

英国の CSR ―なぜ英国は CSR 先進国となったのか―

Corporate Social Responsibility in the UK ― Why the UK Becomes the Leader of CSR ?―

林 順一
Junichi Hayashi

(論文要旨)

英国は伝統的に株主利益を極めて重視する国である。同時に英国は現在、株主以外のステークホルダーの利益を尊重する CSR の先進国であるといわれる。ではなぜ、英国は CSR 先進国といわれるようになったのであろうか。この課題を解明するため、本稿では、CSR と国の制度の関係に関する先行研究を検討し、国内 CSR と国際 CSR それぞれの分析枠組を提示した上で、それらの英国における代表事例を詳しく分析した。

国内 CSR の代表事例として、CSR に関する企業の団体である BITC を分析し、BITC はサッチャー政権の福祉サービス削減政策の中で、政府の政策を支持する企業経営者によって、政府のサービスの代替として形成されたことを示した。また国際 CSR の代表事例として、開発途上国の労働問題に焦点を当てた multi-stakeholder initiatives である ETI を分析し、市民社会、政府及び企業が、それぞれの思惑をもって ETI の創設に参画したこと。その中で政府は、英国産業の国際競争力維持・向上を企図していたことを示した。

(Abstract)

The UK is traditionally regarded as a country of shareholder primacy. At the same time, the UK is recently regarded as a leader of global CSR. The purpose of this paper is to investigate the reason why the UK becomes the leader of CSR. In order to investigate this matter, I first study prior researches and show the framework of domestic CSR and international CSR. Then I analyze the typical cases of these CSR categories.

As a typical example of domestic CSR, I investigate BITC which is a business-led CSR coalition. I point out that BITC was formed by the top executives who support Thatcherism in order to substitute for the decreased public service. As a typical example of international CSR, I investigate ETI which is a multi-stakeholder initiative to deal with worker welfare in developing countries. I point out that civil society, government and companies participated to form ETI with their own purpose. Among them, British Government had an intention to maintain and increase the international competitiveness of British Industries.

1 はじめに

英国は伝統的に、株主の利益を極めて重視する国である（林(2015)）。一方で、英国は近年、株主以外のステークホルダーの利益を尊重する CSR の先進国であるといわれる（Gond, Kang and Moon(2011), Knudsen, Moon and Slager(2013)）。ではなぜ、英国は CSR 先進国となったのであろうか。本稿ではこの課題を解明するため、まず先行研究を踏まえ CSR と国の制度に関する分析枠組を提示し、その上で当該枠組に基づいて事例研究を行う。

解明すべき課題は、英国という国の制度が、英国の企業（英国に本社が所在する企業）の CSR 活動にプラスの影響を与えた主な要因は何かということである。この観点から、具体的には、まず CSR と国の制度との関係を分析した一連の先行研究を検討する。CSR の対象は、歴史的に、国内問題から国際問題に重点がシフトしてきており、また国内問題に対する CSR と国際問題に対する CSR では関与する主体が同じではない（国際問題に対しては、市民社会の強い関与が認められる）ことから、本稿では国内 CSR の分析枠組と国際 CSR の分析枠組を峻別して、それぞれの分析枠組を提示する。

その上で、国内 CSR の代表事例として BITC (Business in the Community)、国際 CSR の代表事例として ETI (Ethical Trading Initiative) を取り上げ、具体的な事例研究を通じて、英国が CSR 先進国となった理由を検討する。なお、BITC と ETI の時系列の推移については、文末の別表に記載する。

本稿の構成は以下の通りである。まず第 2 章で CSR と国の制度に関する先行研究を検討し、国内 CSR と国際 CSR に関する分析枠組をそれぞれ提示する。第 3 章では国内 CSR の代表事例として BITC の事例研究を行う。第 4 章では国際 CSR の代表事例として ETI の事例研究を行う。そして第 5 章では、結論と今後の課題について述べることとする。

2 CSR と国の制度に関する分析枠組

2.1 CSR と国の制度の関係

2.1.1 先行研究の概要

国の制度 (institutions) が当該国の企業の CSR 活動に影響を及ぼしているという一連の研究がある。ここでいう制度 (institutions) とは、慣習 (rules)、組織 (organizations)、社会規範 (social norms) 及び道徳観 (moralities) を含むもので (Brown and Knudsen(2012))、かなり広い意味で用いられる。

この研究の流れは、2つのカテゴリーに大別できる (Brown and Knudsen(2012))。第 1 は、CSR は国の制度に埋め込まれて (embedded) いる、すなわち国の制度と企業の CSR は制度的に補完関係 (institutional complementarities) にあるという考え方である。この考え方は、主として国内 CSR 活動を説明する考え方で、そこでは CSR は規制や公共政策を含む幅広い国のビジネスシステムの中で定義される (Matten and Moon(2008))。第 2 は、

CSR を市民社会、政府及び企業の 3 者間の相互関係の枠組で理解しようとする考え方であり、企業の国際 CSR 活動を説明するものである。ここには、政府の関与をあまり評価しない考え方 (Scherer and Palazzo(2011)) や、CSR は市民社会、政府及び企業が「相互に規制し規制を受ける (both to rule and to be ruled)」社会統治システムの一構成要素である (Knudsen and Moon(2013)) という考え方が含まれる。

2.1.2 CSR の定義 (EU) の変更

このような一連の研究を反映して、EU の CSR の定義が変更されている (Brown and Knudsen(2012))。すなわち、2001 年のグリーンペーパーでは、CSR を「企業が、社会・環境問題を、自らの事業経営や利害関係者との関係性の中に自発的に取り入れる概念」(a concept whereby companies integrate social and environment concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders in a voluntary basis) と定義していたが、2011 年に「社会に与える影響に対する企業の責任」(the responsibility of enterprises for their impacts on society) という定義に変更された (EC(2011))。このように、EU の定義においても、CSR に企業の「自主性」(voluntarism) が必須であるという考え方が弱められ、CSR に対する国の制度や政府の政策という視点が含まれることになった (Knudsen, Moon and Slager(2013))。

2.1.3 国内 CSR と国際 CSR の分析枠組の峻別

すでにみたように、国内 CSR に関しては、国の制度と企業の CSR という 2 者間の関係が分析の中心課題となる。一方で国際 CSR は、市民社会の台頭と影響力拡大に伴って議論が拡大してきたことを反映して、市民社会、政府及び企業という 3 者間の関係が分析の中心課題となる。また時系列でみると、当初の CSR の議論は国内問題が中心であったが、その後国際問題の議論が拡大し、現在では、政府の CSR プログラムは国内問題から国際問題にますます移行している状況にある (Knudsen and Brown(2014))。これらの事項を踏まえ、以下では国内 CSR に関する分析枠組と国際 CSR に関する分析枠組を峻別して、それぞれ検討する。

2.2 国内 CSR に関する分析枠組

企業が国内 CSR を行う動機として、国の制度との補完関係を重視する見方のなかに、更に 2 つの異なる考え方がある。第 1 は企業の CSR 政策は政府の政策と代替的 (substitute) であるという考え方であり、第 2 は企業の CSR 政策は政府の政策を忠実に反映したもの (mirror) であるという見方である。以下ではそれぞれの立場からの先行研究を検討する。

2.2.1 代替仮説 (substitute hypothesis)

代替仮説は、国の社会保障等の制度と企業の CSR 活動は代替的であるという仮説である。

これが国際間の比較の文脈で用いられると、国の社会保障等の制度が不十分な国の企業ほど、CSR 活動が活発に行われる傾向が示されるということになり（但し比較対象国は先進諸国に限られる）、同一国を時系列で比較する文脈で用いられると、新自由主義の思想のもと、国の社会保障等の水準が低下すると、その結果として企業の CSR 活動が活発に行われるようになるということになる。以下では、この仮説の妥当性を示す 4 つの先行研究を検討する。

Matten and Moon (2008) は、米国企業が欧州企業と比較して明示的に CSR 活動を行っていること、並びに時系列でみて欧州企業が明示的に CSR 活動を行うようになってきていることを説明するために、明示的 CSR (explicit CSR) と暗黙的 CSR (implicit CSR) という概念を提示した。ここで明示的 CSR とは、「いくつかの社会的関心事項に対する責任を企業が当然と考え、それを明瞭に表現した企業の方針」と定義され、暗黙的 CSR とは、「社会全体の利益や関心事項のために存在する、公式・非公式の幅広い制度 (formal and informal institutions) に埋め込まれた企業の役割」と定義される。通常用いられる CSR は、彼らのいう明示的 CSR を意味する。

