

EU の CSR 政策とベルギーでの取り組み

(EU・ベルギー)

ブリュッセル・センター

企業活動において、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、CSR）が問われるようになって久しいが、CSR には統一的な定義がなく、CSR への取り組みについて何千ものイニシアチブが存在するため、その理解・対策は企業によってさまざまである。こうした環境の中、国際標準化機構（ISO）において社会的責任（SR）の規格化に向けた動きもある。

本レポートは、EU における CSR への取り組み、および EU の中でも先進的な取り組みをしているベルギー連邦政府や企業の事例、さらには消費者の役割について、ジェトロ・ブリュッセルがサステナビリティ・アナリシス・アンド・コンサルティング（SA&C、在ブリュッセル）の佐久間代表取締役に取りまとめを依頼し、解説いただいたものである。

1. EU における CSR 政策

(1) EU の持続可能な競争力政策とリスボン・アジェンダ

92 年 6 月、リオ・デ・ジャネイロで開催された国連環境開発会議（リオサミット）において、地球環境保護と持続可能な経済活動推進のための「アジェンダ 21」が 178 カ国により採択された。アジェンダ 21 は、環境と経済分野における政策課題と理解されているが、欧州委員会は社会政策と経済成長を最重要政策分野として位置付け、「経済・社会・環境分野を、透明性の確保と説明責任の遂行を伴う民主主義的な枠組みの中で統合していくこと（Integration）」を EU の優先課題として明確にした¹。この統合においては、EU の環境方針と他の先進国・地域および開発途上国・地域の方針との統合と同時に、移民等の弱者団体と開発途上地域の EU 域内統合が重点課題とされる。

この「社会的疎外をなくして社会の結束を」という考え方が、EU における CSR 議論の根

¹ AGENDA 21 - THE FIRST 5 YEARS, Implementation of Agenda 21 in the European Community, June 1997

幹にある。93年のコペンハーゲン欧州理事会（EU首脳会議）での議論を受けて、95年にドロール欧州委員長（当時）と欧州企業グループが「社会的疎外に反対する企業マニフェスト」を発表したのに始まり、2000年3月のリスボン欧州理事会で採択されたリスボン戦略では、2010年を目標に欧州の競争力強化戦略と同軸で生涯教育、働き方、機会均等、社会的結束と持続可能な発展の分野で政府と企業の連帯が重要であることが明確にされた。同年6月にはEU社会政策アジェンダが採択され、ニューエコノミー時代に適応した新たな「働き方」作りにCSRの組み込みが重要であることが確認された。さらに、2001年7月に発行された「欧州におけるCSRの枠組みの促進」と題する欧州委のグリーンペーパー²の中で、CSRの定義が「法的枠組みを超えて自主的なステークホルダーとの公正なやり取り」とされていく。

2002年7月には「CSR：持続可能な開発への企業貢献」と題するホワイトペーパーが発表され³、CSR戦略は「持続可能な企業活動の文化を強化するための、政府・自治体・企業・地域社会・NGO・消費者団体・労働組合の協働作業」と位置付けられた。ホワイトペーパーでは、CSR促進のため、具体的な取り組み分野としてCSRマネジメントスキルの開発、中小企業へのCSR普及、CSRツールの収斂と透明性向上、EUの全政策分野へのCSRの取り込み等が特定された。また、同取り組みを促進する手段として、行動規範の採用、マネジメント規格の整備、開示・監査ガイドライン、認証ラベル、社会的責任投資（SRI）⁴を挙げている。

上述の取り組みの実践体制として、2002年10月に「EUマルチ・ステークホルダー・フォーラム（MSF）」が発足した。MSFは、企業、労働組合、市民団体、NGO等の代表者が中心となり、欧州委の雇用・社会、企業、通商、環境、開発の各総局とILO等の国際機関もオ

² Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM(2001)366

³ Concerning Corporate Social Responsibility: A Business contribution to sustainable Development. COM(2002)347

⁴ SRIは、日本では「従来の財務分析による投資基準に加え、社会・倫理・環境といった点などにおいて社会的責任を果たしているかどうかを投資基準にした投資行動」と一般的に考えられているが、欧州では統一された定義はないとされている。欧州CSRフォーラム（Eurosif）では、手法別に3分類した全体をSRIとしている。3つの手法とは：①社会・倫理・環境調査・分析に基づき銘柄を選出する、②タバコや武器産業を除外するという簡単な除外スクリーニングを行う、③従来のポートフォリオを変えずに企業への改善へ向けた働きかけ（エンゲージメント）や株主行動を行うこと。

ブザーバーとして CSR の推進力と障害について議論を重ねてきた。2004 年 6 月に発表された MSF 最終報告書の要旨には、「CSR は企業にもステークホルダーにとっても継続的な学習プロセスである。そのため、企業は自社流アプローチを綿密に考慮し、自社のステークホルダーの期待を理解し、それに応えられるような最適なツールを選択していくことが求められる。また、事業環境の変化やステークホルダーの期待の変化にも対応できるアプローチを模索し、柔軟に、革新的に洗練していくことが重要である」とある。

2004 年末に発足したバローゾ欧州委員会は、リスボン戦略を最重要政策課題と位置付け、2010 年までの達成事項をより具体化するために成長と雇用に関する加盟国ごとのアクションプランを提案した。2005 年 3 月に開催された欧州理事会ではリスボン戦略の中間レビューがなされたが、各加盟国レベルの政治アジェンダの優先課題に組み込んでいくことで、経済成長、社会結束、環境保全の統合を促す考え方は大きな支持を受けた。

EU は 2005 年秋に CSR に関する第 2 のコミュニケーション（指針）を発表するとしているが、ここでは EU 域内の CSR 開示基準、中小企業への CSR の浸透策、SRI に関するルール、各加盟国による取り組みの EU 競争法上の整合性といった課題に加え、EU の統合を土台にした持続可能な発展モデルがグローバル経済のなかでどのような競争力を持つのか、といった国際競争力の中での位置付けについても触れられるとみられている。

同指針の発表は、2004 年秋の新欧州委発足時に予定されていたが、2005 年春に延期され、その後さらに 2005 年秋に延期されることが発表されている。延期については、欧州委担当政策局間の不協和音を指摘する筋もあるが、雇用・社会総局総局長は、企業・産業総局と雇用・社会総局の相互の学習プロセスとして達成したものは大きく、2005 年秋までに予定される他の政策担当総局の政策方針も取り込んだ指針にすることが重要であるという趣旨を説明している⁵。

実際、2005 年 4 月に発表されたミレニアム開発目標（MDG）に関する欧州委の指針では、すべての援助プログラムは、男女平等の視点を取り入れなければならないとしている。またさらに、EU加盟国が援助以外の政策（Non-aid policy）を実行してEUのODA受益国の貧困対策が成果を上げるよう促すこととしている⁶。この援助以外の政策として、環境と労働に

