

論 文

# サプライチェーンにおける CSR 関連意図的不正への対策 三菱自動車株式会社燃費不正問題を事例として

畠 山 啓

同志社女子大学・現代社会学部・社会システム学科・助教（有期）

## CSR related intentional fraud countermeasures in the supply chain A Cases study of Mitsubishi Motors Corporation's Incorrect Fuel Consumption Problem

Hiromu Hatakeyama

Doshisha Women's College of Liberal Arts, Faculty of Contemporary Social Studies,  
Department of Social System Studies, Assistant Professor

### Abstract

The purpose of this research is to clarify the type of supply chain management that should be implemented when intentional fraud has occurred particularly in Japan. The study analyses, the case study of Mitsubishi Motors Corporation manipulating mileage-test data.

It is now indispensable for companies to engage in countermeasures that mitigate CSR (Corporate Social Responsibility) related intentional fraud. And conduct business in consideration of the sustainability of the society and environment. We are also working on CSR-related supply chain management by disseminating efforts related to CSR. Not only for our company but also for suppliers.

In Japan, large enterprises were thought to be ethically progressing; however, a spate of corporate scandals have been witnessed in recent years. Moreover, most of them have been deliberately rather than owing to negligent conduct. Therefore, under the current situation in Japan, it is necessary to clarify the type of supply chain management to implement when intentional fraud has occurred.

Accordingly, the research suggest that it is important for businesses to carefully examine and report the actual data. Companies in business relationships are in the same business; therefore, they possess the necessary knowledge and equipment, and also have the deterrent of canceling contracts. Therefore, it is necessary to discover and prevent intentional fraud in the supply chain.

### I. はじめに

企業が不祥事を起こすたびに企業に対する世間の目は厳しくなり、現在企業は社会的責任を全うしていくことを厳しく問われるようになって

きている。企業はこの様な環境の中で持続的にビジネスを行っていくには CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任、以下略 CSR）に取り組み、社会と環境の持続可能性をしっかりと考慮したビジネスを行うことが

不可欠であると認識するようになってきている。CSR の取り組み当初は大手企業の1企業内に留まる取り組みであったが、社会的責任を全うしていくために、まずは子会社などの関連会社に対して、その次に直接の調達先（1次）に対して、さらに直接の取引関係にはない2次・3次調達先に対してもCSRに関連する取り組みを広めてCSR面でのサプライチェーンマネジメント<sup>1)</sup>に取り組んでいる。

このような取引先への展開・普及の背景にあるのは、第1にCSRの取り組みが1社で完結しないことである。例えば製品含有化学物質管理を行う場合、部品や原材料を製造する調達先も取り組まなければ完成品全体での製品含有化学物質管理を行うことは不可能である。このようなサプライチェーン全体やLCA（Life Cycle Assessment、以下略LCA）のようにライフサイクル全体での取り組みは自社のみで完結することは不可能なのである。第2にリスクの問題である。サプライチェーンを構成する1企業で不祥事が起きた場合、その企業が悪いでは済まされないのである。直接の取引先でなく2次・3次調達先の不祥事であっても遡って発注元の企業が責任を問われる状況がある。このように自社のみで取り組みが完結しないこと、またリスク対策としてサプライチェーンマネジメントがCSR面では不可欠なのである。

CSR面でのサプライチェーンマネジメントを推進していく方法としてCSR調達方針の策定やデューディリジェンスの実施などが行われている。企業はこれらを用いてサプライチェーン全体にCSRを展開・普及し、取り組みの推進や問題点の発見に努めている。しかしこれらの取り組みは意図的な不正は無いということを前提にした取り組みである。近年日本では取り組みが進んでいると思われていた大企業の不祥事が続発しており、しかもその多くが過失ではなく意図的に行われていたものであり、経営者の倫理観などの欠如を主たる要因とした公正なガバナンスの欠如から発生している（環境経営学会、2016）。したがって意図的な不正は無い

ということを前提にした既存のCSR面でのサプライチェーンマネジメントの取り組みは変革を求められているのである。

このような状況を踏まえ本稿では研究目的を意図的な不正が発生している日本の現状下ではどのようなサプライチェーンマネジメントを実施していくべきなのかを明らかにすることとする。本稿では三菱自動車株式会社（以下略、三菱自動車）の燃費不正問題をケースとして扱うこととする。三菱自動車の燃費不正は過失で起きたことではなく意図的に行われたことであり、そしてそれを取引先である日産自動車株式会社（以下略、日産）が見抜き指摘することで明らかになったケースである。なぜ日産はサプライチェーン上のCSR関連問題である取引先企業の意図的な不正行為（燃費不正）について気付けたのかという点を考察することで、意図的な不正を防止・発見するのに資するCSR面でのサプライチェーンマネジメントの在り方について重要な示唆が得られると思われる。

