

使用者（企業）の立場から



吉川 美奈子*

アシックスの吉川です。よろしくお願いします。今日はアシックスのサプライチェーンにおける COVID-19 への取組みをご紹介します。

アシックス（ASICS）の会社概要

株式会社アシックスは、戦後荒廃する日本で不良化する子どもたちに何とか希望を与えたいと思った創業者が、そのためにどうしたらよいかと思案し、そうだ！スポーツで彼らに希望を与え、日本の将来を担ってもらおうと始まった会社です。Anima Sana In Corpore Sano（健全な身体に健全な精神があれかし）というラテン語の言葉の頭文字、アシックス（ASICS）が社名の由来です。

事業内容は、スポーツ用品等の製造・販売です。数名の小さな会社として始まりましたが、現在、連結売上高約 3780 億円です。海外売上比率が約 70%と非常に高く、海外への販売が中心です。今日のシンポジウムは衣料品産業がテーマですが、当社はシューズがほぼ 8 割の売上を占めています。

アシックスのサプライチェーン

当社は自社工場での生産はほとんどなく、主に委託生産をしています。東南アジア地域を中心とする 20 カ国以上に生産委託工場があり、約 150 以上の工場と取引をさせていただいています。労働集約型で、たくさんの労働者の方々のおかげでシューズを生産することができています。工場の選定においては、「品質」「納期」「値段」に加えて、人権や労働条件を重視する「CSR」基準を重視して生産委託工場との取引をしています。また、サプライチェーンの透明性を高く保ち、生産委託をしている工場のリストを会社のウェブサイト上に開示しております（次頁図 1）。

アシックスの COVID-19 の影響

当社も COVID-19 の影響を大きく受けています。まず供給については、中国の委託工場からの

* 吉川美奈子（よしかわ・みなこ） 株式会社アシックス CSR サステナビリティ部部長。ドイツ銀行、P&G を経て、2011 年アシックスに入社し、CSR 部長として CSR 組織とサステナビリティ戦略のグローバル化を推進。グローバル広報室長、リスクマネジメント担当部長を経て 2019 年より CSR サステナビリティ部長。

図1 アシックスのサプライチェーン——生産委託工場



供給が一時期ストップしました。特に3月、4月のことです。

需要サイドでも売上が下がり、業績が停滞しました。直営店の閉店、各種スポーツ大会の中止や縮小、皆さんもよくご存じですがオリンピックの延期、また東京マラソンや各大都市でのマラソンが軒並み中止になった影響がでています。そして、ソーシャルディスタンスを保つことから、スポーツをする機会が世界中で減ったため、個人消費も落ち込みました。今期は、減収減益、約マイナス60億円の赤字決算の予想です。少し明るいニュースとしては、2020年下期にかけては、回復傾向になってきております。

衣料品産業の「Call to Action 行動の呼びかけ」

このような厳しいビジネス状況は決して当社だけのことではありません。世界中のアパレルやスポーツ用品業界が影響を受けました。そんな中、各社のサプライヤーである委託工場、そしてその先の労働者の方々に、多大な影響が及んでしまうのをできるだけ防ぐよう、先にご紹介があった衣料品産業の「Call to Action」が国際使用者連盟（IOE）等の呼びかけによって始まりました。世界的な企業、雇用者、労働組合団体など、マルチステークホルダーが賛同しています。日本企業では、アシックスとファーストリテイリング様がその呼びかけに賛同しております。

目的は、3つのPillar、つまり、①（サプライヤーへの）完成品や仕掛品の確実な支払い、②一時的な社会的支援とビジネスの継続、③長期的な社会的支援システムの構築、です。

体制ですが、Call to Actionは、インターナショナルレベルとナショナル（国別）レベルでのワーキンググループで展開されています。毎月の報告会議では数百人が参加をしています。賛同企業や団体が多数いるため密に議論をすることが難しく、この9月からは、賛同企業を5つの地域別サブグループに分けて、情報共有や意見交換なども実施されるようになりました。

