

CSR は環境経営移転を促進するのか？

金 原 達 夫
村 上 一 真

(受付 2015年 5月 13日)

1. はじめに

環境に配慮した事業活動は社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）と考えられるようになった。それは、環境経営格付けや CSR 評価となり、地域の環境安全に関する地域住民の声、「知る権利」の制度化となって企業活動に影響を与える。企業は環境負荷を低減するだけでなく、環境への取り組みについて消費者、環境 NPO（非営利組織）、投資家、地域社会などに向けた対外的な説明責任を強く求められるようになった。

この動きはさらに強まり、トリプル・ボトムラインが提唱された（Elkington, 1998）。トリプル・ボトムラインは、企業が経済、環境、社会の3つの次元において守るべき責任があることを明示的に指摘した。また1999年に当時の国連事務総長のコフィー・アナンによって提唱されたグローバル・コンパクトは、環境、人権、労働（2004年に腐敗防止を追加）に関する行動規範を提示した。

これらは、企業の役割が経済、環境、社会の広範囲にわたり、環境にも労働・人権にも責任があることを明示している。このような状況の中で、企業はサステナビリティ報告書や CSR 報告書を発行し、自らの取り組みを公表するようになった。企業の社会的責任は、持続可能性との関係の中で求められるようになった。

本稿の目的は、日本企業の社会的責任の評価が、グローバルな事業を展開する企業の海外への環境経営移転とどのように関係しているのか分析す

ることである。そのために、親会社の CSR データと海外子会社に対する質問票調査によって得られた環境経営に関するデータを使って、実証的な分析を行う。

2. 先行研究

(1) CSR の定義

持続可能な発展のための世界経済人会議 (World Business Council for Sustainable Development) は、「CSR とは持続可能な経済の発展、従業員の労働、その家族、地域社会と全体としての社会に、生活の質を改善するために貢献する企業の関与である」と定義している (WBCSD, 1999)。これに対し谷本 (2006) は、「CSR とは、企業活動のプロセスに社会的公平性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステークホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」と説明している。さらに EU は、CSR とは責任ある行動が持続可能な事業の成功につながるという認識を企業が深め、社会・環境問題を自発的に、その事業活動及びステークホルダーとの相互関係に取り入れるための概念であるとしている (European Commission, 2001)。

このように、CSR について論者によって少しずつ異なる定義が存在するが、CSR は企業と社会との関係にかかわるものであるという点で共通している。CSR は、社会の長期的ニーズに応える企業の事業と社会の間の暗黙の社会契約から生ずる義務を伴うものである (Lantos, 2001)。それゆえ、社会における企業の役割を理解し、社会の期待に応えることが CSR の本質的な機能である。その意味で、社会における企業の役割としての社会的責任の内容は時代とともにある。

われわれは、CSR とは、「企業が環境保全、社会的公平性や従業員の雇用において社会に期待される機能を果たしつつ、社会的存在として正当性を得るために求められる責任のこと」と定義する。この定義では、社会的責任を果たすことが、社会的正当性を得るための必要条件であることを重視

している。

(2) CSRの歴史的展開

歴史的に見ると、CSRは、20世紀初頭の社会的責任投資にその原型が見出される(Lantos, 2001; 水口, 2011)。社会的責任投資(SRI: Socially Responsible Investment)は、アルコール、タバコ、ギャンブルなどに反対するキリスト教的な倫理観から始まり、次第にその内容を拡大してきた。1960年代、70年代は、ベトナム戦争反対運動と軍需産業を投資対象から排除する動きが強まった。また、深刻化する公害問題と消費者運動が企業への批判を強めた。1976年にはOECDが多国籍企業の行動規範に関する「OECD多国籍企業ガイドライン」を発表し、2000年6月にその改訂版が発表された。1980年代後半から1990年代になると、新たに地球環境問題が重視されてきた。

行政的には、米国では、環境保護庁(EPA)の設置(1970)の他、雇用機会均等委員会(Equal Employment Opportunity Commission, 1965)および消費者製品安全委員会(Consumer Product Safety Commission, 1972)が設置されて、環境、従業員、消費者が企業の重要な合法的なステークホルダーであることが認識され、それに対する配慮が必要であることが制度的に具体化した。こうして環境問題は、CSRの重要な要件とみなされるようになった。

1999年に提案されたグローバル・コンパクトは、平等、公平性、環境、腐敗撲滅を重視し、この流れは2010年11月にISO26000の規格発行となった。ISO26000は企業のみならずあらゆる組織の社会的責任について規格を定めている。ISO26000では、社会的責任の中核課題として、統治組織、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画およびコミュニティの発展の7つの課題を挙げている。ISO26000は、すべての組織に共通の責任として、人権や平等を含む組織の社会的側面、環境的側面に焦点を置いている。

