

研究論文

企業と NGO・NPO の連携に関する一考察

～連携の事例と連携に積極的な日本企業の属性分析～¹

青山学院大学 国際マネジメント研究科 博士後期課程

櫻井功男

青山学院大学 国際マネジメント学術フロンティア・センター 特別研究員

林 順一

<要旨>

本稿では、企業が NGO・NPO と連携する理由、並びにどのような属性の企業が積極的に NGO・NPO と連携するのかを明らかにするため、3つの事例研究とそれらを踏まえた実証研究を行った。まず、ユニリーバの事例、RMG 業界の事例 (ACCORD)、及び ETI と EITI の事例の分析を通じて、企業が NGO・NPO と連携するのは、CSR 優良企業としての評価を高めるため、民間企業の行動に客観性・中立性・公平性を持たすため、自社だけでは対応できない課題に対処するため、などであることが示された。実証研究では、企業の NGO・NPO との連携の有無と、企業の CSR に関する国際基準に沿った活動の有無、海外展開、企業規模、ガバナンス要因、及び業種の間を分析した。実証結果は、CSR に関する国際基準に沿った活動をしている企業、グローバルに業務を展開するとともに現地で意思決定を行えるガバナンス体制を整備している企業、企業規模の大きい企業、社外取締役比率の高い企業 (ガバナンスに優れた企業)、消費者に密着した業種の企業、ほど、NGO・NPO と連携する傾向があることが示された。

<キーワード>

NGO・NPO、CSR、ユニリーバ、ACCORD、ガバナンス

1. はじめに

CSR 推進の観点から NGO・NPO² との連携を進めている世界企業が多く存在する (Fontana : 2017)。ではなぜ企業は NGO・NPO と連携するのだろうか。またどのような属性の企業が積極的に連携する傾向があるのだろうか。

企業と NGO・NPO の関係について、毛利 (2011) は、NGO・NPO の立場から見ると、①啓蒙型 (啓発キャンペーン)、②対峙型 (不買運動・訴訟)、③協働型 (認証制度の開発、連携)

に分類され、この順序で進展してきたとする。また Austin (2000) は、企業の立場から見ると、①博愛主義・慈善の段階（寄付）、②取引の段階（資源の相互補完・交換）、③統合の段階（活動・組織の統合）に分類され、この順序で連続して進展してきたとする。ただし連携の形態は複雑であり、複数の段階に適合するような連携の実態もある（Jamali and Keshishian : 2009）。

Wang (2016) は、企業と NGO・NPO の連携が行われる理由として、①利害関係者の視点（企業のリスク管理）、②合理主義の視点（相互の補完的役割の活用）、③ガバナンスの視点（NGO・NPO の企業監視人としての役割）を指摘し、これらのうちのどの理由に基づいて連携が行われるかについては、個別の事例毎に異なるとする。従って、企業と NGO・NPO の連携の理由を具体的に考察するためには、まず個別事例の分析を行う必要がある³。

本稿では、最初に、代表的な事例の分析を通じて、企業が（それらの事例において）NGO・NPO と連携した理由を具体的に明らかにする（第 2 節）。そのうえで、先行研究を踏まえ、積極的に連携を進める企業の属性に関する仮説を構築する（第 3 節）。そして、統計的処理を伴う実証研究の枠組みを説明し（第 4 節）、実証結果を分析（第 5 節）したうえで、全体の統括と今後の課題を指摘する（第 6 節）。

2. 企業と NGO・NPO の連携の事例

本節では、企業が CSR 推進にあたって NGO・NPO との連携を選択した事例として、ユニリーバの事例、RMG 業界（既製服・アパレル業界：Ready-made Garment Industry）の事例、及び ETI (Ethical Trading Initiative)・EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) の事例を取り上げる。文献調査に加え、関係者へのインタビューも行った⁴。

(1) ユニリーバの事例

ユニリーバは、業界他社や NGO・NPO と連携して RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議：Roundtable on Sustainable Palm Oil）を設立（Nikoloyuk et al. : 2010）することで、国際的な基準作りを主導し、主要な原料であるパーム油の安定調達を可能とするとともに、CSR 優良企業（サステナブル企業）としての評価を高めた。NGO・NPO との連携によって、策定した基準の客観性を担保した。以下ではユニリーバの対応について、具体的に検討する。

ユニリーバは、約 16 万 5 千人の従業員を擁し、多くのメガブランドを有するグローバル企業で、2017 年度の連結売上高は 537 億ユーロ（約 6 兆 4,300 億円）、営業利益は 89 億ユーロ（約 1 兆 600 億円）である。ユニリーバは、CSR の評価機関として定評のあるダウジョーンズ社の、ダウジョーンズ・サステナビリティ・ワールドインデックスの構成銘柄に 13 年連続

選ばれるなど、CSR 優良企業として高い評価を得ている（櫻井：2018）。ユニリーバジャパンの広報責任者によれば、CEO のポールマンは自社を「世界最大の（環境・社会）NGO である」と評するなど、積極的に地球規模でのサステナビリティ課題に取り組んでいる⁵。

ユニリーバの経営課題の 1 つにパーム油の安定調達がある。パーム油の持続可能性に向けた取組みとして、同社は環境 NGO である WWF（世界自然保護基金：World Wide Fund for Nature）などと連携して RSPO を設立した。RSPO を通じて環境や人権に配慮したパーム油に関する世界基準を策定し認証制度を設立したことで、自社のみならずサプライチェーン全体での持続可能なパーム油の定着を図った。