## Ⅱ. 先行研究レビュー

企業は自社だけでなくサプライチェーン全体でCSRにしっかり取り組まないと社会的責任を全うすることが不可能である。

したがって多くの企業はCSR面のサプライチェーンマネジメントを実施しているのだが、サプライチェーンを構成する企業間のCSRの取り組みについて2010年発行のISO26000<sup>2)</sup>では公正な事業慣行に関する課題4「バリューチェーンにおける社会的責任の推進」において、関連する行動及び期待として「社会的責任に対するその組織のコミットメントについて妥協しないようにするため、関係を持つ相手の組織について、適切なデューディリジェンス及び監視を実行」を求めている（ISO、2011）。

また環境経営学会（2016）も昨今の企業不祥事多発を踏まえ、持続可能な社会実現に向けた提言の1つとしてCSR調達方針の策定とサプライチェーンに対するデューディリジェンスの実施の必要性を訴えている。

宮崎（2015）によると CSR としてのサプライチェーンにおけるデューディリジェンスを行う意義は企業が国際行動規範とは整合しない他組織の活動に加担することを避けるためであるとしている。またデューディリジェンスの効果はデューディリジェンスを実施していればサプライヤーの違法行為があったとしても適切に対処すれば、デューディリジェンスを実施せず違法行為を知らなかった場合と比べ社会的非難の程度は低くなるとしている。したがってサプライヤーに問題があった場合に社会からの批判を軽減する効果があることから企業にはデューディリジェンスを実施するインセンティブがあると述べている。

実際に企業がデューディリジェンスに取り組む際の手助けとして、発注元によるサプライヤーに対する CSR リスクの対応の気付きと促進を目的とした SDD（Sustainable Due Diligence、以下略 SDD）ツールの開発が行われている。このツールはサプライヤーの CSR の認識や仕組みを問う認識編と取り組み・実践内容を問う実践編から構成されている。必ずしも CSR パフォーマンス問うものではないが、川村（2016）はこの SDD ツールの特徴をサプライヤー自身の自己評価のツール、1 次調達先の評価ツールとなると述べている。

デューディリジェンス以外のサプライチェーンマネジメントの方法として環境経営学会（2016）は 2015 年に改訂された ISO14001 改訂版を活用することを方法の 1 つとして提示している。取り組みをしっかりと行い、厳正・公正な第三者機関を使い認証を取得させることでガバナンスがマネジメントされていることを担保すべきとし、ISO14001 改訂版は CSR 面でのサプライチェーンマネジメントにも使えるツールであるとして徹底的な活用が望ましいとしている。なお ISO14001 において外部機関による認証を取得することには大きく 3 つの効用、第 1 に対外的な信用、第 2 に経営者への環境教育、第 3 に規格や組織の変更対応が得られるとされている（川中、2014）。

デューディリジェンス、CSR 調達方針に基づく取り組み、第 3 者認証などを用いてサプライチェーンを CSR 面でマネジメントしていくことが既存研究では提唱されているが、これらの取り組みは意図的な不正は無いことを前提にした取り組みである。企業は自らしっかり取り組んでくれるはず、正しい自己監査を行っている、正しいデータ・情報を提出してくれるということである。しかしここで抱く疑問は昨今の企業の状況は意図的な不正は無いことを前提にした取り組みや仕組みづくりで十分対応できる状況なのであろうか。

近年取り組みが進んでいたはずの大企業の不祥事が多発し、しかも過失ではなく意図的に行われているケースが発生しているのである。倫理観が欠如し、正しい自己監査結果やデータを提出しないなどが意図的に行われており、正しい結果やデータを提出しているはずであるという意図的な不正は無いことを前提にした取り組みは限界を迎えているのである。デューディリジェンスを行い、CSR 調達方針を策定するなどの取り組みや仕組みの構築だけでは不正を見抜き防ぐことはできず、CSR 面でのサプライチェーンマネジメントができないのである。

意図的な不正が発生しうる状況下で不正を見抜き不正発生を抑制していくためには、どのような CSR 面でのサプライチェーンマネジメントを実施していくべきなのか、どのような取り組みが有効なのかを明らかにしていくことが求められていることなのである。

以下の章では、まずは三菱自動車の燃費不正問題について、次に CSR 面でのサプライチェーンマネジメントの取り組みについて、最後にサプライチェーンマネジメントの在り方について考察していく。

### Ⅲ．三菱自動車燃費不正問題

ここでは 2016 年 4 月に発覚した三菱自動車燃費不正問題について、何が行われていたのか、なぜ生じたのか、問題発覚の経緯、又当時の三菱自動車の CSR の取り組みについて踏まえて

