

# 欧州における「企業の社会的責任（CSR）」の促進のための戦略

ミヒヤエル・ライテラー

## 要約

二〇〇〇年のリスボン欧州サミットで、「持続可能な発展」を戦略的目標として掲げた欧州連合（EU）は、その実現に向けて様々な取り組みを展開している。中でも企業の社会的責任（CSR）は、持続可能な形で欧州の競争力を強化するために重要な役割を持つものである。CSR自体は定義上自発的なものとされているが、その取り組みを促すためにEUは、対話の場を設けて情報交換を促進し、多彩なCSR推進ツールを導入し、公共政策との一貫性を確保するよう努めている。本稿は、その概要を紹介するものである。（編集部）

企業が社会において積極的な役割を果たすことの必要性がより一層強く認識されるようになってきている。その際、製品やサービスの価格や質のみならず、あらゆる企業活動が社会や環境に及ぼす影響にも焦点が当てられている。その上に、株主に対する企業経営陣の責任、なかならずく（最高）経営責任者が受け取る報酬に関しては、その重要性が増す一方である。

企業統治（コーポレート・ガバナンス）の強化に向けた動きは、現在、民間部門の責任に係るパラメータ（編

集注―媒介変数）を定義する段階に入ろうとしている。国際ビジネスの分野においては、途上国で事業を行っている一企業の決定が、その国における生活およびコミュニケーションに多大な影響を及ぼす可能性があるという認識が高まっている。

二〇〇一年七月、欧州委員会が意見を求めるための「企業の社会的責任（CSR）」に関するグリーンペーパーの作成を決定したのは、このような理由からである。この協議の過程において三百近い反応が文書で寄せられ、

### 3 欧州における「企業の社会的責任 (CSR)」の促進のための戦略

この分野における欧州連合 (EU) 行動に対して強い支持が示された。二〇〇二年七月以来、欧州委員会がCSRを推進するための欧州全体の枠組みづくりを目指し、パートナリシップを構築してきたのはそのためである。

欧州委員会は、CSRを「企業が自らの事業活動およびステークホルダーとの相互関係において、社会や環境への配慮を自発的に組み込む概念」と定義している。それは、企業が持続可能な開発に貢献する方法、すなわち競争力と社会的結束、さらに環境保護を同時に強化するという経営手法のことである。

より広義には、CSRとはEUの政策目標、競争力、雇用、社会的結束、環境保護のみならず、開発やグローバル・ガバナンスの向上にも貢献する手段であり、法律や社会的対話などの既存の政策ツールを補足するものである。

CSRを実行している企業が増加していること、またCSRの主な特徴に関するコンセンサスが広範囲で形成されていることを見ることは励みになる。

・ CSRは法的要件を超越した企業による行為であつて、企業は自社利益に資するとの判断に基づき、自主的にCSRを導入する。

・ CSRは持続可能な開発につながるものである。両

者は密接に関連しており (経済、社会、環境への影響評価は通常の事業活動の一部となる)、CSRは、通常の経営に付加される単なる目新しいものではない。

CSRの発展は、コーポレート・ガバナンスが進歩し、対象となる課題やステークホルダーが拡大していることを反映している。企業が社会・環境問題にどう対処するかがコーポレート・ガバナンスの重要な要素であるのは、そのためである。また、企業がこの対話の中に労組やNGOなどあらゆるステークホルダーを組み入れることが重要である。このように、CSRは、単なるコスト要因ではなく、むしろ企業の将来にとつての先行投資と考えるべきである。

グローバルイゼーションは企業に新たな機会をもたらすと同時に、世界的規模の新たな責任も生み出すものだ。従つて、国際基準が必要となる。OECD多国籍企業がイドライン<sup>2)</sup>が、国際的に認知されているルールとしては最も包括的なものである。欧州委員会は国際労働機構 (ILO) と調和する中核的な労働基準<sup>3)</sup>を遵守することの必要性を指摘しており、この分野においては国際標準化機関 (ISO) が積極的な役割を果たすようになっていく。