パーム油とはアブラヤシの実から採る植物油で、食品やシャンプー、洗剤、口紅などの化粧品の原料である。パーム油は、国際取引されている植物油の 65% を占めるが、ユニリーバはそのパーム油の 8% を使う最大のユーザーである（Unilever：2016）。パーム油は有用な原料であるが、この生産のための熱帯雨林の破壊や、プランテーションでの労働搾取が深刻な環境・社会問題を引き起こしてきた。またパーム油産業は、米国労働省によって強制労働や児童労働で問題ある産業に指定されている（Rainforest Action Network：2013）。このように、パーム油産業はサステナビリティの観点から多くの問題を内包していた。

パーム油を原料とする数多くの消費財を持つユニリーバにとって、環境破壊や社会問題に負担しているといった負のイメージは、同社のブランドイメージを著しく毀損することになる。そこでユニリーバは、サステナブルなパーム油への移行、すなわち「持続可能なパーム油」と「問題を抱えているパーム油」を峻別して、それを購入者が識別出来る仕組みの構築の推進を通じて、この問題に対応した。ブランドオーナーである同社には、サプライチェーン全体を通じての取組みが求められている（櫻井：2017）ことから、ユニリーバはサプライチェーン全体に跨る国際規格の策定や認定制度の設立を進めた。NGO・NPO と連携したのは、民間企業の行動に客観性、中立性、公平性を持たせるためである。

ユニリーバが主導し、NGO・NPO 等と連携して設立した RSPO は、「持続可能なパーム油が標準となるよう市場を変革する」とのビジョンを掲げる。人にも環境にも配慮した持続可能なパーム油を認証しようという取組みである（WWF ジャパン：2012）。RSPO はユニリーバといった消費財メーカーのみでなくアブラヤシ生産者、製油業者、環境 NGO、社会・開発 NGO など計 7 つの異なるステークホルダーによって構成され、加盟数は 3,787 社／団体（2018 年）におよぶ。RSPO ではアブラヤシの育成から最終製品が出来るまでの全工程にわたって管理の連鎖（chain of custody）をつなげることで、どこの由来のパーム油かを追跡可能にしようとの取組みも行っている。RSPO は、企業と NGO・NPO との部分的統合であると位置づけることができる。

ユニリーバによって設立された RSPO の基準が、後に認証制度の基準となり世界標準に進化した（日経エコロジー：2016）。ユニリーバは持続可能なパーム油に関する自社内の基準を、他社に先んじて準備していたが、その基準を自社だけで順守するよりも、業界全体に順守の輪を広めていく方が効果的であると判断して、自社のノウハウを開示することで制度の基盤作りを主導した⁶。このような持続可能なパーム油への取組みによって、同社は WWF の Progress On Essential Actions で 9 点満点の 9 点というメーカー部門の最高評価を得ることとなる。

ユニリーバはパーム油の戦略的重要性を認識し、世界が取り組むべき持続可能性に関する課題を先取りする形で特定し、持続可能なパーム油の認証制度という枠組みを作った。単に自社の基準を自らに課すのではなく、WWF という世界的な NGO と連携することでノウハウの伝播や進捗の公開に努めた。NGO・NPO と連携することで、そのルールに独立性、客観性、信頼性がもたらされる。ルール・メイキングに率先して参画することで、自社も多くの経済的・社会的メリットを得るという発想である。

ユニリーバは「協働とパートナーシップ」を重視してきた（Unilever：2016）。CEO のポールマンは、アブラヤシ農園の開墾にも関係する森林破壊を例に挙げ、他団体との連携の重要性を次のように説明する。『「コモンズの悲劇/the tragedy of the commons」（共有資源の枯渇）』を単独で解決できる会社などない。森林破壊のような複雑なサプライチェーンの問題を解決するには産業内の協働が必要である。」そしてポールマンは他団体と連携することで得られる 4 つの価値を挙げる。それは、協働によって専門技術が得られ、ネットワークができ、パートナーの政治的影響力を得て、基準を作る際の権威や世論を動かす力を得ることができる、の 4 点である（Bhattacharya and Polman：2017）。パートナーシップ重視について、同社のグローバル・サステナビリティ・マネージャーのレスリー・ソーンは「我々は、パートナーシップは専門知識、信頼性、費用の有効活用の方法をもたらせるといった多大な価値があることを認識している」として（Mizera：2013）、NGO との協働が、自社の利得に結びついていることを指摘している。ユニリーバの事例は、CSR へのコミットメントが強い企業、グローバルに海外展開している企業、規模の大きい企業に、NGO・NPO と連携する強い動機があることを示している。

（2）RMG 業界の事例

バングラデシュのラナプラザビルの崩壊事件を契機として、ACCORD（バングラデシュにおける火災予防および建物の安全に関わる協定：Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh）が設立され、企業と NGO・NPO の連携が図られた事例がある。以下では、ACCORD の事例について具体的に検討する。

H&M や ZARA などの RMG 業界の世界的な企業が中心となって、国際労働機関や NGO と共に国際組織 ACCORD を設立した。ACCORD も以下に見るように RSPO と同様、企業と NGO・NPO との部分的統合であると位置づけることができる。ACCORD には、バングラデシュの安全対策と労働環境の改善に取り組む組織であり、欧州、北米、アジア、豪州の 20 を超す国から 200 以上の自社のブランドを有する企業（ブランド企業）が署名している。日本企業ではファーストリテイリングが参加している。ブランド企業に加えて、2 つのグローバル労組を含む計 10 の労組、そして Witness Signatories（立会人）として 4 つの NGO が参加している。