いく。

## 1. 何が行われていたのか

三菱自動車は2016年4月20日燃費試験における不正行為について公表した<sup>3)</sup>。当時製造販売している車種については2016年5月18日に<sup>4)</sup>、過去製造販売していた車種については2016年6月17日に燃費不正問題の調査結果を国土交通省に報告した<sup>5)</sup>。その報告の中で明らかになったのはそれぞれの車種について燃費を良く見せかけるために4つの不正行為を行っていたことである。4つの不正行為とは以下の通りである。①法律で定められている走行抵抗測定方法である惰行法とは異なる方法を用いていた。②法律で定められている成績書に惰行時間・試験日・天候・気圧・温度などについて事実と異なる記載を行っていた。③恣意的に走行抵抗を改ざんしていた。④過去の試験結果などを基に机上計算していた。走行抵抗測定方法については約26年前の1991年からほぼ全ての車種において惰行法以外の方法を用いており、走行抵抗を恣意的に引き下げることについては2005年ごろから行われていた。燃費目標を達成するために三菱自動車ではこれらの不正が行われていた。

## 2. なぜ生じたのか

燃費不正問題に関する調査報告書<sup>6)</sup>で明らかにされた燃費不正問題が発生した原因・背景は以下の通りである。①性能実験部及び認証試験グループが燃費目標達成に向けた事実上の責任を負っていた。②開発における工数が慢性的に不足していた。③性能実験部ができないことを「できない」と言うことが容易ではない部署になっていた。④法規違反であることの意識が希薄であり、法規が軽んじられている。⑤不正行為が長年にわたり発覚せず、改められもしなかった。⑥eKワゴン/eKスペースについて、技術的議論が不十分なまま燃費目標の設定がされた。⑦会社が一体となって自動車を作り、売るという意識が欠如していることである。報告書では経営陣及び開発本部の幹部による開発現

場に対する関心が低く、また開発本部の各部署の社員も自分たちの業務にしか関心がなく上述の⑦のような状況が社内に生じ、その結果として燃費不正問題が生じたと結論付けている。

また三菱自動車の監査体制としては監査を担ういくつかの部署がある。それは業務監査部・品質監査部・品質監理部・各製作所における品質監理部である。これらの部署における監査は提供される生データの正確性を前提とした書類上の検証に留まっている。また技術検証部によるチェックについては、開発本部内の各部署から提供されるデータに基づき目標達成度合いの評価及び法規適合性検証を実施することである。

三菱自動車の監査体制はデータが不正のない正しいものであることを前提としており、データそのものが意図的に改ざんされている場合にそれを見抜ける仕組みにはなっていなかった。三菱自動車は2000年と2004年のリコール隠しなど大きな不祥事が複数回あり、その度に不祥事が発生した原因や背景を調査し再発防止策に取り組んできた。今回の燃費不正問題は2000年の段階ですすでに行われており、社内で不正を発見・認識・改善する機会が度々存在していたが、いずれの機会においても見過ごされ改められることはなかった。特別調査委員会は報告書<sup>7)</sup>において三菱自動車では過去の不祥事後にコンプライアンス研修・教育、監査体制の強化などの再発防止策は形を変え幾度となく実施されてきたが、今回の不祥事が継続されてきた事実より、再発防止策がそのままでは三菱自動車においては機能しないこと、必要な再発防止策を自ら考え実行していくことが必要であることを指摘している。

なお、走行抵抗値などのデータは各自動車メーカーが測定し、その数値を精査することなしに国土交通省は型式指定審査にそのまま使用していた。結果として国土交通省は不正を見抜くことができなかった<sup>8)</sup>。



### 3. 問題発覚の経緯

ここでは三菱自動車が設置した特別調査委員会による報告書<sup>9)</sup>に基づき問題発覚の経緯を踏まえる。

今回燃費に関する不正問題がなぜ発覚したのかという三菱自動車が日産から燃費に関する指摘を受けたことをきっかけとして発覚した。三菱自動車と日産は2011年に互いに50%出資し合弁会社 NMKV (Nissan Mitsubishi Kei Vehicle、以下略 NMKV) を設立し、共同で軽自動車の開発を開始している。軽自動車 (eK ワゴン) の開発・製造における役割は NMVK が商品企画及び進捗管理を行い、三菱自動車の100%子会社の三菱自動車エンジニアリングが NMVK から委託を受けて設計・開発・実験を行っていた。

その後、eK ワゴンの後継車については日産が開発を担うことになり2015年の秋ごろ今後の開発の参考のため日産の設備を使用して2014年に発売された eK ワゴンの燃費を測定した。その結果、測定して判明した燃費と国土交通省に届け出た燃費とが異なっており燃費について疑義が生じた。日産は三菱自動車に対して燃費の乖離が生じている原因について調査を依頼し、日産と三菱自動車が共同で原因を調査した結果、三菱自動車が走行抵抗の不正操作や法規に準拠していない方法で走行抵抗を測定していることが明らかになった。