さらに天然資源の利用については、それが紛争地域からの紛争鉱物でないことを証明する情報開示を求める動きが強まり、木材については国際 NGO の森林管理協議会 (Forest Stewardship Council) による FSC 認証制度が普及してきている。前者の紛争鉱物については、アフリカのコンゴ民主共和国とルワンダの紛争地域で大量の難民が発生し、人権侵害や非人道的行為が行われる中で天然資源が採掘され輸出されている状況を打開するために、OECD は2011年5月に「OECD デュディリジェンス・ガイドライン」を採択した。それによって鉱物資源の責任ある調達のためにグローバルなサプライチェーン管理を促し、調達された資源が紛争鉱物でないことを明示することを求めるようになった。ISO26000では、デュディリジェンスは、「あるプロダクト又は組織のライフサイクル全体における、組織の決定及び活動によって起こる、実際の及び選択的な、社会的、環境的及び経済的なマイナスの影響を回避し軽減する目的で、マイナスの影響を特定する包括的で積極的なプロセス」と定義している。

これらの動きは、企業の社会的責任をサプライチェーン全体で果たすことを求める傾向にある。サプライチェーンにおいて経済効率のみならず社会、環境への配慮を求めるようになった。こうした視点に基づいたサプライチェーンの取り組みを「持続可能なサプライチェーン管理」(Sustainable Supply Chain Management) と呼んでいる。Carter and Rogers (2008) は、持続可能性の概念をサプライチェーン管理に導入することの必要性を強調している。彼らは、持続可能なサプライチェーン管理 (SSCM) とは、「個別企業およびそのサプライチェーンの長期的経済パフォーマンスを改善するための、主要な組織間事業プロセスの全体的な調整における、組織の社会的・環境的・経済的な目標の戦略的で、透明性のある統合と達成」と定義している。

(3) CSR の理論

上述のように複数の領域で CSR の実践的展開が行われる一方で、CSR

については多様な概念と理論が提示されてきた。中でもっとも極端な意見は経済学者のFriedmanによるものである。自由な市場経済を主張するFriedman(1970)は、市場では各経済主体が自己の利益を最大化するように行動することが経済全体として最も利益が大きいと主張して、社会的責任論を批判した。同様の批判は、1990年代においてPorterが環境と経済の両立可能性を指摘するポーター仮説を提示したときにも出現した(Walley and Whitehead, 1994)。他方で、社会的責任についての実務的な見解は、社会的責任とは法を順守することであるととらえる傾向があった。

では、CSRの機能あるいは構成要素とは何であろうか。トリプル・ボトムラインは、経済、環境、社会の3つの次元における企業の責任を意味している(Elkington, 1998)。トリプル・ボトムラインは、社会的責任の構成要素を簡潔に示してきた。これに対しCarroll(1991)は、CSRには経済的、法律的、倫理的、利他的の4つの側面があり、ピラミッド型をなしていることを明らかにした。また、Lantos(2001, 2002)は、企業の社会的責任について3つのタイプに分類している。Lantosの言うCSRは、第1は、倫理的CSRである。それは、企業に道徳的責任を求めている。第2は、利他的なCSRである。第3は戦略的CSRで戦略的な事業目標を達成するコミュニケーションサービス活動に配慮することである。さらにSchwartz and Carroll(2003)は、社会的責任のピラミッドモデルを修正し、社会的責任を経済的、法的、倫理的の3領域に分けている。

これに対しPorterは、CSRについて戦略論的な視点の重要性を強調する。Porter and Kramer(2006)はCSRを2つのタイプに要約している。第1は、公害問題に対する責任を取り上げる。このCSRの理解は、公害問題への対応のように規制順守という姿勢が特徴的で受身的な社会的責任論と言われる。企業による反社会的な活動に対する批判も強くなり、その動きは多国籍企業の行動規範の制定へと導いた(OECD, 1976)。

第2は、戦略的CSRで、企業は競争優位を持つために企業戦略の一部としてCSRに積極的に投資すべきであるという。なぜなら、企業の成功

は、適切なインフラストラクチャー、将来の従業員に対する質の高い教育、地域サプライヤーとの協力、制度の質、法律などにかかわり、それに依存しているからである。CSR の取り組みによって社会性を高めて市場の評価を獲得することができれば、企業は競争優位を強め、市場成果を高めることができる (Lantos, 2001)。したがって、CSR への投資は、製品革新やプロセス革新をすることによって社会性を高めれば、製品差別化を強めることになるとしている。