1 億 6 千万人の人口を有するバングラデシュは世界で最も人口密度が高く、国民の 43% が 1 日当たり 1.25 米ドル未満の暮らしをする最貧国の 1 つである。バングラデシュにはアパレル業界のブランド企業が生産委託をする工場が集中しており、世界第 2 位のアパレル輸出大国（輸出先の 60% が欧州、23% が北米）である。RMG 産業は同国の最重要産業であるが、その拠り所は安価な製造コストにある。そのバングラデシュで 2013 年、8 階建ての縫製工場ビル「ラナプラザ」が倒壊し 1,134 人も死者を出した。このビル倒壊は 1984 年に死者 2,000 人超を出したインドの化学工場事故に次ぐ大惨事であり、世界のメディアが競って報じた。そこで露呈したのは、先進諸国の有名ブランド企業の安全や人権への対策の甘さである。

この事故を契機に、先進諸国の多くの消費者は、自国のブランド企業がこうした危険な操業を看過していた事実を知ることとなる。バングラデシュでは、それ以前にも縫製工場では死者 100 名を超える大火災など事故が相次いでいた。いずれも職場環境の劣悪さや防災対策の不備が原因である。服などの発注者である先進国のブランド企業の対応の甘さが非難に晒される事態となった。アパレル業界のブランド企業が途上国の委託生産先での悲惨な実態を受け止めて改善すべき、との責めである。劣悪な労働環境を許す大手企業に対して消費者の目は厳しい。そんな中、H&M を中心に ZARA など大手ブランド企業が善後策として設立を推進したのが ACCORD である⁷。

ACCORD は当初 2013 から 2018 年の 5 年間の計画としてスタートした。ここでは、国際労働機関（ILO）、政府機関や NGO・NPO など多様なステークホルダーがサプライヤー（委託工場）での安全や人権に関して監視する。対象となる委託工場のリストは ACCORD のウェブサイトにも公開される。ACCORD の取組みの流れとしては、サプライヤー（工場）に対して防火、電気、建物の検査を実施し、違反企業には警告を発するというものである。工場側が違反を隠蔽することなく実態を開示させるために 2 つの仕組みが講じられている。第 1 はブランド企業側が検査費用を負担することである。第 2 は工場側に違反が見つかった場合、ブランド企業側はその違反自体を理由に取引停止をしないことである。つまり委託工場側は違反を咎めら

れたり修繕費用を全額負担させられることもない。それでもなお是正勧告に応じない工場は ACCORD によって名前（工場名）が公表される。委託元のブランド企業は、違反工場として公表されたサプライヤーとの取引を避けるため、公表が実効性を持つ。また、工場側は ACCORD の査察に積極的な姿勢を示すことで、ブランド企業に対して自社の健全性をアピールすることができる（インセンティブが働く）。

ではなぜブランド企業が、競合他社や NGO・NPO と連携してこの枠組みに参加するのであろうか。ファーストリテイリングの CSR レポートには次の記述がある。「FR（ファーストリテイリング）は、業界団体や他ブランドとの連携を強化することで、一企業では対応しきれない、アパレル業界全体の課題解決に貢献することを目指しています。2013 年 8 月には「バンラデシュにおける火災予防および建設物の安全にかかわる協定（通称アコード）」に加盟、2014 年 9 月には、アパレル業界が環境や社会に与える負荷の削減に取り組む業界団体、サステイナブル・アパレル連合（SAC）にも加盟しました。2015 年 7 月には、工場労働者の権利保護に取り組む国際 NPO、公正労働協会（FLA）にも加盟しています」⁸。ここでは、同社が業界団体や NGO・NPO と連携して、単独では対処できない課題に対応していることが示されている。

これに加え、ブランド企業が ACCORD に加盟する理由としてソーシャルオーディターからの指摘等を踏まえて検討すると、ブランド企業が ACCOD に加盟する主な理由として以下の 4 点を挙げるができると考える⁹。それらは、正当性の確保、作業効率の向上、費用対効果の向上、そしてメッセージ性である。まず正当性の確保について検討する。委託工場が基準に準拠しているか否かを検査するにあたり、個々のブランド企業が自国の基準に依拠するのであれば企業間で基準に幅が生じてしまう。そこで、社会的な信頼を得ている NGO・NPO や国際機関、政府、労働組合などの多様なステークホルダーが統一基準を策定し、それらの団体の監視下で検査が行われるのであれば正当性が認められ易い。第 2 の作業効率についてであるが、アパレル業界では 1 つの縫製工場が複数のブランド企業の生産を請け負うことは珍しくないことから、ブランド企業毎に異なる基準が設けられ、それぞれの発注元から異なる指摘をされると工場での作業が非効率になる。ACCORD としての統一基準によって検査を実施されると、作業効率が向上すると言える。

第 3 の費用対効果については、世界的企業といえども単独では全ての工場の検査および是正措置を行うのは費用負担が大きすぎる。例えば、バンラデシュ国内には防火壁のメーカーはない。このため、防火壁を輸入し設置することとなるが、そのコストをブランド企業が負うこととなる。2014 年 9 月現在で、200 万人を雇用する 1600 の工場をカバーする ACCORD であれば、そのスケールメリットを活かし費用対効果を上げることが可能となる。第 4 のメッセー

ジ性については、ACCORD によって業界を挙げて生産国での安全対策をするという国際的な流れが出来たということである。バングラデシュの縫製工場などで労働環境評価・改善事業に従事してきたソーシャルオーディター¹⁰は、「或るブランド企業が独自に社会課題に取り組んでいても、インパクトの範囲は限られている。ACCORD という世界的枠組みで動くことで、業界全体の大きなうねりを作ることができる」と効果を説明する。

