

CBCC訪スウェーデン・オランダCSR対話ミッション 団 長 所 見

公益社団法人 企業市民協議会 (CBCC)
会 長 二 宮 雅 也

ミッションの概要

2019年11月18日(月)から22日(金)まで、訪スウェーデン・オランダCSR対話ミッションの団長としてスウェーデンのストックホルム、オランダのアムステルダム、ハーグ、ロッテルダムを訪問した。両国とも以前のCSR対話ミッションで訪問したことがある国だが、SDGsやCSRへの取り組みという点ではいずれも国際社会から高い評価を受け続けていることから、改めて訪問した。

スウェーデンでは、CSR大使および外務省、官民による貿易・投資促進機関のビジネス・スウェーデン¹、スウェーデン輸出信用銀行(SEK)²の担当者を含む「チーム・スウェーデン」や、企業・イノベーション省といった政府関係者と対話を行ったほか、サステナビリティ経営の先頭を行くエリクソン社、金融面からサステナビリティを支援するノルデア社、啓発・調査・研究といった側面から政策立案者や企業関係者に有益な情報をインプットするCSRスウェーデン³やストックホルム環境研究所とも対話の機会を持った。

オランダでは、オランダ政府内でSDGs推進の中心的役割を担う外務省、企業局(RVO)、社会経済評議会(SER)⁴の担当者から、オランダにおける重要な推進プラットフォームであるIRBC合意⁵など各種取り組みについて聴取し、意見交換を行うとともに、サステナビリティ経営に関する哲学と実践において世界の最先端を行くユニリーバ社、環境分野を中心に現実的な取り組みを進めるハイネケン社、持続可能な銀行原則策定をリードするなど国際的にもサステナブル・ファイナンスを牽引するINGグループ、ならびに経団連のカウンターパートでもあるオランダ産業経営者連盟(VNO-NCW)の担当者らと対話した。これ

¹ 2013年にスウェーデン政府と経済界が共同で設立した機関。「海外で事業を行うスウェーデン企業に対する支援」と「スウェーデン国内に投資・進出する外国企業に対する支援」が主な事業

² スウェーデン国営の信用銀行で、主に国営企業に対する輸出信用保証を行う

³ 2004年にスウェーデン経済界により設立されたCSR推進団体

⁴ 産業界・労働界・アカデミアの代表ならびに王室関係者等をメンバーとするいわゆるマルチステークホルダー・フォーラムで、社会政策や経済政策に関するオランダ政府・議会の諮問機関

⁵ Agreements on International Responsible Business Conduct : SERの提言に基づいて策定された。合意文書には年金基金、企業年金、政府、労働団体、NGOなどの多くが署名しており、アパレル、食品など、遵守すべきセクター別ガイドラインが策定されている。

らに加え、インパクト評価に関する国際的なイニシアティブである World Benchmarking Alliance (WBA)⁶、多くの日本企業が CSR/サステナビリティ・レポートに際して活用している GRI ガイドラインでなじみ深い GRI (Global Reporting Initiative)、さらには ESG 評価機関大手のサステナリティクス社とも、それぞれ対話を行った。

各会合では、政府や企業・経済団体、ESG 評価機関、研究機関など多種多様な主体から、それぞれの考え方や取り組みに関する説明を聴取するだけにとどまらず、わが国の CSR をめぐる状況や CBCC および経団連の CSR ならびに SDGs 推進に向けた活動、日本企業各社の具体的な取り組み状況などについても先方に紹介し、相互理解を図った。

以下、各会合を振り返りつつ、今回のミッションの総括および団長としての所見を記す。

1. 官民連携による CSR/SDGs/サステナビリティの推進

スウェーデンの人口は約 1 千万人、国内市場が小さく、バイキングの伝統よろしく海外進出・自由貿易志向が強い。対するオランダも、約 1,700 万の人口を抱えてはいるものの、オランダ東インド会社の歴史が示す通り、やはり海外進出・自由貿易志向が強い。また、両国とも中小・中堅企業が多く、輸出促進による経済成長を志向しており、グローバルな競争環境の下で、自国・自国企業が持続可能でかつ高い国際競争力を維持するには自らをどう処すべきか、という点を突き詰めたうえで、CSR/RBC や SDGs、サステナビリティを軸に国際競争力を高めるべく、政府と経済界・企業が歩調を合わせ、協力し合って戦略的な取り組みを展開していることがよく理解できた。

加えて、両国とも他の欧州各国と同様、市民団体や労働組合の力が強く、政府も社会課題の解決や持続可能な社会の実現に向けて、彼らや産業界を含むマルチステークホルダー型の対話を重視し、それをベースに物事を前進させていくアプローチをとってきた。背景として、スウェーデンにおいては社会課題解決への市民の参画意識の高さ、オランダにおいては国土が海面より低く干拓地の防災のためにステークホルダー間の合意形成・協力が歴史的に定着していること (Polder model)、などがあげられる。いずれにしても、現在のわが国では確立していない、こうした政府・産業界・市民社会の間の成熟した関係は、各主体が経済・社会の課題解決に真摯に向き合い、建設的な対話を重ねることによってのみ、構築されていくものだとの思いを強く持った。