### 4. 三菱自動車の CSR の取り組み

燃費不正問題が明らかになる前の時点において、三菱自動車はどのような CSR の取り組みを行っていたのかを踏まえていく。

三菱自動車 (2015) によると CSR について以下のように取り組んでいた。CSR 最優先企業として進化を目指してお客様視点で改革に取り組み、企業として社会からの信頼を深め、社会からの期待に応える活動をグループ・グローバルに推進するために CSR 推進体制の構築に取り組んでいた。また CSR 活動の取り組み方針および中長期の目標設定は国際的な手引きで

ある ISO26000 に準じたものとしていた。

具体的には第1に CSR マネジメントとしてコーポレート・ガバナンス、内部統制システム、リスク管理、コンプライアンスについて取り組んでいた。第2に社会・ステークホルダーに対する取り組みとしてお客様満足への取り組み、ビジネスパートナーへの取り組み、株主・投資家への取り組み、従業員への取り組み、社会貢献活動に取り組んでいた。第3に環境への取り組みとして生物多様性保全、環境マネジメント、地球温暖化防止、環境汚染防止、リサイクル・省資源、社会との協働に取り組んでいた。なお、環境に取り組む際には以下の5つの行動基準に従い取り組んでいた。①製品のライフサイクル全ての段階において、環境への影響を予測評価し、環境保全に努める。②環境マネジメントの充実に努め、継続的に環境改善に取り組む。③環境規制、協定を遵守し、自主管理目標を設定して環境保全に取り組む。④国内外の関連会社や取引先などと協力し、環境保全に取り組む。⑤環境情報を積極的に公開し、地域や社会との相互理解に努める。

三菱自動車は CSR 最優先企業としてお客様視点で改革に取り組み信頼を深めようしていたのかもしれないが、結果として消費者を騙す行為を長期間に渡り続けていたことになる。

## IV. CSR 面でのサプライチェーン マネジメントの方法

ここでは CSR 面でのサプライチェーンマネジメントの方法として提示されているグリーン調達・CSR 調達 (三菱自動車と日産)、デューデリジェンス、改訂 ISO14001 について踏まえていく。

### 1. 三菱自動車のグリーン調達

三菱自動車はサプライチェーンでの環境対策を推進するためにグリーン調達ガイドラインを策定し取引先に展開している<sup>10)</sup>。グリーン調達の基本的な考え方は環境への負荷低減に継続的に取り組んでいる取引先から環境負荷の少な

い材料・部品を調達するということである。グリーン調達を実施することにより環境取り組みがサプライチェーンに広がり環境負荷の低減が実現できるのである。

グリーン調達で取引先に対して求めている取り組み項目には環境マネジメントシステムの外部認証取得・更新、環境負荷物質の管理、3Rの推進、ライフサイクル環境負荷把握のためのLCAデータ提出、取引先の事業活動における環境負荷低減の取り組み、物流に関わる環境負荷の低減を求めている。

2015年度の取り組み目標は①取引先の環境負荷物質管理体制の監査、②取引先の環境活動モニタリング、③MMTh(タイ)で取引先への監査体制の確立である。2015年度の取り組み実績は①については量産部品の全取引先への監査を2015年度にて完了し、改善活動及び十分な管理に取り組んでいることを確認している。②については優れた環境活動を実施している取引先の事例を四半期毎にモニタリングし、すべての取引先へ紹介した。③については日本同様の体制を確立した。

## 2. 三菱自動車サプライヤー CSR ガイドライン

三菱自動車はステークホルダーからの期待と要望が年々高まり、特に経済への影響が大きい自動車業界はサプライチェーン全体のCSRに関する取り組みに対する注目が増していると認識し、取引先もCSRへの取り組み実施が不可欠として三菱自動車サプライヤーCSRガイドラインを発行し取り組み普及を図っている<sup>11)</sup>。このガイドラインは自動車産業において取引先の取り組みとして期待される5分野24項目からなり、CSRの取り組みを展開する際の共通項目をまとめたものである(表1)。またこのガイドラインではCSRの取り組みについて取引先各社が自己診断・自主改善できるように自主点検チェックシートの基本形があり、これを活用して取り組みを進めていくことになる。

## 3. 日産のグリーン調達

日産(2017)はグリーン調達について持続可能なモビリティ社会の実現と持続可能な企業経営に不可欠であり、対応技術の積極的投入・基盤となる環境マネジメント強化を積極的に取り組むことが必要だと考えている。そして、それ