さらに同氏は、上記に加えて、NGO・NPO と接点を持つことで企業の視界が拡大するという利点も指摘する。すなわち、国際的な人権意識の高まりや、ブランド企業に対する市民社会からの厳しい期待に対して、必ずしも十分な認識が行き渡ってはいない日本企業にとって、海外の NGO・NPO との接点を持つことで、気づきを与えられることが少なくないとの指摘である。

このように先進国のブランド企業は競合他社や NGO・NPO と連携しながら ACCORD を基盤にバングラデシュの委託工場における安全や人権面の監視を強化してきた。この取組みが奏功し、アパレル業界ならびに個々のブランド企業の取組みが評価されるようになった。実際、H&M やファーストリテイリングなどの取組みは日本でも、「世界のアパレル大手がバングラデシュなどアジアの縫製工場で労働環境の改善に取り組んでいる。（これは）生産委託先の工場での安全対策の強化や衛生面への配慮を通じて従業員の働く意欲を高める狙い（がある）」と報じられている¹¹。Zajak (2017) は ACCORD を「Game Changer とまでは言えないものの、サプライチェーン資本主義が根付いていないバングラデシュにあって、労働組合が連合体として力をつけ、社会的に受容され、庇護されるまでに至る中で ACCORD が一定の役割を果たした」と評価する。ACCORD の取組みは投資家にも好評である。4.3 兆米ドルを運用するグローバル投資家の連合は、ラナプラザ事故 5 周年に出した声明で、サプライチェーンの懸念事項を解決するのに ACCORD による協働が象徴的役割を果たしてきたと評価している (ICCR : 2017)。RMG 業界の事例は、グローバルに海外展開している企業、規模の大きい企業、特定の業種の企業（消費者密着企業）に、NGO・NPO と連携する強い動機があることを示している。

(3) ETI、EITI の事例

英国では、企業に対する NGO・NPO からの批判に対応して、企業、NGO・NPO 及び政府の 3 者でイニシアティブを構築した例がある (林 : 2016a)。1990 年代に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・販売しているとして、NGO・NPO からの強い批判に曝された。企業と NGO・NPO が対立していてもなかなか適切な対応をとることが困難であることから、政府の強力な

支援のもと、1998年に企業、NGO・NPOがETI（Ethical Trading Initiative）を創設し、その組織内で利害調整を図ることとした。また、資源輸出国政府の汚職を根絶するため、NGO・NPOは、石油等の多国籍企業に対して当該政府への支払い内容の開示を求めた。企業が単独でこれらの情報を開示すると、資源輸出国政府から厳しい反発がなされることなどから、共通の報告基準を作成することとし、企業、NGO・NPOと政府が参加するEITI（Extractive Industries Transparency Initiative）が創設され、2003年に開示基準が定められた（その後精緻化がなされている）。これらは、グローバルに業務を展開している企業、企業規模の大きい企業、特定の業種の企業（消費者密着業種、環境悪化懸念業種）に、NGO・NPOと連携する強い動機が存在すること、また政府が連携に参画する形態も存在することを示している（政府は主として自国企業の保護・競争力維持の観点から参画する）。

以上の3事例により、CSRへのコミットメントが強い企業、グローバルに海外展開している企業、規模の大きい企業、特定の業種の企業（消費者密着企業、環境悪化懸念企業）にNGO・NPOと連携する強い動機があることが示された。次節では、事例から導かれた結果に加え、NGO・NPOとの連携が進んでいる海外での先行研究の結果を検討し、これらを踏まえて仮説を構築する¹²。

3. 先行研究と仮説

（1）先行研究

まず、企業がNGO・NPOと連携する理由を検討する。Graf and Rothlauf（2011）は、両者の連携の動機は、主として、双方が不足している資源を得ること（資源の相互補完）にあるとする。すなわち企業は、NGO・NPOが有する評判と正統性へのアクセスを求め、NGO・NPOは経営スキルと財務的な資源（資金提供）を求める。また、企業が、NGO・NPOから環境保護などの専門的知識を得ること、NGO・NPOからの攻撃の可能性を回避することも、企業が連携を進める理由であるとする。すなわち、両者は目的等が異なり同一のエンティティに統合することが困難であることから、連携（部分的統合を含む）が補完関係の構築に最も適した形態となると指摘した。

具体的な事例に基づくものとして、Jamali and Keshishian（2009）は、レバノンにおける両者の連携の5事例を検討し、連携の目的は、共通課題を達成するために相互補完的な資源を得ることであり、連携によって、それぞれ単独では達成できないCSR課題が追求できることを指摘した。Fontana（2017）は、スウェーデンにおける連携の事例（1企業と4NGOs）を検討し、スウェーデン企業は、競争上の優位性を求めて連携するのではないこと、すなわち、

国毎に企業の動機が異なる可能性があることを指摘した。Sharma and Bansal (2017) は、インドにおける 5 事例を検討し、両者がそれぞれの違いを認めて柔軟な対応を行う場合に、連携が成功することを指摘した。また Ditlev-Simonsen (2017) は、Cone et al. (2003) のモデルの改良版を用いて 3 社 (IKEA、Walmart、The Body Shop) の事例を分析し、連携の形態は様々であること、企業は連携を通じてリスクを減少させ、イノベーションを増大させ、従業員やその他のステークホルダーの関与を高め、ブランド価値の向上を図ることが出来ること、を指摘した。

Poret (2014) は、両者の連携における各主体のコミットメントの強さ (関与の程度) は様々であること、NGO・NPO はその評判や政治的影響力を強化する観点から、巨大で消費者向けの悪名高い企業と連携するインセンティブがあること (連携によって悪名高い企業のスタンスを改善すると、当該 NGO・NPO の評価が高まる)、を指摘した。そのうえで、両者の連携は、企業の製品・活動の信頼性と正統性を生み出し、企業活動の社会的認可を与えるものであること、NGO・NPO が有するスキルと資源は企業に有用であること、を指摘した。これは Graf and Rothlauf (2011) の指摘と同旨である。

