

# CSR-Berichterstattung japanischer Unternehmen

## CSR Reporting by Japanese Companies: An Indicator for Japanese CSR?

*Ramona Grieb*

*The concept of corporate social responsibility (CSR) has gained a lot of public and academic attention in the last years mainly caused by several corporate scandals and a loss of influence by national governments. Not only must American or European companies defend their activities to diverse interest groups, but also Japanese companies are asked to be aware of their responsibilities and engage in CSR activities. Context-specific factors like cultural norms, traditions, as well as formal and informal institutions have a strong influence over the CSR agenda pursued by companies and the approaches to manage CSR activities. These differences become obvious with respect to the practice of information disclosure about social activities as well. Besides highly regulated financial reports, companies increasingly publish information about their social and environmental activities. Up to now, the research on CSR reports has been focused primarily on American and European companies, although most of the biggest Japanese companies (in terms of financial aspects) report on corporate responsibility issues. Given the history and development of CSR in Japan, it is commonly assumed in the literature that Japanese companies adopt CSR in a culturally-specific way. By analysing CSR reports of Japanese companies the paper aims to give some empirical insight in the understanding of business responsibility in Japan by means of CSR reporting. The paper argues that Japanese companies, MNCs as well as SMEs, adopted CSR activities and provide above-average information to its stakeholders compared to other companies to signal their values with respect to CSR. This is mainly seen as a result of various international pressures and the approach of Japanese companies towards these circumstances.*

## 1 Einleitung

Das Konzept der sozialen Verantwortung von Unternehmen, bzw. Corporate Social Responsibility (CSR), hat in den vergangenen Jahren sowohl in den Medien als auch im akademischen Bereich viel Aufmerksamkeit erhalten. Unternehmen können es sich aufgrund negativer Auswirkungen auf das Image und den finanziellen Erfolg kaum mehr leisten, als unverantwortliche Akteure der Gesellschaft wahrgenommen zu werden. Bisher bleibt der Einfluss bzw. die Relevanz von CSR-Aktivitäten auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens zwar ein kontroverses Thema in der Literatur, da die empirischen Ergebnisse alles andere als eindeutig oder widerspruchsfrei sind (BRAMMER und PAVELIN 2005; MCWILLIAMS und SIEGEL 2001; Orlitzky 2005; Verschoor 1998). Dennoch haben Themen der sozialen Verantwortung in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Neben dem Zusammenhang zwischen sozialer Verantwortung und dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen ist vor allem die Kommunikation von CSR-Aktivitäten ein bedeutendes Thema in der akademischen Diskussion. Die soziale Berichterstattung auf der Unternehmenshomepage oder in Form von CSR-Berichten ist eine Möglichkeit, um CSR Aktivitäten zu kommunizieren. Insbesondere von multinationalen Unternehmen wird aufgrund ihres großen Wirkungskreises erwartet, dass sie neben der Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung auch Rechenschaft über ihre CSR-Aktivitäten ablegen. CSR-Berichte und die Öffentlichkeitsarbeit unterliegen keinen festen Vorschriften und lassen Unternehmen somit viel Raum bei der Auswahl der Themen sowie der Gestaltung der Berichte. Insofern spiegeln die Berichte das CSR-Verständnis der Unternehmen, aber auch die Erwartungen der Gesellschaft, in denen sie tätig sind, wider und weisen nationale, aber auch industriespezifische Unterschiede auf. MATTEN und MOON (2008) konnten zeigen, dass das institutionelle Umfeld einen entscheidenden Einfluss auf das Verständnis und die Erwartungshaltung bezüglich der sozialen Verantwortung von Unternehmen hat. Aber nicht nur für das Verständnis und die Erwartungshaltung hat das institutionelle Umfeld eine große Bedeutung, sondern auch für die Wahrnehmung sozialer Verantwortung durch die Unternehmen. Was beispielsweise in den USA ein freiwilliges Engagement der Unternehmen darstellt, kann in Deutschland eine gesetzliche Vorgabe sein.<sup>1</sup> Bislang wurden CSR-Berichte hauptsächlich