表1 三菱自動車サプライヤー CSR ガイドライン

(1) 安全・品質	(3) 環境
消費者・顧客ニーズに応える製品・サービスの提供	環境マネジメント
製品・サービスに関する適切な情報の提供	温室効果ガスの排出削減
製品・サービスの安全確保	大気・水・土壌等の環境汚染防止
製品・サービスの品質確保	省資源・廃棄物削減
	化学物質管理
(2) 人権・労働	
差別撤廃	(4) コンプライアンス
人権尊重	法令の遵守
児童労働の禁止	競争法の遵守
強制労働の禁止	腐敗防止
賃金	機密情報の管理・保護
労働時間	輸出取引管理
従業員との対話・協議	知的財産の保護
安全・健康な労働環境	
紛争鉱物等、社会的問題の原因となる原材料の不使用	(5) 情報開示
	ステークホルダーへの情報の開示

出所：三菱自動車工業株式会社(2016)『サプライヤーCSRガイドライン』を基に筆者作成

は部品・資材を担う世界中のサプライヤーの協力によって達成することが可能になるとしている。

グリーン調達ガイドラインでは調達先に対して以下の4つの取り組みを要求している。具体的には①環境マネジメントの構築と運用（法規と日産の環境に関する基準の順守、環境マネジメントシステムの構築、環境責任者の設定、二次・三次以降のサプライヤー管理、監査対応）、②環境負荷物質の管理（化学物質関連法規と日産基準の順守、資源循環の取り組み）、③ライフサイクルでの管理、④報告方法である。④では取り組み状況を確認するために様々なデータの提出が求められる。環境負荷物質および高懸念物質の使用状況では、日産に納品する部品・原材料等について環境負荷物質の使用状況の報告が求められ、法規対応のため日産の要求する全部品について情報提供が必須である（図1）。また製品管理レベルの向上として分析検査用の部品の提供や日産による工程監査の実施も併せて実施している。使用材料とその重量情報では、車両リサイクル性能（リサイクル可能率/リカバリー可能率など）を定量的に把握及び各国リサイクル法規対応のため、使用材料及びその使用重量に関する詳細なデータが必要である。製品ライフサイクル評価では原材料・部品等の環境データ調査票の提出が求められ、製造時の環境データについては算出方法など詳細を確認する場合がある。その他、再生材の使用状況報告やCO2・エネルギー・水・廃棄物の環境データの調査と提出が求められる。

#### 4. ルノー・日産サプライヤー CSR ガイドライン

日産はルノー・日産サプライヤー CSR ガイドライン（2015）を策定している。その目的は企業活動を CSR の視点で振り返り、社会に対するプラスの影響は拡大、マイナスの影響は縮小・抑制するという責務を再確認し CSR 活動を強化していき、そしてさらなる向上に向けた明確な対応を進めていくことである。取り組み項目は自動車産業のサプライヤーにおいて特に

取り組みが期待される5分野・26項目を選定している。

具体的にはコンプライアンス8項目（法令の順守、競争法の順守、汚職防止、機密情報の管理・保護、輸出取引管理、知的財産の保護、日本政府指針・条例に基づく国内の反社会的勢力の排除、責任ある鉱物調達）、安全・品質3項目（お客さまのニーズに応える製品・サービスの提供、製品・サービスの安全確保、製品・サービスの品質確保、人権・労働8項目（差別、人権尊重、児童就労の禁止、強制労働の禁止、賃金、労働時間、従業員との対話・協議）、環境6項目（環境マネジメント、温室効果ガスの排出削減、大気・水・土壌等の環境汚染防止、省資源・廃棄物削減、化学物質管理、生態系の保護）、情報開示1項目（ステークホルダーへの情報の開示）である。

また「サプライヤーの皆さまへ」で上記の点とは別に下記の点もサプライヤーに対して取り組むことを要求している。具体的には①コンプライアンスの周知徹底について（法令順守、社内体制の強化、サプライチェーンへの周知徹底）、②皆さまとの CSR 確認事項（CSR ガイドラインの合意確認と基本契約への織り込み、皆さまの CSR 活動の評価、コンプライアンス違反発生時の措置）である。②について補足説明するとサプライヤーはルノー・日産サプライヤー CSR ガイドラインへの合意確認書の提出が必須となっている。そしてサプライヤーがガイドラインを順守していることを確認するため、国際的に認証された第三者の評価機関によりグループ全体評価を受けることになる。評価を受けるサプライヤーは段階的に拡大していき、評価結果がルノーと日産の期待値を満たしていない場合には、改善策の策定と実行をお願いし、明確な改善が見られない場合は、適切な対策が実施されるまで新規見積依頼書発行の一時停止などの措置を実施することになっている。