インターナショナルレベルでは、トップレベルでの国際金融機関やEUなど各国政府らドナーへの資金提供の働きかけを行っています。

ナショナルレベルでは8つの優先国（バングラデシュ、カンボジア、エチオピア、ハイチ、ミヤ

ンマー、インドネシア、パキスタン、インド）を決め、国別の資金援助と政労使三者の施策の話合いがされています。バングラデシュやインドネシアの報告を聞くと、EU等からの資金援助がある国に関しては、失業した労働者支援に資金が渡るようなシステム構築に向けた動きが始まっているようです。また資金援助が十分でなく、労働者に十分に渡らないため、支援を辞退する国も見受けられます。

「Call to Action」アシックスの具体的な取組み

では、この Call to Action に賛同した企業であるアシックスが、現場レベルでサプライヤーである委託工場に対して取っている行動をご紹介します。具体的な取組み方針はウェブサイトで開示していますが、大きく2つの方針があります。

1つは「生産委託工場で働く人々の健康と安全を守る」ことです。具体的には、COVID-19の安全衛生ガイドラインを作成して配布しています。多数の労働者が働いているので、彼らの中での感染を防ぐことに重点を置き、安全衛生のガイドラインを作成して配布し、また、それが順守されているかを定期的に確認しています。委託工場の安全衛生だけでなく、雇用状況についても影響がございますので、労働者雇用状況を定期的にヒアリングしています。のちにご説明しますが、ILOのBetter Workのプログラムとも連携をして、各国に応じた情報を委託工場に提供しています。また通常は現場に出向き、工場が各国労働法を順守しているか、労働者への安全衛生を確認するのですが、いまは現地へは入れません。ときに第三者監査を使ってリモート監査をする中でCOVID-19対策が取られているかということも確認させていただいています。

もう1つの方針は「生産委託工場の事業継続」です。これは双方にとってとても重要なことです。発注側の当社も厳しい状況にある中で、受注する委託工場も持続的に事業継続ができるよう、委託工場側が一方的な不利益を受けないようにという方針で取り組んでおります。COVID-19の感染が広がった初期段階では、世界中で、工場の生産した完成品の支払いが確実に行われないケースが多発したようです。Call to Actionの項目にも「完成品の支払い」が当初は優先度高く挙げられていました。当社は、完成品の支払いはもちろん確約しています。仕掛品に関しても、新しい発注をする際に転用する。また、転用ができない残材については、支払いを行っています。仕掛品の保管コストが負担になる工場に関しては、当社が倉庫代の支援する旨連絡をいたしました。現在実際に当社が支援を行っているのは、在庫コントロールや輸送の都合による倉庫代の負担です。

今日のキーワードの1つは社会対話ですが、私どもも生産委託工場との透明性の高い対話（ダイアログ）を行っております。お互いにビジネスをして成長していく、事業継続をすることが大前提なので、当社の中期的な発注計画を委託工場に共有し、発注先の委託工場が事業継続の見通しを立てやすいよう便宜を図っています。事業部門が委託工場との対話の中で、生産量の調整の影響で事業継続が難しい、労働者への賃金支払いに関して影響があるとお話し頂く場合があります。その影響が大きいと判断した場合、発注時期の前倒しなどで対応することもありました。たとえば、第4四半期である10月から12月に生産予定だった発注に関し、それでは資金繰りができないという委託工場様の事情から、前倒しで第3四半期7月から9月の生産に調整した例もあります。また、発注の増減があるので、特定の委託工場が極端に発注減の負担がいかないよう調整も行いました。

現在は発注が回復しておりますので、いったん人員削減を余儀なくされた委託工場においても、また増員するケースも出てきています。

残念ながら、人員調整、人員削減が避けられない委託工場も出てきます。その場合は委託工場と話し合いをして、人員削減の回避ができないかどうかを確認するように心がけています。事業継続上やむを得ない場合は、現地の労働局にその国の法令を順守した計画を通知してもらい、労働局の指導のもとに計画を実行することをお願いしています。今後の計画について労働組合と透明性をもって対話をするよう促しもしています。たとえばインドネシアですと1工場に複数の労働組合がある場合が多いので、ほとんどの組合と人員調整に関して合意できていても、1つの労働組合が事業継続にむけて協力していこうという姿勢をもたないため、組合との対話に苦勞している工場もあります。今回のCOVID-19危機で、前向きな信頼関係を持ち、事業継続にむけてしっかりと話し合いができる体制を経営側だけでなく、労働組合側も整えていくことが大事だと、強く感じております。