つぎに、どのような属性の企業が連携に積極的であるのか、について検討する。den Hond et al. (2015) は、NGO・NPO との連携に積極的な企業の属性を明らかにするため、オランダの売上高上位 500 社に質問票を送付し (回答 87 社 : 回答率 17.4%)、その結果を統計的に処理した。具体的には、8 項目の質問に基づいて、企業が NGO・NPO と連携を求める傾向の強さを示す変数を合成し、これを被説明変数としたうえで、複数の説明変数・コントロール変数との間に有意な関係があるか否かを、重回帰分析を用いて分析した。その結果、①CSR へのコミットメントの強い企業、②NGO・NPO との間の戦略的補完関係が強い企業、③NGO・NPO との接触が多い企業、ほど、NGO・NPO と連携する傾向があることが示された。このうち、②の実証結果は、企業が NGO・NPO と連携するのは、自ら有していない重要な資源を得るためであるという考え方と整合的である。

(2) 仮説

企業と NGO・NPO の連携の 3 つの事例、Graf and Rothlauf (2011) などの先行研究、及び den Hond et al. (2015) の実証研究の結果を踏まえて、仮説を構築する。まず、CSR に関する国際基準に沿った活動をしている企業ほど、社会的活動の団体 (NGO・NPO) に対して関心を持ち、これらの団体と関係を深める傾向があると考えられる。従って、以下の仮説が導かれる。

仮説 1：CSR に関する国際基準に沿った活動をしている企業ほど、NGO・NPO と連携する傾向がある。

グローバルに業務を展開するとともに現地で意思決定を行えるガバナンス体制が整っている企業、企業規模の大きい企業は、NGO・NPO と接触する機会が多く、それらとの連携の必要性・重要性を認識する傾向があると考えられる。また社外取締役には、社外での知見を踏まえ、また幅広いステークホルダーの意見を反映して、経営者に助言を行うことが期待されており、この観点から社外取締役が NGO・NPO との連携の重要性を説明することが想定される。従って、以下の仮説が導かれる。

仮説 2：グローバルに業務を展開するとともに現地で意思決定を行えるガバナンス体制が整っている企業ほど、NGO・NPO と連携する傾向がある。

仮説 3：企業規模の大きい企業ほど、NGO・NPO と連携する傾向がある。

仮説 4：社外取締役比率の高い企業ほど、NGO・NPO と連携する傾向がある。

グローバル業務展開や企業規模が同程度の場合において、NGO・NPO から批判される傾向のある業種の企業は、NGO・NPO から環境保護などの専門的知識を得るため、それらの団体からの攻撃を回避するため、そして製品・活動の信頼性と正統性を向上させるため、連携を企図する傾向があると考えられる。従って、以下の仮説が導かれる。

仮説 5：グローバル展開や企業規模が同程度の場合において、NGO・NPO から批判される可能性の高い業種の企業ほど、NGO・NPO と連携する傾向がある。

4. 実証研究の枠組み

本稿では被説明変数を NGO・NPO との連携の有無、説明変数を ISO26000 の活用の有無〔CSR 要因〕、海外進出、企業規模、社外取締役比率及び業種とし、収益性をコントロール変数として、ロジット分析により、NGO・NPO との連携の有無と ISO26000 の活用の有無などの説明変数との関係进行分析する。そこで本節では、サンプルと分析モデルを説明したうえで、被説明変数、説明変数及びコントロール変数について、その内容と変数として用いる理由を説明する。

(1) サンプルと分析モデル

サンプルは、東洋経済の CSR 企業総覧 2015 年版と 2017 年版にともに掲載されているわが国の上場企業（東洋経済の調査票に回答した企業等）の 1,080 社とし、クロスセクションデータを用いてロジット分析¹³を行う（データは主として CSR 総覧及び日経 NEES-Cges データベースから作成¹⁴）。分析モデルは以下に示す通りである。

$$NPO = \alpha + \beta_1 ISO + \beta_2 KAIGAI + \beta_3 LNASS + \beta_4 ODR + \beta_5 IND1 + \beta_6 IND2 + \beta_7 IND3 + \beta_8 ROE3$$

説明変数の *NPO* は NGO・NPO との有無（有=1 のダミー変数）、被説明変数の *ISO* は ISO26000 活用の有無（有=1 のダミー変数）〔CSR 要因〕、*KAIGAI* は海外現地子会社の数〔海外要因〕、*LNASS* は総資産の対数値〔企業規模〕、*ODR* は社外取締役比率〔ガバナンス要因〕、*IND1* は環境悪化懸念業種、*IND2* は消費者密着業種、*IND3* は医薬品業種、*ROE3* は株主資本利益率の 3 年平均〔収益性〕である。*NPO* は 2016 年度の調査結果、*ROE3* は 2012 年度から 2014 年度の 3 年間の平均値、その他の変数は 2014 年度の数値である。なお基本統計量は図表 1 に、相関係数は図表 2 に記載の通りである。

図表 1 基本統計量

変数名	略称	平均値	標準偏差	最小値	最大値
NGO・NPOとの連携の有無	<i>NPO</i>	0.481	0.500	0	1
ISO26000活用の有無	<i>ISO</i>	0.223	0.417	0	1
海外現地子会社の数	<i>KAIGAI</i>	13.498	32.838	0	568
総資産の対数値	<i>LNASS</i>	11.509	2.154	5.384	19.352
社外取締役比率	<i>ODR</i>	22.366	13.783	0	85.714
環境悪化懸念業種	<i>IND1</i>	0.101	0.301	0	1
消費者密着業種	<i>IND2</i>	0.135	0.342	0	1
医薬品業種	<i>IND3</i>	0.023	0.150	0	1
株主資本利益率(3年平均)	<i>ROE3</i>	7.223	11.800	-79.953	118.368