⁵ 2005 年 4 月 19 日に開催された“Responsible Competitiveness”会議の場での発言の要旨。

⁶ 2000 年国連メンバー国 191 ヶ国は、2015 年までに次の 8 つの目標を達成することを宣誓。1. 極度の貧困と飢餓の撲滅、2. 普遍的初等教育の達成、3. 男女平等の推進と女性の地位向上、4. 幼児死亡率の削減、5. 妊産婦の健康の改善、6. HIV感染、マラリア、その他の疾病の蔓延防止、7. 環境の持続可能性の確保、8. 開発のためのグローバル・パートナーシップ推進。同

関する国際協定への遵守、開発途上国でのサプライチェーン、EU域外のステークホルダーの参画が企業の重要な役目と位置付けられている。さらにEU加盟国の役目として、OECD多国籍企業ガイドラインへの遵守と実行を購買条件にすることを考慮すべきとしている。このように欧州政策レベルにおけるCSRの組み込みが整いつつあるとあってよいだろう。

(2) 「責任のある国家競争力」の源泉になる CSR の促進へ

2005年4月19日に「グローバル経済のなかで欧州の競争力の推進力となるCSR」と題する会議が欧州委雇用・社会総局と英国のNGOであるAccountabilityの共催によりブリュッセルで開催された。⁷ 同会議は、2003年10月にAccountability、デンマーク政府が設立したシンクタンクであるコペンハーゲン・センター、および英国政府により発足した「責任ある競争力コンソーシアム (The Responsible Competitiveness Consortium)」の研究発表の意味合いもあった。同コンソーシアムでは、2003年に「責任ある国家競争力指標 (Responsible Competitiveness Index、RCI)」を発表しており、2005年に最新版の発表が予定されている。

同コンソーシアムの研究活動には、欧州委雇用・社会総局も資金サポートしており、まず7つの説明要因を用いた「各国の企業責任指標 (National Corporate Responsibility Index、NCRI)」を算出し、科学技術、公共機関、マクロ経済環境といった通常の経済成長指標 (GCI) を同比重で加えてRCIを導き出している。RCIはGCIよりも国民総生産の説明効力があるとの結果が確認され、RCIをGCIで割った値を国家の責任余剰 (プラス値 Responsible Surplus) あるいは責任不足 (マイナス値 Responsibility deficit)) として51カ国のランキングを試みている。

NCRIの7つの説明要因は、①コーポレートガバナンス、②倫理的なビジネスプラクティス、③改善に向けた政策形成、④人的資本の構築、⑤市民社会との対話・働きかけ、⑥公共財政への貢献、⑦環境マネジメントである。Accountabilityは、この指標のデータ収集と分析に大きな改善余地があるとしながらも、NCRIのランキングで米国は23位、日本は22位としている。上位5カ国は北欧であり、上位20カ国のうち14カ国は欧州であった。

指針は、Finance for Development、Coherence for Development、Focus on Africaの3部から構成されるため、MDGパッケージと呼ばれる。2005年9月の国連総会においての2015年までのMDG達成状況と具体案の各国レビューを意識して発表された。

⁷ Corporate Social Responsibility driving European Competitiveness in a Global Economy

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/conference_respcomp_en.html

ちなみにベルギーは 11 位。

最終的に、国家の責任度値がプラスであり、現状の CSR 活動によって国家競争力強化を図る潜在力を持つとされたのは、デンマーク、イタリア等の欧州諸国とボリビア、コスタリカを含む 16 ヶ国とされている。他方、国家の責任度値がマイナスとなり国家の責任不足が最も顕著とされるのは、米国、台湾、韓国、中国、そして日本である。これらの国は、各国の企業の総合的な CSR が現状から改善することがない限り、将来的な経済成長のマイナス・リスクになる、と結論付けられている。

Accountability のチーフ・エグゼクティブであるサイモン・ザデック氏は、「スマートな CSR を可能にするスマートな公共政策(smart public policy with a smart CSR)が持続可能な発展の推進力になる」と語る。同氏は英国の学校給食を例に取り、「長年の間健康に配慮した献立作りが課題に挙がらなかったために、学校給食の外注先企業が健康に悪い食事を提供していたが、健康な食育が公共政策アジェンダとなった今日は、外注産業の競争ルールが逆転し、健康や安全に配慮してきた企業が市場優位性を持つことができるようになった」と指摘する。

また、同氏は CSR の議論は、自主性か規制かという第一段階の議論から、「課題・問題の解決のためにはどの政策手段が必要であるか」という次世代の議論に移るべきだと主張する。課題や問題によっては、規制がベストな場合もあり、また、規制は透明性を高めたり自主性の取り組みを促したりするためのフレームワークにとどめるなど、最終的な達成効果に見合ったツールを特定していくべきであるとする。

ラミー前欧州委通商担当委員も「国際競争力強化政策の中に組み入れていかなければ、CSR の意味はない」と発言している。政策手段を企業の CSR に結び付けていくという考えは、欧州委で支持を得ており、前述の 2005 年秋に予定される CSR 指針のフレームワークになっていく可能性が大きい。

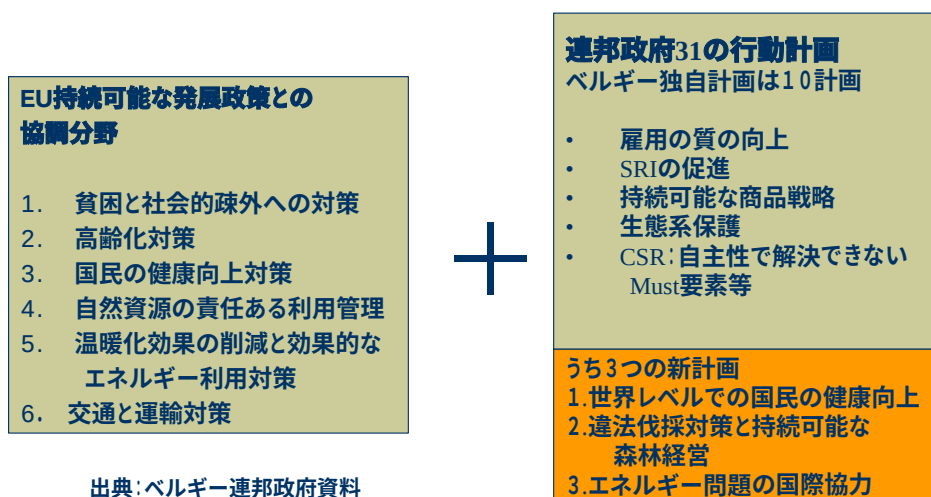
同会議の質疑応答では、「OECD 等が採用する GDP、生産高推移や価格の推移などは持続可能な経済成長の指標ではない。持続可能な経済成長を図る指標の開発と採用が求められている」とベルギー連邦政府の持続可能な発展委員会（Commission of Sustainable Development）代表が指摘した。2010 年のリスボン戦略目標に向けて、欧州モデルを客観的に測定し評価するツールの開発も学会や欧州委の出資するプロジェクトレベルで進んでいるのである。