そして、欧州においては政府が社会保障や労働者の権利保護、環境問題に深く関与し、企業の責任は国家主導又は業界横断的な協調の中で暗黙的に捉えられていたのに対して、米国では政府の社会保障や労働者の権利保護、環境問題への関与が弱いことから、それらの課題に対応するために、企業が明示的に CSR 活動を行ってきたことを指摘した。また、欧州においても、間接金融から直接金融への流れの中で社会的責任投資基準 (socially responsible investment criteria) の浸透や、労働市場の規制緩和と労働組合の弱体化、EU の明示的 CSR 重視の政策といった欧州の制度変更の影響を受け、企業が明示的な CSR 活動を行うようになってきたことを指摘した。

Jackson and Apostolakou (2010) は、欧州企業を分析対象とし、異なる国やセクターにおいて、制度的要素がどのように CSR 慣行に影響を及ぼすのかについての実証分析を行った。まず欧州諸国を、自由主義的な経済圏 (LMEs: Liberal Market Economies) に属する英国等の国と、協調的な経済圏 (CMEs: Coordinated Market Economies) に属する欧州大陸諸国とに区分して CSR の水準を比較したところ、自由主義的な経済圏に属する国の方が CSR の水準が有意に高いことが示された。これは、政府の社会保障や労働者の権利保護、環境問題への関与が相対的に弱い自由主義的な経済圏に属する国において、企業が自発的に CSR を活発に行うことは、国の制度が不十分なことに対する代替であるという考え方と整合的である。この結果は、Matten and Moon (2008) の考え方を支持するものである。

また、企業の属する産業を、自動車、化学、石油、小売、公益事業といったステークホルダーからの影響を強く受ける産業 (high-impact sector) とそれ以外に区分して CSR の水準を比較したところ、ステークホルダーからの影響を強く受ける産業の方が CSR の水準が有意に高いことが示された。これらを踏まえ、Jackson and Apostolakou (2010) は、ステークホルダーから影響を受けやすい産業に属し、かつ制度的な結束 (institutionalized

solidarity) が弱い国の企業が、CSR を受け入れる傾向にあることを指摘した。

Marens (2012) は、米国において明示的な CSR が出現した経緯を詳細に分析した。そして、1920 年代から 30 年代にかけて米国において明示的な CSR が出現したのは、米国企業の経営者が組織的な労働運動に対して勝利し、解雇が容易に実施できるといった自由裁量権 (managerial freedom) を獲得したため、その代償として、経営者が社会的正統性 (social legitimacy) や社会的容認 (social acceptance) を得るために、社会的な責任を果たすことが必要となった結果であると結論づけた。この分析は Matten and Moon (2008) の考え方を支持するものである。

Kinderman (2008) は、ドイツにおいて明示的な CSR が進展してきた経緯を詳細に分析した。そして、1990 年代半ばからドイツにおいても経済の自由化が進展し、企業の求めに応じて、企業に対する高い税負担や社会保障といった社会制度上の負担が軽減されたが、その代償として、企業は CSR への関与を深めていったと結論づけた。このことは以下のフレーズに良く表現されている – “Responsibility? Yes, but in exchange for greater freedom”. すなわちドイツの事例においても、明示的な CSR の進展は企業の負担軽減の代替として推進されたことを示しており、Matten and Moon (2008) の考え方を支持するものとなっている。

2.2.2 反射仮説 (mirror hypothesis)

反射仮説は、企業の CSR 政策は政府の政策を忠実に反映したものという仮説である。これが国際間の比較の文脈で用いられると、強力な福祉国家の企業ほど、CSR 活動が活発に行われる傾向が示されるということになる (但し比較対象国は先進諸国に限られる)。以下では、この仮説の妥当性を示す Gjølborg (2009) の分析を検討する。

Gjølborg (2009) は、欧米企業を対象とし、企業が CSR 活動を行う理由について、国際的要因を重視する仮説 (globalist hypothesis) [本稿の国際 CSR に関する分析枠組に該当する] と国内の制度的な要因を重視する仮説 (institutional hypothesis) [本稿の国内 CSR に関する分析枠組に該当する] の妥当性を実証的に検証した。その結果、海外直接投資比率が高く国際企業が多く存在する国の企業ほど、CSR の水準が高い傾向にあること、強力な福祉国家の企業ほど、CSR の水準が高い傾向にあることが示された (但し英国等を除く)。後者の結果は、反射仮説を支持するものである。

ここで Gjølborg (2009) の福祉国家と CSR 水準の関係分析のデータを検証すると、デンマーク、ノルウェー、スウェーデン、オランダ、スイスといった北欧諸国等の国に関しては、両者は正の関係を示している (強力な福祉国家の国の CSR 水準が高い) が、英国、オーストラリア、カナダといったいわゆるアングロサクソン諸国に関しては、両者は明らかに負の関係を示している (新自由主義的な国の CSR 水準が高い)。すなわち、反射仮説では明らかに説明できない国 (アングロサクソン諸国) が存在する。

2.2.3 まとめ

Brown and Knudsen (2012) はデンマークと英国の事例を比較し、デンマークの政府は、福祉国家のイニシアティブを支持する観点から CSR を推進しているのに対して、英国の政府は不十分な福祉国家のサービスを補完するなどのために CSR を推進していると指摘している。すなわち、デンマークの事例には反射仮説が適合し、英国の事例には代替仮説が適合するという指摘である。このように国の制度と企業の CSR との関係は、すべての国について一律に代替仮説又は反射仮説で説明しきれるものではなく、個別の国の事例を具体的に検討することによって、始めて明らかになるものと考えられる。この観点から、本稿では第 3 章で、BITC の活動に焦点をあてて、英国の CSR 勃興期の事例を検討する。

2.3 国際 CSR に関する分析枠組

1990 年代以降、国際社会における深刻な諸問題に対して、企業の積極的な対応を強く求める動きが顕在化してきた。すなわち、多国籍企業の影響力が拡大し、多国籍企業の活動に伴う人権侵害・児童労働・環境破壊などの負の側面が顕在化するなかで、個別国家が多国籍企業を規制することが十分にはできないことから、市民社会が多国籍企業の行動に対して監視・批判を強めており、多国籍企業もこの動きに対する対応を求められている。企業にとっても、企業活動の社会的認可 (social license to operate) (UK Government(2005), Knudsen and Moon(2012)) を獲得する必要があることから、市民社会からの要求に応える必要がある。このように、国際的な CSR の分析に際しては、市民社会の影響力が拡大してきたことを考慮する必要があることから、国内 CSR の分析で用いた国の制度と企業という 2 者間の関係では十分に分析することはできない。そこで、CSR を市民社会、政府及び企業の 3 者間の相互関係の枠組で理解しようとする政治的 CSR (political CSR) の考え方や相互ガバナンス (mutual governance) としての CSR の考え方が示されるようになった。以下ではそれらの先行研究を検討する。

2.3.1 政治的 CSR (political CSR) の考え方

Scherer and Palazzo (2011) は、国際化が進展する中での企業の積極的な CSR 活動に着目し、政治的 CSR (political CSR) という概念を提示した。政治的 CSR (political CSR) とは、「企業が国際的な規制や公共財の供給に貢献するという社会統治 (governance) の拡大モデル」と定義される。彼らは、国際化の進展に伴い国家を跨る範囲で多国籍企業が活動していること、このため個別の国では多国籍企業の全体を統治することが出来なくなっていること、そしてヴェストファーレン体制¹を前提とした国連や ILO といった国際機関は、国家主権に対する不可侵の原則によって、国際的な社会統治の役割を十分には果たすことができないことを示した。そのうえで、国際的な社会統治の空白地帯 (regulatory vacuum in global governance) を埋めるために市民社会 (NGOs) が主体的に多国籍企業に圧力をかけていること、多国籍企業は市民社会 (NGOs) からの圧力に対応し、自発的に自己規制

を行うとともに、開発途上国の国家によっては供給されない公共財を提供するなどの CSR 活動を積極的に行っていることを指摘した。

彼らは、従来の CSR の分析枠組では市民社会（NGOs）からの圧力と、その圧力に対する多国籍企業の対応が十分には分析できないので、社会統治を政府、市民社会及び企業による 3 者間の関係で把握すべきことを示した。この 3 者の中で、企業の自発的な活動を高く評価する一方で、政府の役割についてはあまり評価せずに期待もしていないのが、彼らの議論の特徴である。

2.3.2 相互ガバナンス（mutual governance）としての CSR の考え方

Knudsen and Moon (2012) は、相互ガバナンス（mutual governance）としての CSR の考え方を提示した。この考え方は、市民社会（civil society）、政府及び企業の間を、相互に規制し規制を受ける（both to rule and to be ruled）関係にあると捉え、CSR は広い意味の社会統治の一部分を構成するものであるという考え方である。彼らは、政府の役割も重要であるとし、Scherer and Palazzo (2011) は政府の役割を過小評価していると批判している。