同様に、European Commission (2001) の『グリーンペーパー』(Green Paper) は、CSR の取り組みは社会による企業の評価を高め、それが企業の経済的パフォーマンスにプラスに作用することを強調している。その理由として、第 1 に、CSR は労働環境を改善し、労働者が組織忠誠心を高め生産的であることを確かなものとする。それは有能な人材を獲得しやすくする。第 2 に、資源消費や汚染廃棄物の削減などの環境に責任を持つ行為は、資源のもっとも能率的な使用を確かなものにする。第 3 に、CSR によって企業外部の様々なステークホルダーと対話を深めるとき、ステークホルダーとの信頼関係の構築に役立つ。第 4 に、投資家や消費者が CSR に取り組む企業に対する評価を高め、資本市場の投資や消費者の購買行動に反映することができる、と指摘する。

企業法的見地からは、社会的責任は所有権に基づく理論と、契約概念に基づく理論に対比される (落合, 1998)。所有権理論は、所有に基づく権利の優先性を認めるがゆえに企業の社会的責任はその権利を侵害しない範囲の内容であることを主張する。他方、契約理論は、CSR をステークホルダーとの社会契約であると考え、契約理論では、従業員は時間と知的資本を、顧客は信頼、地域社会はインフラ、従業員の教育、税制上の支援などによって企業と関係しているとみなしている。

このほか、企業倫理についての考察の中で、高 (2013) は、社会的責任について次のような見方をしている。すなわち、株式会社においては所有に基づく責任と義務が、出資者の有限責任制度の導入によって所有者から

金原・村上：CSR は環境経営移転を促進するのか？

株式会社に転嫁されていることが、企業が「社会的責任を負わざるを得ない本源的理由」であるとする。この指摘は、株式会社には全出資者の有限責任制があるものの、所有から発生する責任が企業の社会的責任の根拠であることを明らかにしている。

前述のポーターは、2011年にCSRに代えてCSV（Creating Shared Value: 共有価値創造）という概念を提示した（Porter and Kramer, 2011）。それは、社会との共通の理念に立って、共有価値を創造することがこれからの社会的責任であると主張している。このようにCSRとそれを説明する理論モデルは、時代によって内容が変化している。CSRは社会によって求められる機能である。それぞれの社会は倫理、価値規範、文化、宗教など様々な違いがある。社会的責任はそれぞれの社会の諸条件によって根本的に規定されている。それは、CSRが共通の内容および責任基準を固定的にとらえることが難しいことを示している。今日ではCSRの理念は社会にも企業にも浸透しつつあるが、その概念は多義的で構成要素もそれぞれの時代の社会条件に依存的である。したがって、CSRをどのように理論的に説明するかについて異なる見解が展開されてきた。

他方で、グローバル化の中で経済活動の評価基準の共通化が経済的、社会的、環境的観点から進んでいる。実践的には国際NGOのGRI（Global Reporting Initiative）ガイドラインやグローバル・コンパクトの影響があり、企業のCSR報告書の構成は世界的に標準化されつつある。その中で環境保全は重要な一部をなしている。この事実からも、企業が社会的責任の一部として環境経営の取り組みをグローバルに移転・普及することは避けられないことである。

ところが、CSRと環境経営そのものの海外移転の関係を直接取り上げている研究はまだ見当たらない。これまでのCSR研究では、CSRと経済パフォーマンスの関係が分析されてきた（Carter, 2005; 馬奈木, 2008; Amann et al., 2011）。さらに、環境取り組みとしてのサプライチェーン管理と経済パフォーマンスの関係の分析が行われてきた（宮崎, 2013）。われわ

れは CSR と海外事業への環境経営の移転の関係を明らかにすることが重要であると考え、本稿ではこれまでの研究を一步進めて、CSR と環境経営の海外移転の関係の分析を試みる。

3. データ

本稿で用いるデータは 2 種類ある。第 1 に CSR に関して、東洋経済新報社のデータブック『CSR 企業総覧』の CSR 評価データを用いる。これは、企業の社会的責任についてのわが国の代表的な格付けであり、かつ大規模な調査としては唯一のものである。類似の情報としては日本経済新聞社の「環境経営度調査」および日本政策投資銀行による環境経営格付けがあるが、それはいずれも格付けの対象が環境側面に限定されていて社会貢献、雇用、統治などの側面は含まれないもので、CSR とは評価対象が異なるものである。

東洋経済新報社の 2010 年版 CSR 評価は、2009 年 9 月に実施され、1,104 社の格付け結果が公表されている。社会的責任の 4 分野について各々約 20 種類の項目の評価を積み上げて、AAA, AA, A, B, C の 5 段階の評価を行っている。4 分野は、環境、企業統治、人材活用、社会性の 4 つである。