2. ベルギー政府の持続可能な発展政策とステークホルダー参画型アプローチ

EU の持続可能な発展政策を具体的に実施していくのは加盟国、さらに地方政府や自治体である。ここではベルギー連邦政府とフランダース地域政府が EU 全体の政策の中でどのような政策実践に移しているかを例にとって見てみることにする。

ベルギー連邦政府は、2004 年 9 月に第 2 次持続可能な発展連邦政府計画（2004～2008 年）を発表しているが、その 31 の行動計画の中には、EU 政策 6 分野との整合性を維持した 21 計画のほか、ベルギー政府独自の 10 の行動計画を導入している（図 1）。ベルギー独自の行動計画には、雇用の質の向上、SRI の促進、持続可能な商品戦略、生態系保護、さらには「CSR が自主的に解決できない部分の特定」といった項目がある。

図 1 ベルギー連邦政府の持続可能な発展計画（2004～2008 年）



これだけを見ても、同国の優先事項が「移民を含む社会的疎外対策」、「雇用創出・維持対策」、「特に高齢者の健康対策」、「持続可能な消費」にあることが見出せる。2004～2008 年度計画に新たに登場した 3 つの行動計画、①世界レベルでの国民の健康向上、②違法伐採対策と持続可能な森林経営、③エネルギー問題の国際協力、は NGO からの要請に基づき連邦政府が NGO との対話の中で議論を重ね採用に至った分野である。

ベルギーの持続可能な発展政策は、個別企業の CSR 政策にも影響を及ぼしており、これについては 3. で取り上げることとし、以下にベルギー連邦政府とフランダース地域政府の企業の CSR を可能にする (enabling) 推進力を見てみることにしよう。

(1) ベルギー連邦政府の取り組み

ソーシャル・ラベル

2001年に発足したソーシャル・ラベルは、サプライチェーンにおけるILO労働基準への遵守を国家認証制度により保証し、「持続可能な生産活動と消費活動」を推進させようというものである。エコラベルやラグマーク等の商品ラベルが混在し情報の信頼性が確保できていないという消費者の意向を汲んで、国のお墨付きを与えることにより信頼性を担保する目的があった。

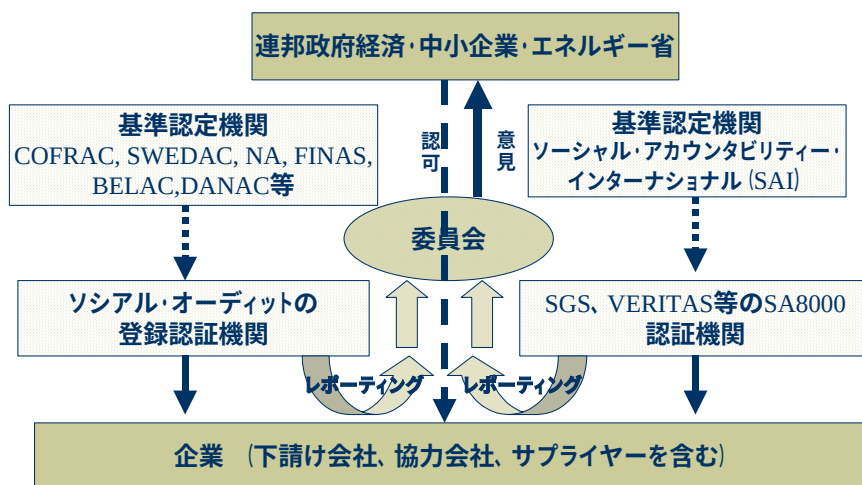
同ラベル(図2)は、連邦政府経済・中小企業・エネルギー省が主管となり、認定された認証機関による第三者監査を終了した企業へのラベルの授与について、政府、企業、労働組合、NGO、消費者団体等の代表16人で構成される委員会が最終決定をする仕組みになっている。ラベル取得後は、定期的監査、スポット監査もあり、既得商品・サービスがラベルの方針に違反した場合、当該企業は最高250万ユーロの罰金と経営者には最高5年の懲役が規定されている。また、同ラベルの有効期間は3年とし、更新するに当たっては再度委員会の認可を得ることになっている。

認証取得は企業の自主性を重視するため、現在のところ認証商品・サービスは10品目に満たない。保険会社Ethias Assuranceの保険商品「Home Comfort Plus」、人材派遣会社Randstad Belgiumの「Travail interimaire」という人材派遣サービスがソーシャル・ラベル認証サービスの例である。認証商品やサービスが増加しない理由として、認証取得のためにかかる監査準備と監査コストに見合った認証取得後のマーケティング効果がないこと、労働条件や環境といった定性的なパフォーマンスの証明が監査員によって担保できるのか疑問であるという問題が指摘されている。また、労働以外にOECD多国籍企業ガイドラインや環境基準も導入するべきといった意見も出されており、連邦政府では、監査プロセスの簡素化や理解を広める広報活動に注力する方針である。

同ラベルは2005年2月より後述するベルギー連邦政府の調達基準としても組み入れられたため、今後認証希望をする企業が増加していくともいわれている。

さらに、同ラベルは、EU加盟国内でも唯一の取り組みであることから、発足当時はEU単一市場ルールとの整合性について欧州レベルで議論に上ったが、現在では画期的な取り組みとして認知されている。現在はデンマークやイタリアにおいて同様な認証ラベルの導入が検討されるに至っている。

図2 ベルギー連邦政府ソーシャル・ラベルの運営



出典：連邦政府経済・中小企業・エネルギー省

社会的結束と持続可能な経済のための基金

社会的責任投資（SRI）のツール普及も連邦政府の行動計画にあがっているが、一般市民から公募した貯蓄プランを連邦政府の福祉政策ツールとして利用する手法を取り入れているのが、2003年4月に発足した社会的結束と持続可能な経済のための基金（Fonds de l'Economie sociale et durable /KLF）である。

同基金は、連邦投資公社（Societe Federale d'Investissement）の管轄下にあり、7,500万ユーロを上限に持続可能な経済活動に対し融資する資金を年間3.125%の利子保証付きで5年期間の債券を発行することで集めている（2008年6月20日償還）。資金の70%は、独立経営しており、活動目的が利潤よりもメンバーの参画や連帯、民主主義的な意思決定過程、低い環境負荷といった条件をクリアした持続可能な経済活動への優遇貸付に当てられ、残りの30%はベルギーのSRI専門顧問機関であるエティベル⁸の査定に従いデキシアとフォルティス銀行が投資運用する。

同基金の債券に投資する市民に対しても、5年間保有する条件で、通常の債券購入よりも年間約1%の税が軽減される。

同基金の資金の多くがビルの改造プロジェクトに流れ込んでいるという関係者の意見もある。しかし、EU指令により、ビル所有者に2006年1月までに「エネルギー効果の高

⁸ 2005年6月16日、エティベル・グループは、フランスのSRIレーティング会社Vigeoとの合併を発表。調査専門子会社ストック・アット・ステイクはVigeoベルギーとなり同年10月より正式にVigeoグループとして発足する。