1. Speziell die Rechte und die Absicherung von Arbeitnehmern hat eine lange Tradition in dem US-amerikanischen CSR-Verständnis. So zahlen viele Arbeitgeber als Teil ihrer CSR-Aktivitäten einen Teil der Beiträge zur Gesundheitsvorsorge. In deutschen Unternehmen ist dies nicht der Fall, da alle Arbeitnehmer zur Mitgliedschaft in einer Krankenversicherung verpflichtet sind, und Arbeitgeber verpflichtet sind, 50 Prozent der Krankenversicherung zu tragen. Weitere Beispiele hierzu bei MATTEN und MOON (2008).

auf freiwilliger Basis veröffentlicht, wobei die Zahl veröffentlichter Berichte seit den 1990er Jahren beständig steigt und in Ländern wie den USA, Großbritannien, Australien, Kanada, Frankreich, Deutschland und Japan mittlerweile zur gängigen Praxis gehören (KPMG 2005). Wenngleich in der Literatur diskutiert wurde, dass Japan sowohl im Verständnis als auch in der Wahrnehmung der sozialen Verantwortung hinter den USA oder auch europäischen Ländern zurückbleibt, veröffentlicht eine Vielzahl japanischer Unternehmen auf freiwilliger Basis CSR-Berichte (KPMG 2008). Die Mehrheit bisheriger empirischer Arbeiten konzentrierte sich jedoch auf die CSR-Berichterstattung US-amerikanischer und europäischer Unternehmen. Die Berichterstattung asiatischer, afrikanischer oder auch lateinamerikanischer Unternehmen hingegen wurde bislang eher vernachlässigt. Dieser Beitrag versucht anhand der Analyse von japanischen CSR-Berichten einen Einblick in das Verständnis sozialer Verantwortung japanischer Unternehmen zu gewinnen. Die Fragen, die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen, konzentrieren sich darauf, inwiefern die CSR-Berichterstattung von japanischen Unternehmen Aufschluss über ihr CSR-Verständnis geben kann und welchen potenziellen Einfluss das politische und gesellschaftliche Umfeld haben. Auf diese Weise leistet die Arbeit einerseits einen Beitrag zur Untersuchung der CSR-Berichterstattung im Allgemeinen und zum anderen zur CSR-Literatur und dem CSR-Verständnis in japanischen Unternehmen.

## 2 CSR-Berichterstattung als Mittel der Öffentlichkeitsarbeit

### 2.1 Literaturüberblick

Bereits seit den Zeiten der Industrialisierung sind Fragen der unternehmerischen Verantwortung im Allgemeinen und das CSR-Konzept im Besonderen ein ständiges Thema gesellschaftlicher und akademischer Debatten. Ein zentrales Problem bisheriger Arbeiten, die sich mit Fragen der sozialen Verantwortung beschäftigen, ist vor allem das Fehlen einer allgemein akzeptierten Definition. Ein Blick in die Literatur vermittelt den Eindruck, dass es eine unendliche Anzahl von Konzepten und Definitionen gibt, die eine ethischere und humanere, aber auch eine verantwortlichere und transparentere Art und Weise der Unternehmensführung zum Ziel haben (CARROLL 1999; GARRIGA und MELE 2004; VAN MARREWIJK 2003). Der Mangel einer allgemein akzeptierten Definition wird vor allem an der vermeintlichen Austauschbarkeit der Begriffe von CSR, nachhaltiger Entwicklung, Corporate Citizenship, Triple Bottom Line oder Unternehmensethik offensichtlich. Dieser Arbeit liegt ein allgemeines CSR-Verständnis zu Grunde. CSR umfasst

demnach sämtliche Aktivitäten, die über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus darauf abzielen, soziale und ökologische Themen und Verpflichtungen der unterschiedlichen Stakeholder in das alltägliche Geschäft mit einzubeziehen und zu berücksichtigen.