官民連携のあり方について重要な示唆が得られたが、特に「政府内の連携体

⁶ オランダ、英国、デンマークの各国政府がスポンサーとなり 2018 年 9 月に発足、企業による SDGs 達成への貢献を後押しすることを目的に、企業の取り組みにおいてベンチマークとなる SDGs インパクト評価指標を無料かつ公的に入手可能な形でセクター別に開発することを旨とする。

制」と「企業と市民社会とのエンゲージメント」について強調したい。

まず、前者については、両国ともに政府内の関係機関が、明確なデマケーションと緊密な連携のもとでチーム体制を敷き、一丸となって CSR/RBC・SDGs を推進していることが理解できた。外務省が政策立案および戦略構築を主として担う一方で、庁・局にあたる Agency が実働部隊として機能するなど、非常にシステムティックな形で多様なステークホルダーと共同で取り組みを進める連携体制を確立している。

過去の訪欧ミッション⁷でも、欧州委員会や各国政府の CSR 政策に対する積極姿勢を強く感じたが、今回訪れた両国でも CSR/RBC・SDGs の推進における政府の強力なイニシアティブが強く印象に残った。とりわけ、企業に対する奨励においても、単なる啓発活動にとどまらず、実践に向けた具体的な取り組みを重視しており、企業が事業活動を行う過程で具体的に活用できるツールの開発やコンサルティング機能の充実も図ることで、経営・事業活動への導入を後押ししている実情を知ることができた。わが国の、「経団連企業行動憲章」をはじめとする民間の自主的な CSR・SDGs 推進のやり方に限界があるとは考えていないが、スウェーデン・オランダともに政府が力を入れている、中小・中堅企業におけるサステナビリティ経営の浸透・推進は、わが国においても大きな課題であり、自主的な取り組みに任せるだけではなかなか前進せず、国としての競争力強化の機会を逸することにもなりかねない。両国のようにきめ細かく手厚い推進体制の必要性を感じた。

後者の市民社会との関係のあり方は、特に学ぶべき点が多分にあった。両国では、メーカー・金融機関ともに、NGO との対話を忌避することなく、時に社内に専門チームを設けて頻繁かつ日常的なコミュニケーションにまで落とし込み、NGO と建設的な対話が可能な関係構築に日々努力している。互いに意見の相違があることを前提に、NGO とのオープンな関係を維持することで、企業が直面している問題を非常に初期の段階で理解してもらうことこそが、最大のリスクマネジメントであるという声も聞かれた。何よりも企業と NGO が互いの専門知識の豊富さを活用しつつ、その役割を尊重し合いながら、持続可能な社会づくりに取り組んでいる。日本において、NGO との間でこのように成熟した関係性をいかにして創れるか。企業単独の努力では実現し得ない課題かもしれないが、持続可能な社会の構築に不可欠なプロセスとして、今後日本企業も真剣に考えるべきであり、CBCC にとっても今後の大きなテーマのひとつであると感じた。

2. サステナビリティの推進力としてのイノベーション

経団連は「Society 5.0 for SDGs」を掲げ、デジタル革新とイノベーションを通

⁷ 2018年にはジュネーブとブリュッセルを、2017年にはドイツ（フランクフルト、ベルリン、ミュンヘン）を、2016年にはブリュッセル、パリ、ロンドンをそれぞれ訪問

じて社会課題を解決するとともに、一人ひとりが真に豊かで満足できる人間中心の新たな「創造社会」を実現することによって、SDGsの達成に貢献することを目指している。一方スウェーデンは、2045年までに世界で初めて化石燃料を使用しない福祉国家になることを目指している。この極めて野心的な目標達成を含め、解決が容易でない今日の課題に取り組むため、政府はイノベーションに活路を見い出している。GDPに占める研究開発支出の割合は3.33%と、OECD平均の2.37%を大きく上回っており⁸、「Global Innovation Index」では世界126カ国・地域中第2位⁹、「Innovation Union Scoreboard」では欧州26カ国中第1位¹⁰など、スウェーデンはイノベーションの推進およびイノベーションを生み出す環境整備でも世界をリードしている。スウェーデン政府でイノベーション政策を所管する企業・イノベーション省によると、現在スウェーデン政府が推進している「イノベーション・パートナーシップ・プログラム」では、産業界、アカデミア、公共部門をはじめ、多様なステークホルダーが参加するハイレベル・グループでの検討を経て、戦略的イノベーション分野を特定したうえで、生涯を通じた技能開発、気候変動、健康・ライフサイエンス、デジタル・トランスフォーメーションに取り組む。イノベーションを通じてトランスフォーマティブなアクションを創り出していこうとするスウェーデンの本気度を感じた。