例えば、環境については、環境担当部署の有無、環境方針文書の有無、環境会計の有無、ISO14001 取得率、グリーン購入比率、グリーン調達体制、CO₂ 排出量等の削減への中期計画の有無などの 21 項目が評価される。企業統治については、CSR 担当部署の有無、CSR 担当役員の有無、CSR 方針の有無、倫理行動規定・規範・マニュアルの有無など 21 項目である。人材活用は、女性社員比率、女性管理職比率、女性役員の有無、産休期間、障害者雇用率、労働災害度数率などの 24 項目がある。そして、社会性については、消費者対応部署の有無、商品・サービスの安全性・安全体制に関する部署の有無、NPO・NGO 等との連携、SRI・エコファンドなどの採用状況、ISO9000 シリーズの取得状況、ボランティア休暇、地域社会参加活動実績などの 19 項目が含まれている。

金原・村上：CSRは環境経営移転を促進するのか？

各企業のCSR評価は、4分野のそれぞれについて総合的にAAA、AA、A、B、Cのいずれかで評価されている。本稿では、それらを5、4、3、2、1の5段階評価に置き換えて4分野の評価を合計してスコアを算出する。したがって、最大でCSR評価のスコアは20点である。

第2に、環境経営の海外移転については、ベトナムで実施した質問票調査から得られたデータを用いる。ベトナムでの調査は、400社の対象企業をリストアップし、2011年1-3月にかけて直接インタビュー方式でハノイおよびホーチミン周辺地区で96社に対して行った。日本からの投資は、両地区に集中している。インタビューはベトナム人アシスタント（研究員および大学院生）を雇用して、分析フレームワークに沿った質問項目にしたがって環境担当責任者にインタビューした。質問票は海外子会社の環境取り組みについて尋ねている。親会社と海外子会社の関係の他、親会社の取り組みについても質問している。回答はリッカート方式の5点尺度（強くそう思う、ややそう思う、どちらとも言えない、あまりそう思わない、全くそう思わない）で測定されている。ただし、ISO14001認証の取得（ISO）、環境報告書のデータ作成（REP）は3点尺度の回答（はい、準備中、いいえ）である。なお、この海外子会社の組織的取り組みとしてのISOとREPの相関係数は $r=0.354$ （ $p<0.01$ ）と高いため、ISOとREPの和をとり環境マネジメントシステム（MANA）として1つの指標に加工した。

CSRデータと質問票調査のデータのマッチングによって得られるサンプル数は30社である。本稿ではこのデータを使って分析を行う。

4. 仮説と分析モデル

本稿で用いるCSR評価は、企業の社会的責任が実行される程度を85項目4分野にわたり評価した上で、社会的責任の総合評価を行っている。その評価は企業の社会的機能を多面的にとらえている。企業は、事業を効率的、効果的に遂行するためには、その方針や組織能力を企業組織全体に広め、活動の一貫性と効率性を確保しなくてはならない。したがって、その取り

組みは本社と同程度というわけにはいかないが、海外事業へも広められると考えられる。

したがって、CSR 評価の高い企業は、環境的・社会的側面に配慮した行動を取るがゆえに、海外事業においても環境経営に積極的に取り組むであろうと推測される。その背景には、RoHS 指令のような法的規制が存在することへの対応、サプライチェーン全体での環境リスクの削減、市場での格付け評価が資金調達に影響すること、環境パフォーマンスを高めて市場での競争力を高めることの必要性などがあり、企業のグローバルな環境への取り組みを押し上げるからである。このように企業には、特に世界を代表する多国籍企業には、本社レベルで実施されている環境経営の様々な実践を海外事業へ移転する明らかな動機が存在する。

そこでわれわれは、「CSR 評価が高い多国籍企業は、環境経営の海外移転に積極的である」と想定し、それを立証するため次の仮説を検証する。

仮説 1 : CSR 評価が高い企業は、環境マネジメントシステムの海外移転に積極的である。

仮説 2 : CSR 評価が高い企業は、グリーン調達の海外移転に積極的である。

仮説 3 : CSR 評価が高い企業は、サプライヤーへの環境経営の移転に積極的である。

われわれの分析モデルは下記の通りであり、CSR 評価 (CSR) を主要な説明変数とし、環境経営の移転を目的変数とする。モデル 1 は環境マネジメントシステム (MANA) の移転、モデル 2 はグリーン調達 (GREN) の移転を目的変数としている。また、モデル 3 はサプライヤーへの EMS (環境マネジメントシステム) 支援 (EMSUP)、モデル 4 はサプライヤーへの技術支援 (TESUP) を目的変数としている。

金原・村上：CSRは環境経営移転を促進するのか？

モデル 1

$$\text{MANA} = \alpha + \beta_{m1}\text{GOV} + \beta_{m2}\text{COM} + \beta_{m3}\text{CUS} + \beta_{m4}\text{CSR} + \beta_{m5}\text{JOWN} + \beta_{m6}\text{LDS (GOAL)} + \beta_{m7}\text{D_scale}$$

