

전문자료

그룹 구매

# MICHELIN 구매 원칙

EDITION 2015



# 차례

서문

04

미쉐린의 원칙과 가치

06

미쉐린의 구매 원칙

08

- 미션
- 공급자 관계에서의 직무 행위의 윤리적 가이드라인과 규칙
- 공급자 승인
- 품질
- 공급자 관계 관리 (SRM, Supplier Relation Management)
- 비즈니스 연속성 관리 (BCM, Business Continuity Management)
- 우리의 CSR 정책, 미쉐린 성과 및 책임 선언 : 구매를 위한 “더 나은 당신의 길을 위해”
- 성과 평가
- 결론

부록

26

- 품질 - 제품 승인 과정
- CSR 평가 항목



# 서문

미쉐린은 미쉐린 성과 및 책임 선언문에 명시된 뿌리 깊은 가치를 바탕으로 세워졌습니다. 설립 이래로 우리를 이끌어 준 이 가치들은 우리의 기업 문화를 형성하고 사람과 제품의 이동성을 향상시키는 우수한 퀄리티의 제품과 서비스 제공자로서의 명성을 구축하는 데에 이바지 하였습니다.

미쉐린에서는 공급자들의 관심과 문화를 존중하며 공급자들과의 장기적인 관계를 육성하는 것에 전략적으로 집중하고 있습니다.

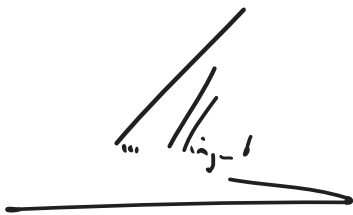
미쉐린 구매 원칙은 우리의 핵심 가치를 반영하며 그룹과 그 구매 부서와 전세계의 공급자들 사이에 있어야 할 중요한 신뢰의 관계에 대한 기틀을 마련합니다. 우리의 기본적인 공통 가이드라인을 담은 본 구매 원칙은 전 과정에 속해 있는 모든 이들이 모든 상황에서 참고하고 따라야 할 공통된 자료를 제공합니다.

완전하지는 않지만 명확한 개인적 책임과 조합된 이 가이드라인은 미쉐린과 제휴사 모두에게 유용한 지침으로 작용할 것입니다.

회사 안팎에서 구매 원칙은 나날이 우리의 행동의 기틀을 마련하고 의사 결정을 도우며 우리의 가치를 표현할 수 있게 할 것입니다. 우리의 진실성과 도덕적 위치의 기본이 되는 이 가이드라인과 행위규칙에 따르는 것은 우리의 의무입니다. 우리는 계속해서 신뢰와 존중을 고취시키며 제휴사와 기업 모두를 위한 가치를 창조하는 기업이 될 것입니다.

저희 구매 부서는 굳건한 가치를 육성하고 높은 도덕적 기준을 따르면서 공급자들과의 지속적인 발전과 공동의 성과를 도모해 나감으로서 그들과의 귀중한 접점을 마련할 것입니다.

Luc Minguet  
Chief Procurement Officer





# 미쉐린의 원칙과 가치

미쉐린은 설립자의 비전에 따라 이동성을 개선하는 데에 책임감을 갖고 노력해 왔습니다. 이것은 우리의 슬로건인 “더 나은 당신의 길을 위해” 에 함축되어 있습니다. 우리는 핵심 가치인 **고객 존중, 인간 존중, 주주 존중, 환경과 사실의 존중**에 발전에 기반을 두고 혁신과 품질을 통해 이 미션을 수행하고 있습니다.

2002년에 소개된 미쉐린 성과 및 책임 접근 방식 (PRM, Michelin Performance and Responsibility approach)은 우리의 운영 절차의 지침이 되고 우리의 행동 및 혁신을 구체화시킵니다.

**미쉐린 성과 및 책임 선언문: “더 나은 당신의 길을 위해”** 는 이와 같은 기업 문화를 구조화하고 지속 가능하게 하며, 안정적이고 책임 있는 발전의 원칙에 대한 우리의 약속을 조직화합니다.

이 구조화된 세계적 접근 방식은 모든 프로젝트에 통합되고 기업에 전체적으로 종속되어 장기적인 관점의 발전을 이루려는 미쉐린의 바람을 반영함과 동시에 사업 성과, 환경에의 책무, 그리고 직원과 제휴 업체들과의 양질의 관계를 지키는 지속적 공약 간의 균형을 유지시킵니다.

미쉐린 성과 및 책임 선언문: “더 나은 당신의 길을 위해” 의 원칙은 다음을 반영합니다.

**미쉐린만의 노하우**

- ▶ 고객의 말에 귀 기울이고 고객의 니즈를 충족시킵니다.
- ▶ 그룹의 경제적 성과에 기여합니다.
- ▶ 자사의 운영 방식을 국가 및 지역으로 매끄럽게 통합시킵니다.
- ▶ 사업을 더욱 환경친화적으로 조성합니다.
- ▶ 산업 및 사업 제휴 파트너와 공급자와의 정직하고 진실한 관계를 형성합니다.

**독창적인 기업 문화**

- ▶ 인간 존중
- ▶ 품질 보증
- ▶ 혁신 양성
- ▶ 지속적 발전
- ▶ 사실 존중
- ▶ 장기적 비전

이와 같은 오랜 가치는 현재와 미래에 직면한 주요 변화에 성공적으로 맞서게 하는 우리의 중요한 장점을 보여줍니다.





## 미쉐린의 구매 원칙



미쉐린은 품질, 가격, 시간 보장, 신뢰성의 기준에 따라 사람과 환경 측면에서 지속적인 성과의 발전을 약속하는 공급자들과 함께 일합니다.

공급자와의 관계는 위에서 명시된 **미쉐린 성과 및 책임 선언문** : “더 나은 당신의 길을 위해” 에서 서술한 주요 원칙에 따릅니다. 또한 공정성, 공정성, 신뢰성의 원칙에 의거합니다.

우리는 우리의 공급자들이 구매 원칙의 내용에서와 같이 우리의 관계를 좌우하는 핵심을 잘 알고, 그것을 존중하기를 원합니다.

## 미션

구매부서의 미션은 우리의 기술적, 비용적 요구 사항과 환경 및 사회적 측면의 기대에 부응하는 공급자를 선택함으로써 내부 고객이 요청하는 제품과 서비스의 유효성을 보증하는 것입니다.

공급자와의 장기적인 제휴를 맺는 것 또한 구매부서의 미션 중 하나입니다. 특히, 이것은 더욱더 공통된 가치, 양질의 대화, 정기적인 정보의 업데이트와 혁신의 발전을 장려하는 것을 의미합니다.

우리의 목표는 그룹의 운영 단위들의 경쟁력을 높이는 것과 동시에 미쉐린 성과 및 책임 선언문 및 그룹 윤리 규정에 제시된 **핵심 가치**를 육성하는 것입니다.



## 공급자 관계에서의 직무 행위에 대한 윤리적 가이드라인과 규칙

“우리의 포부는 미쉐린이 존재하는 모든 나라에서 진실된 직무 행위를 행하는 것입니다. 미쉐린의 윤리 규정은 우리의 성과 및 책임 선언문에 나타난 핵심 가치를 기반으로 하고 있습니다. 우리의 윤리 규정은 직장내 활동의 행동 기준을 정의하고 의사 결정을 하는 것에 대한 구체적인 가이드라인을 제공함으로써 윤리적 문제와 관련된 상황에서 적절히 행동할 수 있도록 해줍니다. 이 규정은 미쉐린의 직원들이 반드시 따라야 할 정책의 개요를 정확히 설명하고 있습니다.” (2011년 미쉐린 회장으로부터의 메시지, 윤리 규범에서 발췌)

윤리 규범은 윤리적 사업 관행과 개인 행위에 대한 기업 정책의 개요이며, 이를 미쉐린 성과 및 책임 선언문에서 제시한 가이드라인으로 보충하고 확장합니다.

윤리 규범이 미쉐린 네트워크 전반에 주입시키는 근본적인 활동과 행동의 원칙은 기업과 이해당사자들 간에 반드시 존재해야 하는 신뢰 관계의 기초가 됩니다.

이 글의 목적은 윤리 규범에 제시된 전반적인 구매 절차와 미쉐린 직원의 공급자 및 협력업체와의 관계에 적용되는 윤리 가이드라인과 직무 행위 규칙을 검토하는 것입니다.