二〇〇三年八月に多国籍企業およびその他の企業の人

権に関する責任の国連規格案が採択されたことは、企業  
 がそのステークホルダーに対して負うべき責任に関する  
 認識の高まりを示している。同規格は倫理的指針として、  
 人権、労働および環境に関する既存の基準から抜粋した  
 広範におよぶ企業の法的義務をまとめたものであると  
 もに、紛争地帯で活動する企業にとつての指標を提供す  
 るものでもある。さらに、同規格は、企業責任を促進す  
 るための他の施策に対して国連がとってきた「任意主義」  
 的アプローチからの離脱を意味するとともに、最終的に  
 は国際法の基礎へと発展するものを示唆している。企業  
 内ルールの設定、その実施に関する定期的報告、国連あ  
 るいはその他の国内もしくは国際的機構による外部監  
 視・検証を受けることが提案されている。この規格案に  
 おいては、多国籍企業およびその他の企業には、「社会  
 の諸機関」として人権を強化し、擁護するために果たす  
 べき役割があるとの立場が示されている。序文において、  
 そのような役割に教育に関する責任が含まれていること  
 が明記されている。

世界人権宣言が全ての人々および全ての国が達成すべき  
 共通の基準を謳いあげていることを念頭に据え、各国政  
 府、他の社会機構、個人は、人権と自由の尊重を指導お  
 よび教育により促すよう努力するものとの目標を目指し

最近設置された「人権に関するビジネスリーダーのイ  
 ニシヤティブ」は国連人権高等弁務官だったメアリー・  
 ロビンソンが議長を務めているが、その目的は人権を企  
 業経営の構成要素とすることにある。

EUのCSRに関する取り組みは二〇〇〇年三月のリ  
 スポン・サミットから始まった。リスボンでは、「EU  
 を世界でもっとも結束した、競争力のある社会とする」  
 という新たな戦略的目標が打ち出された。そこに集まっ  
 たEU各国の首脳は、企業がその社会的責任を意識する  
 よう強く働きかけたのである。

CSRは、欧州が持続可能な形で競争力を強化し、社  
 会的にも結束を強めるために重要な役割を果たすと考え  
 られた。また、欧州の経済社会モデルを近代化し、強化  
 するためのより広範なプロセスにおいてもCSRが寄与  
 するものと期待された。

・EUのCSRに関する戦略においては、以下の三つ  
 が最優先項目とされている。

▽CSRに関する知識の向上と、ベスト・プラクテ

イスに関する情報交換を促すこと

▽CSRの活動とツールの収斂と透明性向上を促す  
 ことにより、CSRを推進しているとの主張の信

信頼性を確保すること

▽CSRと関連する公共政策との間に一貫性を確保すること

最初の項目は、企業の社会的責任行動への理解を促すことを目標としている。CSRとは、企業内の全ての部署が日常的に社会や環境に関する問題に取り組むことを意味している。企業はマーケティングや慈善事業のためではなく、競争力のために有益であるとの理由からCSRに取り組むのである。CSRは、決して単なる広報活動でなく、企業がその中核的な事業を再評価および再編することにつながり、かつリスクと変化を社会的に責任のある方法で管理することを確実にするものでなくてはならない。

CSRは新しい現象ではない。企業と社会の関係のあり方は一九世紀の温情主義から、企業が新たな社会的責任を負うという現代の形へと時間をかけて変化を遂げている。CSRの発現がどう変化しようとも、共通している一本の筋は、社会の問題への取り組みにおける政府、企業、社会的機関の間のある種の相互補完性である。

今日のCSRの理解が過去の取り組みと異なっているのは、CSRを戦略的に実施し、そのためのツールを開発しようという試みである。すなわち、ステークホルダ

ーの要求と持続的な改善および改革の原則を企業戦略の核に据える、というビジネスの手法である。今の風潮では企業は知識と革新を優先するが、社会的責任行動は、企業が優秀な人材を採用かつ保有するために役立つものである。一流のビジネス・スクールの卒業生は、就職先となる企業のイメージや評判を念頭に置いて、履歴書の送り先を決めるものだ。

欧州全体でCSRに関する議論が広く展開されているにもかかわらず、企業側、特に中小企業によるCSRへの真の理解をいかに促進するかという課題はなくならない。調査によると、それぞれの事業にとってのCSRの意義と便益に関する認識不足が、CSR推進における最大の障害となっている。

CSRは定義上自発的なものだが、それを信頼性と効果のあるものとするには測定と評価が必要である。CSRの成果を評価することは、企業がその活動および慣行を改善することに役立つ。なぜなら、それにより企業の社会や環境に対する取り組みについて効果的かつ確実なベンチマーキング（編集注―最も優れた実践との比較・分析を通じた現状改革のアプローチ）が容易となるからだ。CSR活動をガラス張りにすることで、ステークホルダーは、自分たちの期待に企業がどのように応えようとし