#### 5. デューディリジェンス

ISO（2011）は、組織は自らの調達及び購入

表2 日産における環境負荷物質管理

製品・材料の管理に関する依頼事項とその対象

○：全サプライヤー、△：該当サプライヤー（日産から個別に連絡）

要求事項			対象部品/資材				
			部品・原材料 ＊1	原材料・副資材 ＊2	用品＊3	サービスパーツ ＊4	物流梱包材
環境負荷物質	各国法規及び日産基準の順守	対象	○	○	○	○	○
		基準	RNESB-00027 RNESB-00043	RNESB-00027	RNESB-00027	RNESB-00027 RNESB-00043	RNESB-00027
	サプライヤー管理レベルのアセスメント	対象	○	—	△	△	—
		時期	ASES 実施時 RFQ 回答時	—	ASES 実施時 RFQ 回答時	ASES 実施時 RFQ 回答時	—
		帳票	RFQ 回答書	—	RFQ 回答書	RFQ 回答書	—
	製品管理レベルの向上	環境負荷物質使用状況報告	対象	○	○	○	○
			試作/量産部品 納入時	新規原材料計画時	試作/量産部品 納入時	試作/量産部品 納入時	試作/量産部品 納入時
		時期	変更品初物納入時 個別依頼時	変更品初物納入時 個別依頼時	変更品初物納入時 個別依頼時	変更品初物納入時 個別依頼時	変更品初物納入時 個別依頼時
			帳票	IMDS	MSDS サーバー 指定	IMDS	個別帳票、 MSDS
		ツール	IMDS	日本) MSDS サーバー 海外) 各工場の指 定ツールによる	IMDS	IMDS	個別 file(KD) 個別 File、 資材規格表(AS)
			対象	△	△	△	—
		分析検査用 部品の提供	試作/量産部品 納入時	—	試作/量産部品 納入時	試作/量産部品 納入時	—
			対象	△	△	△	—
		日産による 工程監査の 実施	個別依頼時	—	個別依頼時	個別依頼時	—
			時期	—	個別依頼時	個別依頼時	—

※1 原材料：銅板、銅材、塗料、接着剤、オイル、冷却液など、生産工場で使用されるもの  
 ※2 副資材：生産品の実態を構成しない材料。「間接材料」と同じ意味  
 ※3 用品：販売会社オプション部品（アクセサリ部品）等  
 ※4 サービスパーツ：保有・補修・オイルケミカル品等

出所：日産自動車株式会社（2017）『ニッサン・グリーン調達ガイドライン』を基に筆者作成

の意思決定を通じて他の組織に影響力を及ぼすこと、またバリューチェーンに沿ってリーダーシップ及び指導力を発揮することによって社会的責任の原則及び慣行の導入及び支援を促すことができ、そのためにはデューディリジェンスが有効としている。

デューディリジェンスの定義について ISO（2011）は ISO26000 において、社会的責任という背景の中でのデューディリジェンスは組織の決定及び活動が及ぼす、実際の及び潜在的なマイナスの社会的、環境的及び経済的影響を回避し緩和することを目的として、これらの影響を明確化するための包括的で積極的なプロセスであるとしている。つまり CSR 面での問題発

見のプロセスである。デューディリジェンスを実施することでサプライチェーン上の CSR に関連する現実には起きている、あるいは潜在的なマイナスの影響を自ら発見でき対処していくということである。

そして組織の規模及び状況に適した方法で以下の要素をデューディリジェンスのプロセスに含めるべきとしている。①関連中核主題に関する組織の方針、②その方針の目標に現在の活動がどのような影響を及ぼすかを評価する手段、③社会的責任に関する中核主題をその組織全体に統合する手段、④パフォーマンスを長期にわたり追跡する手段、⑤自らの決定及び活動が及ぼすマイナスの影響に対処するための適切な行



動である。

またデューディリジェンスについて OECD (2011) は企業が自身の活動および調達に関する決定に関連して生じる悪影響を防止もしくは緩和するために、現在のリスクもしくは潜在的なリスクを見極めこれに対処するために必要な措置であるとしている。

具体的には CSR に関するサプライチェーン上のリスクの 1 つである紛争鉱物を例として、以下のようなデューディリジェンスのプロセスを示し、これらを企業の管理システムの中へ統合していくべきとしている。①強固な企業管理システムを構築する。これは企業指針を採用、供給業者などに対して明確に説明、取り組みを支援するための内部管理構成、サプライチェーンの統制と透明性のシステムを設置、供給業者との関係強化をすることである。②サプライチェーン内のリスクを特定・評価する。これはサプライチェーン内のリスクを特定し、悪影響のリスクを評価することである。③特定されたリスクに対応するための戦略を立案し、実施する。これはリスク管理計画を考案・採用・実施し、リスク緩和の取組みの進行状況や内容を監視・追跡した上で経営上層部に報告することである。④サプライチェーンの中の特定のポイントにおいて、独立の第三者によるサプライチェーンのデューディリジェンスの監査を実施する。これは自らのデューディリジェンスの実践について独立の第三者による監査を受けるべきということである。⑤サプライチェーンのデューディリジェンスに関して報告を行う。

## 6. ISO14001

ISO14000 シリーズは 1996 年に発行され、中心となるのが環境マネジメントシステムの仕様を定めている ISO14001 である。規格に沿って環境マネジメントシステムを構築することで継続的に環境対策を改善していく効果的な仕組みを作ることができる。2004 年には第 2 版が発行され、さらに 2015 年には改訂版が発行された。以前の認証を取得している企業は 2015 年改訂版