우리 모두는 미쉐린을 대표하는 사람으로서 이 구매 윤리 가이드라인과 직무 행위 규칙을 완벽히 준수해야 할 책임이 있습니다. 미쉐린의 명성은 우리에게 달려 있습니다.

### 국제원칙의 준수(글로벌 컴팩트 및 인권)

**PRM 원칙:** “우리는 다음 세 가지 지침이 되는 원칙에 기반을 두고 미쉐린그룹의 세계적인 발전을 추구할 것을 목표로 합니다.

- ▶ 사회적 통합 및 동기부여의 원천이 되는 강력한 열린 나눔 기업 문화를 유지
- ▶ 책임 활동에 있어, 회사 내 모두를 위해 자기 개발과 자아실현을 장려
- ▶ 우리가 진출해 있는 국가의 법규에 대한 지속적인 준수와 문화의 존중을 보장

우리는 아동 및 강제 노동을 근본적으로 반대하고 국제노동기구의 원칙을 철저히 준수합니다.

우리는 많은 국가에서의 상업적 및 산업적 존재에서 비롯되는 우리의 책임을 잘 알고 있습니다. 우리는 어디에 위치해 있든지 책임 있고 정직한 회사의 역할을 다 하며, 인류와 법을 존중합니다.

우리는 산업활동에 내재하는 부정적 영향의 축소 및 우리의 현장에 대한 조업 안전 규정 준수에 유념하여 이를 성취할 것입니다.” (2002년 PRM선언문, Michelin Value의 실행)

미쉐린은 2010 글로벌 컴팩트를 준수하여, 모든 활동 및 그룹이 진출해 있는 모든 국가에서 인권을 충분히 존중하기로 약속하고 이 글로벌 컴팩트의 활동을 보장합니다.

미쉐린은 또한 세계인권선언, 국제노동기구(ILO)의 기본 원칙 및 인권, 환경보호와 부패와의 전쟁에 관한 국제협력 개발기구(OECD) 가이드라인 등의 국제 규정을 존중하기로 약속합니다.

미쉐린은 인간의 존엄성을 존중하는 노동조건과 협력 관계를 보장하며, 안전 및 ILO규범과 현지 법규를 준수할 것을 보장합니다.

미쉐린은 산업설비의 경우, 해당 설비가 현지 지역사회와 그들의 환경에 미칠 수 있는 사회 및 인권과 관련된 부정적 영향을 인식하고 이에 대한 예방 및 수리를 보장하며, 해당 지역사회와의 조화로운 개발에 참여할 것을 보장합니다.

미쉐린은 공급자와 용역 제공자가 인권에 관해 그룹 윤리규정에 명확하게 정의한 원칙과 동일한 원칙의 준수를 보장하며, 자체 공급자와 하청업자와의 관계에서도 유사한 원칙을 가질 수 있도록 힘쓰고 있습니다.

미쉐린은 미쉐린의 공급자와 하청업자가 다음 사항을 존중할 것을 요구합니다.

- ▶ 국제 규칙, 특히 세계인권선언, 글로벌 컴팩트 및 OECD 가이드 라인
- ▶ 해당 국가에서 유효한 노동법의 법적 규제에 관한 조항(임금 수준, 근무 시간, 단체결사의 자유).
- ▶ ILO의 기본 규칙, 아동 노동, 강제 노동에 관한 세부적인 협약, 단체결사의 자유 및 단체협약과 차별금지의 존중
- ▶ 수용 가능한 근로조건을 통한 인간의 존엄성
- ▶ 인접 설비에 위치한 지역사회, 주민들의 안전 및 보안에 영향을 미치는 활동들에 대한 제한을 위한 보안, 안전 및 보건 규정
- ▶ 미쉐린 작업 현장에 적용되는 안전 규칙

미쉐린 그룹이 직원과 협력업체 및 지역사회에 대해 책임감 있고 윤리적으로 행동하기로 한 이 약속은 여러분 모두가 이해하고 존중해야 합니다. 각자의 경각심과 참여가 이 접근방식이 지속되는데 매우 중요합니다.

### 법과 규범의 준수

**PRM 원칙:** “지속적인 규칙의 준수와 우리가 진출해 있는 국가의 문화를 존중할 것을 보장합니다. (...) 우리가 어디에 위치해 있든지 우리는 책임 있고 정직한 회사의 역할을 다 하며, 인류와 법을 존중합니다.” (2002년 PRM 선언문, Michelin Value의 실행)

### 이해 상충

**PRM 원칙:** “우리는 직원들이 회사 안팎에서의 그들의 삶에 있어서 이해 상충이 일어나지 않도록 하길 원합니다. 그러므로 우리는 직원들에게 미쉐린 그룹의 법적 이해와 상반되는 개인적, 재정적, 상업적 활동 및 기타 활동이나 회사 책무와 관련하여 애매모호한 입장으로 이끄는 활동을 피하도록 요구합니다.” (2002년 PRM 선언문, Michelin Value의 실행)

- ▶ 구매 부원들과 다른 직원들은 공급자와 협력업체들과의 직업적 관계에 있어서 그룹의 이해와 법적 요구 사항에 따라 직무를 수행합니다.
- ▶ 공급자와 협력업체들을 대할 때 구매 부원 또는 다른 직원은 자신의 직무 권한을 벗어난 범위의 거래를 자신 또는 제 3자를 대변해서 수행해서는 안됩니다.
- ▶ 공급자가 미쉐린의 고객이기도 한 경우에는 그것이 협상에서 고려 대상이 되어서는 안됩니다. 상호 간의 이해 관계에서 구매와 영업의 영역은 서로 구분되어야 합니다.

### 이해 상충을 발생시키는 직원의 행동 :

- ▶ 현재 또는 미래에 자신의 이익에 영향을 미치는 계약을 미쉐린의 이름으로 맺었을 때
- ▶ 미쉐린 공급자가 관리하는 회사와 관련하여 경제적인 이해 관계를 가지고 있을 때
- ▶ 미쉐린의 사업 기회를 본인의 이득을 위해 사용한 경우
- ▶ 직무 과정에서 얻은 미쉐린의 기밀 정보를 개인이나 제 3 집단의 이익 또는 혜택을 위해 사용한 경우

일반적으로 이해 상충하는 경우, 구매 사원은 자신의 상사에게 최대한으로 투명성을 지키며 보고합니다.

### 선물 및 초청

**PRM 원칙:** “지속적인 규칙의 준수와 우리가 진입해 있는 국가의 문화를 존중할 것을 보장합니다. (...) 우리가 어디에 위치해 있든지 우리는 책임 있고 정직한 회사의 역할을 다 하며, 인류와 법을 존중합니다.” (2002년 PRM 선언문, Michelin Value의 실행)

- ▶ 선물과 초청은 공급자 또는 협력업체와 관련하여 개인이 편파 없는 결정을 내리는 데에 지장을 줄 수 있습니다.
- ▶ 이와 같은 이유로 직원들은 공급자나 협력업체로부터 선물을 받아서는 안되며, 여기에는 현금, 상품, 서비스, 접대, 여행, 또는 다른 모든 종류의 선물이 포함됩니다.
- ▶ 그러나 홍보 기사, 간헐적 식사 대접, 공급자나 협력업체가 주최한 이벤트나 모임의 초대와 같은 기업의 사소한 선물은 수락할 수 있습니다.
- ▶ 공급자가 주는 선물이나 초청을 수락함으로써 직원의 구매 또는 상사 결정이 변화되어서는 안됩니다.
- ▶ 만약 어떤 국가의 문화가 직원이 선물이나 초청을 수락하는 것을 강요한다면 직원의 상사는 그것에 대해 통보 받고 적절한 행동 방침에 대한 결정을 내려야 합니다.

### 정부 관계와 부패 방지

**PRM 원칙:** “세계 어디서든 우리는 공공 단체이든 사설 단체이든 기관과 조직에 관계 없이 모든 형태의 부패에 강력히 반대합니다. 우리는 실제 서비스에 대한 정당한 금액이 절차에 맞게 계좌에 기재되는 것 이외에 어떤 경우에도 제 3자로부터 어떠한 사례도 받지 않습니다.” (2002년 PRM 선언문, Michelin Value의 실행)

미쉐린은 공무원, 정부 구성원, 정치인이나 정당, 또는 다른 공직자들에게 주는 모든 뇌물이나 다른 불법 지급을 거부합니다.