イノベーションが重視されているのは経済界も同様だ。エリクソンでは、会社のトップから各事業ユニットに対し、サステナビリティやCSRに必ず言及するよう指示が出ており、その実施をチェックする担当チーム（アンバサダー）を社内に設けているだけでなく、全従業員を対象にSDGsの考え方に関するトレーニングを行っている。これにより、問題の大小に関わらず、日々の生活の中で直面している問題の解決に取り組むことが、エンジニアの技術開発における発想のベースになっているとのことである。

そして、「サステナブル・リビング・プラン」を掲げるユニリーバでは、パース・ドリブンの経営は収益を犠牲にするものではない、むしろその反対だとする。人々の生活向上をめざしイノベティブでサステナブルな解決策を提供し続けることで、消費者や社会の期待と自らをシンクロさせ、最終的に株主へのリターン増大につなげる、との経営哲学は、ポール・ポールマン CEO が退任しても決して揺るがず、経営にしっかりと根付いている。

3. インパクト評価をめぐる動き

SDGsの推進に関し、進捗の開示と取り組み効果（インパクト）の評価は、企業にとって大きな課題である。民間機関によるさまざまな手法が乱立している中、国連開発計画（UNDP）をはじめとする国連機関も、グローバル・スタン

⁸ スウェーデン企業・イノベーション省提出資料より（原典はOECD資料）

⁹ 同上（原典はコーネル大学資料、2019年）

¹⁰ 同上（原典は欧州連合資料、2016年）

ダードとなるインパクト評価指標の開発に動き出している。こうした国際的なイニシアティブのひとつである **World Benchmarking Alliance (WBA)** との対話は、そうしたインパクト評価をめぐる国際的な議論の最新動向を把握するうえで大変参考になった。**WBA** は昨年9月に発足したイニシアティブながら、企業の取り組みに対する **SDGs** インパクト評価指標を無料かつ公的に入手可能な形でセクター別に開発することを目指し、精力的に作業を進めている。

インクルーシブで持続可能な経済・社会の実現に不可欠な7つの主要なシステム変革（「社会」「農業・食品」「脱炭素化・エネルギー」「サーキュラー」「デジタル」「都市」「金融システム」）を特定したうえで、それらをもたらすセクターを牽引する主要企業“**keystone companies**”をリストアップ・精査し、評価指標を開発する。2023年までにグローバル大手企業2,000社のランキングを公表する計画であり、まずは食品・農業分野について、企業の公開情報に基づくベースラインを2020年末には公表し、リストアップされた企業との対話を通じてブラッシュアップしたものを2021年には公表予定とのことである。

複数の評価・開示の手法が乱立する中で、企業の負担が増大しており、ハーモナイゼーションの必要性については**WBA**も**GRI**も認識しているが、今後、評価手法が収斂する見込みについては厳しい見方を示している。本件については、**CBCC**としても今後の関係者の議論・具体的作業の推移を注視するとともに、**WBA**とは引き続き対話を深めていきたい。

4. サステナブル・ファイナンス（持続可能な金融）をめぐる動き

サステナブル・ファイナンス（持続可能な金融）をめぐる欧州の動向も非常に示唆に富むものであった。とりわけ、化石燃料の利用に係る事業等からのダイベストメント（投資や融資の引き揚げ）については、団員も高い関心を寄せていた。これに対し、対話に応じた両国の金融機関は、やはり欧州の金融機関として基本的にダイベストメントの方針を明確に打ち出しているものの、それは決して「完全排除」を意図するものではなく、慎重な検討を重ね、バランス感覚をもった適切な対応を模索していることが明らかになった。「見放す」のではなく、クライアントである企業に如何に持続可能なアクションを採らせるか、丁寧な対話を通じて支援していくことが最も重要なポイントであり、それこそが脱炭素社会へのトランジション（移行）に大きな役割を果たす金融機関としての責任である、という気概を感じた。

当該企業の製品・サービスがサステナブルであるかということ以上に、当該企業がサステナビリティをどう捉え、今後行動していこうとしているのかを重視するとし、ある種の冷静な視点を確認することができた。こうしたバランスある対応が可能となるのも、先に述べた政府・**NGO**をはじめとするステークホルダーとの日常的なコミュニケーションの蓄積があってこそであることを、ここであらためて強調したい。企業サイドの広報をより一層工夫しつつ、ステー

クホルダーとの対話により積極的に取り組んでいく重要性を改めて認識した。多くの日本企業にとっては決して得意とはいえない分野であるが、社内の専門チームの設置も含め、エンゲージメントのあり方を刷新していくべきと感じた。