Von Unternehmen wird jedoch nicht nur erwartet, sich verantwortlich zu verhalten und zu engagieren, sondern auch über ihr soziales und ökologisches Engagement zu berichten und Rechenschaft abzulegen. Die wohl geläufigste Form, einem möglichst großen Adressatenkreis die Wahrnehmung und Erfüllung sozialer Verpflichtungen zu demonstrieren, ist die Öffentlichkeitsarbeit, dabei vor allem die soziale Berichterstattung. Die Informationen werden entweder als Teil der jährlichen Geschäftsberichte oder in eigenständigen, öffentlich zugänglichen CSR-Berichten veröffentlicht. In Anlehnung an die Definition sozialer Berichterstattung von GUTHRIE und MATHEWS (1985: 253) definiert dieser Beitrag CSR-Berichte wie folgt:

*The provision of financial and non-financial information relating to an organisation's interaction with its physical and social environment, as stated in corporate annual reports or separate social reports.*

In der Literatur werden die Argumente zweier theoretischer Konzepte zur Verwendung von CSR-Berichten als Teil der Unternehmenskommunikation diskutiert. Zum einen sind dies Argumente der Legitimationstheorie, zum anderen Argumente des Signalling-Ansatzes. Vertreter der Legitimationstheorie argumentieren, dass sich Unternehmen primär sozial engagieren und dies auch entsprechend kommunizieren, weil sie das Bild des Unternehmens in der öffentlichen Wahrnehmung beeinflussen wollen. Unternehmen werden in der Legitimationstheorie als Teil eines umfassenden gesellschaftlichen Systems und dessen Normen und Wertvorstellungen angesehen. Aufgrund dieser Verbundenheit und der Interdependenz des gesellschaftlichen Systems und des Unternehmens als Subsystems, ist es ein Ziel der Unternehmen, Übereinstimmung zwischen den eigenen Wertvorstellungen und dem gesellschaftlich akzeptierten Verhalten zu schaffen (SUCHMAN 1995). Die Veröffentlichung von Informationen über das gesellschaftliche und ökologische Engagement stellt eine Möglichkeit für Unternehmen dar zu zeigen, dass sie ihre sozialen Verpflichtungen erfüllen und sich somit als ein legitimes Mitglied der Gesellschaft präsentieren (BROWN und DEEGAN 1998; DEEGAN und RANKIN 1996; WILMSHURST und FROST 2000). Häufig wurde diskutiert, dass Unternehmen primär versuchen, ihre »licence to operate« zu behalten und daher nur ein Minimum an Informationen bereitstellen (z.B. ADAMS, HILL und ROBERTS 1998; GRAY, KOUHY und LAVERS 1995). Die Argumentation der Legitimationstheorie vermittelt den Eindruck, dass es sich bei der sozialen Berichterstattung vornehmlich um das

Ergebnis externen Drucks, zum Beispiel von Konsumenten, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) oder lokalen Bürgerbewegungen auf das Unternehmen handelt und somit vor allem eine eher passive bzw. reagierende Vorgehensweise der Unternehmen darstellt.