이는 중개료, 할인, 환급, 컨설팅 비용, 또는 서비스에 대한 보상 - 현금이나 경제적 이익을 주는 다른 형태 - 이 정부 관리, 공무원, 또는 공공 근무자가 불공정한 방식으로 미쉐린에게 우위를 주거나 호의적인 결정을 하게 하려는 목적을 가진 경우, 직원은 그것을 제공하거나 제공 받아서는 안 된다는 것을 의미합니다. 이와 같은 금전 거래는 중개인 또는 외부 컨설턴트로부터 행해졌을 때에도 불법으로 간주됩니다.

이와 관련된 법을 완벽하게 지키기 위해서는 기업의 윤리 규범에 제시된 규칙을 면밀하게 읽어볼 것을 권장합니다.

## 기밀 유지

**PRM 원칙:** “우리는 우리의 고객, 주주, 협력업체, 직원, 그리고 우리의 그룹의 이해 관계가 달려 있을 때 기밀 유지를 의무로 간주합니다.” (2002년 PRM 선언문, Michelin Value의 실행)

미쉐린 구매 부원들은 미리 알려질 경우 기업에 손실을 가져오는 기업의 기밀 정보에 대한 접근을 가지고 있을 수 있습니다. 그에 대한 예로는 제품, 연구, 기술적 노하우, 제조 또는 마케팅 프로젝트, 재정 데이터, 향후 전략, 작전, 예산, 또는 공적으로 알려지지 않은 다른 계획에 대한 정보가 있습니다.

모든 직원들은 그와 같은 정보가 직접 또는 간접적으로 회사 밖으로 새어나가거나 권한이 없는 자들에게 유출되지 않도록 할 책임을 가지고 있습니다.

마찬가지로, 협의 과정에서 얻은 민감한 공급자의 정보는 엄격히 기밀 유지가 되어야 하며 특히 경쟁업체에게 유출이 되어서는 안됩니다.

협상 과정에서 미쉐린과 그 공급자들은 비공개 협약을 맺을 수 있습니다.

## 공정 경쟁

**PRM 원칙:** “우리는 경쟁법의 기틀 안에서 모든 참여자의 공정한 상업적인 경쟁을 지지합니다.” (2002년 PRM 선언문, Michelin Value의 실행)

미쉐린은 객관적인 기준에서 투명성 있는 과정에 의해 제품과 서비스를 조달하는 협력업체와 공급자를 선정하기 위해 노력합니다.

미쉐린은 다음과 같은 공정 경쟁의 규칙과 원칙을 따릅니다. :

- ▶ 제안 요청서(RFP)는 공급자들에게 동시에 발송되며 마감일은 같은 날로 설정합니다.
- ▶ 공급자 목록은 공개되지 않으며 입찰이 결정된 이후에도 공급자 간 가격 조정을 막기 위해 공개되지 않습니다.
- ▶ RFP와 관련된 모든 공급자들은 동일한 문서를 같은 시간에 받습니다. 입찰 과정 중에 공급자가 추가 정보를 요청하였을 시 해당 사항은 구매 담당자 또는 제안 요청서에 명시된 기술 매니저에게 전달되어야 합니다.
- ▶ 공정성의 원칙에 의거 기존 RFP 문서의 이해를 도울 수 있는 공급자의 문의에 대한 답변이나 일반적인 성격의 추가 정보 (i.e. 특정 공급자의 구체적인 방안과 관련이 없는 정보)는 모든 참가 공급자들에게 공유되어야 합니다.
- ▶ 공급자들에게 주요 솔루션에 상응하는 대안이나 선택 사항을 함께 제안할 것을 권장해야 합니다.
- ▶ 모든 RFP 문서는 기밀 서류이기 때문에 공급자는 미쉐린의 서면 결재 없이 제 3자에게 건네 주어서는 안됩니다.
- ▶ 모든 마감 기한의 연장은 대부분의 경우 전체 참여 공급자에게 허락되어야 합니다.
- ▶ 공급자의 응답에서 제공된 가격, 조건, 또는 다른 기술적 세부사항은 낙찰이 결정된 이후에도 다른 공급자들에게 공개되어서는 안됩니다.
- ▶ RFP 절차는 견적서를 취하려는 목적으로만 사용되어서는 안됩니다. 구매 담당자와 명세 담당자는 모든 제안서에 대해서 미리 설정된 항목을 모든 제안을 기반으로 하여 최종 낙찰을 해야 합니다.
- ▶ 미쉐린은 최저가의 제안을 선택하는 데에 주력하는 것이 아니라 미쉐린에게 이익을 주기에 가장 합당한 제안을 선택합니다.
- ▶ 낙찰되지 않은 공급자들에게도 입찰의 성격에 따라 적절하게 감사를 표해야 합니다. 그들의 제안이 선택되지 않은 이유에 대한 피드백을 주는 것은 그들이 더욱 효율적으로 제안서를 수정할 수 있게 하며 불공정성을 느끼지 않게 해 줍니다.
- ▶ 구매 부서는 RFP 절차에서 이루어진 모든 결정에 대해 발표하고 입증할 수 있어야 합니다.

## 사기

**PRM 원칙:** “지속적인 규칙의 준수와 우리가 진출해 있는 국가의 문화를 존중할 것을 보장합니다. (...) 우리가 어디에 위치해 있든지 우리는 책임 있고 정직한 회사의 역할을 다 하며, 인류와 법을 존중합니다.” (2002년 PRM 선언문, Michelin Value의 실행)

기업 내 부정 행위는 미쉐린의 운영에 있어 중대한 위험 요소이며 기업의 명성과 경영에 부정적인 영향을 미칠 수 있습니다.

사기, 부정 행위, 그리고 그 어떠한 종류의 범죄 행위도 미쉐린에서 엄격하게 금지되어 있으며 관련된 직원에게 민사 또는 형사 상의 대응 조치를 할 수 있습니다.

미쉐린은 사기에 대한 기업 공지를 발행하여 모든 계열사와 직원들이 기업의 사기금지 규정에 대해 공통의 의식을 가지고 사기에 대응하여 효율적인 안전 장치를 마련하도록 하였습니다.

## 중재

공급자가 미쉐린과의 1차 협의 후에 미쉐린으로부터 만족스러운 응답을 받지 못한 경우에는 협조하는 과정에서 문제를 신속하게 해결할 수 있도록 공급자-고객관계 중재자에게 도움을 요청할 수 있습니다. 구매 부서의 품질 관리자가 중재를 담당합니다.

중재자는 공급자가 회사와 평상시에 연락하던 경로 (구매 담당자, 지불 담당자, 계약 담당자)를 통해 문제 해결을 시도한 이후에만 투입이 됩니다. 이 원칙에 어긋나는 요청은 어떤 것도 다루지 않습니다.

중재 절차를 요청하기 위해서 공급자는 다음의 이메일 주소로 정식 요청 메일을 보내야 합니다: [compte-fonction.mediation-achats@fr.michelin.com](mailto:compte-fonction.mediation-achats@fr.michelin.com)

내부 중재자의 협조로도 해결 방안을 찾지 못한 경우, 당사자들은 외부 중재자의 서비스를 이용합니다.

## 결론

구매 담당자는 관리자들과 완벽하게 투명성을 유지해야 합니다. 업무 과정에서 조금이라도 의문 사항이나 의심되는 사항이 생겼을 때는 항상 관리자와 연락을 취해야 합니다.



## 공급자 승인

이 부분은 신규 공급자에게만 해당됩니다.

그룹 부서들은 신규 공급자 통합에 있어 조직화된 절차를 따릅니다. 이 절차는 상업적 문제, 기술적 성능, 품질, 기한 엄수, 그리고 지속 가능한 발전과 관련된 미쉐린의 기대 조건에 부합되는 공급자의 잠재성과 능력을 입증할 수 있도록 설계되었습니다. 승인된 공급자들은 이와 같은 조건을 따라야 합니다.

이 과정은 다음 사항을 포함합니다:

### 예비 평가

가장 먼저 이 평가는 아래에 나열된 예비 공급자의 잠재성을 측정하기 위한 설문지를 통해 이루어집니다:

- ▶ 재정 및 경제적 상황
- ▶ 품질에 대한 접근
- ▶ 미쉐린 기술 명세서에 대응하는 능력
- ▶ 혁신과 지속 가능한 발전에 대한 접근

이 예비 평가는 다음의 과정으로 보완될 수도 있습니다.