ているのかを測ることができる。

市場と公共政策の両方において、CSRが持続可能な開発に確実に貢献するためには、競争力、社会的結束、環境保護などの要素を適切に反映したベンチマーク（編集注―比較評価基準）を使用することが不可欠だ。さもないと無駄な慣行や行為を促す危険を冒しかねないからだ。

CSRに関する議論において透明性がますます重要視されるようになり、その傾向が故に、この十年間で行動規範、報告書、ラベル、賞、指標、基金などが増加している。トータル・クオリティ・マネジメント、エコ・マネジメント、オーディット・スキーム、グローバル・リポーティング・イニシアティブなどは、ほんの一例にすぎない。CSRは消費者や投資家にとっても市場に関する問題となっている。市場に関するすべての情報がそうであるように、CSRに取り組んでいるとの主張も実証される必要がある。個々の消費者あるいは投資家が与えられた情報を検証する立場にない場合は、政府が平坦な土壌を整備して、不正行為から彼らを保護しなければならぬ。選択されたCSR基準を満たさない企業を、他の企業もしくは消費者がボイコットすることは、強力な手段となり得る。

CSRは、あらゆるレベルの公的機関にとって課題と

なりつつあり、CSR基準を市場規制、補助金の供与、減税措置の適用、公共調達に導入するケースが増加している。たとえ当事者は善意で行っていることでも、このような動きは、EU域内市場に新たな貿易障壁を導入する危険をはらんでいる。

市場および公共政策においてCSRの重要性が高まることにより、ある重要な問題が提起されている。標示、点数、証明書、格付けなどいわゆるCSRベンチマークの法的な位置づけと、EU域内市場における、また今後は世界全体での、当該基準の漸進的収斂という課題だ。

このためには、CSRベンチマークの範囲と内容に関するコンセンサスを築く必要がある。CSRベンチマークの収斂に向けていくつかの動きが生まれており、このような課題に対処する解決策を見出すための出発点として有益である。CSRに関するマルチ・ステークホルダー・フォーラムを欧州委員会が設置したのはこのためである。このEUにおけるCSRフォーラムの目的は経験やグッド・プラクティスの交換を促し、行動規範、報告書、ラベリング、社会的責任投資（SRI）などCSRツールに関する共通のガイドラインを構築することである。

後者の概念は急速に発展している。年金基金はステー

クホルダーの批判を避けるためにCSR実施企業への投資を好む(英国の場合は80%、米国では一五%がこの投資慣行を示している)。SRIにおける自らの義務を遂行するために、企業は伝統的な報告の範囲を超えた情報の開示を行わねばならない。

このCSRフォーラムは企業と労働組合と市民社会を結びつけるものである。欧州におけるCSRの成功は、最終的にはそれが広く「共有」され、全てのステークホルダーがCSRの発展と適用のあり方について発言権を持っていると感じるかどうにかかっている。

すでに多くの企業が、管理職や社員に国際的な人権基準におけるトレーニングを受けさせるという形で、CSRを実施している。その際、NGOからの提案・支援を受けていることが望ましいが、それにより、欧州企業は人権を擁護する能力を向上させることができる。

いくつかの例を挙げよう。

ロイヤル・ダッチ・シェル社は、そのトレーニングの過程において最初のステップを踏み出した。同社の管理職向けトレーニング・ガイドである「ビジネスと人権―管理入門書」は社外の専門家の協力を得て作成された。また一九九九年版のソーシャルレポートには同社の警備員の訓練が報告されている。

BPAモコにおいては、社員の人権に対する意識を高めるための方策として、イントラネットのサイトを作り、社員に人権に関する具体的な指導や、国際的な人権開発団体の窓口情報を提供している。

しかし、英国の開発NGOであるクリスチャン・エイドはロイヤル・ダッチ・シェル社のような多国籍企業は、多国籍企業によるCSRキャンペーンに謳われている取り組み内容を遂行していないと批判している。「Behind the Mask 企業の社会的責任の実情」というレポートで公表された調査結果に基づくと、同NGOは拘束力のある(国際)法規と管理を求めており、国連に対して国際的な法的枠組みを作るよう働きかけている。

CSRヨーロッパによるキャンペーンの一環として、European Academy of Business in Society (EABIS)が二〇〇二年七月が設立された。ビジネス・リーダーと欧州を代表するビジネス・スクールの学長で構成されるこの機関は、企業の社会的役割に対応する新しい経営モデルと経営能力の必要に答えるものであるとともに、経済、社会、環境に関する企業の責任への対応を可能とするものである。EABISは、CSRを経営学のメインストリームに組み込むことを目指している。「ベスト・ワークプレイス賞」もまたCSRに対する意識向上を目

