

# CBCC 訪北欧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 佐 藤 正 敏

## 1. ミッション派遣の目的

2015年2月1日(日)から7日(土)にかけて、CBCCの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とノルウェーのオスロを訪問した。CBCCでは、2003年以来毎年、海外にCSR対話ミッションを派遣しており、同じ北欧のデンマーク・コペンハーゲンも2012年10月に訪問しているが、スウェーデンとノルウェーを訪問したのは今回が初めてであった。

両国はいわゆる「高福祉・高負担」国家として知られ、社会保障では政府が大きな役割を果たしている。加えて、環境保護や開発援助、労働者の権利や人権保護などの分野でも政府が中心的な役割を果たし、先進的な考え方や取り組みで国際社会をリードするとともに、積極的に貢献する存在となっている。さらに両国には、CSRに関する各種調査における高い評価で世界的に知られたグローバル企業も数多く存在している。本ミッションは、そうした両国におけるCSRの捉え方や特色、関連政策、両国企業のCSRへの取り組み、ステークホルダー・エンゲージメントの実態等を探り、理解を深めることを目的として派遣したものである。

そこでわれわれは、両国におけるCSRへの取り組みや認識などを多面的に理解すべく、両国の政府、企業はもとより、NGOや労働組合などのステークホルダー、研究者など、幅広い主体とそれぞれ濃密な対話を行ってきた。2月の北欧は想像通りの寒さであったが、各対話でのやりとりは、先方の熱心な説明もさることながら、団員の積極的な参画のおかげもあり、大変熱気にあふれたものであった。

以下は、そうした対話を通じた所見と、私自身の所感である。

## 1. 政府によるCSRへの関与の大きさ

事前に予想した通り、スウェーデン、ノルウェー両国とも、CSRに対する政府の関与の度合いが高いことが感じられた。もともと、わが国や米国に比べ、欧州各国は一般的にCSRに対する政府の関与の度合いが高いが、中でも、社会福祉大国として社会政策における政府の果たす役割が大きな両国では、人権や労働、環境などCSRの各イシューについても、企業の自主的な取り組みに加えて政府の役割に期待する意識が広く国民の間に存在する背景がある。企業の側もそうした政府の役割を受け入れており、CSRに関し政府が策定・提示するビジョンや方針に企業が従って行動するという構図が存在している。これ

について、B I ノルウェービジネススクールのミットゥン教授は、主要企業に対する調査の結果、北欧、特にスウェーデンとノルウェーでは、① CSRは社会福祉国家の役割を代替するのではなく補完するもの、② CSRを推進してもなお、社会・環境面での国による規制は必要、と考える割合が高いことが明らかになった、と説明した。加えて、「社会への責任や環境への責任を重視するという点で、社会福祉国家とCSRの目指すゴールは一致している」と述べ、北欧諸国の社会福祉国家としてのバックグラウンドは、CSRの推進にとってメリットであると指摘した。

もう一つの特色として、両国とも、外務省が中心となってCSR政策を立案・推進していることが挙げられる。もちろん、環境や労働など、 이슈毎にそれに関係する省庁も政策立案・推進に関わってはいるが、司令塔としてそれらを取りまとめるとともに、企業や各ステークホルダーに対する窓口の役割を果たしているのは外務省であった。スウェーデン政府は、外務省に「CSR大使」を置いてCSR政策の立案・推進の実務にあたらせているほか、ノルウェーでは、CSRに関する政府の諮問機関である KOMpakt の事務局を外務省が務めるとともに、国会に対する報告書である「CSR白書」も外務省が取りまとめている。これは、両国とも国際社会への積極的な貢献を重要な外交方針としており、「OECD多国籍企業行動指針」や「国連グローバル・コンパクト」、「ILO条約」等、国際的に知られるCSRの規範・規準を重視していることが主たる要因と考えられる。つまりは、国際機関との連絡役である外務省が、これらと統合的なCSR政策の立案・推進にも中心的な役割を果たしているためである。

## 2. 国際競争力とCSR ～TrustとInnovation～

今回われわれは、スウェーデンで、アパレル企業として日本でも若い女性を中心に人気のあるH&M社と、デザイン性に優れた家電製品のメーカーであるElectrolux社を訪問するとともに、ノルウェーでは、昨年三菱商事の完全子会社となった水産養殖企業 Cermaq 社の担当者から、それぞれの企業のCSRについて話を聞いた。3社は、いずれもグローバル企業として、わが国企業と同様、日々国際競争にもまれながら事業を展開している。そうした中で、彼らがCSRに対してどのような理念を持ち、どのように取り組んでいるかがわれわれの大きな関心事であった。

例えば、H&M社では、持続可能な原材料の使用や各製造拠点における良好な労使関係の構築などに取り組んでおり、Electrolux社は、製品のライフサイクル全体での環境負荷の低減に努めるとともに、責任ある調達のために主要サプライヤーへは直接監査を行うなどしている。また、Cermaq社は、安全で品質の高い魚を食べたいという消費者の要望に応えつつ、養殖場が立地する地域の住民の権利を守り、従業員にも配慮するかたちで事業活動を行っている。3