### 현장 방문

현장 방문은 예비 평가를 입증할 수 있는 기회를 제공하며 필요한 경우, 현장 방문을 통해 추가 정보를 얻을 수 있습니다. 현장 방문은 다음을 포함합니다:

- ▶ 공급업체 감사
- ▶ 하나 또는 다수의 공급 업체 방문
- ▶ 미쉐린 현장에서의 테스트

공급업체는 승인 받기 위해서 다음의 사항에 동의해야 합니다:

- ▶ 평가 설문지에 응답하고 질문에 대해 만족할 만한 대답을 해야 합니다.
- ▶ 본 매뉴얼에 기재된 원칙과 요구사항에 따라야 합니다.
- ▶ 현재의 ISO 9001 조건에 맞는 품질 관리 시스템을 설치해야 합니다. ISO 9001, ISO 14001, 그리고 TS16949 표준 인증은 선정 과정에서 유리하게 작용합니다. 마지막 두 인증은 원재료 공급업체에게 요구됩니다.
- ▶ 기업의 사회적 책임 접근 방식의 실행 (ISO 26000)
- ▶ 감사 또는 기술 방문을 위한 미쉐린 팀의 현장 방문을 허락해야 합니다.
- ▶ 공급자의 하청 업체가 본 문서의 원칙과 요구사항에 따를 것을 보장해야 합니다.
- ▶ 다음과 같은 변경 사항이 생겼을 시 사전에 미쉐린에게 보고해야 합니다:
  - 제조 과정, 품질 시스템, 또는 아웃소싱
  - 기업 구조 (제조 공장, 합병, 인수, 제휴 등)

공급업체 승인이 완료되면 공급자는 미쉐린의 경쟁 입찰 절차에 참여할 수 있습니다.



## 품질

### 품질 문화

“100년이 넘는 기간 동안 미쉐린은 각 세분시장에서 최고의 타이어를 최적인 가격으로 전달하는 것과 서비스 품질의 기준을 세우는 것에 전념해 왔습니다.” (미쉐린 품질 원칙에서 발췌)

우리가 날마다 모든 품질 분야에서 고객의 기대를 충족시키고 예측하게 하는 이 목표는 우리로 하여금 지속적인 발전을 위해 더욱 노력하게 해줍니다.

구매부서와 공급업체들은 모든 제품과 - 그것이 어디에서 왔고 어디로 가든지 간에 - 모든 서비스가 고객의 요구 사항에 부합하고 미쉐린 품질 강령을 포함한 기업의 가치에 따르도록 해야 할 책임이 있습니다.

우리는 모두 함께 품질의 우수성을 이루고 보증할 수 있는 자원을 효율적으로 배치하며 연관 비용을 꼼꼼하게 관리하는 것에 대한 관심을 지속적으로 기울여야 합니다.

**미쉐린과 공급 업체들은 이 분야에서 앞서 나가기 위해 긴밀하게 협력해야 합니다.**

### 원칙

미쉐린이 설립된 이래 우리는 모든 제품 및 서비스의 안전성과 품질에 대해 타협하지 않는 태도를 고수하며 책임감이 강한 문화를 지속해 왔습니다.

고객에게 우수한 품질의 제품과 서비스를 제공하는 것이 우리의 최우선 과제입니다. 이것은 외부에서 구매하는 원자재와 서비스의 품질에 의해 크게 좌우됩니다.

공급자 품질 보증 시스템은 미쉐린이 공급자 관계와 구매 제품 및 서비스의 품질 관리에 있어 기업의 품질 원칙을 적용시키려 하는 의도를 분명히 합니다. 이 시스템은 미쉐린이 장기적 성과를 달성하고 그룹이 전략적 변화에 잘 대응할 수 있게 하는 데에 필수적입니다.

이 시스템을 통해 미쉐린은 다음을 의도합니다.

- 공급자와 함께 모든 구매 제품 및 서비스 용역에 대한 품질 보증을 위한 필요 조건을 만들 것
- 상호 간의 신뢰를 바탕으로 한 공급자와의 탄탄하고 지속적인 관계를 형성할 것
- 공급자들이 그들의 품질 과정을 관리하고 지속적인 개선을 유지토록 요구할 것
- 공급자들이 혁신 또는 차별화를 위한 권유나 제안을 할 수 있도록 도모할 것

### 제품 승인

품질 리스크 레벨에 따라 미쉐린은 한 곳 또는 여러 사이트의 생산품을 승인합니다. 승인을 받기 위해서는 공급자는 미쉐린이 명시하는 제품의 품질, 물량, 기한, 관련 서비스 기준에 맞게 최적인 가격으로 제공할 수 있음을 입증해야 합니다.

다음과 같은 제품을 승인합니다:

- 미쉐린 사양에 의해 만들어진 것
- 규정된 절차, 생산 라인, 또는 기계를 이용하여 제조된 것
- 특정 장소에서 만들어진 것

제품 승인 과정은 부록에 기재되어 있습니다.



## 생산 관리

생산 관리에 대해서 미쉐린은 공급자들이 다음과 같은 성과 목표를 따라 줄 것을 기대합니다:

“제품의 납품은 100% 정해진 기한에 맞추어 최적의 가격으로 결함 없이 이루어져야 하며, 서비스는 명시된 바에 100% 맞추어 제공되어야 합니다.”

모든 제품과 서비스는 계약과 발주서, 그리고 명세서에 규정된 요구 사항을 완벽하게 따라야 합니다. 그에 따르지 않은 제품과 서비스의 납품은 금지되어 있습니다.

이 단계에서 공급자와 미쉐린은 다음 사항들을 교환해야 합니다:

- ➔ 구매, 공급망, 그리고 기술 담당자의 연락처
- ➔ 은행 정보
- ➔ 사용 언어와 IT 인터페이스(EDI, 주문 처리, 공급망 등)를 포함한 의사소통 절차에 관한 정보
- ➔ 위기 관리 절차에 관한 정보

## 1. 포장 - 운송

배송된 제품은 다음의 조건을 충족하여야 합니다:

- ➔ 명세서 또는 발주서나 배송 주문서에서 요구하는 모든 정보를 포함하는 필수적인 행정 문서와 함께 배송해야 합니다.
- ➔ 물품의 취급, 저장 및 배송 과정에서 모양과 상태를 보존할 수 있도록 포장해야 합니다.

개별 및 대량 포장은 배송 국가의 법적 요구 사항에 부합해야 합니다. 상황과 배송되는 제품에 따라 공급자와 미쉐린은 포장 용기의 종류, 사용되는 포장재, 취급 절차, 반품, 재활용 여부 등을 결정하여 포장을 최적화하기 위해 협력합니다. 이 절차는 비용 절감과 환경 보존을 모두 가능하게 해줍니다.

## 2. 배송

공급자는 주문에 대한 물량과 납품 기한에 차질이 생겼을 때 즉시 미쉐린에게 보고해야 합니다.

그와 같은 배송 차질이 생겼을 때 공급자는 지정된 미쉐린 구매 및 공급망 담당자에게 연락하여 배송이 이루어지기 전에 허가를 요청해야 합니다. 허가 요청 후, 미쉐린은 리스크 분석을 통하여 진행 방법을 지시할 것입니다.

공급자는 미쉐린에게 추가적인 운임이 발생했을 때 그에 대해 부담하는 측이 어디든 간에 미쉐린에게 그 사실을 통보해야 합니다. 또한 공급자는 요청 시에 배송 요약 보고서를 작성하고 제출해야 합니다.

## 3. 품질 보증 - 제품 규격

공급자는 제품과 서비스의 품질에 대해 완전한 책임을 가집니다.

공급자는 품질 시스템 절차를 시행하고 효율성을 입증하여 제공된 모든 제품과 서비스가 미쉐린이 명시한 요구 사항에 부합될 수 있도록 합니다.

미쉐린은 공급자에게 다음과 같은 사항을 요청할 수 있습니다.