Der Signalling-Ansatz und dessen Argumentation betonen hingegen das aktive Vorgehen und Verständnis von Unternehmen. Dies geschieht unter anderem durch die Kommunikation der CSR-Vorstellungen der Unternehmen. Entsprechend des Signalling-Ansatzes von SPENCE (1973) existiert zwischen zwei Parteien eine nicht unerhebliche Informationsasymmetrie über bedeutende Eigenschaften des Gegenübers. Eine Lösungsmöglichkeit zur Überwindung dieser Informationsasymmetrie besteht in der Bereitstellung und Übermittlung relevanter Informationen und führt somit zu einer vorteilhaften Lösung für beide Parteien. Öffentlichkeitsarbeit und freiwillige CSR-Berichte können als ein Instrument der Informationsvermittlung angesehen werden. Sie verdeutlichen das CSR-Verständnis des Unternehmens, spiegeln die Wertvorstellungen wider und geben Auskunft über die CSR-Aktivitäten. HOOGHIEMSTRA (2000) argumentiert zum Beispiel, dass Unternehmen mit Hilfe der sozialen Berichterstattung ihr Engagement und ihr Bekenntnis zur sozialen Verantwortung hervorheben. GELB und STRAWSER (2001) zeigen, dass Unternehmen mit einem ausgeprägten Sinn für soziale Verantwortung dazu tendieren, mehr Informationen über ihr Engagement zu veröffentlichen als die Konkurrenz. Darüber hinaus können CSR-Berichte auch als Informationsquelle für den Entscheidungsprozess von Investoren angesehen werden und haben somit einen potenziellen Einfluss auf das Verhalten der Investoren (HARTE, LEWIS und OWEN 1991; PERKS, RAWLINSON und INGRAM 1992). Seitdem sich die sozial verantwortliche Geldanlage (Social Responsible Investment, SRI) in den vergangenen Jahren von einer Nischenstrategie zu einer etablierten Form der Anlageentscheidung entwickelt hat, ist der Druck auf Unternehmen bezüglich des CSR-Engagements gewachsen. Gleichzeitig hat sich jedoch auch der Informationsbedarf und somit der Druck zur Informationsbereitstellung erhöht (SPARKS und COWTON 2004).

Die Hauptmerkmale von CSR-Berichten lassen sich wie folgt zusammenfassen: Erstens erfassen die Berichte die Leistungen auf jährlicher Basis, vergleichen diese mit ähnlichen Unternehmen bzw. Organisationen. Zweitens werden die Informationen entweder als Teil des jährlichen Finanzberichts oder als separater Bericht veröffentlicht. Drittens sind die Berichte gänzlich freiwilliger Natur und unterliegen keinem international gesetzlich festgelegten Standard, wenngleich in einigen Ländern wie z.B. den USA, den Niederlanden, Dänemark und Frankreich gesetzliche Vorgaben existieren, bestimmte Informationen in die Berichterstattung mit einzubeziehen. Letztendlich drücken die Berichte das Bestreben der Unternehmen

aus, die Gesellschaft über deren Aktivitäten und Einfluss zu informieren. Somit stellen CSR-Berichte für Unternehmen ein wichtiges Instrument für die interne und externe Kommunikation dar. Der Inhalt der CSR-Berichte verdeutlicht den Stellenwert, den ein Unternehmen den unterschiedlichen Stakeholdern und deren Ansprüchen beimisst. Dementsprechend können die Öffentlichkeitsarbeit und insbesondere CSR-Berichte dazu genutzt werden, Aufschluss über das CSR-Verständnis des publizierenden Unternehmens zu gewinnen.

## 2.2 Institutionelles Umfeld für soziale Verantwortung

In den 1970ern fingen Unternehmen in den USA erstmals an, Berichte über ökologische und soziale Themen zu veröffentlichen. Dieses Vorgehen verbreitete sich weltweit unter den großen international agierenden Unternehmen, vor allem bei Unternehmen aus der Chemie-, Öl- und Gas-Branche (COLLIER 1995; FORREST und AXELROD 1995). Diese ersten Berichte entstanden auf rein freiwilliger Basis ohne jegliche formale Bestimmungen oder Kontrolle. Als Ergebnis einer fehlenden international übergeordneten Regulierungsstruktur entstanden in den Folgejahren zahlreiche nationale und internationale Initiativen, die Unternehmen mit Hilfe von Richtlinien und Indizes die systematische Veröffentlichung detaillierter Berichte über deren CSR-Aktivitäten ermöglichen sollte. Besonders in den 1990er Jahren wurden zahlreiche Initiativen mit dem Ziel gegründet, die Diskussion über die soziale Verantwortung zu fördern, aber auch sog. Best-practice Beispiele zu verbreiten. Die Initiativen hatten ihren Ursprung zum Teil in NGOs, Wirtschaftsverbänden oder auch in nationalen und internationalen Arbeitsgruppen.<sup>2</sup> Durch diese Initiativen wuchsen außerdem der Druck und die Erwartungshaltung gegenüber Unternehmen in den vergangenen Jahren deutlich. Bis heute besteht die Aufgabe der Initiativen nicht nur in der Förderung der Diskussion der sozialen Verantwortung, sondern auch in der Unterstützung der Unternehmen sowie der Prüfung und der Sicherung der Qualität und der internen Konsistenz der sozialen Berichterstattung. Standards, Zertifikate und Leitfäden zur Berichterstattung sind die bekanntesten Instrumente zur Qualitätssicherung von CSR-Berichten. Ein unverzichtbarer Bestandteil dieser Instrumente bleibt eine unabhängige Prüfung, Untersuchung und Standardisierung zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit der Berichte und zur Kontrolle der Informationen über Projekte und Aktivitäten (DIXON, MOUSA und