モデル 2

$$\text{GREN} = \alpha + \beta_{g1}\text{GOV} + \beta_{g2}\text{COM} + \beta_{g3}\text{CUS} + \beta_{g4}\text{CSR} + \beta_{g5}\text{JOWN} + \beta_{g6}\text{LDS (GOAL)} + \beta_{g7}\text{D_scale}$$

モデル 3

$$\text{EMSUP} = \alpha + \beta_{e1}\text{GOV} + \beta_{e2}\text{COM} + \beta_{e3}\text{CUS} + \beta_{e4}\text{CSR} + \beta_{e5}\text{JOWN} + \beta_{e6}\text{LDS (GOAL)} + \beta_{e7}\text{D_scale}$$

モデル 4

$$\text{TESUP} = \alpha + \beta_{t1}\text{GOV} + \beta_{t2}\text{COM} + \beta_{t3}\text{CUS} + \beta_{t4}\text{CSR} + \beta_{t5}\text{JOWN} + \beta_{t6}\text{LDS (GOAL)} + \beta_{t7}\text{D_scale}$$

記述統計は表1のとおりである。MANAは前述したように、ISOとREPの和で測定した。グリーン調達（GREN）はグリーン調達基準の水準について5点尺度で測定した。

ここで、本研究は海外子会社への質問票調査をベースにしており、サプライヤー自身の環境経営の水準までは測定していない。したがって、仮説3に関して、代わりに海外子会社によるサプライヤー支援の状況を分析する。サプライヤー支援として、「EMS支援（EMSUP）」、「技術支援（TESUP）」の2つを指標として用いる。EMS支援（EMSUP）は「サプライヤーにEMS支援をしている」、技術支援（TESUP）は「サプライヤーに技術支援をしている」について5点尺度で測定した。

外部要因は、Henrique and Sadorsky（1996）などを踏まえ、現地政府の環境規制（GOV）、地域社会の環境要請（COM）、顧客・市場の環境要請（CUS）の強度の3つとした。

親会社の組織的取り組みは、CSR評価（CSR）とともに、親会社の出資比率（JOWN）で測定した。子会社の環境戦略は、海外子会社のトップの環

表 1 記述統計

指 標		設 問	平 均 標準偏差
外部要因	GOV	現地政府の環境規制は厳しい	3.800 (0.847)
	COM	現地地域社会の環境要請は強い	3.000 (1.203)
	CUS	現地市場の環境要請は強い	3.867 (0.937)
親会社の 組織的取 り組み	CSR	親会社の CSR の評価	16.067 (2.959)
	JOWN	出資比率（親会社との全体的な関係性の強度）	94.433 (13.640)
子会社の 環境戦略	LDS	環境対策に対してトップはリーダーシップを発揮している	4.143 (0.591)
	GOAL	環境対策について達成目標がある	4.167 (0.699)
子会社の 組織的取 り組み	ISO	ISO14001 認証を取得している	2.690 (0.604)
	REP	環境報告書のデータを作成している	2.933 (0.365)
	GREN	グリーン調達基準は本社工場と同水準である	3.148 (0.949)
サプライ ヤー支援	EMSUP	サプライヤーに EMS 支援をしている	2.655 (0.814)
	TESUP	サプライヤーに技術支援をしている	2.966 (1.052)

(注) 数値は 5 点尺度（強く思う～全くそう思わない）。ただし、ISO と REP は 3 点尺度（はい、準備中、いいえ）。また CSR は 4～20 点の値をとり、JOWN は親会社の出資比率（％）。

境リーダーシップ（LDS）、環境達成目標（GOAL）の強度を用いた。戦略とは組織の様々な活動と資源を統合し、方向づける枠組みである。戦略は構成員の動機づけの仕組みを決定し目的の明確化に役立つものとなる。なお、LDS と GOAL は相関が高いため ($r=0.458$, $p<0.05$)、それぞれの指標を用いた 2 つのパターンで推計を行った。また、ダミー変数 (D_scale) として従業員規模 299 人未満を 0、300 人以上を 1 として設定した。変数間の相関係数は表 2 となる。

なお説明変数としての CSR 評価は、目的変数である環境経営の取り組みと同時期かそれに先行している必要がある。しかし、CSR データを t 期でとるか $t-1$ 期でとるかは、この場合決定的な違いをもたらすことはな

