの応用例

		主活動					支援活動					
		購買物流	製造	出荷物流	販売・マーケティング	サービス	調達	技術開発 ^{※7}	人事・労務管理 ^{※8}	全体管理		
サステナビリティ・サプライチェーン構成企業	資材・部品供給業者	△	● ^{※2}	△	○	○	○	○	○	○	○	
	製品製造メーカー	△	● ^{※2}	△	○	○	○	○	○	○	● ^{※9}	
	物流業者	全体管理表		販売物流	製造	出荷物流	販売・マーケティング	サービス	調達	技術開発	人事・労務管理	
	販売業者	情報項目		予測	実績	差異	予測	実績	差異	予測	実績	差異
	消費者・利用者	製造時間										
廃棄・リサイクル業者	製造個数											
	販売・マーケティング活動時間											
	販売数											
	販売収入											
	製造コスト											
	販売・マーケティングコスト											
	:											
	:											

必要となってくるであろう³²と述べているように、図表13の各種情報とのリンクも考慮に入れたバランス・スコアカード (balanced scorecard : BSC) の利用が有効であろう。また、Jones (2011) や高橋 (2012) が提示している戦略カスケードマップ (strategy cascade map) を用いることにより³³、各企業の戦略マップを、SSCの構成企業間の経営資源や技術・ノウハウなどの需給 (取引) 関係を考慮に入れて連携させれば、SSCのモニタリング結果に基づいて、自社部門間あるいは企業間でのボトルネックの活動分析やその検討、そして、企業全体の活動の調整も可能となると考えられる。

4. おわりに

日本では、SSCMが³、2000年以降に、SCMやESCMを基礎にしながら実施され始めた。また、SSCMを推進させる調達活動やマネジメント全般に関わる主要な規格やガイドラインも、国内外で公表されている。

日本企業では、SSCMの取組成果を、環境報告書やCSR報告書などで報告している。しかし、実際の取組みについては、「SSCMの取組みの必要性は各企業で共有し、認識しているが、徹底したマネジメント体制を構築し、SSCを実践的に展開していく方法については、まだ十分であるとはいえない³⁴」のが現状である。

³² 高橋賢 (2013) 「食料産業クラスター政策の問題点」『横浜経営研究』第34巻第2・3号, 47頁。

³³ Jones.P. (2011), *Strategy Mapping for Learning Organizations: Building Agility into Balance Scorecard*, Gower Publishing Company, pp.107-124. 高橋賢 (2012) 「産業クラスターと戦略カスケードマップ」『横浜国際社会科学研究』第17巻第2号, 1-11頁。

³⁴ 金藤正直 (2015a), 前掲論文, 73頁。

そこで、本研究で提案したSSCMの実践的展開方法とは、SCの基軸となる大手製造メーカーが使用する、SVCに基づいたSSCMマップとこれに基づく全体管理表である。これらのモデルは、先述したように、当該メーカーが、SSCの構成企業が行う活動の現況を把握し、企業間や自社部門間の役割や責任の所在を通して最適化のポイントを探ることができる。また、BSCおよび戦略カスケードマップと連携させることによって、ロードマップの検討、SSCの構成企業に対する情報の提供・共有化、事業時のモニタリングやその結果に基づく自社部門間あるいは企業間でのボトルネックの活動分析やその検討も可能となるであろう。

さらに今後、図表13とBSCとの連携マネジメントモデルをより一層実践的に利用させるための1つの方法としては、Person (2013) による表計算ソフトを用いたシステム化³⁵を検討していくべきであろう。これについては新たな課題として検討するとともに、SSCMを有効的かつ効率的に進めていくための会計情報システムの構築にも活かしていきたい。

<付記>

本研究は、科学研究費補助金基盤研究(C)研究課題番号(15K03788)「地域バイオマスを活用した食料産業クラスター事業を評価する会計システムの研究」(2015年度-2017年度)の研究成果の一部である。

参 考 文 献

- Bechtel, C., and J. Jayaram (1997), "Supply Chain Management: A Strategic Perspective," *The International Journal of Logistics Management*, Vol.8, No.1.
- Cetinkaya, B. (2011), "Developing a Sustainable Supply Chain Strategy," in Cetinkaya, B., Cuthbertson, R., Ewer, G., Klaas-Wissing, T., Piotrowicz, W., Tyssen, C., *Sustainable Supply Chain Management Practical Ideas for Moving Towards Best Practice*, Springer, pp.17-55.
- Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) (2014), *Electronic Industry Citizenship Coalition® Code of Conduct Version 5*, pp.1-13.
- Handfield, R.B., and E.L. Nichols, JR (1999), *Introduction to Supply chain Management*, Prentice Hall (新日本製鐵(株)EI事業部 (1999)『サプライチェーンマネジメント概論』株式会社ピアソン・エデュケーション).
- Jones, P. (2011), *Strategy Mapping for Learning Organizations: Building Agility into Balance Scorecard*, Gower Publishing Company.
- Lee, H.L. (2010), "Don't Tweak your Supply Chain—Rethink It End to End," *Harvard Business Review*, Vol. 88 Issue 10, pp.62-69 (スコフィールド素子 (2013)「パートナーとの連携による持続可能なサプライチェーンの構築」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第38巻第4号, 60-72頁).
- Person, R. (2013), *Balanced Scorecard & Operation Dashboards with Microsoft Excel Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M.E (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press (土岐坤・中辻萬次・小野寺武夫 (1985)『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社).
- Porter, M.E., and M.R. Kramer (2006), "Strategy and Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, Vol. 84 Issue 12, pp.78-92 (村井裕 (2008)「受動的」では価値を創出できない 競争優位のCSR 戦略』『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』第33巻第1号, 36-52頁).
- Senge, P. (2010), "The Sustainable Supply Chain", *Harvard Business Review*, Vol. 88 Issue 10, pp.70-72