5. 環境問題・気候変動への対応

スウェーデンは、日本と同じく国土のおよそ7割が森林に覆われており、森へ入ることを楽しむ文化・風習に根ざした自然や環境に対する意識の高さが存在する。対するオランダも、九州とほぼ同じ面積の国土の約4分の1が海拔ゼロメートル以下であり、海面上昇をはじめとする気候変動に伴う問題には敏感な事情がある。こうした背景から、両国の政府・企業とも、環境問題や気候変動に積極的に対応している実情が見て取れた。

先述のように、スウェーデンは2045年までに世界で初めて化石燃料を使わない福祉国家を実現するとの目標を掲げ、すでに炭素の排出を1990年比で24%削減したほか、化石燃料によらない電力生産を実現している。またハイネケン社は、ビールの製造に不可欠な水資源の消費効率化に努めると同時に、製造エリアでのCO₂排出の削減および再生可能エネルギーの使用拡大に取り組んでいる。さらにユニリーバ社では、多くの同社製品でパッケージに使われているプラスチックについて、テクノロジーを活用した分別収集と再生プラスチックへのリサイクル、その利用（リユース）という循環構築に向けた現在の状況および今後の目標の紹介を受けた。再生プラスチックの使用が難しい食品パッケージについては、大学との共同研究によりある触媒を使って食品にも使えるパッケージの開発を進めているとの説明があった。従来の、容器の小型化などの個別対策ではなく、技術開発により「サーキュラー・プラスチック・バリューチェーン」を構築し、プラスチックの価値を向上させるだけでなく課題解決にも貢献することを目指しているとの同社の力強い説明に、われわれ団員一同、感心させられたが、そのためにも政府や大学、市民社会とのパートナーシップが重要だとの同社担当者の発言に、強い印象を受けた。

6. ビジネスと人権

日本では、2020年6月を目途に「ビジネスと人権に関するわが国の行動計画」(NAP)を策定するための作業が進んでいる。人権はSDGsのすべての目標に通底する分野であり、企業として取り組まないという選択肢は存在し得ない。経営トップの強いリーダーシップを発揮しながら取り組む必要があるとして、経団連も今年10月に、持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)作成の「ビジネスと人権に関するCEOガイド」の日本語版を公表した。2011年に国連人権理事会で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGP)やOECD多国籍企業行動指針に基づいた「責任ある企業行動のためのOECDデユ

ー・ディリジェンス・ガイダンス」を社内でもどのように実践しているのかという点、特に人権デュー・ディリジェンス（人権 DD）をどのように進めているのか、団員の関心も高かった。

スウェーデン・オランダとも社会全体で人権問題の関心は高く、オランダでは、NAP の改訂が予定されており、現在はギャップの特定・分析作業が進んでいるとのことである。また、今年6月に企業のサプライチェーン上の児童労働問題の人権 DD に関する法案が議会上院で承認されたものの、現在、同法案のレビューが実施されている。オランダ産業界は実務負担の増大を懸念しており、今後の動向を注視する必要がある。

おわりに

CBCC は 2003 年から毎年、海外にミッションを派遣しているが、その都度感じることは、やはり現地に行っこそわかることがある、ということである。とりわけ、サステナビリティに関する分野は、ESG 然り、SDGs 然り、ここ数年の間に目覚ましいスピードで発展している。今後この分野がどこに向かい、そして各機関がどのように取り組んでいくのかをめぐっては、恐らく当事者ですら、未だ掴み切れていないというのが実態だろう。サステナビリティに係る政策の策定・実行、ビジネス、投資、研究等、あらゆる側面において膨らむ可能性の裏に、関係者が日々、試行錯誤を重ねつつ、時にジレンマを感じながら取り組んでいることを肌で感じる事ができた。これはやはり現地訪問だからこそ知り得た収穫のひとつである。

そのうえで、サステナビリティ経営の先進企業の方々との対話では、とりわけ気候変動問題の危機的状況を受け、本業を通じて社会に貢献する使命感を意識した声が相次ぎ、CSR、SDGs、サステナビリティが企業経営において主流化しつつあることを実感した。CSR はもはや企業活動の一分野ではなく、企業経営・事業活動そのものである。彼らとの対話を通じて、より持続可能な社会の実現に向けた熱い想いを共有し、大いに刺激を受けたことは、私自身を含む、団員一人ひとりが次の一手を考えるうえで、大変意義深いことであった。

最後に、タイトなスケジュールの中、各対話先との効率的な会合運営にご協力いただいた団員の皆さんに、この場をお借りして改めて感謝を申しあげたい。この分野の水平線が益々広がりを見せる中、来年度のミッション派遣までによりダイナミックに進捗していることへの大きな期待感を胸に、CBCC 会長として今後も活動に邁進していく所存である。

以 上