- ➔ 생산 관리, 모니터링 계획, 통계 툴, 식별 및 추적 자원, 제품 보존, 제품 특성 관리, 규격 및 비규격 사항을 포함한 품질 관리 절차와 문서에 관한 정보
- ➔ 실험실 검사 및 측정의 참여
- ➔ 내부 불이행의 결과로 구분되거나 재작업하여 미쉐린에게 배송된 제품의 보고 또는 식별
- ➔ 배송된 각 묶음에 대한 샘플을 따로 제공할 것
- ➔ 배송된 각 묶음에 대한 대표 샘플을 지정된 기간 동안 보관할 것

- ▶ 제품/절차의 결과를 지정된 기간 동안 보관할 것
- ▶ 현장의 품질 관리 시스템의 일부 또는 전체를 미쉐린이 확인할 것

미쉐린은 이와 같은 사항들이 적절하게 적용될 수 있도록 매개 변수를 명시할 것입니다.

미쉐린은 공급자와 함께 각 제품에 대해 각 배송과 함께 제출해야 할 문서의 종류, 문서의 내용, 그리고 제출 방법을 지정할 것입니다. 이에 대한 예로 다음과 같은 것들이 있습니다.

- ▶ 운송장
- ▶ 다음의 정보를 포함하는 분석 인증서 (COA, Certificate of Analysis):
  - 주문, 배치(batch), 제품에 대한 확인
  - 배송량
  - 배치(batch) 테스트 결과

미쉐린은 공급자와 협력하여 다음과 같은 필수 COA 정보를 지정합니다:

- ▶ 규격 인증서
- ▶ 제품 규격 표시

품질은 다음과 같은 조건의 성과 측정 척도를 사용하여 평가합니다:

- ▶ 미쉐린과 공급자에 의해 설정된 것
- ▶ 공급자에 의해 정기적으로 추적 및 보고된 것

미쉐린은 공급자가 제공하는 정보를 확인하기 위해 어느 때이나 내부 감사를 실시할 수 있습니다. 거짓 정보의 제출은 공급자 관계의 종료를 야기시킬 수 있습니다.

## 4. 불만 사항

공급자들은 불만 사항에 대해 빠르고 효율적으로 대응해야 합니다.

제품의 수령 또는 사용 과정에서 결함이 발견되었을 때 보상 청구가 요청될 수 있습니다.

모든 불만사항은 그에 대한 근거 또는 부적합한 사항에 대한 비용 계산이 뒷받침되어야 합니다. 미쉐린은 부적합 사항을 해결하고 이해하는데 필요한 모든 정보를 최대한 빠르게 공급자에게 전달할 것입니다.

각 불만사항에 대해 공급자는 미쉐린 불만 해결 절차를 따라야 합니다:

- ▶ 불만사항을 인지하고 처리
- ▶ 제품과 관련해 내려진 결정에 따라 적절한 조치를 취함
- ▶ 미쉐린에게 다음의 근거를 제시
  - 부적합 사항으로 인한 실제적 또는 잠재적 영향을 해결하기 위한 즉각적인 조치가 취해졌음 (공급의 지속, 미쉐린 제품의 보호 등)
  - 결함의 원인이 인지되었고 수정 조치가 취해졌음
  - 부적합 사항이 다시 발생하지 않을 것을 보증할 수 있음
  - 수정 조치의 효율성 측정과 제품이 다시 적합하게 되었음을 증명할 수 있음
- ▶ 요청 시간에 맞추어 문제를 해결

모든 경우에 있어서 미쉐린은 다음의 권한을 가집니다.

- ▶ 공급자와 개선 계획을 논의하기 위해 공급자를 호출하는 것
- ▶ 추가 점검과 배송, 보수, 분류, 생산성 손실, 또는 다른 절차를 행하는 과정에서 발생한 비용을 공급자에게 청구하는 것
- ▶ 제품의 적합성을 확보하기 위해 공급자에게 공급자 측의 비용을 들여 추가적인 요구사항을 충족 시키도록 하는 것. 이것에는 모니터링 계획의 검증, 결과의 증거, 제품과 절차의 성과 평가, 그리고 수정 조치에 대한 감사가 동반됨.
- ▶ 수정 활동 계획에 대한 감사를 시행하는 것.

## 5. 지속적 발전

미쉐린의 생산 자원인 공급자들은 지속적 발전을 위한 마스터플랜을 정의하고 그것을 최대한 빨리 미쉐린 측에 전달할 것을 기대합니다.

공급자들은 다음과 같은 조건을 충족하고 있음을 입증해야 합니다:

- ➔ 품질에 있어서 목표지향적이고 유용한 개선을 이루기 위한 종합적 품질 프로그램
- ➔ 비용 절감 프로그램
- ➔ 기술 모니터링과 변화하는 요구 사항의 예측 (안전, 법규, 품질, 지속 가능한 발전, 에코디자인 등)

이와 같은 프로그램들은 공급자로 하여금 미쉐린에게 납품하는 제품과 서비스의 성능에 영향을 줄 수 있는 변경 사항으로 이끌 수 있습니다.

공급자들은 다음과 같은 계획이 있을 시 최대한 빨리 미쉐린에게 통보해야 합니다:

- ➔ 제조 공장 및 구조의 수정
- ➔ 공정 생산 라인 또는 기계, 투입, 품질 시스템, 또는 제공되는 모든 서비스의 수정

이와 같은 정보들은 미쉐린에게 전달되는 제품이나 서비스에 영향을 끼칠 수 있는 변경 사항이 생기기 전에 제공되어야 합니다.

리스크 분석에 따라 미쉐린은 공급자와 함께 혁신과 변경을 승인하는 절차를 정의할 것입니다.

미쉐린은 계획된 변경 사항이 제품 성능에 영향을 끼칠 가능성이 있을 경우, 새로운 승인 절차를 시작할 권한을 가집니다. 공급자와 미쉐린은 제안된 변경사항 이후 제조된 제품이나 제공된 서비스에 대한 계획과 배송 조건에 대해 동의해야 합니다. 공급자와 그 외주 회사의 수정 사항은 사전 승인을 위해 미쉐린 측으로 제출되어야 합니다.

## 6. 공급자 관리

미쉐린은 공급자와의 신뢰도에 따라 정기적으로 공급자에 대한 감사를 시행합니다.

다음과 같은 증거에 따른 구매 원칙에 대한 불이행시:

- ➔ 품질의 차이 또는 결함, 미흡한 결과
- ➔ 부적절하거나 비효율적인 불만 사항의 처리 및 대응
- ➔ 기술 방문 또는 감사에서 발견된 미쉐린의 요구 사항과의 차이
- ➔ 사전 공지 없이 변경된 제조 공정
- ➔ 약속 불이행

미쉐린은 공급자에게 다음과 같은 제재를 가할 수 있습니다:

- ➔ 구매 축소
- ➔ 제품 승인의 철회 (미배송 기간에도 발생할 수 있음 - 미쉐린은 제품에 따라 트리거링 한계점을 결정)
- ➔ 미쉐린의 승인 공급자 목록에서 해당 공급자 삭제



## 공급자 관계 관리 (Supplier Relationship Management : SRM)

그룹의 구매 부서는 미쉐린의 구체적인 필요와 도전에 효율적으로 대응하는 구매 전략을 세우기 위해 공급자들과의 적극적이고 퀄리티 높은 작업 관계를 형성하는 데에 주력하고 있습니다.

이 전략의 주 요인은 대화, 협동, 투명성, 미래의 이동을 함께 발전시키고자 하는 욕구, 그리고 현재와 미래 활동에 대한 책임 있는 태도입니다. 미쉐린의 공급자 관계 관리 접근법은 이와 같은 주 요인에 기반하고 있습니다.

관계를 효과적으로 관리하기 위해 우리는 우리의 공급자를 4개의 카테고리로 세분화하였습니다. 아래와 같이 우리는 각 카테고리에 대해 관계의 레벨차이와 특정 도구를 개발하였습니다:

- ▶ 1단계: 혁신 또는 제휴 프로젝트에 기반한 전면적인 전략적 관계 형성
- ▶ 2단계: 상호 이익의 경쟁 우위를 얻을 수 있는 사업 관계 형성
- ▶ 3단계: 지속적 개선을 통해 현재의 관계를 최적화
- ▶ 4단계: 상호 약속에 대한 존중을 기반으로 한 상업적 관계 진행

이와 같은 협력적 접근은 미쉐린과 그 공급자들이 개선 계획을 고안하고 장기적 효과를 측정함으로써 더 많은 가치를 창조하고 공유할 수 있게 합니다.