表2 変数間の相関関係

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 GOV	1.00										
2 COM	0.71**	1.00									
3 CUS	0.10	0.21	1.00								
4 CSR	0.14	0.09	-0.11	1.00							
5 JOWN	-0.42*	-0.14	0.28	-0.24	1.00						
6 LDS	0.28	0.11	-0.02	0.28	-0.44*	1.00					
7 GOAL	0.52**	0.20	0.04	0.19	-0.34	0.46*	1.00				
8 MANA	0.30	0.23	-0.03	0.13	-0.24	0.21	0.59**	1.00			
9 GREN	-0.05	0.24	0.20	0.47*	0.28	0.25	0.02	-0.20	1.00		
10 EMSUP	-0.01	0.17	0.14	0.03	0.17	-0.04	0.10	0.18	0.31	1.00	
11 TESUP	0.08	0.16	0.01	0.20	0.07	0.08	0.15	0.27	0.41*	0.61**	1.00

(注1) MANAはISOとREPの結合データ。

(注2) ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

いと考える。なぜなら、CSRにしても環境経営移転にしても単一年度で行われたものを対象にしているわけではなく、累積的な取り組みを評価しているからである。つまり、CSR評価は企業の全般的経営姿勢を反映するもので、累積されたものである。組織のシステムや手続きは、それまでの取り組みが総合的に結実しルーチン化したものであり、現在の実践や組織能力は、それまでの経験や組織能力の蓄積を前提に存在している。その上で、われわれは、CSR評価データは2009年について、アンケート調査の企業の取り組みデータについては2010年として両者の整合性を図った。

5. 分析結果

(1) 結果

上記のモデルを最小二乗法（OLS）により分析することで、表3の結果が得られた。これより次の点が明らかとなった。

第1に、CSR評価（CSR）は、グリーン調達（GREN）の海外移転に対して有意な正の関係にある（ $p < 0.05$ ）。このことから、CSR評価の高い企業は、社会的責任や環境経営に対する取り組みに積極的であり、グリーン

表 3 分析結果

	Model 1 (MANA)				Model 2 (GREN)			
	標準化 係数	t 値	標準化 係数	t 値	標準化 係数	t 値	標準化 係数	t 値
GOV	0.229	0.699	-0.276	-0.991	-0.408	-1.650	-0.441	-1.474
COM	-0.055	-0.190	0.219	0.944	0.533	2.278*	0.542	2.129*
CUS	-0.154	-0.749	-0.159	-1.002	0.100	0.606	0.133	0.766
CSR	-0.059	-0.289	-0.113	-0.742	0.510	3.200**	0.557	3.328**
JOWN	-0.091	-0.379	-0.071	-0.400	0.434	2.361*	0.326	1.768
LDS	0.020	0.084			0.309	1.853		
GOAL			0.623	3.360**			0.070	0.347
D_scale	0.510	2.515*	0.454	2.899**	-0.038	-0.232	-0.035	-0.196
Constant	5.402	2.714*	4.406	3.239**	-4.145	-1.897	-2.003	-1.009
Adj R ²		0.097		0.433		0.446		0.352
F value		1.400		4.060**		3.872**		3.018*
DW		1.898		2.365		2.304		2.275

	Model 3 (EMSUP)				Model 4 (TESUP)			
	標準化 係数	t 値	標準化 係数	t 値	標準化 係数	t 値	標準化 係数	t 値
GOV	-0.103	-0.304	-0.267	-0.755	0.061	0.188	-0.010	-0.028
COM	0.305	0.969	0.385	1.275	0.117	0.388	0.122	0.403
CUS	0.042	0.185	0.052	0.247	-0.079	-0.361	-0.121	-0.571
CSR	0.020	0.089	0.017	0.085	0.134	0.628	0.131	0.647
JOWN	0.237	0.885	0.228	0.977	0.244	0.952	0.224	0.961
LDS	0.141	0.588			0.077	0.338		
GOAL			0.288	1.205			0.147	0.615
D_scale	0.109	0.482	0.107	0.510	0.349	1.614	0.327	1.558
Constant	-0.675	-0.188	-0.842	-0.289	-0.271	-0.107	-0.055	-0.026
Adj R ²		-		-		-		-
F value		0.486		0.819		0.793		0.811
DW		1.252		1.398		1.368		1.463

(注) **p<0.01, *p<0.05

調達の海外移転に積極的に取り組んでいることが分かる。そして海外子会社のグリーン調達には CSR 評価のみならず、地域社会の環境要請 (COM) も有意に作用している (p<0.05)。グリーン調達は、進出先の地域社会の環境要請に配慮することによって強まることを示している。

また、説明変数に戦略要因として環境達成目標 (GOAL) を入れた場合に比べ、トップの環境リーダーシップ (LDS) を入れた場合には、CSR 評価のみならず、親会社の出資比率 (JOWN) および地域社会の環境要請がいずれも有意であった。このようにグリーン調達は、所有に基づいた親会社の支配が有意に関係していることが示された。

第2に、現地政府の環境規制（GOV）はグリーン調達に対して有意ではないものの負の関係が認められた。多国籍企業が現地政府によって環境データの提出を求められていることは明白な事実で、その意味で現地政府の規制が重要性を持つことは予想される。しかし、グリーン調達の実践についての分析結果は、現地政府による規制は、移転のドライビングフォースでないことを示唆している。