2. Basierend auf dem Ursprung der Zielsetzung sowie den treibenden Kräften der einzelnen Initiativen klassifiziert Waddock die unterschiedlichen Initiativen nach Markt- und Wirtschaftsinstitutionen, gesellschaftliche Institutionen und staatliche Institutionen (WADDOCK 2006, 2008).

WOODHEAD 2005). Mit dem Standard AA1000 Responsibility Assurance Standard wurde 2003 von der britischen NGO Account-Ability der erste globale Prüfungsstandard entwickelt. Der Standard dient vor allem der Verbesserung der Prozesse und Strukturen, die der Berichterstattung zu Grunde liegen. Ein weiterer Standard für sozial verantwortliche Unternehmensführung ist der SA8000 der Social Accountatbility International (SAI), welcher primär auf Arbeitnehmerrechten, Arbeitsplatzbedingungen und Fragen der Menschenrechte ausgelegt ist. Die Ernsthaftigkeit der Bestrebungen, CSR-Aktivitäten und deren Ergebnisse quantitativ zu bestimmen und messbar zu machen, wird unter anderem durch die Ambitionen der International Organization for Standardisation (ISO) unterstrichen. Die Entwicklung eines internationalen Standards für soziale Verantwortung (ISO 26000) durch ISO begann 2004 und dessen Veröffentlichung ist für 2010 geplant. Wenngleich die Befolgung der unterschiedlichen Standards rein freiwilliger Natur ist, wuchs die Zahl der teilnehmenden Unternehmen in den vergangenen Jahren beständig. Zum Beispiel verdreifachte sich die Zahl der Berichte, die in Anlehnung an die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI)<sup>3</sup> verfasst wurden, von 500 Berichten im Jahr 2004 auf über 1500 Berichte im Jahr 2008.<sup>4</sup> Die GRI-Richtlinien sind somit die von Unternehmen am häufigsten verwendeten Richtlinien und können auf internationaler Ebene als ein de facto Standard für die Berichterstattung der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit angesehen werden (WADDOCK 2008: 92). Der grundsätzliche Schwerpunkt von GRI ist die Standardisierung von CSR-Berichten mit Hilfe von Richtlinien und Indikatoren, um die Berichte somit vergleichbarer und vertrauenswürdiger zu machen. Die Richtlinien sind nicht auf spezielle Organisationen oder Industrien beschränkt, stattdessen existieren zusätzliche Indikatoren für einzelne Wirtschaftszweige und nationale Anhänge zur Ergänzung der Berichte mit branchenspezifischen und landestypischen Informationen. Auch wenn die einzelnen Standards im Detail relativ große Unterschiede aufweisen und keiner der existierenden Ansätze sämtliche Aspekte von CSR umfasst,

3. GRI ist ein unabhängiges internationales Netzwerk zur Förderung transparenter und technisch fortschrittlicher Berichterstattung. Im Jahr 1997 starteten die US-amerikanische NGO CERES und das Tellus Institute das »Global Reporting Initiative«-Projekt. Seit 1999 beteiligt sich das United Nations Environment Programme (UNEP) an dem Projekt und ein erster Entwurf der GRI-Richtlinien zur nachhaltigen Berichterstattung wurde im gleichen Jahr veröffentlicht. Im Jahr darauf wurden die ersten »GRI Sustainability Reporting Guidelines« veröffentlicht. Die sog. G2-Richtlinien folgten im Anschluss an den Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg im Jahr 2002. Im gleichen Jahr wurden die GRI zu einer dauerhaften Einrichtung bei den Vereinten Nationen mit Sekretariat in Amsterdam. Die aktuelle G3-Version der Richtlinien wurde 2006 veröffentlicht.
4. Homepage der Global Reporting Initiative <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo>, Zugriff am 14.07.2009.