## 비즈니스 연속성 관리 (Business Continuity Management : BCM)

미쉐린은 위기 상황이 발생해도 운영을 유지할 수 있도록 하는 능력을 개선하기 위해 특정 전문 기술을 지속적으로 개발해 왔습니다. 이 전문 기술을 기반으로 하여 공급자 관계의 틀 안에서 비즈니스 연속성 관리 (BCM) 절차는 원재료, 생산재, 그리고 장비와 서비스 공급에 있어서의 중단에 대한 위험 또한 다룹니다.

공동의 가치 창조의 관점에서 BCM은 구매의 초점을 근원적인 위험 요소 관리에 맞추고 공급 업체에게도 BCM을 시행하여 위험 요인이나 사건 발생으로의 영향을 최소화 시키는 방식으로 다가가고 있습니다.

우리는 우리의 공급자들 또한 현장에 효율적인 비즈니스 연속성 계획을 가질 수 있도록 BCM 감사를 하고 있습니다.



## 우리의 CSR 정책인 미쉐린 성과 및 책임 : 구매를 위한 “더 나은 당신의 길”을 위해”

공급자들과 그 하청업체와의 양질의 관계를 유지하는 것은 미쉐린이 이행하는 기업의 사회적 책임 (CSR, Corporate Social Responsibility) 중 하나입니다.

미쉐린은 지속 가능한 발전의 원칙을 통합하고 적용시키면서 수년간 공급자들과의 구매를 책임 있게 실천해 왔습니다.

공급자들과의 win-win 관계를 성립하기 위해 우리는 공급자들에게 다음과 같은 우리의 지속 가능한 발전의 원칙을 준수하고 이와 같은 원칙을 그들의 공급망에 걸쳐 적용할 것을 요구합니다.

이 원칙들에 대한 설명과 미쉐린의 구매 부서가 어떻게 그룹의 가치를 공급자 관계에 적용시키려 하는 지는 아래에 제시되어 있습니다. 그룹과 그룹의 구매부서 및 공급자들에게 있어서 “더 나은 당신의 길”을 위해”란 의미는 :

### 미쉐린만의 특화된 노하우

#### 고객의 말에 귀 기울이고 고객의 니즈를 충족시키기

공급자들은 우리의 니즈에 대해 정확하고, 지속적이고, 안정적으로 대응함으로써 고객의 기대를 충족시킬 수 있게 해줍니다.

#### 그룹의 경제적 성과에 기여하기

구매 부서는 최대한의 사업 성과를 얻을 수 있는 오퍼의 총 비용을 분석합니다. 특히 제공되는 제품과 서비스의 품질이 그룹의 니즈에 부합할 수 있도록 하는 것에 초점을 맞춥니다.

#### 자사의 운영 방식을 전세계 국가 및 지역사회로 균일하게 통합

**PRM 원칙:** “모든 직원은 우리의 산업 및 상업 활동을 둘러싸고 있는 다양한 경제적, 사회적 환경에서 활동의 균형적인 통합을 이루도록 부단히 노력하여 책임을 다하도록 합니다.” (2011년 성과 및 책임 선언문)

미쉐린이 국제적으로 번창할 수 있는 것은 우리의 요구 사항을 들어 주고 지속 가능한 발전의 원칙을 따르는 지역 공급자와 주요한 국제 공급자가 있어서 가능한 것입니다.

#### 사업을 더욱 친환경적으로 만들기

**PRM 원칙:** “혁신에 대한 우리의 열정은 우리 제품의 환경적 성능을 개선하는 것에도 기여합니다. 우리는 끊임 없이 타이어의 에너지 효율성을 통한 연료 절약과 타이어의 수명 증대를 통한 원재료 절약에 최적의 균형을 이루는 것과 동시에 더욱 안전한 제품을 공급할 것을 추구합니다.”

“각 산업 현장에서 우리는 우리의 활동이 미치는 영향을 조정할 수 있도록 우리의 환경적 성과를 경영합니다. 우리는 규제를 준수를 보증합니다.” (2011년 성과 및 책임 선언문)

환경 보호의 부분에서 우리는 우리의 공급자와 그 하청업체가 다음의 사항을 준수할 것을 요구합니다:

- ▶ 자국 및 미쉐린은 자국 및 그들이 공급하는 제품을 판매하고 배포하는 모든 국가의 표준과 법규를 준수합니다. 특정 프로젝트나 특정 지역에 대해서는 미쉐린이 좀 더 엄격하게 설정한 기준을 준수 하도록 요청할 수도 있습니다.

- ▶ 회사의 운영 방식으로 인해 환경에 부정적인 영향을 미치는 것을 측정할 수 있는 환경 관리 시스템을 시행합니다.
- ▶ 제품 수명 주기 전반에 걸쳐 폐기물과 포장을 줄입니다.
- ▶ 온실 가스 배출을 줄입니다.
- ▶ 천연 자원과 환경을 보호합니다.
- ▶ 환경에 영향을 적게 끼치는 제품과 서비스를 개발합니다.

## 공급자와의 정직하고 진실한 관계를 형성하기

**PRM 원칙:** “우리는 공정한 계약조건 및 성과 개선과 장기적 파트너십 간의 최적의 균형을 통해 우리의 산업 및 상업적 파트너들, 주요 공급자들과 정직한 관계를 형성합니다.” (2011년 성과 및 책임 선언문)

미쉐린은 모든 공급자와 정직하고 진실한 관계를 이루도록 노력합니다.

우리는 공급자에게 다음을 기대합니다:

- ▶ 투명성을 유지하며 경쟁 관련 법규를 준수할 것
- ▶ 모든 종류의 부정부패를 방지할 것
- ▶ 지적 재산권을 보호를 약속할 것
- ▶ 교환된 모든 정보의 기밀유지를 보증할 것

미쉐린은 그룹이 진출한 국가의 법규에 따라 인보이스를 지불하고 해당 규정을 엄격하고 성실히 존중함으로써 공급자에게 책임있는 태도를 취합니다.

## 책임 있는 구매에 전념하기

### 분쟁 영향권 내의 지역산 광물

미쉐린은 Dodd-Frank법 요건과 사용된 광물에 대해 더욱 투명성을 요구하는 소비자보호법을 준수합니다. 그 규칙은 이들 제품의 “기능 또는 생산” 을 위해 필요한 “분쟁 광물” 을 함유하고 있는지 공개할 것을 요구합니다. “분쟁 광물” 이라는 용어는 산지와 가공 및 판매 장소에 상관없이 금, 주석, 탄탈륨, 텅스텐 (“3T & G”), 주석석, 컬럼브석-탄탈석계 및 철망간 중석의 파생물을 말합니다. 이 요건의 목적은 “분쟁 광물” 의 탐사와 거래에 부분적으로 자금이 조달된, 콩고 공화국(DRC) 및 주변 국가에서의 격렬한 분쟁을 종식시키려는 인도주의적 목표를 추진하는 데에 있습니다.

우리는 이 요건을 준수하고, 우리 공급망이 이들 광물의 원산지를 확인하기 위해 우리의 일부 공급업체 및 하청업체가 분쟁 광물 리포트 양식을 기재토록 요구합니다.

## 책임있고 지속적인 천연고무 산업 경영에 기여하기

미쉐린은 천연고무 생산 및 가공업체로서 천연고무 분야의 미쉐린 구매원칙에 제시한 5가지 약속을 존중하고 추진하기로 약속합니다.

### 인간 존중

- ▶ 토지 소유자와의 분쟁 해결 독려
- ▶ 근로 및 생활 환경 개선

### 환경 보호

- ▶ 삼림 벌채와의 투쟁
- ▶ 고무 재배 활동이 현지 동물군, 식물군 및 환경에 미치는 잠재적인 영향의 관리



**농업사례의 개선**

- ▶ 공급자, 전문기관, 현지 회사 또는 농장주 그룹과 최고의 농업 사례를 추진
- ▶ 농산물 수확량 개선

**신중한 천연자원의 활용**

- ▶ 천연고무의 자원효율을 증대

**적절한 관리정책**

- ▶ 모든 부패 유형과의 투쟁
- ▶ 현지 또는 국제 이해관계자와 대화를 통해 지속 가능한 천연고무 산업개발에 기여
- ▶ 투명한 활동

천연고무 분야의 미쉐린 구매 원칙 전문은 <http://purchasing.michelin.com/> 에서 확인하실 수 있습니다.  
 그룹과 그들의 구매 부서 및 공급자들에게 “더 나은 당신의 길을 위해” 란 다음을 의미하기도 합니다:

## 독자적 기업 문화

우리의 기업 문화는 경쟁 우위에 있으며, 우리의 공급자와 그들의 하청업체가 가치있게 여기는 주요 강점입니다.