以下では、相互ガバナンスに関する市民社会の役割、政府の役割及び企業の役割について、Knudsen and Moon (2012) の議論を検討する。まず市民社会について検討する。彼らは市民社会をいくつかの公的目的に貢献するために組織された私的な団体（private institutions designed to serve some public purpose）であると定義する。そして、市民社会は本社所在国（home country）の企業の行動に影響を与えることができ、企業を通じて工場等所在国（host country）の政府にも影響を与えることができるとする。彼らは以下の 2 つの事例を用いて、市民社会が具体的に果たしてきた事実を説明している。第 1 は、支払税額の開示の事例である。市民社会が多国籍企業に対して、多国籍企業の CSR 活動の一環として、開発途上国政府に支払った税額の開示を求めたが、これにより開発途上国政府の主要な税収が開示されることになり、ひいては開発途上国政府高官の収賄の排除が可能となった。第 2 は、フェアトレードの事例である。メキシコ産のコーヒー豆に対してオランダで始まったフェアトレードの動きを受け、1997 年に FLO（Fairtrade Labeling Organizations International）が設立され、現在では幅広い品目に対して、多くの国でフェアトレードが受け入れられるようになった。

次に政府の役割について検討する。彼らは、政府は企業を規律することができるし、また企業の CSR 活動を通じてサプライチェーンを規律することができるとする。政府の具体的な役割については、Fox, Ward and Howard (2002) が提示した 4 分類を用いて説明している²。それは、政府による CSR の支持（endorsing）、政府による助成金や財政支出等を通じた CSR の促進（facilitating）、政府による共同事業やパートナーシップ形態を通じた協力関係の構築（partnership）及び政府による CSR の強制（mandating）である。CSR の強制に関しては、政府は ESG 情報の開示を求めるがその形態は問わないといった、かな

り弱い強制によって、企業を規律することができるとする。彼らは政府がパートナーシップの主要な推進者となった事例として英国の ETI (Ethical Trading Initiative) の事例を挙げて説明している。

最後に企業の役割について検討する。彼らは、企業は政府や国際機関に影響を及ぼすことができ、またそれによって他の企業に影響を及ぼすことができるとする。例えば、巨大企業や業界団体は、彼らの本社所在国 (host national governments) に対して、競争相手を排除したり、競争相手のコストを高めるために、厳格な基準の制定を働き掛けることができる。この事例として、南アフリカの自動車製造業協会が、政府に対して自動車排気ガス規制の強化を求めた事例を挙げる。これは、南アフリカの自動車排気ガス規制の基準が欧米に比較して緩やかであったため、中国やインド、南アメリカ等から多くの自動車が輸入されていた。これに対して南アフリカの自動車製造業者は、欧米に輸出するために既に高い自動車排気ガス規制の基準を達成していたため、中国等からの輸入を排除するために、自国においても自動車排気ガスに対する厳格な基準を制定するように働き掛けたものである。また、福祉国家の政府は、企業の CSR 活動を後追いする傾向があるとして、1980 年代の英国の失業危機に際して、まず企業 (例えば Pilkington Brothers) が対応し、次に業界団体 (例えば BITC) が対応し、その後に政府が対応を行った事例があることを指摘する。

2.3.3 まとめ

市民社会の台頭と市民社会からの圧力に対応するため、企業は CSR 活動を活発化させてきた。CSR 活動を積極的に行うことは、企業のブランドイメージを高めることなどを通じて企業の競争力向上に結びつく。また規制が緩く、それゆえ価格競争力のある国の企業に市場を荒らされることのないように、企業は公平な競争の場 (level playing field) (Knudsen and Brown(2014)) の形成を政府に働きかける。政府は自国の多国籍企業の国際競争力維持・向上のため³ (UK Government(2005), Gjølborg(2009)) 又は他国の多国籍企業の国内投資を魅力的なものとするために (Knudsen and Moon(2013)), 国際的な CSR 活動を推進している。

このように、市民社会、政府及び企業の間には、Knudsen and Moon (2012) が指摘する、相互に規制し規制を受ける (both to rule and to be ruled) という相互ガバナンス (mutual governance) としての CSR の関係が認められる。そのなかでは、政府も重要な役割を果たしていることから、Scherer and Palazzo (2011) の政治的 CSR (political CSR) の概念では必ずしも現実を十分には説明できない。従って、本稿では、国際 CSR の分析に関しては Knudsen and Moon (2012) の相互ガバナンス (mutual governance) としての CSR の概念を用いることとする。具体的には、この概念を用いて、第 4 章で英国の ETI の事例を検討する。

3 BITC の事例研究 ―英国における国内 CSR の代表事例

英国においては 1979 年のサッチャー政権の誕生以降、大きな政府から小さな政府への転換が進むなか、コインの裏表の関係として、企業の CSR 活動が強化されてきた。これは政府の役割と企業の CSR 活動が代替的な関係にあることを示している。本章では、CSR に関する企業の団体である BITC (Business in the Community) の誕生の経緯、及びその背景を詳しく分析することによって、国の制度（政府の政策）と企業の CSR 活動の具体的な関係を明らかにしたい。なお本章での分析は、Moon (2004)、Grayson (2007) 及び Kinderman (2012) による BITC の詳細な事例研究に拠るところが大きい。

3.1 大きな政府と小さな政府—サッチャー政権による改革

19 世紀の英国においては、産業化や都市化に伴う社会問題に対して、キャドバリー社や Lever Brothers 社に代表されるような博愛主義的な活動をする企業が存在した。20 世紀に入り、特に 1940 年代以降、英国では大きな政府が標榜され、「ゆりかごから墓場まで」と称される厚い社会福祉制度が確立されるとともに、基幹産業の国有化も進められた。その結果、企業の社会に対する直接的な貢献は、チャリティーへの参加といった限定的なものに留まることになった (Moon(2004))。

大きな政府の政策が維持・推進されるなか、英国企業の国際競争力の低下、国家財政の悪化と経済の疲弊が顕著となり、1960 年代から 1970 年代にかけて、英国は英国病といわれる厳しい経済状況に陥ることになった。

1979 年の総選挙で保守党が勝利してサッチャー政権が誕生すると、英国病克服のため小さな政府が標榜され、新自由主義に基づく大胆な経済改革が進められた。具体的には、国営企業の民営化、最高法人税率の大幅削減等の税制改革、規制緩和及び労働組合活動の制限等が進められた。これらの政策は、英国経済の活性化を図るものであったが、一方で弱者には負の影響をもたらすものであり、大量の失業問題、都市内部の衰退(inner-city decay) 及び社会不安の増大を伴うものであった。その結果、1981 年には都市部で暴動が頻発する事態となった (Grayson(2007))。このことが、企業が問題の重要性を認識して CSR 活動を拡大する重要な転機となった (Moon(2004))。

3.2 政府の期待と企業経営者の対応

3.2.1 政府の期待

大きな政府から小さな政府に移行に伴い、政府の関与する範囲が縮小して、政府が対応できない部分 (governance deficit) が増大する。政府としては、この部分を企業に埋めてほしいという期待が生じる。この期待は、当時 Heseltine 環境大臣が行った以下のようなスピーチに良く示されている (Moon(2004))。

「我が国において、革命がなされることなく、我々の制度が長期間にわたって維持さ

れてきたのは、資本を供与している者がその責任を果たしてきたことに大きく依拠していると考えられる。」

「我々政府にはお金がない、専門的技術もない。我々には、プライベートセクターが、英国においてとりわけ 1 世紀前にそうであったように、役割を果たすことが必要とされている。」

3.2.2 企業経営者の対応

政府の期待に対して、企業経営者は主として以下の 3 つの理由から、CSR を推進したと考えられる。第 1 は、企業活動の社会的認可 (social license to operate) を獲得するためである (Moon(2004))。政府の役割が縮小して企業への期待が高まるなかで、また法人税率が下がり企業活動の自由度が向上するなかで、企業が社会の一員として社会で活動するためには、従来以上に社会に対する貢献 (当該企業の存在が社会にとって有益であるという社会的認知) が必要になる。この観点から、企業経営者は CSR 活動を推進した。第 2 は、政府による規制強化の脅威 (threats of further regulation) の存在である (Moon(2004))。企業が適切な対応を行わないと、政府の規制が強化され、その結果企業活動の自由度が失われる懸念がある (英国はサッチャー政権誕生までは、主要産業が国有化されていた国である)。政府による規制強化を避けるために企業経営者は CSR 活動を推進した。第 3 は、政府よりも企業の方が物事を成し遂げる能力を有しており、これを活用すべきであるという企業経営者の認識である (Kinderman(2012))。

企業経営者が CSR 活動を推進した背景には、英国の支配者層・経営者層の「権限には責任が伴う」という理念があった。この点に関して、Grayson (2007) は、英国企業が責任ある企業 (responsible business) の概念を受け入れたのは、英国の企業文化を反映しており、多くの企業経営者は、倫理的義務 (moral duty) と企業の行動が必須のものであることを理解していたと指摘している。この点は、United Biscuits 社の取締役会議長であり、サッチャーの友人かつ強力な支持者であった Laing 卿の以下の発言に良く示されている (Kinderman(2012))。