い暖房設備と建築材の導入を証明する文書」の提示を義務化する国内法を制定することが決定している。これは1戸当たり年間のエネルギー損失量がEU15ヵ国中最も多いベルギーには、重点プロジェクトであることは間違いない。ベルギーの1戸当たりエネルギー損失量は年間52,380MJであり、フランス、オランダの30,000MJ弱を大きく上回っている(Eurima統計)。このように国が民間金融機関のSRIツールを利用し、ある期間内に資金調達し、持続可能な経済活動を促すことにはある程度成功していると言える。

政府調達基準

2004年のEU改正調達指令(2005年1月に施行)により、入札条件および契約書に明確に記述されていること、自治体・政府が達成しようとする課題に関連性を持っていること等の一定の条件下で、社会条項を調達基準にできることがEU域内ルールとして正式に認められた。ベルギー連邦政府は2001年11月に政府調達政令を改正し、社会条項を導入してきたが、同EU指令を受け、2005年2月4日に「環境負担が最小限であり公正な労働条件のもと製造された物品のみを購買する」方針とともに「持続可能な購買ガイド(Guide des Achat Durable)」を発表した。購買対象品目は、自動車、IT機器、台所・洗濯器具、事務所家具や紙、梱包材料など13項目で、それぞれの購買品に対し環境基準と社会基準を設けている⁹。

図3は、乗用車の購買基準であるが、環境面はEU法の国内法への導入により法令遵守を上回る条件にはなっていないが、社会面においてはILOの8つの中核的労働基準への遵守に取り組むだけでは不十分であり、実施状況を第三者が確認できるような条件になっていることが分かる。

同購買ガイドのウェブサイト上にあるQ&Aでは、「環境・社会といった追加基準により製品やサービスが選択される場合、購買コストがかさむ」という問題提起に対し、「直接的・短期的コストを考慮すれば割高になる製品も、ライフサイクル全体のコストで捉えると廃棄処理コストや汚染対策コストの抜本的節約になる」と解説している。

同購買ガイドは連邦レベルのみであるが、フランダース地域政府では、独自に自動車への環境基準、事務所ビルに貸し出し用無料自転車の配置の義務化、違法伐採フリー認証取得済み家具の購入といった部分的な導入が既に行われている。ブリュッセル市役所においても認証家具の購入が検討されており¹⁰、今後環境のみならず、社会的基準を満たす企業を奨励していくメカニズムとして機能していくと思われる。

⁹ <http://www.guidedesachatsdurables.be/fr/productfiles/home.asp>

¹⁰ Alter Business News, no.88 14-28 Feb. 2005 Alter Agence

図3 ベルギー連邦政府の購買ガイド 例：乗用車

環境基準	社会基準
- 第一段階の選択肢はLPG、天然ガス、ハイブリッド車 - 上記が入手不可能な場合、欧州基準4を満たすディーゼルかガソリン車 - その場合、燃費はディーゼルが6L/km以下、ガソリンが7.4L/km以下。 CO2廃棄量はディーゼルが145g/100km以下、ガソリンが160g/100km以下。 - その他、温暖化ガス (NO₂, NO_x, HC et CO) 対策、リサイクル可能な塗料・プラスチック部品	- ILOの8中核的労働基準への遵守 上記は次3方法により証明されるものとする。 - 上記条約がサプライヤーや下請け協力会社を含め遵守されていること、問題が起きた場合の早急な管理、検査の際の協力方針について記された企業行動基準 - SA8000認証 - ソーシャル・ラベル認証

(2) 地方政府の取り組み：Trivisi プロジェクト

フランダース地域政府の Trivisi プロジェクトは、就職率が 63.4%（2001 年末）と国家目標の 70%に満たないフランダース地域の雇用政策の一環として EU の地域補助金を受けて発足した。ベルギーは EU 諸国のなかでも研修・教育を行う企業の割合が 46%と欧州平均の 56%から著しく低かったため（90 年末）、これを挽回するためのフランダース地域政府の具体的対応として位置付けられている。

プロジェクト運営にあたり、同地域政府は持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）も提唱する「NGO・国家・地方自治体・企業・労働組合・金融界・消費者がジャズ・バンドのように協同で持続可能な発展への解決策を見出していく」という参画型政策を選択。具体的に①差別の撤廃と多様性の尊重、②研修・教育の促進、③ステークホルダーとの対話促進、の 3 課題の解決のために各種多様な参画型の作業部会を 2 期にわたって推進してきた。この実践の中心になるのが持続可能な経営に真剣に取り組む一部の企業であり、スーパーマーケットのコルロイト、クラウン・ホテル・プラザ（アントワープ）、フィリップス・ライティング（Turnhout）、DHL、アントワープ・コンテナ・エンジニアリング（ACE）、化学メーカーのプロビロン等である。

図4 Trivisi プロジェクト概要

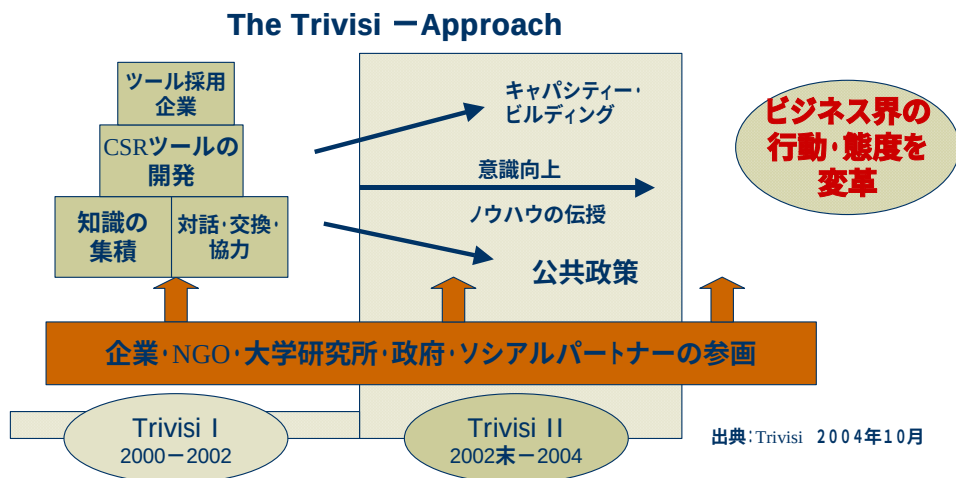


図4にある Trivisi I では、多様性、障害者・マイノリティー・移民雇用の際の人材活用方針と具体的ガイドラインの開発や CSR 自己評価ツールの開発と活用法等が達成され、Trivisi II ではより具体的なツールとして、中小企業向け自己評価ツールの開発と活用法、職業学校や大学向けの CSR コースの開発と導入法、教育レベルの低い対象者向けの研修方法の開発、雇用市場の求める人材・能力に近づけるための障害者の能力開発と研修、服役後の雇用支援パイロット・プロジェクトとガイドブックの出版がされた。2005 年には、デジタル・リソース・センターを設置してこれらの成果物をより広範の企業ツールとノウハウの伝授網を拡大し、また指標や評価を雇用・社会福祉政策に盛り込んでいくという。