発行後 36 ヶ月以内に移行を完了する必要がある 2015 年改訂で強化されたのは、戦略的な環境管理、リーダーシップ、環境保護、環境パフォーマンスについて、ライフサイクル思考、コミュニケーションである。改訂 14001 の取り組みは形式より環境パフォーマンスの改善重視、結果を重視するものとなっている。

ISO14001 改訂版では順守義務のマネジメントやコミュニケーションの重視・強化が図られている。順守義務とは組織が順守しなければならない法的要求事項又は順守することを選んだその他の要求事項を順守することである。企業は社内で取り組む際に順守すると決めたことをしっかり守っていくことになる。また取引先などの社外とは外部委託したプロセス管理という位置付けで順守義務による要求を行い環境関連の測定値などの報告を社外からのコミュニケーションとしてしっかり実施してもらい、管理していくことになる。そして順守評価として順守義務を評価するプロセスを確立・実施・維持していく。これらの社内外での取り組みをしっかりと行うことで取引先、投資家<sup>12)</sup>、消費者<sup>13)</sup>などのステークホルダーに対し外部へのコミュニケーションとして正しい情報の公開を行うことができる（小野・関・山口・平林、2016）。

## V. 今求められる取り組み

本稿で踏まえてきたように現在グリーン調達・CSR 調達・デューディリジェンス・ISO14001 などが CSR 面でのサプライチェーンマネジメントの取り組みとして行われている。そしてこれらは監査や様々な取り組みのプロセスをしっかりと構築し、第三者認証取得などで取り組みの質を担保しようとしている。しかしこれらに取り組んでも、分析結果・データや書類などで組織的に行った意図的不正を見抜くことや不正を抑止することはできないのである。SDD ツールを用いることや CSR 調達による自己監査では結果を自身の都合でどうにでもすることが可能であり、デューディリジェンスや改

訂版 ISO14001における第三者認証・保証では認証機関が製品・部品・素材に対する知識や分析設備がなく製品やデータ・書類を精査し不正を見抜くことができない可能性が高い。

三菱自動車のケースで意図的な不正である燃費不正というサプライチェーン上リスクが発覚したのは、分析できる人・知識や装置などの経営資源を保有している取引先が製品そのものを分析したからである。これらのことより得られる示唆は取引関係にある企業がしっかりとデータや現場・現物を精査することが重要であるということである。取引関係にある企業は同業であるので、知識や装置を保有しており又契約解除という抑止力も持ち合わせている。これが意図的な不正というサプライチェーン上のリスクを見抜き、又防ぐために必要な取り組みなのである。

取引関係にある企業がしっかりとデータや現場・現物を精査していくうえで参考になるのがグリーン調達における環境負荷物質（製品含有化学物質）に対する管理の取り組みである（図1）。自動車産業の場合、欧州の ELV 指令や REACH 規則などの法規に対応する必要がある。そのためデータの提出は当然のこととして、それ以外に分析検査用部品の提供および工程監査の実施も行っている。これらの取り組みを行うことにより取引先企業が提出データだけでなく現場・現物において分析など精査を行い、正しく測定し、正しく書類にし、正しい情報を伝えているのかを確認でき不正を見抜くことができる。また不正に対する抑止効果を持つこともできる。第三者監査・自己監査より CSR 面でのサプライチェーンマネジメントとして現状に適している。

今まで直接の監査などは大企業ほど取引企業数が膨大になり時間やコストが掛かるので自己監査、第三者認証という方法でサプライチェーンマネジメントを行っていた。本来不正はしない、法令順守を徹底することは当然であるのだが、倫理観が欠如し当たり前のことを当たり前でできない状況が現状として日本にはあり、意

図的な不正を想定した取り組みが必要なのである。大企業の不祥事が続発している状況を踏まえると意図的な不正は特別なことではない。サプライチェーン上の CSR 関連リスクは自ら不正を行っていなくても自社にとって大きなリスクになる。CSR のガイダンス規格である ISO26000 は Beyond Compliance を求めている。提出データや書類・現場・現物に対する精査は法規対応に関係する取り組みだけではなく CSR に関する取り組み全体にコストを掛けてでも対象を拡大していくべきである。

## VI. おわりに

CSR は環境と社会の持続可能性を実現することを目指した取り組みである。そしてそれに資する取り組みを行っている企業のみが社会から必要とされ、結果として企業としての持続可能性を得ることができるのである。第三者や各社任せにしたりコストを理由に取り組みをセーブしたりするのではなく、積極的に CSR 面でのサプライチェーンマネジメントに取り組むことが必要不可欠である。