図表 2 相関係数

	<i>NPO</i>	<i>ISO</i>	<i>KAIGAI</i>	<i>LNASS</i>	<i>ODR</i>	<i>IND1</i>	<i>IND2</i>	<i>IND3</i>	<i>ROE3</i>
<i>NPO</i>	1								
<i>ISO</i>	0.481	1							
<i>KAIGAI</i>	0.279	0.300	1						
<i>LNASS</i>	0.600	0.491	0.414	1					
<i>ODR</i>	0.203	0.168	0.077	0.157	1				
<i>IND1</i>	-0.003	0.064	0.018	0.055	-0.020	1			
<i>IND2</i>	0.047	-0.030	-0.092	-0.057	0.004	-0.133	1		
<i>IND3</i>	0.037	0.051	-0.010	0.032	0.124	-0.052	-0.061	1	
<i>ROE3</i>	0.048	0.045	0.024	0.044	-0.042	-0.008	-0.079	-0.086	1

(2) 被説明変数

本稿では、被説明変数として、東洋経済 CSR 企業総覧（2017 年版）の記載内容に基づき、「NGO・NPO との連携」を行っている企業を 1 とするダミー変数を用いる。この内容は、東洋経済が 2005 年以降毎年継続実施している「CSR（企業の社会的責任）調査」に基づくもので、全上場会社等に調査票を送付し、その回答を取り纏めたものである。企業からの回答内容は、定評のある CSR 企業総覧という形で幅広くかつ詳細に開示されることから、企業も真摯に回答すると考えられ、企業の対応（企業の認識）を把握するのに適切なものであると言える。

(3) 説明変数・コントロール変数

本稿では、説明変数として ISO26000 活用の有無〔CSR 要因〕、海外現地子会社の数〔海外要因〕、総資産の対数値〔企業規模〕、社外取締役比率〔ガバナンス〕及び業種を用いる。これらは、仮説 1~5 に対応するものである。まず、CSR に関する国際基準に沿った活動をしている企業の代理変数として、ISO26000 活用の有無を用いる理由を説明する。ISO26000 は、国際標準化機構（International Organization for Standardization）が 10 年の歳月をかけて作成した CSR の国際基準で、経団連企業行動憲章にも ISO26000 の考え方が大きく取り入れられている。この基準はわが国企業の CSR 対応の 1 つのメルクマールとなっており、この基準を活用している企業は、CSR へのコミットメントが強いと考えることできる（林：2016b）。

海外現地子会社の数が多いほど、NGO・NPO と接触する機会が多いと考えられることから、グローバルに業務を展開し現地で意思決定を行っている企業の代理変数として海外現地子会社の数を用いる。この数値は、東洋経済の海外進出企業総覧（2015 年版）で、当該企業が 10% 以上出資している日系現地法人の数を示したものである。

業種に係る説明変数として、環境悪化懸念業種か否か、消費者密着業種か否か、及び医薬品業種か否かを用いる。これらの業種は、過去 NGO・NPO などから批判を受けており、今後も批判を受ける可能性が高い業種と考えられる。シェルのナイジェリアでの原油汚染事案、BP のメキシコ湾原油流出事故や英国の EITI の事例に見られるように、環境悪化懸念業種は NGO・NPO から批判される可能性が高い。ナイキのスウェットショップ事案や英国の ETI の事例に見られるように、消費者密着業種は NGO・NPO から批判される可能性が高い。また、医薬品企業に対しては開発途上国の患者が到底購入できないような高価な薬を販売しているとの批判が根強くある。これらのことから、本稿ではこれら 3 業種を説明変数として選定した（他の業種について分析することについては今後の課題としたい）。具体的には、環境悪化懸念業種の企業として、東証 33 業種のうち、鉱業、化学、石油・石炭、ゴム製品に属する企業。消費者密着業種の企業として、東証 33 業種のうち、食料品、繊維製品、小売業に属す

る企業。医薬品業種の企業として、東証 33 業種のうち、医薬品に属する企業、を位置づけることとする。

本稿では、コントロール変数として株主資本利益率 (ROE) の 3 年平均を用いる。これは収益性の高い企業の方が、NGO・NPO に資金援助を行うことが可能であること、NGO・NPO からビジネスの高い収益性を批判される可能性が高いと考えられること、からである。収益性は株主にとっての収益性を示す ROE とし、年度のブレを調整する観点から 3 年平均を用いる。

5. 実証研究の結果

NGO・NPO との連携の有無と、ISO26000 の活用の有無などとの関係に関する推定結果は図表 3 に示される通りである。分析モデルとして、株主資本利益率 [収益性] をコントロールしたうえで、ISO26000 の活用の有無 [CSR 要因]、海外現地子会社の数 [海外要因]、総資産の対数値 [企業規模]、社外取締役比率 [ガバナンス要因]、及び業種 (環境悪化懸念業種、消費者密着業種、医薬品業種) の関係を推定した。その結果、ISO26000 の活用の有無、海外現地子会社の数、総資産の対数値、社外取締役比率及び消費者密着業種の係数が (5%有意水準で) ともに有意に正であることが示された。この実証結果は仮説 1~4、及び仮説 5 の一部と整合的である。すなわち、CSR に関する国際基準に沿った活動をしている企業、グローバルに業務を展開するとともに現地で意思決定を行えるガバナンス体制が整っている企業、企業規模の大きい企業、社外取締役比率が高い企業、NGO・NPO から批判される可能性の高い業種 (消費者密着業種) の企業ほど、NGO・NPO と連携する傾向があることが示された。