「私は政府の政策を支持している。それは、自由なビジネスを復活させ、また利益が計上されないのであれば企業が破綻するという規律を復活させた。しかし、自由には責任が伴う (freedom demands responsibility)。もし我々が自由を謳歌し続けたいのであれば、経済の向上とビジネスの成功は、社会的配慮 (caring society) とともにあることを示さなければならない。すなわち、我々の収益が増大すれば、その分、恵まれない地域や人々の生活環境を向上させるための我々の貢献も増大させることが必要である。」

3.3 BITC の創設

3.3.1 BITC 創設に至る経緯

BITC 創設に強い影響を与えたのが、Pocock 氏の 1977 年の Ashridge Management School での講義であった。Pocock 氏は、ロイヤルダッチシェルグループで 30 年以上のキャリアを積み、同社の業務執行取締役や、ロンドンビジネススクールのボードの議長の経験もある人物である。その講義は「より多くの仕事を:大きな問題に対する若干の治癒 (More Jobs: A Small Cure for a Big Problem)」というタイトルのもと、「経済が成長しても、既存の産業・企業による雇用増加は見込めないが、小規模企業による雇用増には期待が持てる。企業と政府は、不況地域での起業家精神を鼓舞することに努めるべきである」ことを指摘した (Kinderman(2012))。これは、彼が、シェルのような強大な企業でも、合理化を進めることによって将来雇用できる労働者の数が減少することを予想し、企業の合理化に伴う悪影響を緩和させるために、企業は、個人に職業訓練を施し、小規模企業の起業や成長を援助する義務があることを指摘するものであった (Grayson(2007))。

Pocock 氏は、一方で Post-war order (第 2 次世界大戦後の大きな政府の役割。特に労働者保護法制) を打破する必要性を強調している。そして彼は、企業は活動の自由を獲得する対価として、地域社会などにおける問題から逃れることができないことを指摘し、職業訓練、学校教育、活用されていない設備を起業家が使えるようにすることが重要であること。そして企業は社会問題の解決に協力しなければならないことを主張した。これは今日の英国 CSR の主要論点と同様なものといえる (Kinderman(2012))。

BITC 創設の直接の契機となったのが、1980 年に Sunningdale で開催された英米会議 (Anglo-American Conference) である (Grayson(2007))。Sunningdale での会議は、環境省の King 大臣 (後の King 卿) と上級官吏の Pelling 氏によって、1980 年の 4 月に招集された。この会議は、労働党政権のもとで計画されたものであった (英国における CSR は保守党・労働党の 2 党によって主導されたものである)。Sunningdale 会議の参加者は、英国 17 名 (企業及び政府関係者) と米国 10 名。初期の英国の CSR は米国企業の CSR から多くを学んでいた。企業の社会的正統性 (social legitimacy of business) がこの会議の主要テーマであった。Bank of America SVP の Langton 氏は、企業の正統性を問う市民からの声が拡大していることを指摘した。また彼は、米国大統領選にレーガンが勝利すれば、企業は歴史上初めて、国家の浪費と非効率を批判する大衆の感情の波に乗る機会を得ることができるし、企業が上手く対応すれば (適切に CSR を実施すれば)、企業はその正統性を保つことができると主張した。そこでは福祉社会 (welfare state) が批判され、サッチャー政権の新自由主義の考え方が支持された (Kinderman(2012))。このように、BITC の創設に際しては、政府の具体的な関与・支援が認められる (Gond, Kang and Moon(2011))。

3.3.2 ピルキントン社の事例

BITC の具体的な活動方針に影響を与えた事例として、ピルキントン社の事例が挙げられる。BITC の初代取締役会議長である Pilkington 氏は、家族経営のガラス製造企業であるピルキントン社の CEO であった。彼は画期的なガラス製造技術を導入して企業価値を急速

に向上させたが、一方で、その工場が必要とする従業員数は新しい技術の影響で減少し、余剰人員は解雇された。その時、ピルキントン社の工場が立地している **St Helens** はピルキントン社の企業城下町であったので、同社で大量の人員整理が行われることは、同社に残った労働者にとって、家族、友人、隣人といった身近な者が解雇されることを意味する。このような状況の中で同社に残った労働者のモチベーションを維持する必要があった。この問題を解決するため、ピルキントン社は、地域住民が新しい技術を身につけ、小規模企業を起業することを援助する非営利団体である **Community of St Helens' Trust** の設立を支援し、同社が事務所、スタッフ、資金を提供した。Pilkington 氏は **St Helens** で行ったことと同様のことを **BITC** も行うことを提案した (Grayson(2007))。

この事例は、**BITC** 創設に関わった英国の経営者の考え方が良く反映されている。すなわち、企業活動に自由を求めて株主価値の最大化を図る一方で、地域社会の問題も考慮して、明示的な **CSR** 活動を行うというスタンスである。この点は日本の経営者が、オイルショックの後、企業経営が厳しい中、雇用の維持を重視する経営（暗黙的 **CSR**）を行ったことと対照的である。

3.3.3 **BITC** の創設と加盟企業の拡大

3.3.3.1 **BITC** の創設

BITC は 1981 年 6 月に 10 社の加盟企業でスタートした。当初の 1980 年代においては、**BITC** は、主として企業（工場）閉鎖によって沈滞した地域社会を活性化させるため、地域の **enterprise agencies**（地域の企業支援機構）をサポートすることに注力した。この時期企業経営者は、社会的連帯（**social cohesion**）の重要性を認識するとともに、企業（工場）閉鎖等による負の影響を見過ごすことによる社会的コストを認識して活動を行った (Grayson(2007))。

当初 **BITC** に加盟した企業の経営者は、サッチャー政権の政策の強力な支持者であった。彼らは、**CSR** が企業経営にメリットをもたらすといった実利に基づく動機に加え、それが正しいことだから行うのだ (**because it is the right thing to do**) という道徳的正統性に動機づけられていた (Kinderman(2012))。以下では、2 人の企業経営者の例を検討することにより、**BITC** 創設時の経営者の考え方を明らかにしたい。

BITC の取締役会議長を 1987 年から 1991 年にかけて務めた **Laing** 卿は、前述の通りサッチャーの友人かつ強力な支持者であった。彼はサッチャーと同様、社会問題を解決するために市場を活用することを支持した。彼の主張は、中央政府に経済不振や都市の荒廃から生じる問題の解決を求めるよりも、地域ベースで企業がそれらの問題に取り組む方が、より早く、より少ない費用で達成できるというものである。また彼は、シティ（金融界）のショート・ターミズム（短期主義）や株主至上主義の考え方を批判した。彼は、経営者が短期的利益を上げて株主に報いることばかりを考え、従業員に厳しい生活環境を強いることは不適切であり、企業は株主利益のみを追求すべきであるという **Friedman** の考え方

には同意できないとした (Kinderman(2012)). 彼のスタンスは、企業活動に自由を求める一方で、地域社会や従業員の置かれている状況も考慮して、明示的な CSR 活動を行うというものであり、博愛主義的な色彩も帯びたものである。

BITC の取締役会議長を 1994 年から 1996 年にかけて務めた Sheppard 氏も、サッチャーの熱烈なる支持者であった。後に彼は、インタビューに対して、「我々は、我々の会社の従業員数を大幅に削減し、非効率の改善を図らなければならなかった。しかし、同時に、若者の高い失業率にも目を向けた」と説明している。また彼は、「80 年代後半において、成功を収めた経営者達は、サッチャーの政治的勇氣に鼓舞される一方で、前政権の失策にうんざりしていた。前政権が解決に失敗した英国の公共政策に関する問題について、我々が解決に向けて努力すべきであると考えた」と振り返っている (Kinderman(2012)). 彼もまた、企業活動に自由を求めて株主価値の最大化を図る一方で、地域社会の問題も考慮して、明示的な CSR 活動を行うというスタンスである。

このように、新自由主義の思想と密接に関連しながら、BITC は創設された。すなわち BITC の事例は、英国の CSR が、政府の福祉サービスの削減という政策の中で、政府の政策を支持する企業経営者によって、政府のサービスの代替として形成されたことを示している。

3.3.3.2 加盟企業の拡大

1980 年代において、英国では国営企業の民営化が精力的に進められた。例えば、British Aerospace (1981 and 1985), Cable and Wireless (1981, 1983 and 1985), Amersham (1982), Britoil (1982 and 1985), Associated British Ports (1983 and 1985), Enterprise Oil (1984), Jaguar (1984), British Telecom (1984), British Gas (1986), British Airway (1987), Rolls Royce (1987), British Airport Authority (1987), British Steel (1988) がそれぞれ民営化された (カッコ内は民営化がなされた年を記載)。このうち Associated British Ports と Enterprise Oil を除く各社は BITC に加盟した。

民営化に伴い、大量の失業者が創出されたが、新たに民営化した企業は BITC に参加することで、「何もしていない (uncaring)」という批判をかわすことができるし、また特に地域レベルで「何かをしている (something is being done)」ということを示すことができる。そして、BITC での活動を公表することによって、企業は冷たいものではなく、自己主義で利己的なシステムではないことを示すことができる。また荒廃が進んだ地域で起業家を支援することによって、企業が「人間の顔 (human face)」をしている証拠を示すことができる。このような目的で、民営化した企業は BITC に参加したと考えることができる。またその他の企業も BITC に参加することで、企業活動の社会的認可 (social license to operate) を容易に得ることができたと考えられる。これらの結果、1990 年における BITC への加盟企業数は、優に 400 社を超えるまでに拡大した (Kinderman(2012)).