ルロイ同地域政府労働教育大臣官房長官の「CSR is about Networking」という発言¹¹に代表されるように、フランダース政府はステークホルダーの知恵を寄せ集めて同地域の最重要課題である雇用・福祉問題の解決に努めている。

(3) 民間企業・労働組合・市民社会の共同作業

ここでは、欧州企業数社の CSR への取り組みを挙げ、各社がどのような背景で市場や市民社会の期待に沿った CSR 活動を立ち上げ、推進しているのかを見てみよう。

IKEAの取り組み

スウェーデンの大手家具チェーンであるイケア（IKEA）では、90 年代初頭にインド、パキスタン、フィリピンで子供が同社のカーペット製造に携わっているという NGO の調査が

¹¹ 2004 年 10 月 29 日の取材。

テレビで相次ぎ報道され、スキャンダルを経験した。同社は社員を現地調査のために派遣した際に、児童労働が確認されたため、NGO の「セーブ・ザ・チルドレン」と国連児童基金（ユニセフ）をパートナーに取り、2000 年からインドでユニセフや地元の NGO と共同のコミュニティ支援プロジェクトを開始している。現在年間 140 万ドルを投資し、約 500 の村で識字教育や学校建設、教師養成、マイクロクレジットの導入などを図り、子供を就労させなくても生活が維持できるための支援を行っている。

また 98 年には、国際建設木材労働者連盟（IFBWW）と合意を結び、2000 年には同合意を精緻化して「IKEAWay」と名付けた行動規範と児童労働禁止宣言を公表している。同社製品の製造や納入に携わる業者の労働者の労働条件、安全衛生などを守ることを目的とし、同社と IFBWW から 2 人ずつが参加して「モニタリンググループ」を結成し、年 2 回各地の同社製品工場を視察・検査を行っている¹²。さらに、会計事務所 PwC による第 3 者ソーシャル・モニターに自社モニターが独自に監査したサプライヤー工場を監査させて、監査結果の信用性までダブル・チェックしている¹³。このように同社では、ステークホルダーの中에서도見解の対立しかねない NGO を積極的に戦略的パートナーとして活用することによって、自社活動の透明性と信頼性を確保している。

ベルギーでは前述したように、連邦政府や地域政府が CSR を購買基準に組み入れていることもあり、イケアの取り組みは奨励されている。2005 年 7 月に英国で開催される首脳国会議（G8 Summit）のアジェンダに違法伐採対策が挙がっており、同社の積み重ねの努力がさらに優位性を持つようになるだろう。

ナイキとリーボックの持続可能なサプライチェーンへの取り組み

最近になり、スポーツ靴の 3 大ブランドが CSR 合戦ともいえるそれぞれ独自の取り組みを発表している。スポーツ靴業界は、開発途上国の繊維・アパレル工場における労働者権利を支持する NGO と労働組合から構成されるクリーン・クロス・キャンペーンを中心に、サプライヤー工場における児童労働・強制労働の撤廃と労働条件の向上に関して圧力を受けてきた。ブランド製品であるため、評判の低下や消費者による不買運動は大きなビジネス・リスクになる業界である。リーボック(英国)は、米国小売業連合会、カナダ小売業協議会が共同でサプライヤー工場における監査

¹² Inter IKEA Systems B.V. (2004) IKEA Social and Environmental Report 2003.

¹³ PriceWaterhouseCoopers, “SourcingOverseas for the Retail Sector – CSR and the Ethical Supply Chain”2005

結果を共有するために Fair Factory Clearinghouse (FFC) というモニタリング・システムの開発を 2005 年 4 月に発表した。FFC の目的は、監査における非効率と重複を克服して、工場監査の効果向上を図ることである。同業他社との情報の共有が不可欠であるが、現在のところ同業他社のナイキやギャップの参加を取り付けるには至っていない。一方、ナイキでは 2005 年 4 月 15 日に独自にすべてのサプライヤー（契約工場）の名前と所在をウェブ上で開示している。同社は、同業他社に同レベルの開示を間接的に促すことも目的としており、業界内共同のモニタリングと監査によってサプライヤー工場の負担軽減と改善促進を目指すを発表している。

他方、アディダスは同社倫理規範を発足した 98 年にわずか 10 人体制だった請負業者の監査職員を 35 人に増員し、中国、アジア、南米等の請負業者（40 万人が働く 800 工場）による倫理規範遵守度を確認している。ILO の 8 つの中核的労働基準、健康衛生、治安や環境といった同社の基準への遵守度監査は、請負業者従業員への直接インタビューも含まれる。同社は監査を通じて取引先の絞込みをしており、2004 年までに 55 請負工場との取引を中止している。各社とも他社の追随を刺激する目的で各種取り組みを発足しているが、市民社会からの圧力が高まるにつれて業界全体で効率化できるところと自社として差別化すべきことを分別する動きがでてきたと言えよう。

ちなみに前述したベルギー SRI 専門顧問機関エティベルの子会社であるストック・アット・ステイクが受託したスポーツ靴業界の持続可能性調査結果では、NGO からの圧力がなかったナイキとアディダスが最も先進的な活動をしていると評価されている。こうした消費者テストについて 3. (2) に後述する。

また、スポーツ靴ブランドではないがアパレル企業のギャップにおいても、世界各国に 90 人の正社員モニターをサプライヤーのモニタリングと監査に動員している¹⁴。ギャップはこのように社内リソースを十分に確保して組織的キャパシティの充実を図っている。

European Supplier Diversity project

ブリュッセルを拠点とする非営利組織マイグレーション・ポリシー・グループは、「欧州サプライヤー・ダイバーシティ・プロジェクト」を通じて EU 加盟国政府および企業 10 社と共同して移民の経済活動への参画を推進している。同プロジェクトは、欧州委雇用・社会総局が 2 年間にわたり資金提供しているもので、2003 年にスタートしている。フ

¹⁴ PriceWaterhouseCoopers, “Sourcing Overseas for the Retail Sector – CSR and the Ethical Supply Chain” 2005

ランス、ドイツ、オランダ、スウェーデン、英国政府とゴールドマンサックス、シティバンク、IBM、HP、クッシュマンの米国5企業を含む10社の大手企業（ブリティッシュテレコム、英国石油、欧州フォード等）は企業オーナーの人種、障害、ジェンダーといった理由から過小評価されてきたサプライヤーに調達市場における均等機会を提供するフレームワークを構築すべく、共同で指標作り、評価フレームワーク作りを進めている。