sondern gezielt Schwerpunkte setzt, haben alle Standards das gemeinsame Ziel, auf internationaler Ebene die Verantwortlichkeit von Unternehmen zu verbessern und die Vergleichbarkeit der zur Verfügung gestellten Informationen zu erhöhen (RASCHKE und ESSER 2006; SMITH 2002).

### 2.3 Entwicklungen in der sozialen Berichterstattung

Die parallele Entwicklung von stetig wachsender Macht des Privatsektors, einer zunehmenden Diffusion von Informationen durch die Einführung neuer Kommunikationstechnologien und einem größeren Bewusstsein der Konsumenten und Investoren für Fragen der Umwelt und sozialer Gerechtigkeit haben das Umfeld, in denen Unternehmen agieren, seit den 1980er Jahren nachhaltig verändert (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2002; MCINTOSH et al. 2003). Skandale, in denen Unternehmen durch unlautere Bilanzierungs- oder Corporate Governance-Praktiken Aufmerksamkeit auf sich zogen, schärfte den Blick der Öffentlichkeit für Unternehmenspraktiken aber auch für den Umgang mit sozialen Fragen. Diese gestiegene Aufmerksamkeit für CSR resultierte in strengeren Anforderungen an Transparenz und Verantwortlichkeit der Akteure (GALAN 2006; WADDOCK 2008). Traditionell fokussierten die gesetzlichen Anforderungen für die Berichterstattung auf finanzielle Informationen für Investoren und Anteilseigner. In den vergangenen 20 Jahren lässt sich ein eindeutiger Trend zu mehr CSR-Berichten erkennen (DEEGAN und GORDON 1996; GRAY, KOUHY und LAVERS 1995; KPMG 2005, 2008). Aber nicht nur die reine Anzahl an veröffentlichten Berichten hat sich in den vergangenen Jahren verändert, sondern auch der Inhalt und die Schwerpunktsetzung der Berichte. Die ersten Berichte konzentrieren sich vor allem auf ökologische Themen, zunehmend wurden aber auch gesellschaftliches Engagement sowie Arbeitnehmerfragen diskutiert, so dass sich die Berichte von einer rein ökologischen Berichterstattung zu einer umfassenderen Berichterstattung über eine breit gefasste unternehmerische Verantwortung gewandelt haben (KPMG 2005: 9). Obwohl jedes Land über eine mehr oder weniger ausführliche nationale Gesetzgebung verfügt, verbleibt die Veröffentlichung von eigenständigen CSR-Berichten freiwillig und hängt zum einen sehr stark von den Unternehmen und den Unternehmensverantwortlichen selbst, zum anderen aber auch sehr stark vom nationalen und internationalen Druck, der auf Unternehmen ausgeübt wird, ab. Neben den stark regulierten Finanzberichten sind Informationen über soziales und ökologisches Engagement mittlerweile zur weit verbreiteten Routine geworden (PEARCE und DOH 2005). Diese Entwicklung zeigt, dass CSR-Berichte und Initiativen auch von Seiten der Unternehmen akzep-



tiert wurden, die Unternehmen sich ihrer Verantwortung stellen, über die rechtlichen Anforderungen hinaus aktiv sind und dies entsprechend kommunizieren (BROPHY und STARKEY 1996; COLLIER 1995).