3.4 BITC の成果とその後の展開

3.4.1 BITC の成果

すでに検討したように、BITC は新自由主義政策の実施に伴う社会的混乱を軽減し、新自由主義政策のもとでの企業活動に社会的認可を与えた。実際、政府と私企業が共同出資して BITC が全面的に支援した **enterprise agencies** (地域の企業支援機構) は、56,000 名 (これは 1984 年の新規雇用創出の 16.5%に該当する) の雇用を創出し、技能の不足を補うためのトレーニングの場を提供した。BITC の活動に伴い、数万人の従業員が地域社会でボランティア活動を行い、数千人のホームレスが職を得ることができた (Kinderman(2012))。

BITC が果たした役割は、以下の 2 人のコメントに良く示されている。ブレア・ブラウン労働党政権のアドバイザーは、「BITC は、企業経営者が企業責任 (**corporate responsibility**) を果たすことが重要であるという考え方を社会に浸透させた。一部の企業経営者の個人的な信念を社会的なものに昇華させたといえる。BITC がなければ、この考え方がこんなにも広く、多くの会社に受け入れたとは思われない」と指摘している。また、保守党キャメロン党首のアドバイザーは、「BITC は、企業の責任に関わる団体のなかで、最大で最も影響力があり、かつその活動が外部からもよく把握できる団体である。BITC の強さは、とどまるところを知らない目標設定にある。BITC は、企業が企業の責任を果たす行動をなすことを制度化し、普通のこととした。そして、それに対する共通認識、期待を醸成した」と指摘している (Grayson(2007))。

3.4.2 BITC のその後の展開

3.4.2.1 第 1 フェーズ、第 2 フェーズ、第 3 フェーズ

Grayson (2007) は、BITC の歴史を 3 つのフェーズに分けて説明している。第 1 フェーズは 1980 年代で、工場閉鎖による地域社会の低迷を回復させるため、地域の **enterprise agencies** (地域の企業支援機構) を支援し、小規模企業の成長支援と職業訓練を重点的に進めた時期。第 2 フェーズは 1990 年代で、企業の地域社会活動に対する幅広い支援活動を行った時期。その後を第 3 フェーズとし、企業の社会的責任活動の支援を行った時期としている。このうち第 1 フェーズは既に検討した時期であるので、ここでは第 2 フェーズと第 3 フェーズについて検討する。

1990 年代のフェーズ 2 において、BITC は、企業の地域社会活動に対する幅広い支援活動 (**corporate community involvement**) を行った。この時期の企業のモチベーションは、国際競争力の強化の側面に重点がシフトした。すなわち、英国の国際競争力の低下を認識して、英国労働者 (潜在労働者を含む) の読み書き計算の基礎技能の向上を図り、能力のある人材を見出し活用するためにダイバーシティの強化を推進した。

2000 年以降のフェーズ 3 においては、BITC は、個別企業の競争上の優位性の確保と、企業に対する持続性 (**sustainability**) の要請への対応を支援する観点から、「責任ある企業」 (**responsible business**) 活動を推進している。第 1 フェーズから第 3 フェーズを通じて、

BITC は個別企業の対応及び企業が連携して集団として対応することを支援してきた。また多くの企業経営者、著名な政治家及び数千もの自発的な地域組織の参画を得て、BITC は精力的に活動を展開している (Grayson(2007))。なお、1997 年の総選挙で労働党が勝利し、ブレアが首相に就任したが、政権が変わっても政府の BITC への支援は変更されることはなかった (Moon(2004))。

3.4.2.2 社会不安と暴動に対する警戒

BITC 創設の契機は、失業の増大による社会不安と 1981 年に発生した都市部の暴動である。暴動の中心は、現状に不安を抱く若い黒人の英国人であった。この社会不安と暴動に対する懸念は、現在でも政府及び企業経営者が共有している。

例えば、2007 年の European Responsible Business Summit での Lambert 氏の演説に、企業経営者が根底にもつ警戒感が示されている。2007 年 5 月に BITC は Ethical Corporation 誌発行の出版社と共同で、400 名の企業経営者、地域社会・NGO のパートナーの参加を得て、European Responsible Business Summit を開催した。基調演説は BITC の長年の支持者である Lambert 氏が行ったが、彼はそこで、英国に数多く存在する未熟練労働者の問題に対する継続的な対応の必要性を取り上げた。彼は最近会ったビジネスマンの「ポーランドの人を雇用する方が、英国の貧しい都市の人を採用するよりも容易である」という言葉を引用しつつ、英国の貧しい人のニーズを無視することは、英国株式会社の選択肢とはならないこと。数多くの未熟練で疎外感を感じている若者の存在は、社会不安と暴動の元凶であること。BITC 創設から 25 年が経過し、BITC は数多くのことを成し遂げて来たが、まだやるべきことは数多く残っていることを指摘した (Grayson(2007))。

3.4.2.3 現在の BITC

BITC は英国国内の問題に焦点をあて、引き続き活発な活動を展開している。BITC の 2014 年~15 年のビジネスプランには以下の活動方針が記載されている (BITC(2014b))。

- ・ BITC は責任ある企業 (responsible business) を支持する。我々は、我々の加盟企業・団体 (members) を鼓舞し、関与し、支援し、そして刺激する。我々のミッションは、公平な社会とより持続可能な将来の確保である。
- ・ 我々は、2014 年 2 月の年次総会とリーダーシップ・サミットにおいて、企業と社会の間の新しい契約 (contract) を締結することとした。すべての企業は、以下の事項に目を向ける必要がある。
 1. 地域経済を刺激し、地域社会の活性化のために仕事を創造する。
 2. 失業による悪影響を減少させる。特に、若者や社会から疎外された大人の問題に焦点をあてる。
 3. 将来企業が競争する上で必要な技能が不足している分野に焦点をあてる。
 4. 採用の際の不平等、女性、黒人、アジアその他少数者集団の報酬や昇進・昇格の不

平等に取り組む。

5. 健全で幸福かつ生産性の高い労働者を創造する。

6. 希少天然資源への依存を削減する。

BITC の現状の従業員数は 420 名程度。これに加えて、他の団体からの派遣やボランティア等が 100 名程度いる。また、2014-15 年の年間予算は £ 24,828K (約 46 億円)。2013-2014 年の実績では、公的セクターからの補助金・助成金が収入の 19%を占めていた (BITC(2014b))。BITC への加盟企業数は、800 社を優に超える水準にある (Kinderman(2012))。

4 ETI の事例研究 —英国における国際 CSR の代表事例

英国においては、1990 年代に NGOs 等によって提起された、企業のサプライチェーンにおける劣悪な労働環境に対する批判に対応するために、政府の支援のもと、企業、NGOs 及び労働組合が協力して ETI (Ethical Trading Initiative) を組成した。そして基本規範 (Base Code) の制定や継続学習のプロセスを確立することによって、開発途上国の労働問題に対応してきた。これは市民社会、企業及び政府の 3 者が、相互に影響を与えつつ、それぞれの目的を達成するプロセスであった。本章では、英国の国際 CSR の 1 つの典型である ETI 創設に至る経緯と、市民社会、企業及び政府のそれぞれの思惑を詳しく分析することによって、3 者間の関係及び政府の果たした役割を明らかにしたい。なお本章での分析は、Hughes (2001), Hughes, Buttle and Wrigley (2007) 及び Schaller (2007) による ETI の詳細な事例研究に拠るところが大きい。

4.1 ETI 創設に至る経緯

4.1.1 国際的な社会統治の空白地帯

海外直接投資や国際的生産分業の拡大に伴って多国籍企業の活動範囲や影響力が拡大するなかで、開発途上国で生じる環境問題や労働問題に対して、政府が多国籍企業の規制を十分には行えないという国際的な社会統治の空白地帯が生じていた。この空白地帯における問題に対して、1990 年代以降、NGOs 等が多国籍企業の積極的な対応を求める動きを顕在化させてきた。