2005年末に同プロジェクトの最終報告と評価がされるが、プロジェクト参画企業は、欧州全体にキャンペーンを展開し啓蒙することに加え、サプライヤー向け研修・教育制度の設置とEU域内共通の資格認証プログラムの発足を目指している¹⁵。このような資格認証されたサプライヤーを登用することが、前述の自治体における調達基準になっていく可能性もあり、同プロジェクトに参加した企業はこういった好機を先取りして取り組んでいる企業と言えよう。

電磁波の人体への影響問題とボーダフォンとmm02の取り組み

欧州では、90年代後半から携帯電話端末や中継基地局から出る電磁波の人体への影響がメディアなどで頻繁に取り上げられ、同時に各研究所で数々の研究が進められてきた。科学的な根拠に基づいた人体への悪影響は立証されていないが、消費者のリスク認識を高める結果となっている。消費者のネガティブな認識は、業界全体の存続リスクでもある。英国のオペレーター5社（ボーダフォン、Tモバイル、mm02、オレンジ、ハチソン）は携帯オペレーター協会(Mobile Operators Association) を結成し、中継基地局の立地における10の取り組みを自主基準として設定している。リスク認識と携帯電話の利点についてのバランスの取れた対話を推進すべく年2回、ステークホルダー会議を開催して意見交換を行っている。¹⁶

こうした業界活動を土台に、ボーダフォンでは、2003年「グループEMF(Electromagnetic Fields) 協議会」を結成し、子会社ごとに配置されたEMFリーダーを通じてグループの決定を会社全体に行き渡らせるよう組織整備を行っている。EMF協議会では、社会的議論を取締役会に報告したり、内外コミュニケーションを担い、EMFの独立研究や世界保健機構(WHO)の国際プロジェクトに9年間で約900万ドルの支援を行ったりしている。同社は

¹⁵ Migration Policy Groupへの2004年2月の取材とHPの情報による。

¹⁶ Mike Dolan (2004) *Community Consultation and Stakeholder Engagement in Mobile Telecoms Network Development – UK Best Practice*, Mobile Operators Association.

14 ヶ国の1万7,000人へのインタビューを実施し、携帯電話端末よりも中継基地局からのEMF 影響が重点課題であると把握している。基地局建設にあたって地元へのコンサルティングと情報開示に力を入れており、これまでに提案の85%以上で建設が承認されている。オランダでは、政府との合意に基づき、基地局の建設にあたっては周辺住民が投票できる仕組みを作っている。また世界中で約9万ヶ所にある基地局からのEMF 強度の定期測定値のインターネット上での公開を目指しており、16 ヶ国のうち11 ヶ国で開示されている。現在、グループのネットワーク配備に適用するために「責任ある配備に関するガイドライン」を作成中である。

mm02においても、毎年秋に次年度の中継基地建設予定地リストを公開し、専用ヘルプラインを設けて、周辺住民との対話の機会を確保するよう努力している。また、英国とドイツの事業ではドイツのTモバイルと3G ネットワークの共有合意を実現しており、基地局の共有により景観・健康への影響の低減を図っている。

以上のように、ボーダフォンとmm02の取り組みで共通するのは、政府やメディアを含めたステークホルダーへの意見聴取を基に課題を絞り、自社のCSR活動をデザインしている点である。また、ここでも同業他社との協力やNGOとのパートナーシップを有効利用することにより課題の解決達成度を向上させる努力がみられる。

ダイキン・ヨーロッパの雇用安定イニシアチブ

ダイキン・ヨーロッパは1972年ベルギー・オステンドにダイキン工業の100%子会社として設立された。応用設計、生産、購買、品質管理に加え、2000年頃より欧州代理店の子会社化を通じて欧州販売子会社の統括機能も備える。人事関連管理は、現地スタッフが担当している。従業員1,400人のうち、1,000人近くが工場労働者である。オステンドには他にこの規模の工場がないため、操業30年来3世代にわたりダイキンで働いているという従業員が多い。2. (2) に論じたとおりフランダース地域政府では雇用確保が最重要課題であり、同社の貢献度は大きい。エアコンは季節性のある製品であるため、工場労働者の40%強が臨時雇用となっている。このため、同社では現地の安定雇用確保のために2つの制度を実施している。まず、「50+（フィフティープラス）」制度では、政府の年金財政緊縮により収入源が必要になった年金生活者（50才超）に対し、生産のシーズンオフに数週間の給与付き訓練を施したのち、生産のピーク時期に3〜4ヶ月の雇用機会を提供している。

さらに同社は現地チョコレート工場4社と契約を結び、夏季には同社のエアコン工場、冬季にはチョコレート工場で雇用を維持する策を導入してきた。2005年現在、ブリュージュに立地するフィリップスの工場との契約を模索中であり、実現すれば同工場との契約だけ

で臨時従業員のほとんどが年間の安定雇用を確保できることになる¹⁷。こうした安定雇用の確保は、従業員のモチベーションを高めるのみならず、地元地域での高い評価を得ることにつながっている。

社員のモチベーションを向上させるヤクルトベルギーの地域活動

ベルギーヤクルトが95年に本社の子会社として操業を開始して以来、ヤクルトはほとんどのスーパーの店頭に並び、約90%のベルギー人が知っているという。一方、朝食を食べないベルギー人は30~40%といわれ、健康な食生活や生活リズム、さらに腸のしくみについて、特に子供への啓蒙・教育が市民の間からも求められている。ヤクルトを宅配する「ヤクルトレディー」のいないベルギーヤクルトでは、フランダース保護者連盟の呼び掛けに応えるため、クラフト、コルロイト（ベルギーのスーパー）を含む8企業とフランダース栄養士連盟と学校と協同で、2001年以来、毎週末「Breakfast Event」を展開している。同イベントには毎週多くの人々が訪れ、親と子供と一緒に朝食を取るテーブルごとに栄養士が回って相談やアドバイスを施す。同社は毎年の資金提供に加え、全体計画や運営のサポートを提供し、実施においては同保護者連盟や栄養士連盟メンバーの地域主体性を尊重するかたちになっている。同社によると、民間企業数社が参画することで、1社による商戦的な展開を防ぐことができるという¹⁸。

さらに、政府の資金援助と奨励を受ける「おなかの健康」をテーマにした3~10歳向けの教育施設2ヵ所（フランス語圏とオランダ語圏）においては、乳酸菌の働きに関するプレゼンテーションとアトラクションを設置している。

このようにベルギーヤクルトの地域活動は、ヤクルト創業者代田稔博士の築いたいわゆる「シロタイズム」（予防医学、健康な腸の働きの啓蒙により人々の健康に貢献することを目指す）—プロバイオティクスの啓蒙そのものである。「健康」も社会的な健康、心の健康、体の健康のバランスであると定義され、製造・販売・啓蒙する従業員が率先して生活と仕事のバランスを保つことが大前提となっている。このため、15人体制の同社では、自己・チーム責任に基づいたフレックス就業体制を導入。また、従業員主導の非営利プロジェクトにも手法や資金提供がされる。これらの策は、「世に貢献したい従業員の気持ち」を尊重し、従業員同士の交流と参画を促すことにより、従業員のロイヤルティーとモチベーションの向上に貢献している。ヤクルトグループは、2年に一度、主に国内販売会社、ヤ