### 인간 존중

우리는 우리의 공급자와 그들의 하청업체에게 다음 사항을 준수할 것을 요구합니다:

- ▶ 국제 표준, 특히 세계 인권 선언, UN 글로벌 컴팩트, 그리고 OECD 다국적 기업 가이드라인
- ▶ 노동법과 해당 국가의 규정 (임금, 근무 시간, 집회의 자유 등)
- ▶ 국제 노동 연합(ILO)의 관례, 특히 미성년 노동, 강제 노동과 차별 금지
- ▶ 적절한 근무 환경을 통한 인간 존엄성 존중의 원칙
- ▶ 직원과 지역 사회의 건강과 안전에 미치는 영향을 제한하기 위한 직업 안전, 건강과 위생 규범
- ▶ 그들이 방문하거나 그들이 근무하는 미쉐린 작업장에 적용되는 안전 규칙

### 혁신의 육성

**PRM 원칙:** “열린 마음을 가지고 혁신을 이루기 위해 노력하라. 품질이 브랜드의 주춧돌이기는 하나 혁신은 차별화를 가져온다.” (2011년 성과 및 책임 선언문)

혁신은 언제나 미쉐린의 전략의 중심에 있었습니다. 우리는 길을 이끌고 고객에게 유용하고 사회 변화에 맞는 혁신을 제공함으로써 산업과 시장을 발전시키는 데에 주요한 역할을 하였습니다.

미쉐린의 공개적이고 협력적인 혁신에 대한 절차는 내부 자원과 공급자를 포함한 혁신 생태계를 포함 합니다. 함께 가치를 창조하도록 공급자들에게 혁신을 북돋아 주는 것은 구매 부서의 미션 중 하나입니다.

## 지속적인 발전

미쉐린은 품질, 비용, 신뢰도 표준을 준수하고 인권 및 환경을 지속적으로 개선할 것을 서약하는 공급자들과 함께 일합니다. 광범위하게 말해서, 공급자들이 그들의 제품과 서비스의 가치를 증진시키는 개선 방안을 만들 수 있도록 지원합니다.

우리는 기업의 사회적 책임(CSR, Corporate Social Responsibility)의 영역을 포함한 성과 측정을 통해 정기적으로 공급자를 주의 깊게 지켜봅니다. 우리의 주요 공급자들은 이 영역에 대한 구체적인 목표를 지정하고 측정하기 위해 필요한 정보를 보관하며 필요한 수정 조치를 효율적으로 사용합니다. 또한 공급자는 미쉐린과 미쉐린의 공식 대표가 현장 감사를 행할 수 있도록 허가합니다.

**미쉐린은 2011년부터 주요 공급자의 CSR 성과를 측정하였습니다.**

품질 감사 이외에도 우리는 외부 컨설턴트의 지원 하에 공급자의 CSR 성숙도를 측정합니다. 위험 분석 이후에 이루어지는 이 측정은 온라인 설문지를 공급자가 작성하는 방법으로 수행됩니다.

환경, 사회 및 윤리적 문제를 다루는 SWOT 분석을 통해 시행 계획의 전개 또는 그 긴급한 정도에 따라 더욱 집중적인 현장 감사를 할 수도 있습니다.

미쉐린은 지속 가능한 구매 성과를 전체적으로 면밀히 감사하고 관리하며 공급자의 CSR 측정을 게재 합니다.

## 장기적 비전

공급자 관계 관리(SRM)의 일환으로 미쉐린은 공급자들과의 장기적인 협력관계를 형성합니다. 우리는 공급자와의 관계가 평등하고 모든 당사자가 최선의 이익을 얻을 수 있기를 희망합니다.





## 성과 측정

미쉐린은 정기적으로 주요 공급자들과의 성과 측정 회의를 편성합니다. 이와 같은 회의의 횟수와 주제는 공급자와의 계약서에 명시되어 있습니다. 이러한 회의는 다음과 같은 목적을 위해 설계되었습니다.

- ▶ 상황을 검토하고 다음 사항들을 승인합니다:
  - 공급자의 성과 보고서, 이 종합적인 사실 보고서는 품질, 회의 안건에 대한 성과, 제품 제공의 경쟁력, 추진 과정에의 참여, 혁신과 가치 창조, 기업의 사회적 책임과 비즈니스 연속성 관리를 다룹니다.
  - 목표들과 지정된 일정들의 지속적인 개선 계획
  - 지급 조건, 공급자 관계 관리, 공급망 관리에 있어서 미쉐린과의 관련 퀄리티에 대한 공급자의 평가
- ▶ 우리의 기술적, 상업적 관계의 비전을 조정

## 결론

미쉐린은 수많은 국가에서 운영이 되고 있으며, 다양한 문화적, 법적, 정치적 체계를 대표하고 있습니다.

회사와 모든 직원의 기본적인 규칙은 해당 국가의 법률과 법규를 준수하고 **미쉐린 성과 및 책임 선언문: “더 나은 당신의 길을 위해”**에 공식화된 가치와 원칙을 수용하는 것입니다.

본 문서에서 제시된 가이드라인은 모든 나라의 법률과 관습에 완벽하게 상응하지 않을 수도 있습니다. 만약 해당 지역의 법규에 의해 정해진 표준이 미쉐린 구매 원칙에서 제시하는 것보다 엄격하다면 그 지역의 법규가 우선 적용됩니다. 그와 반대로 미쉐린 구매 원칙에 있는 기준이 더욱 무게가 있다면 그것부터 적용됩니다.

미쉐린의 공급자들은 본 문서에서 설명하는 원칙과 가이드라인을 준수하는 것이 상업적 관계에 있어 필수적인 부분임을 이해하고 그것을 이행하거나 그것을 준수하기 위한 개선 방안을 세웁니다. **계속적인 경고에도 불구하고 공급자가 이 원칙과 가이드라인을 이행하지 않을 경우, 그룹은 공급자와의 상업적 관계를 종료합니다.**





부록

## 품질-제품 승인 절차

품질 리스크 정도에 따라 미쉐린은 하나 또는 다수의 공급자에게 납품을 승인합니다. 승인을 받기 위해서, 공급자는 반드시 미쉐린이 명시하는 제품의 품질, 물량, 기한, 관련 서비스 기준을 완벽히 따른 제품 및 최적의 가격으로 납품이 가능함을 입증해야 합니다.

다음과 같은 제품을 승인합니다:

- ▶ 미쉐린 명세서에 부합할 것
- ▶ 규정된 공정, 생산 라인, 또는 기계를 이용한 제조
- ▶ 특정 장소에서 제조

이후 “제품” 이라는 단어는 다음의 세 가지 요소를 의미합니다 (제품, 공정, 생산장소).

### 1. 제품 승인 요구 사항

공급자는 승인 절차를 시작하기 위해 다음 사항을 수행해야 합니다:

- ▶ 배송된 제품의 사용(예를 들어 유럽 연합에서 판매되는 제품에 적용되는 화학 물질에 대한 규정인 REACH<sup>1)</sup>)과 내용물에 관하여 배송지 국가의 **법적 및 규제 제한에 대한 요구 사항에 부합할 것.**
- ▶ **미쉐린 명세서에 서명하는 것에 동의할 것.** (기술명세서와 필요시, 식별, 추적 가능성, 보호, 포장, 운송, 배송, 취급 등에 관한 명시)미쉐린과 공급자는 사용될 측정 방법에 대해 동의해야 합니다.
- ▶ 배송지 국가의 법과 규제에서 요구되는 **건강과 안전 정보를 규정된 언어로 제공**해야 합니다. 이 정보는 제품이 사용되기 전에 미쉐린으로부터 승인받아야 합니다.
- ▶ 공급자가 판단하기에 제품의 특정 사용에 대한 특성이 필요하다고 생각되면, 미쉐린이 지정하지 **않더라도 제품 특성 정보를 제공합니다.**

필요하다면, 미쉐린은 공급자에게 다음과 같은 사항을 요청할 수 있습니다:

- ▶ **관련 추가적인 정보(공급자 감사 설문에 포함된)를 제공해야 합니다:**
  - 설계와 발전
  - 공급자 관리
  - 제조 과정 및 제조 과정의 견고성
  - 생산, 보존, 저장, 포장 및 운송 자원
  - 식별 및 추적 시스템
  - 커뮤니케이션 자원 (EDI<sup>2)</sup> 주문 처리와 서비스 포함)
  - 재료의 재활용, 처리 및 처분
- ▶ **다음에 대해 효과적인 조정을 입증해야 합니다:**
  - 생산 과정 (FMECA<sup>3)</sup> 결과, 제조 과정, 공정 능력: Cp, Cpk<sup>4)</sup>)
  - 제조, 저장, 배송된 제품의 품질 (제품 규격 관리: 모니터링 계획, 제품 능력, 측정 품질 등)
  - 투입 및 위탁제품
  - 생산과 공급망 관리
- ▶ **다음 사항을 관리할 수 있어야 합니다:**
  - 비즈니스 연속성의 위험 (표현된 요구, 예외적인 요구 및 돌발적인 요구에 대한 제공 능력)
  - 특수 제품의 특성
  - 규정 미이행과 불만 사항
  - 수정 사항

- ▶ **ISO TS 16949 그리고/또는 ISO 14001 요구사항에 부합해야 합니다:**

미쉐린은 제품의 중요도와 공급자에 대한 지식에 따라 일부 또는 전체 요구사항에 대한 기술 감독 또는 감사를 진행할 권리가 있습니다.

위의 결과는 제품 승인 과정의 지속 여부를 결정합니다.

1) Registration, Evaluation, Authorization, and Restriction of Chemical Substances; 화학 물질의 등록, 평가, 승인, 규제 (EC 1907/2006).

2) Electronic Data Interchange; 전자 자료 교환

3) Failure Mode, Effects and Critically Analysis; 고장 방식 효과 임계적 해석

4) Process capability and Process capability index; 공정 능력 및 공정 능력 지수

## 2. 제품 승인 과정

공급자가 제시한 정보와 제품의 중요성에 따라 미쉐린은 다음과 같은 사항을 지정하는 승인 규약을 설정합니다:

- ▶ 수행 단계의 수와 종류
- ▶ 단계별로 배송될 제품의 양과 관련되는 미쉐린 현장
- ▶ 공급자가 제공해야 할 행정, 공급망, 기술 데이터 목록
- ▶ 다음과 같은 제품 관련 사항에 대한 승인에 필요한 성과 수준:
  - 고유 성분(명세서와 관련하여)
  - 미쉐린의 제조 과정에서의 태도
  - 미쉐린의 요구사항에 대한 대응 능력

또한, 미쉐린과 공급자는 다음 사항에 대해서 동의해야 합니다:

- ▶ 배치(batch) 정의, 식별 및 추적
- ▶ 배송 제품에 대한 품질 기록과 규격 테스트

미쉐린은 기한에 맞추어 제품 승인을 시행하고 마칠 수 있도록 필요한 자원을 사용하는 것에 대한 책임이 있습니다.

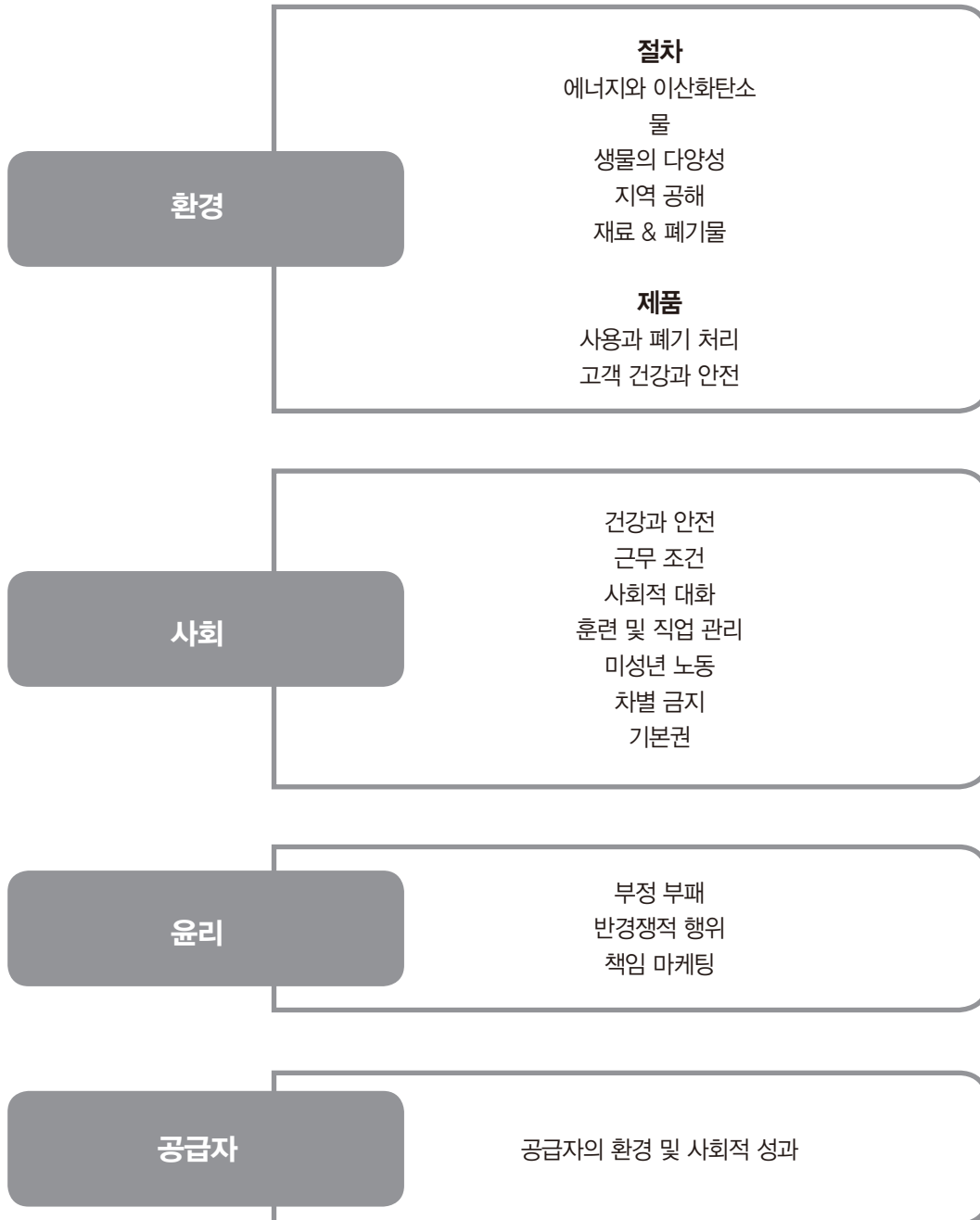
**미쉐린은 기술력, 공급망, 상업적 요구사항과 커뮤니케이션 관련 요구사항을 모두 갖췄을 때 제품 승인을 허가합니다.**

승인은 미쉐린이 사용 범위를 확장하거나 공급자가 수정을 하였을 때 변경될 수 있습니다.

그와 같은 경우에는 위험 분석을 수행하여 해당 국가의 법적, 규제적 제한과 특정한 지역의 생산의 특성에 부합하는지를 결정합니다.

## CSR 평가 항목

사용되는 방법은 글로벌 컴팩트와 ISO 26000에서 설정된 국제 CSR 표준에 따릅니다. 4개의 핵심 주제로 나뉘어져 있으며, 공급 업체 운영에 대한 항목만을 적용하였습니다.



## 미쉐린의 구매 조직 27개 이상의 국가에 대표자가 있는 글로벌 네트워크



### 4개의 구매 영역

- 원재료 및 에너지
- 천연 고무
- 산업 구매
- 서비스

### 4개 지역

- 유럽
- 북아메리카
- 남아메리카
- 아시아 태평양

### 더 많은 정보를 얻으시려면

- 미쉐린 성과 및 책임 선언문: “더 나은 당신의 길을 위해”  
[www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate)
- 공급자 가이드라인 (품질, 구매 조건 등)  
[www.michelin.com/purchasing](http://www.michelin.com/purchasing)

Michelin – Group Purchasing Department  
23, place des Carmes-Déchaux  
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 - France