ただし上の結果についての評価には注意が必要で、われわれが取り上げている政府規制は、現地政府の規制に限定して影響を尋ねている。それには輸出市場や多国籍企業本国での政府規制を含めていない。政府の影響全般として言えば、EUのRoHS指令のように、輸出市場での規制の影響は大きいものがある。また、水や大気等の排出に関する政府規制を強く認識しないとはいえ、現地政府が環境規制を行い、外国企業に対して環境データの届け出を義務付けているのは一般的事実である。

したがって、地域社会の環境要請が正の関係にあることを考えると、現地政府の影響は総合的にはやはり重要である。進出先の社会に受け入れられない事業は継続があり得ないからである。現地政府の直接的規制はグリーン調達の実施に関連しては比較的弱く受け止められているが、広く進出先での地域社会の環境要請はプラスに作用し強く受け止められている。

第3に、環境マネジメントシステム（MANA）を目的変数としたとき、環境達成目標は環境マネジメントシステムと有意に正の関係にあった（ $p < 0.01$ ）。これに対し、トップの環境リーダーシップは環境マネジメントシステムに対して有意ではなかった。この結果が示唆するのは、海外子会社の環境経営は、海外子会社のトップの環境リーダーシップが決定的ではなく、親会社の環境戦略の支配下にある明確な環境達成目標が重要であるということである。

海外子会社は、独自の機能と裁量性を持つことがあるが、基本的な政策や戦略については依然として経営権を持つ親会社の支配下にある。したがって海外子会社による環境達成目標は当然親会社の環境方針を反映するであ

ろう。海外子会社の環境達成目標は、親会社の影響のもとで、取り組みの移転と強い関係がある。グリーン調達に政府規制がかかり、しなければならぬ (must) 責任を果たすために CSR と有意であるのとは対照的に、環境マネジメントシステムは環境達成目標と関係しているのである。

第 4 に、企業規模は、環境マネジメントシステムの構築に一定の役割を果たしている。一般には、大規模企業はより多くのステークホルダーを抱え多くの市場とかかわるために外部圧力を相対的に強く受け、社会的に責任ある方法で行動するようになる (Amann et al., 2011)。したがって、大規模企業は小規模企業よりも環境マネジメントシステム構築への取り組みを相対的に強める。また大規模企業は外部圧力に適応することができ、より多くの経営資源を保有する。したがって、大規模企業であるほど CSR 圧力は強められ、環境マネジメントシステムとの関係は強まると想像される。

第 5 に、CSR 評価はサプライヤーへの EMS 支援 (EMSUP)、サプライヤーへの技術支援 (TESUP) に直接的な影響を与えていない。これより、仮説 3 「CSR 評価が高い企業は、サプライヤーへの環境経営の移転に積極的である」は支持されない。ここで、表 2 の相関関係より、CSR と TESUP はある程度の相関があるといえるが、CSR と EMSUP 間には相関はない。また TESUP とグリーン調達 (GREN) には有意な関係がある ($p < 0.05$)。これより、CSR 評価とグリーン調達の有意な関係性、グリーン調達と技術支援の相関の高さを踏まえると、「親会社の CSR 評価→海外子会社のグリーン調達→サプライヤーへの技術支援」というメカニズムが推測される。CSR 評価は、グリーン調達を進めるなかで、サプライヤーへの技術支援に間接的な影響を与えている可能性がある。

(2) 考 察

表 3 より、CSR 評価は環境マネジメントシステムと有意な関係にはなかった。海外子会社レベルでは、CSR 評価は環境マネジメントシステムと強く関連していない。つまり、仮説 2 は支持されたが、仮説 1 は支持され

金原・村上：CSRは環境経営移転を促進するのか？

なかった。これは当初の予想とは異なる結果である。

これには次の理由が考えられる。海外子会社の環境マネジメントシステムは、親会社と比較して発展段階や規模の違いが大きく、その制約によって海外子会社ではまだしっかり構築されていないと考えられることである。われわれの調査対象であるベトナム子会社の規模は、平均すると従業員数817人である。これは、多国籍企業である親会社と海外子会社の組織能力に格差があることを示している。また、われわれの調査対象のベトナム子会社はその設立年が平均で2001年と新しい。したがって、事業経験や組織能力の蓄積は親会社と比べて低くなる。そして親会社と子会社の間には環境取り組みにおいて時間差がある。親会社は81.7%がISO14001の認証を取得しているが、子会社では61.7%である。子会社の環境マネジメントシステムは構築の途中である。これらの理由で、CSRと環境マネジメントシステムに関して親会社と海外子会社の間で異なる関係が見出されるものと考えられる。