¹⁷2004年のテレビ番組での同社の取り組み紹介に基き、筆者が2005年3月11日に同社取材。

¹⁸2005年5月30日、筆者が同社取材。

クルトレディーなどを対象にヤクルト全国大会を開催しており、海外事業からも選ばれた従業員らがこれに参加できるようにしている。これによりグループとしての求心力を高めるのみならず、従業員の同社に対する畏敬と誇りの土台になっている。

3. 持続可能な生産・事業活動を支える持続可能な消費活動

2 では、政府の CSR 促進フレームワークと民間・市民社会の具体的取り組みについて論述してきたが、ここでは CSR を市場で評価する立場にある投資家と消費者の意識の高まりについて報告し、持続可能な発展政策の中での役割について見てみよう。

(1) 社会的責任投資家 (SRI)

欧州には地域の共同体が運営するコミュニティ投資の歴史があり、裕福な家庭から預金を募り、貧困家庭や社会的意義のある事業に資金提供する銀行がイタリアで 14 世紀に生まれたといわれる。今日では、投資家から預かった貯蓄を SRI 運用する貯蓄型にも発展しており、さらに、株や債券への投資の SRI 運用型が成長している。投資 SRI にも個人投資家向け投信ファンドと機関投資家による投資運用がある。SRI 投信は欧州域内に 354 あるが、英国で 3 分の 1、スウェーデン、フランス、ベルギーの 3 ヶ国で 3 分の 1 を占め、4 ヶ国に集中している¹⁹。欧州全投資信託の資産残高に占める SRI 投信の平均割合は 0.5% 以下であるが、ベルギーでは 1.75%、オランダ、英国、スイスでも 1.45% 以上と SRI 先進国への集中が見られる。さらに、組み入れ人気銘柄にも集中が見られ、2004 年 6 月時点のトップはアストラゼネカ、2 位は 2. (3) で紹介したボーダフォン、3 位はファイザー、4 位はエリクソン、5 位は H&M であった。上位 20 社に 6 社の銀行と 5 社の製薬会社が入っている。

他方、機関投資家市場では、スクリーニング（調査・分析）に基づく狭義の SRI は欧州の年金基金保有株式の 2.1% を占め、タバコや武器等の非倫理的とされる製品製造会社やミャンマーで活動する企業をポートフォリオ対象外にする手法の SRI と株主行動のみの SRI を含めると欧州の年金基金全体の 20% を占めるまでになっている。²⁰ 国別に見ると、狭義の SRI の 3 分の 2 が英国、株主行動まで入れた広義の SRI では、オランダが 54%、英国が 44% というように機関投資家市場はほとんど英国とオランダが占める。

¹⁹ Green Social and Ethical Funds in Europe (2004) 、Avanzi SRI Research/SiRi Company
<http://www.avanzi-sri.org>, 2004 年 6 月時点の統計。

²⁰ Socially Responsible Investment among European Institutional Investors, Eurosif p.11

個人投資家向け SRI でリーダー格であるベルギーでは、SRI 投信の資産残高で見た場合、デキシアが 71% を占め、市場リーダーである。他方、機関投資家市場では 3 分の 2 が KBC、3 分の 1 がデキシアとなっている。また、SRI 貯蓄市場では、トリオドス銀行が 2 分の 1 強、残りはフォルティス銀行といったように市場の集中がうかがえる。

今日において SRI の市場規模はいまだ小さいものの、機関投資家市場での SRI の広がりには勢いを見せている。英国が 2000 年 7 月に年金基金に対してどのように環境・社会・倫理面を投資方針に反映させているかの内容を開示させる義務が成立したのを機に、2001 年にドイツ、フランス、ベルギーで同様な法律が施行している。近い将来にイタリア、スペインでも議会での最終調整を終えて、成立するもようであり、欧州委員会も SRI の規模の拡大と投資手法の透明性向上と収れんを促すために、域内 SRI 投資方針の開示や議決権行使のための環境整備を進めている。また、労働組合も企業年金基金の SRI 投資方針を促進している（特にフランス、オランダ）。ファンド・マネジャーの過半数が今後 10 年以内に SRI が通常の投資方針に組み込まれていくと回答した調査結果もあり²¹、SRI を SRI と呼ばなくなる日も近づいているのである。

しかし、市民投資家は SRI を導入することだけで銀行評価をしているのではない。オランダには欧州籍とブラジル籍の 14 の非営利組織から構成される団体があり、民間金融機関の持続可能性問題を総合的にウォッチし政策提言している。2003 年 10 月、このメンバーであり、前述のストック・アット・ステイクの属するエティベル・グループの創設機関でもある Netwerk Flaanderen が中心となり、ベルギーの 5 大銀行（AXA、デキシア、フォルティス、ING、KBC）に対して破壊的な武器製造への資金提供の停止・廃止を求めるキャンペーンが開始された。その一環として「銀行と論争となっている武器システム製造企業との資金関係に関するレポート」を 2004 年に発表した。²² 各銀行に武器製造企業 13 社への投資状況と 4 大兵器（クラスター爆弾、地雷、核兵器、ウラニウム兵器）製造との関与を取材した結果が公表され、メディアの力も利用して銀行に改善を要求してきた。キャンペ

²¹ 人材コンサルティング会社マーサーの 2005 年度調査で 190 のファンドマネジャーを取材対象にした。Most investment managers see SRI practices becoming mainstream - Fearless Forecast survey 2005, 7 Apr 2005

²² Netwerk Flaanderen はもともと 大手金融機関と協力体制があり、市民社会の求める事業に資金を流すために金融機関と協力して倫理的な貯蓄口座 (ethical savings account) を開設してきた。

“Les recherches sur les liens financiers entre les banques et les producteurs de certains systemes de

l ‘armements controverses “, April 2004,

<http://www.netwerk-vlaanderen.be/actie/dossierwapensfrans.pdf>

ーンの成果により、2004年6月に地雷の生産・利用・在庫管理を行う企業への投資の禁止法令がベルギー議会で可決した。ベルギーは世界で唯一、金融機関の投資対象として地雷関連企業銘柄を法的に禁止した国になっている。