4.1.2 NGOs 等からの批判

英国においては、スーパーマーケットと衣料品の販売業者が、労働条件の劣悪な開発途上国の労働者を使って、自らのブランドを付けた商品を製造・販売していることが NGOs 等から集中的に批判された。例えば、1990 年代の半ばには、NGOs である Christian Aid がスーパーマーケットに着目し、CAFOD が高級衣類品の販売業者に着目して、厳しいネガティブキャンペーンを実施した。NGOs 等の批判のターゲットとなったのは、Tesco,

Sainsbury, Safeway Asda, Marks and Spenser, Next, Debenhams, Topshop などであった (Hughes, Buttle and Wrigley(2007))。また報道機関は、非人間的な労働条件を報道し、企業に評判を傷つける恐れを抱かせた (Schaller(2007))。英国において、スーパーマーケットと衣料品の販売業者が NGOs 等からの批判のターゲットとなった背景には、以下の英国の事情がある。すなわち、英国においては、自由競争重視・規制緩和の政策の影響から、供給業者に対する小売業者の力が拡大し、1980 年代終盤から 1990 年代にかけて、強大な小売りチェーンが取引を支配するようになった。強大な小売りチェーンは、英国でサプライチェーンマネジメントを実践し、それを開発途上国の労働条件に留意することなく、国際的なサプライチェーンにも適用した。この強力な小売りチェーンの代表例として、スーパーマーケットや衣料品の販売業者が挙げられる (Hughes(2001))。

4.1.3 批判への対応

NGOs などからの批判に対応するため、企業は開発途上国の労働問題に関して、自主的なコード（行為規範）を作成した。しかしながら、すぐにこのコードは批判の対象となった。その理由は、コードの多くが単なる宣伝活動的なものであり、適切には運用されなかったこと。多くの多国籍企業は、国際基準である ILO の基準を満たさないような自主コードを制定したこと（殆どのコードは児童労働禁止の条項を含めていたが、集团的労使交渉権の条項を含めていなかった）。コードには、実効性やモニタリングのメカニズムが欠けていたことにある (Schaller(2007))。

NGOs や労働組合は、企業を効果的に監視・監査すること、及び企業の対応を適切にモニタリングすることを求めた。英国においては、NGOs と労働組合から構成される **Monitoring and Verification Group** が組成され、企業と協力して、コードの設計、実践、モニタリングの方法などを検討した。ETI 創設のアイディアはこの協力体制から出てきた。NGOs が企業と協力関係を築いたのは、対立していても企業が基準を改善することに繋がらないからである。労働組合は、企業が国際的な労働基準に基づくコードを適用することを求めた。企業は NGOs や労働組合からの圧力が削減されることを期待した (Schaller(2007))。

4.1.4 ETI の創設

1998 年に、英国企業、NGOs 及び労働組合は、政府の強力な支援を受けて、ETI を創設した。ETI は **multi-stakeholder initiatives** の形態をとり、企業、NGOs 及び労働組合間の利害の調整を、組織内部で行うものである。1つの組織の中に意見の異なるグループを内在させて意見調整を行うという手法は、英国で一般的にみられる手法である⁴。ETI に当初参加した企業は、Asda, Premier Brands, The Body Shop, Littlewoods と Sainsbury の 5 社であった⁵。

4.2 市民社会、企業及び政府の思惑

以下では、市民社会、企業及び政府が ETI 創設に参画した理由を検討する（ETI 創設後に加盟した理由も含む）。ETI の具体的な活動内容等については、4.3 節で詳しく検討する。

4.2.1 市民社会

ETI に関して、市民社会は NGOs と労働組合に代表される。NGOs は ETI 創設までは個別企業をターゲットとしてキャンペーンを張る傾向にあったが、多くの企業を対象としてこのようなやり方を継続するとなると、かなりの労力が必要とされる。また、もともと NGOs による労働条件に対するキャンペーンは、効果的な国際的規制がないことに対する反応であるので（Schaller(2007)）、ETI によって自主基準が定められ、主要な企業がそれを遵守するのであれば、この自主基準は国際的規制に代替するものともいえる。さらに、ETI に参画すれば、自らの考え方を自主基準に反映させることができる。このような観点から、NGOs は次善の策（second-best option）（Schaller(2007)）として、ETI への参画を受け入れたと考えることができる。

労働組合の観点からは、国内労働者の雇用と開発途上国の労働者の雇用は競合関係にあるので、開発途上国の労働条件が一定水準以上になり、企業の開発途上国における労働者雇用コストが増大することは、国内労働者にとってもメリットがある。また海外の労働者の権利保護についても、NGOs ではなく自らの管轄下に置きたいという意思がある（スリランカのプロジェクトを巡って、スリランカの労働者の権利保護を NGOs が対応するのか、労働組合が対応するのかについて議論があった（Hughes(2001)））。さらに、NGOs からの過度の攻撃によって企業がダメージを受け、国内労働者の雇用が減少する事態となっては元も子もない。ETI に参画すれば、自らの考え方を自主基準に反映させることができる。このような観点から、労働組合も次善の策（second-best option）（Schaller(2007)）として、ETI への参画を受け入れたと考えることができる。

4.2.2 企業

企業が ETI に参画する主な理由として、以下の 6 点を指摘することができる。第 1 は、個別企業が単独で、ILO 基準など国際的に通用するルールを踏まえて自主基準を作成することは、コストやマンパワーの関係から、容易でないことである。第 2 に、個別企業が単独で自主基準を作成しても、それが NGOs などに受け入れられなければ意味がないことである。第 3 に、個別企業が突出して厳しい基準を作成することを避けるためである。ある企業が厳しい基準を作成すると、他の多くの企業が影響を受けてしまう。一方で、特定の企業だけが NGOs からの攻撃によって厳しい基準の作成を強要された場合、当該企業は競争上不利になる。企業にとって公平な競争の場（level playing field）を求める観点からも、共通の自主規制基準が望ましいことになる。

第 4 は、段階的な対応を可能とするためである。企業は NGOs などから突然の攻撃を受

け、開発途上国の労働問題を急速に解決しようとしても、それは容易なことではない。ETI は「継続的な改善の原則」(principle of continuous improvement)に基づいて活動されており、たとえ自主基準に対する不履行が判明した場合でも、企業は現実的なタイムフレームの中で改善すればよい (Schaller(2007))。

第5に、政府の「適度な関与」が期待できることである。企業がこの問題に対応できず、仮に政府が規制を伴うような「強い関与」を行うようになった場合、それはハードローとして制裁を伴う規律となる。この点、ETIのような multi-stakeholder initiatives による規律はソフトローであり、法的な義務を伴わないことから、企業にとっては後者が望ましい。一方で、政府による支持(「適度な関与」)はETIにある種のお墨付きを与えるものであり、企業がETIに参加する大きなインセンティブ(評判の向上というインセンティブ)になっている (Schaller(2007))。

第6は、良質な人材を確保する観点である。現状、報酬条件だけではなく、環境や貧困の改善といった世界的な課題に貢献したいと考えている人材が増加しているが (UK Government(2005))、ETIへの参画はこれらの人材の調達・保持・意欲付けに有効である。

4.2.3 政府

1997年に誕生したブレア政権は、政権が掲げる「第三の道 (third-party)」政策(市場の効率性を重視しつつも、政府が市場を補完して公正を確保する政策)の典型例として、ETIを全面的に支援した (Hughes(2001), Hughes, Buttle and Wrigley(2007))。なお政府による英国企業の国際CSRに関する支援は、保守党政権時代から、英国企業の競争力強化の観点から進められており、保守党・労働党の如何を問うものではない。

英国政府がETIを強力に支援する主な理由として、以下の4点を指摘することができる。第1は、国際的に業務を展開している英国企業のニーズに対応することである。既に検討したように、英国企業が単独でNGOsなどからの要請に対応するのは容易ではないことから、政府が調整役としてETIを支援することは、英国企業の国際競争力の維持・増強に貢献することになる。

第2に、政府がETIに関与することにより、ETIの活動の水準が確保され、市民社会や開発途上国の納得性が得られやすいことである。英国国民が政府の支援に満足すれば、それは英国国民の政府に対する支持に直結する。また、これは開発途上国に対する支援の新しい形態としても有効である (Knudsen and Brown(2014))。さらに、開発途上国の労働者にとっての最大の懸念は、多国籍企業がNGOs等からのサプライチェーン批判に対応して、開発途上国の企業からの購入を突然停止することである。これは開発途上国の労働者の職が失われることを意味する。この点、ETIは「継続的な改善の原則」を掲げており、開発途上国の当該企業がNGOsからの要請への対応に協力する限りにおいて、購入を突然停止されることはないことから、ETIは開発途上国の労働者にとってもメリットがある (Schaller(2007))。