また、図表 3 から明らかなように、これら有意となった変数の係数の値には大きな差異がある。ISO26000 活用の有無、総資産の対数値、及び消費者密着業種の係数が相対的に大きいことから、これら 3 つの変数が特に NGO・NPO との連携の有無に影響を与えていると言える。

図表 3 推定結果

説明変数・ コントロール変数	略称	NPO	
		係数	z値
ISO26000活用の有無	ISO	0.300	6.69 ***
海外現地子会社の数	KAIGAI	0.002	2.15 **
総資産の対数値	LNASS	0.092	11.12 ***
社外取締役比率	ODR	0.003	3.67 ***
環境悪化懸念業種	IND1	-0.072	-1.74
消費者密着業種	IND2	0.139	3.59 ***
医薬品業種	IND3	0.035	0.38
株主資本利益率(3年平均)	ROE3	0.001	1.39
定数項	C		-12.82 ***
サンプル数		1,080	
対数尤度		-456.514	
擬似決定係数		0.390	
的中率		0.823	

(注1) 係数は各変数に対応する限界効果の平均値を表す。

(注2) ***、**は、それぞれ1%、5%水準で有意なことを表す。

環境悪化懸念業種と医薬品業種の企業と、NGO・NPOとの連携の間に有意な関係が示されなかったのは、わが国においては、これらの業種の企業が、必ずしもNGO・NPOからの攻撃の対象となっておらず、連携の必要性を特に強く感じていなかったためと考えられる。また収益性との間で有意な関係が示されなかったのは、NGO・NPOとの連携において、当該企業の収益性があまり影響しないことを示している。

6. おわりに

本稿では、企業がNGO・NPOと連携する理由、並びにどのような属性の企業が積極的にNGO・NPOと連携するのかを明らかにするため、3つの事例研究とそれらを踏まえた統計的処理を伴う実証研究を行った。まず、ユニリーバの事例、RMG業界の事例、及びETIとEITIの事例の分析を通じて、企業がNGO・NPOと連携するのは、CSR優良企業としての評価を高めるため、民間企業の行動に客観性・中立性・公平性を持たすため、自社だけでは対応できない課題に対処するため、などであることが示された。実証研究では、企業のNGO・NPOとの連携の有無と、企業のCSRに関する国際基準に沿った活動の有無、海外展開、企業規模、社外取締役比率及び業種との関係を分析した。実証結果は、CSRに関する国際基準に沿った活動をしている企業、グローバルに業務を展開するとともに現地で意思決定を行えるガバナンス体制がしっかりしている企業、企業規模の大きい企業、社外取締役比率の高い企業、消費者に密着した業種の企業、ほど、NGO・NPOと連携する傾向があることが示された。

本稿の分析は、3つの事例分析、並びにクロスセクションデータを用いた、2016年における「企業のNGO・NPOとの連携」の有無を分析したものであり、一時点の状況を説明するものに過ぎない。また分析した事例も3事例に留まる。特に日本企業を対象として、分析事例を拡大するとともに、時系列的展開を踏まえた実証分析を行うことについては、今後の課題と致したい。

<謝辞>

本稿の執筆に当たり、2名の匿名の査読員の先生方から、極めて有益、丁寧且つ示唆に富む多くのコメントを頂きました。ここに記して深く感謝申し上げます。

<注>

- 1 本稿は第1節、第2節及び第6節を櫻井が、第3節乃至第5節を林が担当した。
- 2 「NGOもNPOもともに市民社会を活動の場とする市民社会組織であるが、一般に非政府の要素を強調する場合、NGOという呼称が使われ、非営利性を強調する場合、NPOが使用される」(毛利:2011)。本稿の論旨からは両者を特に区別する必要はないので、これらをNGO・NPOと総称する。
- 3 本稿では、NGO・NPOとの連携を幅広く捉えており、毛利(2011)の③協働型(認証制度の開発、連携)やAustin(2000)の②取引の段階(資源の相互補完・交換)、③統合の段階(活動・組織の統合)もNGO・NPOとの連携の一形態としている。したがって、次節で分析するユニリーバの事例(自社を中心に業界の他社やNGOを巻き込んだ認証評価制度の導入)、ACCORDの事例(社会的な信頼を得ているNGOなどが策定した統一基準に準拠することで得られる正統性の獲得)も、NGO・NPOとの連携の一形態として分析する。なお、NGO・NPOとの連携を分類づけて分析することについては、今後の課題といたしたい。
- 4 日本企業にも、国際NGOsのCARE/Cooperative for Assistance and Relief Everywhere InternationalやPLAN(途上国の子どもたちとともに地域開発を進める国際NGO)と連携し途上国の栄養改善を進める味の素、グローバル業界団体であるWINA/World Instant Noodles Associationと連携し被災地の緊急食料提供に取り組む日清食品など様々な形態の連携事例がある。日本企業についての更なる事例の分析は今後の課題といたしたい。
- 5 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社ヘッドオブコミュニケーションの伊藤征慶氏とのインタビュー(2017年1月13日)による。
- 6 同、伊藤氏とのインタビュー(2017年11月8日)による。
- 7 ACCORD設立と時を同じく、米国系企業を中心にALLIANCE(バングラデシュ労働者安全同盟: ALLIANCE for Bangladesh Workers Safety)が設立されている。両組織ともバングラデシュで同趣旨の活動を展開するが、本稿ではALLIANCEの約8倍の署名企業数を有するACCORDに対象を絞って検討する。
- 8 ファーストリテイリングCSR REPORT 2016 p19による。
- 9 第1、第2及び第4の理由はソーシャルオーディターの指摘、第3の理由は補修に多額の費用を要することや同じ工場を複数のブランド企業が利用していることから筆者が加えた。
- 10 長年にわたりバングラデシュの人権問題などに取り組んできたソーシャルオーディター・青沼愛氏とのインタビュー(2016年11月8日、2018年5月19日)による。