## 注

- 1) ISO26000ではバリューチェーンは自社の川下と川上の両方、サプライチェーンは自社の川上のみを対象としている。自動車産業論においては、サプライチェーンは川下と川上の両方を対象としており統一されているわけではない。本稿においては後者と同様にサプライチェーンを自社の川下と川上の両方とする。
- 2) ISO26000は2010年に発行された社会的責任に関するガイダンス規格である。CSR に関する定義や原則をグローバルで統一し、取り組み課題を網羅的に、そして実践のためのベンチマークなどを示した。企業は CSR に取り組む際には ISO26000 の 7 原則、7 中核主題（組織統治・人権・労働慣行・環境・公正な事業慣行・消費者課題・コミュニティへの参画及びコミュニティの発展）、36実践課題に取り組んでいくことになる。
- 3) 三菱自動車 HP プレスリリース「当社製車両の

燃費試験における不正行為について」

<http://www.mitsubishi-motors.com/publish/pressrelease.jp/corporate/2016/news/detailg420.html>

- 4) 三菱自動車 HP プレスリリース 「当社製車両の燃費試験における不正行為に係わる国土交通省への報告について」  
<http://www.mitsubishi-motors.com/publish/pressrelease.jp/corporate/2016/news/detailg518.html>
- 5) 三菱自動車 HP プレスリリース 「当社製車両の燃費試験における不正行為に係わる国土交通省への報告について」  
<http://www.mitsubishi-motors.com/publish/pressrelease.jp/corporate/2016/news/detailg617.html>
- 6) 三菱自動車設置特別調査委員会 (2016) 『燃費不正問題に関する調査報告書』
- 7) 三菱自動車設置特別調査委員会 (2016) 前掲書
- 8) 国土交通省は2016年4月26日に自動車の型式指定審査におけるメーカーの不正行為を傍止するためのタスクフォースを設置した。2016年9月16日に最終取りまとめにおいて自動車メーカーの不正行為を防止するための審査方法の見直し策を公表している。
- 9) 三菱自動車設置特別調査委員会 (2016) 前掲書
- 10) 三菱自動車 HP 環境への取り組み 「購買お取先との取り組み」  
<http://www.mitsubishi-motors.com/jp/social/environment/activity/supplier.html>
- 11) 三菱自動車工業株式会社 (2016) 『サプライヤー CSR ガイドライン』
- 12) 近年 ESG 投資の動きが加速している。ESG とは環境・社会・ガバナンスの頭文字である。ESG 投資は投資先を評価する際に財務情報の分析だけでなく、財務情報には表れない ESG 情報も考慮する投資であり、企業は統合報告書などで投資家に対して正しい情報を公開する必要がある。
- 13) 消費者に対してカタログなどで実際よりも性能などを良く表示することは景品表示法違反（優良誤認）となる。本稿で扱う三菱自動車燃費不正問題のケースについては消費者庁が2017年1

月27日景品表示法違反（優良誤認）として三菱自動車工業株式会社に対して4億8,507万円の課徴金納付などを命じている。

## 参考文献

- ISO/SR 国内委員会 (2011) 『日本語訳 ISO26000 社会的責に関する手引き』 日本規格協会
- OECD (2011) 『OECD 紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス』 OECD パブリッシング
- 小野隆範・関信博・山口洋・平林良人編著 (2016) 『2015年対応版 ISO14001規格のここが分からない』 日科技連
- 川中三四郎 (2014) 『ISO14001が機能しない本当の理由』 日経 BP 社
- 川村雅彦 (2016) 「サプライチェーンの CSR デュー・ディリジェンス・ツールの開発—日本企業のサプライチェーンの CSR リスクの気付きのために—」 『サステイナブルマネジメント』 15号 環境経営学会
- 環境経営学会 (2016) 『緊急提言企業不祥事を乗り越えて—持続可能な社会実現に向けた提言—』 環境経営学会
- 日産自動車株式会社 (2017) 『ニッサン・グリーン調達ガイドライン』
- 三菱自動車工業株式会社 (2015) 『三菱自動車 CSR レポート2015』
- 三菱自動車工業株式会社 (2016) 『サプライヤー CSR ガイドライン』
- 三菱自動車設置特別調査委員会 (2016) 『燃費不正問題に関する調査報告書』
- 宮崎正浩 (2015) 「企業のサプライチェーンにおけるデュー・ディリジェンスの意義と課題—米国紛争鉱物規制を事例として—」 『サステイナブルマネジメント』 14-1.2合併号 環境経営学会
- 宮崎正浩 (2016) 「バリューチェーンと経営」 『持続可能性経営』 現代図書
- ルノー S.A.S.・日産自動車株式会社 (2015) 『ルノー・日産 サプライヤー CSR ガイドライン』
- 吉田敬史・日経エコロジー編著 (2015) 『企業事例で理解する ISO14001 2015年改訂対応』 日経 BP