第 3 に、ETI を支援することを通じ、英国がこの分野でのグローバルスタンダードを先導することができる点である。このことは英国企業にとって有利に働く（Knudsen and Brown(2014)）ことに加え、将来的には、低い倫理基準のもとで価格競争力を有している開発途上国の企業を排除することにも繋がる（Blowfield(1999)）。

第 4 が BITC 等の成功体験である。BITC は、既に検討したように、政府が枠組構築に際して支援を行ったうえで、多くの企業が協力して組成・活発な活動を行い、数々の実績を挙げている。この政府支援と民間イニシアティブという組み合わせが、成功体験として ETI にも引き継がれていると考えられる。

4.3 ETI の活動と現状

4.3.1 ETI の活動

4.3.1.1 ETI とは

ETI は自らを以下のように定義している。すなわち、「ETI は、世界中の労働者の権利尊重を推進する、企業、労働組合及び NGOs の連合体である。我々の目標は、すべての労働者が搾取と差別から解放され、自由、安全かつ公平な労働条件を満喫するような世界の構築である」（ETI(2014)）。

4.3.1.2 ETI の特徴

ETI の特徴として、基本規範（Base Code）、継続的な改善の原則、自ら学習する組織及び情報開示の範囲の 4 点を挙げることができる（Schaller(2007)）。以下この順で説明する。まず、第 1 に、基本規範（Base Code）が ETI の最初の活動の 1 つとして作成された。この行為規範（コード）（code of conduct）は、ILO や国連の人権基準に基づいて作成されたもので、ETI の業務展開の基本となるものである。ETI に加盟するすべての企業は、この基本規範の遵守（当該企業の独自のコードに基本規範が組み入れられている場合にはそのコードの遵守）が求められる。基本規範は以下の 9 項目から構成される。

1. 職業選択の自由
2. 集会の自由と集団的行動を行う権利の尊重
3. 安全で衛生的な職場環境
4. 児童労働の禁止
5. 生活（生存）に必要な賃金の支払
6. 労働時間が過大ではないこと
7. 差別がない態勢
8. 継続的雇用の確保
9. 過酷な又は非人道的な取扱の禁止

第 2 に、ETI は「継続的な改善の原則」（principle of continuous improvement）に基づいて活動している。基本規範の不履行が判明した際には、加盟企業は現実的なタイムフレ

ームの中での改善を求められる。但し重大なコードの不履行の場合には、該当企業は速やかに対応しなければならない。加盟企業の供給業者が対応を拒否した場合、又はその他の方法が全て失敗に終わった場合にのみ、加盟企業は当該供給業者との商業的な関係を絶つべきであるとされている。

第3に、ETIは、自らを学習するイニシアティブであると考えており、メンバー相互間で互いの経験を交換する機会や、倫理的取引に関するセミナーや導入的な（初歩的な）コースといった学ぶ機会の提供を行っている。これは、加盟企業にとって安全に学習する場が創出される（creates a ‘safe space’ for learning）という点で、ETIの利点と指摘されている（Hughes, Buttle and Wrigley(2007)）。

第4に、ETI加盟企業は、基本規範の履行状況を記載した年次報告をETIに提出することが求められているが、それは対外公表されるものではない。これは、ETIに市民社会の代表として労働組合やNGOが参加していることを反映している（Hughes, Buttle and Wrigley(2007)）。この点は、加盟企業にとっては都合が良いものであるが、対外的なチェックがなされないという点でETIの弱点であると指摘される⁶（Schaller(2007)）。

4.3.1.3 ETI内での議論

ETIには、企業、NGOs及び労働組合の3者が参加しており、またそれぞれの考え方が異なることから、当初は、特に労働者の権利を巡って、ETI内での議論において妥協点を見出す作業は困難を極めた。また、NGOsと企業との間のアプローチ方法も異なり、その調整も大変であった（例えばインドネシアの特定の工場で問題が判明し、そこから加盟企業が購入していた場合、NGOsは何らかの形ですみやかに公表することを求めるが、それは企業にとって、予期せざる攻撃を受けること（surprise attack）になる）。しかしながら、ETIにおける議論が進捗するにつれて、各参加者間で最善の解決策を考案するようになるなど建設的な議論がなされるようになった。この成功の背景として、1つの組織の中に意見の異なるグループを内在させて意見調整を行うという手法は、英国で一般的にみられる手法であること、並びに事務局のメンバー、とりわけ事務局長（Secretary）と取締役会議長（Chair）に適切な人材を得たことが挙げられる（Hughes(2001)）。

4.3.2 ETIの現状

1998年の創設以降、ETIは継続的に成長している。2014年時点において、84企業、8労働組合、16NGOsがETIに加盟している。ETIの2013-14年の年間収入は£1,748K（約3.2億円）、そのうちの43%が政府等からの補助金・助成金である（ETI(2014)）。

取締役会は、議長その他、企業、労働組合及びNGOsを代表するそれぞれ4名の取締役と政府を代表する1名のオブザーバーから構成される（ETI(2014)）。取締役会は概ね年4回会合を行い、意思決定はコンセンサスによってなされる。これに加えて、ステークホルダーの4つのカテゴリー別（NGOs、労働組合、食品企業、一般商品取扱企業）にそれぞれ幹

部会が開催される。それぞれの幹部会は、通常年 4 回、取締役会の前に開催される。またロンドンに常勤者を有する事務局が設置されている (Schaller(2007))。

5 おわりに

本稿では、英国が CSR 先進国となった理由を検討した。まず CSR と国の制度との関係を分析した先行研究を検討し、国内 CSR と国際 CSR は関与する主体が異なるので、それらを分析する際の分析枠組を峻別すべきことを指摘した。その上で、国内 CSR に関する分析枠組と国際 CSR に関する分析枠組を提示した。

国内 CSR に関する分析枠組には代替仮説と反射仮説が存在し、それぞれを支持する研究があることを示した上で、英国には代替仮説が適合するが、デンマークには反射仮説が適合すること、従ってすべての国について一律にどちらかの仮説で説明しきれものではないので、個別の国の事例を具体的に検討することが必要であることを指摘した。

国際 CSR に関する分析枠組として、政治的 CSR の考え方と相互ガバナンスとしての CSR の考え方があるが、政府も重要な役割を担っていることから、相互ガバナンスとしての CSR の考え方が分析枠組として適切であることを指摘した。この考え方は、市民社会、政府及び企業の 3 者が、相互に規制し規制を受けるという関係にあると捉える分析枠組である。

国内 CSR の代表事例として英国の BITC の事例を検討し、BITC はサッチャー政権の新自由主義の思想と密接に関連しながら創設されたこと。政府の福祉サービスの削減という政策の中で、政府の政策を支持する企業経営者によって、政府のサービスの代替として形成されたことを指摘した。

国際 CSR の代表事例として英国の ETI の事例を検討し、市民社会 (NGOs・労働組合)、企業及び政府が、それぞれの思惑をもって ETI の創設に参画した理由を示した。その中で英国政府にとっては、自国経済にとって重要な産業の国際競争力維持・向上を企図したものであることを指摘した。

本稿は英国 CSR 研究の端緒に過ぎず、まだ検討されるべき課題は数多く残されている。英国の CSR の事例は、BITC や ETI 以外にも数多く存在する。これらの事例を丹念に研究することも今後の課題と認識している。また、国際 CSR は欧米市民社会からの圧力によって進められたが、ではなぜ欧米の市民社会 (NGOs) は、直接の利害関係を有しない開発途上国の労働者の人権問題・労働問題などに、これ程までに熱心に取り組むのであろうか。この点も解明したい。さらに、英国の CSR は英国の社会構造、英国の知識人・支配階層の (宗教的倫理観を含む) 思想と深く結びついており、またそれは時代と共に変化している。これらの事項の分析については今後の課題といたしたい。

別表 BITCとETIの推移

年代	英国の社会情勢	BITC	ETI
1970年代	大きな政府 英国企業の国際競争力低下 国家財政悪化と経済の疲弊	1977 Pocock氏のAshridgeでの講義 ・企業の社会的責任を指摘	
1979	サッチャー政権誕生 ・新自由主義政策(小さな政府)		
1980年代	1981 都市部で暴動が頻発 国営企業の民営化 工場閉鎖 ⇒大量失業の問題 ⇒地域社会の沈滞の問題	1980 Anglo-American Conference ・新自由主義政策の支持 ・企業の社会的正統性確保の必要性を指摘 1981 BITCの創設 ・加盟企業数:10社 1980代 地域の企業支援機構をサポート 小規模企業の成長支援・職業訓練 加盟企業の急拡大 (民営化企業を含む)	
1990年代	1990代半ば～ NGOs等からの企業に対する集中的な批判 (開発途上国の労働問題)	1990 加盟企業数:400社を超える 1990代 企業の地域社会活動に対する幅広い支援活動	企業が開発途上国の労働問題に関する自主的コード制定 ⇒NGOs等からの更なる批判
	1997 プレア政権誕生 ・第3の道(third-party)政策 (市場の効率性重視+政府による市場補完と公正性確保)		1998 ETIの創設 ・政府の強力な支援 ・企業・NGOs・労働組合の参加 ・加盟企業数:5社
2000以降		2000代 「責任ある企業」活動の推進 企業の競争力・サステナビリティの支援 現在 加盟企業数:800社を超える 年間予算:約46億円 従業員数:420名程度	2000代 継続的成長 現在 加盟企業数:84社 年間予算:約3.2億円 専任スタッフと事務局設置