-
- ¹ 日本経済新聞 2016年1月6日。
- ² 本稿では、第2節及び第3節の先行研究の検討で明らかとなった特徴を、プロジット分析を用いて分析した。これらの特徴を因子分析の手法を用いて分析することについては今後の課題といたしたい。
- ³ プロビット分析も行ったが、同様の結果が得られた（実証結果の記載省略）。
- ⁴ KAIGAIは東洋経済の海外進出企業総覧2015年版のデータを利用した。

<参考文献>

- Al-Tabbaa, O. (2017) “On the Role of Proactiveness: Factors to Determine NGOs Effectiveness in Cross-Sector Collaboration”, *Working Paper*: (SSRN=2943063)
- Austin, J. E. (2000) “Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.29, No1, pp.69-97.
- Bhattacharya C.B.and P. Polman (2017) “Sustainability Lessons From the Front Lines”, *MIT Sloan Management Review*, Winter 2017, pp71-78.
- Cone C. L., M. A. Feldman and A. T. DaSilva (2003) “Causes and Effects”, *Harvard Business Review*, Vol.81, No.7, pp.95-101.
- den Hond, F., F. G. A. de Bakker and J. Doh (2015) “What Prompts Companies to Collaboration with NGOs? Recent Evidence from the Netherlands”, *Business and Society*, Vol.54, No.2, pp. 187-228.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2017) “Beyond Sponsorship – Exploring the Impact of Cooperation Between Corporations and NGOs”, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol.2:6. DOI :10.1186/s40991-017-0017-9.
- Fontana, E. (2017) “Corporate Social Responsibility as Stakeholder Engagement: Firm-NGO Collaboration in Sweden”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Published online in Wiley Online Library. DOI:10.1002/csr.1463.
- Graf, N. F. S. and F. Rothlauf (2011) “The Why and How of Firm – NGO Collaborations”, *Working Paper in Johannes Gutenberg – University Mainz*.
(<http://wi.bwl.uni-mainz.de/publikationen/WP-04-2011.pdf> アクセス日 2018年11月4日)
- 林順一 (2016a) 「英国におけるCSRの展開」『日本経営倫理学会誌』、第23号、211-25頁。
- 林順一 (2016b) 「コーポレートガバナンスのCSRに与える影響についての一考察」『経営実務研究』、第11号、1-18頁。
- ICCR [Interfaith Center on Corporate Responsibility] (2017) *Published Paper*, April 24 2017. (<http://www.iccr.org/bangladesh-accord-illustrates-power-multi-stakeholder-collaboration-address-supply-chain-issues> アクセス日 2018年11月4日)
- Jamali, D. and T. Keshishian (2009) “Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the Context of CSR”, *Journal of Business Ethics*, Vol.84, No.2, pp.277-295.
- Mizera S. (2013) “Sustainability at Unilever: An interview with Lesley Thorne, Global Sustainability Manager,” *Journal of Brand Management*, Vol.20, No.3, pp191-195.
- 毛利聡子 (2011) 『NGOから見る国際関係—グローバル市民社会への視座—』法律文化社。
日経エコロジー 2016年9月号。
- Nikoloyuk J.J., Burns T. R. and de Man R. (2010): “The promise and limitations of partnered governance: the case of sustainable palm oil” *CORPORATE GOVERNANCE* Vol.10 No.1 2010 pp. 59-72

-
- Poret, S. (2014) “Corporate – NGO Partnerships in CSR Activities: Why and How?”, *Working Paper in Ecole Polytechnique*. (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01070474/document> アクセス日 2018年11月4日)
- Rainforest Action Network (2013) *Conflict Palm Oil --How U.S. Snack Food Bands Are Contributing to Orangutan Extinction, Climate Change and Human Rights Violations*.
- 櫻井功男 (2017) 「サステナビリティへの取組みにおける NGO との連携」『経営実務研究』第 12 号、69-85 頁。
- 櫻井功男 (2018) 「ケーススタディ 先を行く企業たち」『社会が選ぶ企業』日本経済新聞出版社。
- Sharma, G. and P. Bansal (2017) “Partners for Good: How Business and NGOs Engage the Commercial – Social Paradox”, *Organization Studies*, Vol.38, No.3-4, pp.341-364.
- Unilever (2016) *Annual Report and Accounts 2016*.
- Verghese, A. K. (2016) “An Investigation of Inter-Organizational Collaboration in Corporate Social Responsibility (CSR)”, *Working Paper*. (SSRN=2742903)
- Wang, K. (2016) “Why Collaborate? Three Frameworks to Understand Business – NGO Partnerships”, *The World Bank HP*. (<http://blogs.worldbank.org/publicsphere/why-collaborate-three-frameworks-understand-business-ngo-partnerships> アクセス日 2018年11月4日)
- WWF ジャパン [公益財団法人 世界自然保護基金ジャパン] (2012) 『使ってもいいの？暮らしの中のパーム油』。
- Zajak S. (2017) “International Allies, Institutional Layering and Power in the Making of Labour in Bangladesh”, *Development and Change* Vol.48, No. 5, pp1008-1030.

受付日： 2018年 6月 8日

受理日： 2018年 12月 3日