さらにもう1点注意しておく必要がある。一般に、CSRは自発的なものだと考えられている(De Shutter, 2008)。しかし、われわれが確認したのは、特に法的に規制された化学物質の管理を実施するためのグリーン調達に対するCSRの関係である。そのため、この場合のCSRは全く自発的なものとは言えないのである。

6. 結 び

本稿では、親会社のCSR評価と環境経営の海外子会社への移転の関係を分析した。先行研究では、CSR評価と経済パフォーマンスの関係が分析されてきた。しかし、それらの研究は、CSR評価と経済パフォーマンスの関係を論ずるもので、環境経営の取り組みがサプライチェーンの中で組織間に移転されるプロセスや促進要因を分析することはなかった。われわれは、日本企業の海外事業を対象にしてこの点を分析した。その結果、親会社のCSR評価はグリーン調達に関して取り組みを強め、海外移転される

ことが明らかになった。

こうした関係をもたらすのは、外部要因の他に、親会社の環境戦略の取り組み、その海外子会社の組織能力によって強く影響されることが理論レビューと分析結果から明らかになった。グリーン調達の実移転の前提として、親会社に環境方針ないし環境戦略が策定され、環境経営の取り組みが強化されることが移転の重要な要因となる。つまり、それが意味するのは、親会社における持続可能な発展に向けた社会的な責任意識の向上と企業活動への取り組みが重要であることである。それは環境経営が社会的な責任意識の向上によって強められるものであり、親会社にとって、環境への取り組みを環境戦略として確立することが海外移転を促すと同時に、社会的責任を果たしあるいは競争優位につながることを理解することが重要である。

参 考 文 献

- 落合誠一 (1998). 「企業法の目的：株主利益最大化原則の検討」岩村正彦編『岩波講座 現代の法 7』岩波書店, 3-32.
- 東洋経済編集部 (2011). 『CSR 企業総覧』東洋経済新報社.
- 高 巖 (2013). 『ビジネスエッセンス「企業倫理」』日本経済新聞社.
- 谷本寛治 (2006). 『CSR 経営』NTT 出版.
- 馬奈木俊介 (2008). 「CSR と企業評価に関する分析」『環境科学会誌』, 21(3), 235-238.
- 水口 剛編 (2011). 『環境と金融・投資の潮流』中央経済社 .
- 宮崎正浩 (2013). 「持続可能なサプライチェーンマネジメント (SSCM) は企業業績を高めることができるか?」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』, 15, 67-85.
- Amann, B., Jaussaud, J. and Martinez, I. (2011). Corporate social responsibility in Japan: Family and non-family business differences and determinants, *Asian Business and Management*, 11(3), 329-345.
- Breithbarth, T., Harris, P. and Aitken, R. (2009). Corporate social responsibility in the European Union: A new trade barrier?, *Journal of Public Affairs*, 9, 239-255.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, July-August, 39-48.

- Carter, C. R. (2005). Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating role of organizational learning and supplier performance, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(3), 177–194.
- Carter, C. R. and Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(5), 360–387.
- De Schutter, O. (2008). Corporate social responsibility: European style, *European Law Journal*, 14(2), 203–236.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers.
- European Commission (2001). Green Paper promoting a European framework for corporate social responsibility, COM 366.
- Friedman, M. (1970). Social responsibility of business is to increase its profit, *New York Times Magazine*, September 13, 211–214.
- Guenther, E., Hoppe, H. and Poser, C. (2007). Environmental corporate social responsibility of firms in the mining and oil and gas industries: Current status quo of reporting following GRI guidelines, *GMI*, 53, 7–25.
- Henriques, I. and Sadosky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical Approach, *Journal of Environmental Economics and Management*, 30(3), 381–395.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–630.
- Lantos, G. P. (2002). The ethicality of altruistic corporate social responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, 19(3), 205–230.
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective, *Academy of Management Journal*, 36(1), 117–127.
- OECD (1976). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD.
- OECD (2000). *OECD MNEs Guideline*, OECD.
- OECD (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD.
- OECD (2011). *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas*, OECD.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011). Creating shared value, *Harvard Business*

- Review*, 89(1/2), 62-77.
- Schwartz, M. and Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach, *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Wagner, M. (2010). Corporate social performance and innovation with high social benefits: A quantitative analysis, *Journal of Business Ethics*, 94, 581-594.
- Wally, N. and Whitehead, B. (1994). It's not easy being green, *Harvard Business Review*, 72(3), 46-52.
- Wan-Jan, W. S. (2006). Defining corporate social responsibility, *Journal of Public Affairs*, 6, 176-184.
- World Business Council for Sustainable Development (1999). *Meeting Changing Expectations: Corporate Social Responsibility*, WBCSD.