Better Work——パートナー企業としての取組み

Better Workとは、ILOとIFC（International Finance Corporation）のプログラムで、主に縫製工場のディーセントワークを推進するプログラムです。当社の委託工場には、ベトナム、インドネシア、カンボジアのプログラムに加盟してもらっています。Better WorkのCOVID-19への対応サービスを委託工場が利用したり、当社から工場に共有しています。具体的には、感染予防などCOVID-19に対する意識向上に重点を置いて、工場に掲載するポスターを配布し、また、通常サービスであるアセスメントやアドバイザリーサービスをバーチャルで行っています。また感染拡大で工場に訪問できない場合、通常対面で実施しているトレーニングをオンラインで実施しています。

Better Workとしては、当初は休業を余儀なくされた工場に対して、ノーワーク・ノーペイはなるべく避けるようにという方針でした。しかし委託工場では雇用を守ることで体が難しくなっていますので、人員削減が不可避な場合の注意事項を載せたガイダンスが作成されました。休業中の有給無給休暇取得、工場閉鎖時の賃金の支払い、経済的な理由による雇用の停止時など、法的要件を示したガイダンスは公開されています。当社もそれを活用して委託工場に展開することができました。

カンボジアのBetter Workはとても活発に対応しています。労働者がCOVID-19の感染予防等に関して問い合わせができるホットラインを設けて、そこからステークホルダーと対話をして、労働者とビジネスの影響を把握することも行っています。私たちも委託工場側から報告を受けますが、Better Workからの報告では、労働者からみた、使用者の労働者への対応を把握できます。最近の報告は、製造現場でソーシャルディスタンスをとるのが難しいという課題が明らかになっています。

以上、当社がサプライチェーンで行っている取組みをご紹介させていただきました。ありがとうございました。

（参考）アシックス サプライチェーン COVID-19 への対応方針

https://corp.asics.com/jp/csr/partnering_with_our_supply_chain/covid-19

ホーム / CSR・サステナビリティ / COVID-19

新型コロナウイルス感染症の影響に伴う生産委託先工場及び工場従業員への支援

新型コロナウイルス感染症の拡大は、世界のサプライチェーンに大きな影響を及ぼしています。

アシックスは、サプライヤーである生産委託工場の事業継続と工場従業員保護の取り組みを支援し、そこで働く人々が健康で安全に働けるよう努めています。

また、国際労働機関（ILO）による世界中の衣料品産業に向けて提唱された、新型コロナウイルスの脅威に立ち向かい、工場とそこで働く人々を守るための「Call to Action（行動の呼びかけ）」に賛同しており、ILO、及び同機関と国際金融公社（IFC）の共同プログラムである「ベターワーク」などと連携しながら以下に取り組んでいます。

1. 生産委託工場で働く人々の健康と安全を守るための支援

- 工場での衛生管理強化および従業員への賃金支給や現地政府の支援に関する「ベターワーク」のガイドラインを生産委託工場に提供しています。
- 工場で働く人々を感染リスクから守るため、工場内での安全衛生策の実行（手洗い、マスクの着用等）を生産委託工場に求めています。
- 難しい状況下ではありますが、一時的に工場が閉鎖された場合も各国の法律や現地政府の指針に従い適切に賃金を支払うよう、生産委託工場に求めています。
- 工場従業員の権利や安全に対する不当な扱いがあった場合、アシックスホットライン導入済みの生産委託工場については、工場従業員から当社へ直接通報できる体制を敷いています。

2. 生産委託工場への支払い等の対応

- 市場の状況を鑑みながら、今後も発注するよう最大限努めます。
- 完成品に対する支払いを行います。
- キャンセルに伴う仕掛かり品については、仕掛かりの状況に応じ適正に支払う、または、今後再利用に努めるなど、サプライヤーである生産委託工場に不利益が生じないように対応します。
- 将来の発注予定など、サプライヤーである生産委託工場と緊密な意思疎通を図ります。
- 発注変更による生産委託工場の財務面への影響に関して、生産委託工場と誠実に対策を協議していきます。

当社は、引き続き新型コロナウイルス感染症によるサプライチェーンへの影響を注視し、専門機関や業界団体などと連携して、今後も必要な措置を講じていきます。

以上