表1は、各銀行のキャンペーン前の投資状況とその後の対応である。

表1 ベルギー5大銀行の武器製造企業への関与とその対策

銀行名	2003年末調査結果*	2005年3月時点の銀行の対応**
AXA	13社すべてに投資、4大兵器に関与。 - ウラン兵器製造会社 ATK に6.6%の株式投資。 - 地雷製造会社 Singapore Technologies Engineering に投資する2つのファンドをベルギー市場に導入、1ファンドは自社で運用。	国際オペレーションでは、地雷製造会社は排除しない。ベルギーでは、地雷製造会社への投資を廃止して、法令順守を達成。
デキシア	12社に投資、4大兵器に関与。 - 子会社 Artesia Bank が爆弾用に使用される火薬製造会社 Forges de Zeebrugge に対して190万米ドルを信用保証している。 - Singapore Technologies Engineering に投資する1つのファンドを運用。	2005年4-5月、4大兵器製造会社に加え、戦闘ジェット、潜水艦、爆薬の製造企業を直接投資対象から除外することを決定。
フォルティス	12社に投資、4大兵器に関与。 - Forges de Zeebrugge に対して90万ユーロならびに13万7,000米ドルを信用保証している。 - Singapore Technologies Engineering に投資する2つのファンドを運用。	2005年4-5月、4大兵器製造会社を直接投資対象から除外することを決定。
ING	11社に投資、4大兵器に関与。 - クラスター爆弾を製造する EADS に5,000万から1億ユーロの貸し付けを行う。 - Singapore Technologies Engineering に投資する2つのファンドを運用。	2005年3月、4大兵器製造会社を直接投資対象から除外することを発表。

KBC	12 社に投資、4 大兵器に関与。 - 子会社の CBC が Forges de Zeebrugge に対して 15 万 6,000 ユーロと 5,000 米ドルを信用保証している。 - Singapore Technologies Engineering に投資する 1 つのファンドを運用。	最も早く 2004 年に武器投資に関する新投資方針を設定。投資ファンドのみならず KBC の全金融商品において 4 大兵器製造会社を除外した。
-----	---	---

出典：Netwerk Flaanderen の報告書、”My Money. Clear Conscience?”, “Banks Disarm(ed)” をもとに筆者作成 * 過去の関係は省略した。 ** Netwerk Flaanderen による取材。

Netwerk Flaanderen は、AXA をベルギー法令遵守のみと批評し、フォルティス、デキシア、ING の取り組みは地雷以外の問題兵器を投資ファンドの対象銘柄からは除外したことを評価したものの、全金融サービスへの方針の適応が不十分としている。

今後の課題として、①銀行の武器産業投資指針の実施状況をモニタリングすること、②金融セクターの業界団体に中小金融サービスを含めたセクター全体の取り組みを促すこと、③地雷製造会社への投資禁止を投資ファンド以外の金融全分野に拡大する法案をベルギー議会上院に提出したが、その内容の改善と賛同を募る活動の推進、④ベルギー法案と同様の法案を欧州、国際レベルに広げるための連帯活動の推進、を挙げている。

(2) 消費者

一般に欧州の消費者は商品の品質・価格と同様に「その製品がどのような労働条件の下で生産されたのか」という人権・労働者の権利に関して、日本よりも多くの情報を得る機会があるとみられる。例えば、オランダの消費者団体である「Consumentenbond」の刊行誌は、同国で最も信頼され購読者の多い月刊誌といわれる。日本では国民生活センターにあたるが、国民生活センターの月刊「たしかな目」が人口 1 億 2,500 万人のうち 1 万人会員に読まれているの比べ、人口 1,600 万人のオランダで月刊 Consumentengids（消費者ガイド）購読者が 400 万人といわれている。毎月バラエティーに富む商品テスト結果をオンラインでもガイド化している²³。

ベルギーでも同じく TestAchats という機関が毎月、商品テストガイドを発行している。また、オランダの Consumentenbond、ベルギーの TestAchats、英国の Which? を含む世界 31 ヶ国にまたがる 35 団体が組織する International Consumer Research & Testing (ICRT)

²³ <http://www.consumentenbond.nl/> および http://www.kokusen.go.jp/ncac_index.html

では、各国メンバー組織が資金・人的資源と結果を共有することにより、多くの市場で販売される商品を効率的に調査する体制を整えている²⁴。商品の安全性に関するテストでは、欧州委も一部資金提供をしており、その結果を各種EU指令案のなかに反映させているようである。安全性や品質面以外の持続可能性の評価には積極的にCSR専門調査機関を利用している。実際、前述のSRICSRストック・アット・ステイク社が、スポーツ靴、バナナ生産者の倫理的生産過程および持続可能性分析を2003年受託しており、その結果は各国の商品テストに掲載されている²⁵。今後、電気製品や金融商品に関しても調査が広がっていくものとみられる。

他方、TestAchatsは、90年にフランス、スペイン、イタリア、ポルトガルの同様な消費者団体とともにEuroconsumersを上部組織として発足させた。SRIの人気銘柄に消費者としての目を光らせ再評価する意味合いもある。

Euroconsumersも、2005年から徐々に従来の評価項目に倫理面・社会面・環境面といった持続可能性分析を組み入れていくことを決定しており、今後商品テストを通じて消費者意識の醸成を図りたい政策当局とのシナジー効果が期待されている。

以上のように欧州の持続可能な競争力向上とCSRのアジェンダは、草の根レベルで個人投資家＝消費者＝従業員・労働組合＝政治家・政策担当者という多くの役割を同時に担う市民が推進している。この下部構造は持続可能な消費と生産を結び付ける市民社会のインフラともいえるだろう。

4. 最後に

本レポートでは、EUの持続可能な発展政策とリスボン戦略の中で、ベルギー政府・企業・市民社会がどのようにCSRを具体化しているかを描写した。

ベルギーにおいて定着しているステークホルダー参画の手法は、短期間で結論を出すことなく、一緒に実行しながら考えるプロセスに各種ステークホルダーが参加し多種多様性を尊重していく方法である。利害の衝突するステークホルダーと積極的に議論を重ねることにより、市民社会全体の意識を高めることができる結束力の強さが伺える。

²⁴ 現在、アジアからの入会組織は、インド、韓国、香港、シンガポールである。

<http://www.international-testing.org/index.html>

²⁵ Test Aankoop/Test Achats（ベルギー）、Consumentengids（オランダ）、Konsument（オーストリア）、Which? Magazine（英国）のHP上に掲載されている。

政策手段としての CSR 促進剤は、多くの場合「CSR」の固有名詞をまとっていない。リスボン戦略に基づく EU 各国の行動計画と国内政策は、自治体、そこで活動する日系企業も含む民間企業、そこに住む市民レベルで実践に移されており、人口 4 億 5,500 万人の欧州社会モデルの世界基準化への動きを支えるインフラ整備が着実に進んでいると見える。

2005 年 5 月および 6 月には、フランスとオランダでの国民投票で EU 憲法条約が否決された。不支持という市民の意思表示は、経済・社会・環境の政策統合を進める上で新たな障害になる可能性はあるが、不十分であった議論を成熟させる上でプラス要因もあろう。今後リスボン戦略の達成に向けた各加盟国の政治的結束に与えるマイナス影響について懸念は残るものの、危機対策も含めステークホルダー参画を基本にする欧州の社会モデルには変化はない。

日本でも、一社、一組織では解決不可能な課題に対して、共通するステークを抱える個人が組織の壁を越えてステークホルダーとしての議論を重ねていく手法は大いに参考になると思われる。こういった組織の壁を乗り越えたパートナーシップの構築により、自主性に基づく CSR は始めて規制に代わり得る効果を発揮するのではないか。