社それぞれに確固とした理念を持ち、特色のあるCSRを展開していたが、他方で、彼らとの対話の中で共通して聞かれた言葉は、CSRは国民や社会からのTrust（信頼）を得るための重要な手段であるとともに、Innovation（変革、革新）を促すものである、というものであった。

両国は、人口がそれぞれ968万人（スウェーデン）、512万人（ノルウェー）と、国内市場の規模が小さいこともあり、一般に海外への輸出・投資指向が強い。こうした中、両国の政府と経済界との間では、企業として責任ある行動をとることが輸出振興や海外投資拡大を目指すうえで不可欠との認識が共有されていた。つまり、両国の国際競争力の源泉は、製品・サービスの品質の高さであると考えられており、CSRへの取り組み、企業としての責任ある行動は、国際社会からのTrustの獲得に資するとともにInnovationを誘発するものとなり、それによってブランド力の向上、製品の品質の向上が実現する、と考えられている。だからこそ、政府もCSRに積極的に関与し、企業もCSRを経営に統合しながら取り組んでいる、ということなのだろう。CSRがTrustの獲得に資するとともにInnovationの促進にもつながる、という考え方は、わが国企業の多くでもされていることと思うが、あらためて認識を強くした次第である。

一方、両国におけるCSRの主要イシューは、雇用創出やディーセント・ワークの実現といった労働分野や人権、環境、開発協力などとの説明があった。特に人権は、国連が「ビジネスと人権に関する指導原則」を策定したこともあり、わが国と同様、最近、大きく注目されているとのことであった。しかしながら、いわゆるフィランソロピー、社会貢献活動については、両国の政府・企業とも、一般的にはCSRとみなしていないとのことであった。彼らによれば、フィランソロピーがCSRの一種という考え方は、米国的だとのことである。

### **3. マルチ・ステークホルダー・プロセスの重視**

両国では政府がCSRのあり方やビジョン、方針を策定・提示しているが、CSR関連政策の立案や推進に際しては、政府・経済界はもとより、労働組合やNGOなど他のステークホルダーも参加する、いわゆる「マルチ・ステークホルダー・プロセス」が採られている。

マルチ・ステークホルダー・プロセスそのものは、欧州では政策形成に際してごく一般的に採られる手法であるが、ともすれば政府の施策や企業の活動を労働組合やNGOが批判する場となることが多い。しかしながら、両国の場合は、プロセスが成熟段階にあるためか、そうしたことはあまりないようであった。実際にわれわれは、オスロで、ノルウェーの政府や複数の経済団体、業種別の労働組合、NGO等の代表者がCSR政策について話し合う、KOMpakt というマルチステークホルダー・フォーラムの会合に出席した。KOMpaktでは、CSR政策に関する意見をとりまとめてノルウェー政府に勧告するとともに、

その実現を促進する活動を行っているとのことであったが、NGO代表の参加者からは、「単に要求するばかりではなく企業サイドの考え方を理解することも重要であり、そのためにこのフォーラムは役立っている」との説明があった。また、労働組合代表の参加者からも、「労組は当初、CSRを懐疑的に見ていたが、このプロセスを通じて企業や政府と体系的に対話し、コンセンサスを見出していくことが大事だとわかった」との発言があり、KOMpakt が、多様なステークホルダーによる、建設的な議論を通じた政策形成の場となっていることがうかがえた。

#### 4. その他

今回のミッションでは、この他にも、非常に示唆に富む話を多く聞いたり学んだりした。

例えば、サステナビリティを推進する国際的なNGOのナチュラル・ステップ・スウェーデンからは、持続可能な社会の実現には、まず、将来の明確なビジョンを描いてから、それを実現するために現在、取り組むべき課題を抽出する「バックキャスト」の手法が有効だ、という話を聞いた。実際に、同NGOがパートナーを組んでいる企業の具体的な取り組みの紹介もあり、バックキャストの手法の有効性を実感することもできた。

また、世界最大級のソブリンファンドであるノルウェー政府年金基金グローバル（GPF）との対話では、GPFが、長期的に健全なリターンを獲得を目指す一方で社会的責任投資を重視していることを学び、独立した倫理委員会が、国会が定めた倫理規定に反する企業を投資先から除外するよう勧告する仕組みについて詳しく理解することができた。

5日間で12の会合・対話をこなすのは、日程的にも、また体力的にも、決して楽ではない。しかしながら今回も、団員各位ならびに対話相手のご協力のおかげで、非常に有意義な対話を行うことができた。あらためて感謝したい。CBCでは今後も、毎年、CSR対話ミッションを派遣して海外におけるCSRの動向や情報を把握し、会員企業の参考に供したい。また、海外の諸団体・諸機関等とのネットワークを通じて、日本企業のCSRへの取組みを積極的に発信するとともに、日本企業のCSRに対する理解も求めていく所存である。会員各位には、CBC活動へのさらなるご理解・積極的なご参加をお願いしたい。

以上