³⁵ Person, R. (2013), *Balanced Scorecard & Operation Dashboards with Microsoft Excel Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc.

- (鈴木泰雄 (2013) 「The Sustainable Supply Chain」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第38巻第4号, 54-59頁).
- Social Accountability International (SAI) (2014), *Social Accountability 8000 International Standard*, pp.1-16.
- United Nations Global Compact and BSR (2010), *SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY A Practical Guide for Continuous Improvement*.
- United Nations Global Compact and BSR (2015), *SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY A Practical Guide for Continuous Improvement Second Edition*.
- ISO/SR国内委員会 (2011) 『日本語訳 ISO26000:2010 社会的責任に関する手引』日本規格協会.
- 荒木勉 (2003) 『日本型SCMのベストプラクティス』丸善プラネット株式会社.
- 一般社団法人グローバル・コンパクトジャパン・ネットワーク サプライチェーン分科会 (2013) 『サプライチェーンにおける望ましいCSR活動のあり方—サプライチェーン分科会からの提案—』.
- 一般財団法人企業活力研究所 (2015) 『企業のグローバル展開とCSRに関する調査研究報告書』.
- イヴォン・シュイナード=ヴィンセント・スタンリー (2013) 「Patagonia:Our Bottom Line」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第38巻第4号, 88-98頁.
- 金藤正直 (2010) 「バイオマス政策・事業評価システムの構築方法」『人文社会論叢 (社会科学篇)』第23号, 111-125頁.
- 金藤正直 (2013) 「バイオマス政策・事業のための戦略的分析・評価モデル (1): 新たなバイオマス政策・事業への戦略的意思決定と分析・評価モデルの必要性」『人文社会論叢 (社会科学篇)』第29号, 51-74頁.
- 金藤正直・君島美葵子 (2013) 「サプライチェーン管理会計の拡張と変容」中村博之・高橋賢『管理会計の変革—情報ニーズの拡張による理論と実務の進展—』中央経済社, 113-132頁.
- 金藤正直 (2015a) 「サステナビリティ・サプライチェーンを対象としたマネジメントシステムに関する研究」『弘前大学経済研究』第38号, 54-76頁.
- 金藤正直 (2015b) 「産業クラスターマネジメントを支援するバランス・スコアカードの構想」『産業経理』Vol.75 No.1, 53-63頁.
- 河野正男・八木裕之・千葉貴律『サステナビリティ社会のための生態会計入門』森山書店.
- 経済産業省 (2014) 『グローバル企業が直面した企業の社会的責任の課題 (調査報告概要)』.
- KPMG・有限責任あずさ監査法人 (2013) 『紛争鉱物規制で変わるサプライチェーン・リスクマネジメント—人権問題とグローバルCSR調達—』東洋経済新報社.
- 社団法人日本自動車部品工業会 (2010) 『CSRガイドブック平成22年4月改訂』.
- 社団法人電子情報技術産業協会 (2006) 『サプライチェーンCSR推進ガイドブック【CSR項目の解説】』.
- 社団法人日本経済団体連合会 (2009) 『CSR (企業の社会的責任) に関するアンケート調査結果』.
- 高橋賢 (2012) 「産業クラスターと戦略カスケードマップ」『横浜国際社会科学研究所』第17巻第2号, 1-11頁.
- 高橋賢 (2013) 「食料産業クラスター政策の問題点」『横浜経営研究』第34巻第2・3号, 35-47頁.
- 田中史人 (2006) 『地域企業論—地域産業ネットワークと地域発ベンチャーの創造』同文館出版.
- 知念肇 (2000) 「サプライチェーン・マネジメント概念」『琉球大学・経済研究』第59号, 273-292頁.
- 中野幹久 (2016) 『サプライチェーン・マネジメント論』中央経済社.
- 二神恭一・高山貢・高橋賢 (2014) 『地域再生のための経営と会計—産業クラスターの可能性—』中央経済社.
- 藤井敏彦・海野みづえ (2006) 『グローバルCSR調達—サプライチェーンマネジメントと企業の社会的責任』日科技連出版社.
- 山下洋史・諸上茂登・村田潔 (2003) 『グローバルSCM—サプライチェーン・マネジメントの新しい潮流—』有斐閣.
- 鷺尾紀吉 (1999) 『現代流通の潮流』同友館.

[かねとう まさなお 法政大学人間環境学部准教授]

[2016年11月10日受理]