¹ 1648年に締結された30年戦争の講和条約において、国家の領土権、領域内の法的主権及び主権国家による相互内政不可侵の原理が確立された。これをヴェストファーレン体制という。

² Fox, Ward and Howard (2002) の分類と類似の考え方として Gond, Kang and Moon (2011) の分類がある。彼らは、CSRに対する政府の役割を重視し、CSRに関する企業と政府の関係を5つに分類した。それらは、企業の自己規制(self-governance)としてのCSR、政府によって推進される(facilitated)CSR、政府とのパートナーシップ(partnership)

による CSR, 政府によって強制 (mandated) される CSR, (開発途上国政府の機能が欠如している場合に) 政府の役割を担う (form of government) CSR である. そこでは, 本稿第 3 章で分析される BITC は政府によって推進される CSR の事例として, 第 4 章で分析される ETI は政府とのパートナーシップ及び政府の役割を担う CSR の事例として紹介されている.

³ Knudsen and Brown (2014) は, 英国政府の CSR に関するイニシアティブは自国経済にとって重要なセクター (例えば採掘産業や小売業) の特定のニーズに対応したものであり, それらの産業の国際競争力の維持のために活動していると指摘する.

⁴ ロンドンスクールオブエコノミックスの森嶋教授 (当時) は, この点に関して「イギリスでは, どの組織をとっても意見の対立するグループが内在している. 彼らはいずれも声高らかに主張し, ちょっとやそつとで引き下がることはない. にもかかわらず彼らは互に平和共存し, それだけではなく全員がその組織を愛している. この矛盾した不思議な性質は, イギリス人の国民性ともいえる」と指摘している (森嶋(1988), 40 頁).

⁵ ETI 創設の背景について, Hughes, Buttle and Wrigley (2007) は, 本文の記載とは別の視点から, 以下の 4 点を指摘している. (1) グローバルサプライチェーンが拡大して, 一国の政府が規制することが出来なくなったこと. (2) 企業のブランドと評判の重要性が増大し, この結果, 巨大企業はネガティブなキャンペーンに対して脆弱になったこと. (3) グローバル規模で容易に情報交換がなされるようになり, 海外の生産現場の状況に対する一般の人々の関心が高まってきたこと. (4) 倫理的なパフォーマンス (ESG ファクター) に対する投資コミュニティの関心が高まったこと. また ETI (2005) は, ETI 創設の背景について以下の説明を行っている. すなわち, 労働者の権利を保護する法律を制定・強制するのは政府の役割である. しかし政府がその役割を十分に果たせない場合, 企業はその穴を埋めることができるし, その責任もある. 1 企業が単独でできることは限られているので, ブランドを保有する製造業者や小売業者は, 国全体や産業全体に影響を及ぼすような個々の事象に対する効果的な解決策を見出していくために, 他社, 供給業者, 労働組合, NGOs 及び政府と協働していく必要がある.

⁶ この特徴は, 見方によっては英国 ETI の利点ともいえる. 米国では開示の透明性に対する要求が強いことから, 米国の小売業者は multi-stakeholder initiatives に参加することを避ける傾向がある. この点, 英国 ETI は, 開示先の範囲が限定されており, 多くの企業が倫理的取引に対するアプローチを学ぶ安全な場所 (safe place) として ETI に参加している (Hughes, Buttle and Wrigley(2007)).

(参考文献)

林順一 (2015), 「英国のコーポレートガバナンス」『スチュワードシップとコーポレートガバナンス』東洋経済新報社.

森嶋通夫 (1988), 『サッチャー時代のイギリス』岩波書店.

BITC (2014a), *Annual Report 2013*.

BITC (2014b), *Business Plan 2-14-15, A New Contract between Business and Society, Consolidated Summary*.

Blowfield, M. (1999), “Ethical Trade: A Review of Developments and Issues,” *Third World Quarterly* 20(4), 753-770.

Brown, D. and J. S. Knudsen (2012), “Visible Hands: Government Policies on Corporate Social Responsibility in Denmark and the UK,” *Working Paper, Submission to CES*

-
- Conference 2013*. (<https://ces.confex.com/ces/2013/webprogram/Paper1730.html>)
- Brown, D. and J. S. Knudsen (2013), "The Role of Domestic Institutions and Market Pressures as Drivers of Corporate Social Responsibility (CSR): An Examination of Company Initiatives in Denmark and the UK," *Working Paper*. (<http://ssrn.com/abstract=2154856>)
- EC (2011), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*.
- ETI (2005), *ETI Annual Report 2004/2005*.
- ETI (2014), *ETI Annual Review 2013/14*.
- Fox, T., H. Ward, and B. Howard (2002), "Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study," *Research Paper, The World Bank*.
- Gjølberg, M. (2009), "The Origin of Corporate Social Responsibility: Global Forces or National Legacies?," *Socio-Economic Review* 7, 605-637.
- Gond, J-P., N. Kang and J. Moon (2011), "The Government of Self-Regulation: On the Comparative Dynamics of Corporate Social Responsibility," *Economic and Society*, 40(4), 640-671.
- Grayson, D. (2007), "Business-Led Corporate Responsibility Coalitions: Learning from the Example of Business in the Community in the UK, An Insider's Perspective," *The Doughty Centre for Corporate Responsibility, Cranfield School of Management*.
- Hughes, A. (2001) "Multi-Stakeholder Approaches to Ethical Trade: Towards a Reorganisation of UK Retailers' Global Supply Chains?" *Journal of Economic Geography* 1, 421-437.
- Hughes, A., M. Buttle, N. Wrigley (2007), "Organisational Geographies of Corporate Responsibility: A UK-US Comparison of Retailers' Ethical Trading Initiatives," *Journal of Economic Geography* 7, 491-513.
- Jackson, G. and A. Apostolakou (2010), "Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?," *Journal of Business Ethics* 94, 371-394.
- Kinderman, D. (2008), "The Political Economy of Corporate Responsibility in Germany, 1995-2008," *Center for International Studies Working Paper Series No.5-08*. (<http://ssrn.com/abstract=2229690>)
- Kinderman, D. (2012), "Free Us Up So We can be Responsible! The Co-Evolution of Corporate Social Responsibility and Neo-Liberalism in the UK, 1977-2010," *Socio-Economic Review* 10, 29-57.

-
- Knudsen, J. S. and J. Moon (2012), “Corporate Social Responsibility as Mutual Governance: International Interactions of Government, Civil Society and Business,” *Working Paper*. (<http://ssrn.com/abstract=2139861>)
- Knudsen, J. S. and J. Moon (2013), “The Regulatory Configurations of Political CSR: International Interactions of Business, Civil Society and Government,” *Working Paper*. (<http://ssrn.com/abstract=2234444>)
- Knudsen, J. S., J. Moon and R. Slager (2013), “Government Policies for Corporate Social Responsibility in Europe: A Comparative Analysis of Institutionalisation,” *Working Paper, Policy and Politics, University of Copenhagen*. (http://curis.ku.dk/ws/files/91351226/P_P_fast_track_Knudsen_3.1.pdf)
- Knudsen, J. S. and D. Brown (2014), “Why Governments Intervene: Exploring Mixed Motives for Public Policies on CSR,” *Working Paper*. (<http://ssrn.com/abstract=2430824>).
- Marens, R. (2012), “Generous in Victory? American Managerial Autonomy, Labour Relations and the Invention of Corporate Social Responsibility,” *Socio-Economic Review* 10, 59-84.
- Matten, D. and J. Moon (2008), ““Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility,” *Academy of Management Review* 33(2).
- Moon, J. (2004), “Government as a Driver of Corporate Social Responsibility,” *Research Paper Series, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University*, No.20-2004, 1-27.
- Schaller, S. (2007), “The Democratic Legitimacy of Private Governance, An Analysis of the Ethical Trading Initiative,” *Research Paper, Institute for Development and Peace, University of Duisburg-Essen*, INEF Report 91/2007.
- Scherer, A. G. and G. Palazzo (2011), “The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy,” *Journal of Management Studies* 48(4), 899-931.
- UK Government (2005), *Corporate Social Responsibility – A Draft International Strategic Framework*.