指した活動である。

中小企業もこのキャンペーンの一環でなくてはならない。しかしながら、CSRは多国籍企業を念頭に置いて推進されてきたものであるため、若干の調整が必要となる。中小企業の場合、その経営構造に無駄がないこと、また企業主との間に個人的関係が存在しているケースが多いこと、理由から、CSRの中核的発想の多くが、時にはキャンペーンを特に意識することさえなく、非公式に実施されているケースがある。

最近、日本経済新聞が「CSRの動きが日本に上陸した<sup>⑩</sup>」という内容の記事を掲載した。そこでは、欧州からあふれ出したCSRの波が、牛肉の不正表示や米の混合など日本で最近起きてきている事件により後押しされている、と指摘している。ソニーや東芝など国際的に知られている企業が、外部機関による評価を受け、社会責任を専任する部署を社内を設置している。日本経団連や経済同友会などの経済団体もまた社会責任を定義し、基準を策定する作業を進めている。二〇〇三年三月には、「市場の進化と社会的責任経営企業評価基準」が公表された。この問題は、毎年開催される日・EUビジネスダイアローグ・ラウンドテーブル<sup>⑪</sup>の会合においても重要な議題として登場する。このラウンドテーブルは日本側からは

元経済同友会代表幹事である小林陽太郎氏が、欧州側からはエチエンヌ・ダビニヨン子爵が共同議長を務める。ダビニヨン氏はCSRヨーロッパの会長でもあるが、一九九六年には、欧州産業界におけるCSRの動きの原動力として、CSRヨーロッパのネットワーク構築において中心的な役割を果たし、そのCSR推進への取り組みが評価され、「ビジネス・リーダー・オブ・ザ・イヤー<sup>⑫</sup>」に選出されている。このネットワークには六四社がメンバーとして参画しているほか、一八カ国のパートナー組織を通して欧州大陸全体をカバーし、全体では一五〇〇社を超す企業とつながっている。

持続可能な開発のためのツールとして、CSRは雇用、社会問題、企業、環境、開発、通商などを含むあらゆる政策において、より広く活用できるものだ。加盟国政府は自らの政策において、CSRを推進するための様々な施策を実行しているが、欧州委員会もまたこのような国別の政策に関する情報交換を円滑化することにより、CSRの普及を図っている。欧州委員会は国際的にCSRを推進しようとしているのみならず、CSRの原則をその政策全般に導入すること、そして二〇〇四年には進捗状況の報告書を公表することを自らに義務付けている。さらに、欧州統合プロジェクトには「EU基本権憲章」

が組み込まれているが、特にその第4章「連帯」<sup>(14)</sup>はCSRの概念を構成する発想と関連している。

企業にとっての一経営ツールであるCSRは、欧州連合が、二〇〇〇年三月リスボンで開催されたEU首脳会議で採択された「より良い雇用、より良い社会、より良い世界」という目標を達成するための、強力な政策ツールでもあるのだ。

注

- (1) [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/social/dial/csr/csr\\_index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/dial/csr/csr_index.htm)
- (2) <http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines/mnetext.htm>
- (3) Communication on Promoting Core Labour Standards and Improving Social Governance in the Context of Globalisation COM (2001) 416
- (4) Draft Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and other Business Enterprises with regard to Human Rights E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.1 <http://www.unhcr.org/refugees/refugees/links/NormsApril2003.html>
- (5) Companies ready to work with UN human rights code. ファイナンシャルタイムズ二〇〇三年一月九日、七頁

(6) [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/news/2000/newsagenda\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2000/newsagenda_en.htm)

(7) Call for law on multinationals responsibilities. ファイナンシャルタイムズ二〇〇四年一月二二日、六頁

(8) [http://www.csrcampaign.org/initiatives/EuropeanAcademy\\_page96.aspx](http://www.csrcampaign.org/initiatives/EuropeanAcademy_page96.aspx)

(9) [http://europa.eu.int/employment\\_social/social/dial/csr/eul00best.htm](http://europa.eu.int/employment_social/social/dial/csr/eul00best.htm)

(10) 二〇〇三年一月十六日

(11) <http://www.eujapan.com/europe/roundtable.html>

(12) この賞はヨーロッパ・ボイス (エコノミストグループによる欧州事象に関する慣行物) により毎年授与されている。

(13) <http://www.csreurope.org>

(14) 第4章の条項には、公平で正当な労働条件、児童労働の禁止と若年就労者の保護、社会保障と社会援助、医療保障、環境保護、消費者保護などの項目が含まれている。