Ungeachtet der Tatsache, dass die Veröffentlichung von CSR-Berichten in einem positiven Verhältnis zur Unternehmensgröße steht, sei es nun aufgrund der erhöhten Aufmerksamkeit (bzw. Visibilität), die großen multinationalen Unternehmen entgegen gebracht wird (ADAMS, HILL und ROBERS 1998; BOWEN 2000; COWEN, FERRERI und PARKER 1987), oder aufgrund der größeren finanziellen Ressourcen, veröffentlichen auch kleine und mittlere Unternehmen zunehmend CSR-Berichte. Ein weiterer Einflussfaktor auf das Publikationsverhalten neben der Unternehmensgröße ist der Wirtschaftszweig, wenngleich die Belege nicht eindeutig sind um den Einfluss widerspruchsfrei zu bestimmen (GRAY, KOUHY und LAVERS 1995).

### 3 CSR in Japan

#### 3.1 Entwicklungen von CSR in Japan

KAWAMURA (2005) zu Folge ist die Diskussion der sozialen Verantwortung vor allem geprägt durch bedeutende gesellschaftliche Ereignisse in den 1970er Jahren und seit Beginn des 21. Jahrhunderts. Die Diskussion in den 1970ern war vor allem geprägt durch Unternehmens- und Umweltskandale, sowie die Ölkrise im Jahr 1973. Als Folge dessen stieg, sowohl in der Gesellschaft als auch in der Politik, das Umweltbewusstsein. Ergebnisse dieser Entwicklungen waren große Fortschritte in der Energieeffizienz und im Umweltschutz durch japanische Unternehmen (ITO 2006). Unternehmensskandale wie Nahrungsmittelvergiftungen bei Snow Milk Produkten, verheimlichte Rückrufaktionen bei der Mitsubishi Motor Company, aber auch der Insolvenzantrag der Sōgō-Kaufhäuser zu Beginn des 21. Jahrhunderts, fügten dem öffentlichen Vertrauen in die Wirtschaft und ihren Akteuren großen Schaden zu. Verbraucherorganisationen forderten zunehmend die Übernahme von Verantwortung und erhöhter Transparenz bei der Unternehmensführung. Obwohl Umweltbewegungen oder auch Verbraucherorganisationen eine wichtige Rolle in der Diskussion und der Entwicklung des CSR-Konzeptes in Japan spielten, war deren Einfluss bei weitem nicht so stark wie bspw. in den USA (WOKUTCH 1990).

Eine weitere treibende Kraft in der Umgestaltung der japanischen Beziehung zwischen Unternehmen und der Gesellschaft waren außerdem internationale Erwartungen und externe Anforderungen. Japanische Produktions- und Handelsaktivitäten wurden seit den 1980er Jahren zunehmend ins Ausland verlagert. In

Ländern wie den USA und Großbritannien wurden japanische Unternehmen verstärkt mit Fragen der sozialen Verantwortung konfrontiert und konnten erste Erfahrungen mit dem CSR-Konzept und im Umgang mit Verbraucherorganisationen sammeln. Die Ideen und Erfahrungen flossen in den kommenden Jahren in die Aktivitäten auf dem heimischen Markt ein (LEWIN et al. 1995; WOKUTCH 1990). Darüber hinaus führte der wirtschaftliche Erfolg Japans international zu mehr Aufmerksamkeit. Japanische Unternehmen und deren Managementpraktiken standen verstärkt im Mittelpunkt. Letztendlich waren vor allem internationale Faktoren wie zum Beispiel der wachsende Druck ausländischer SRI-Fonds, Ratingagenturen, sowie ausländische Geschäftspartner in Kombination mit heimischen Einflüssen, verantwortlich für die Veränderungen der sozialen Werte weg von dem traditionellen Stil der Loyalität hin zu einem stärkeren Bewusstsein der sozialen Verantwortung (KAWAMURA 2005). In Anbetracht der geschichtlichen Entwicklung von CSR in Japan wird sowohl in der theoretischen als auch der praktischen Diskussion häufig argumentiert, dass es sich besonders in Japan um eine kulturspezifische Umsetzung von CSR handelt, mit dem Versuch formelle administrative Prozesse zu vermeiden (LEWIN et al. 1995; SCHOCK 2008; WOKUTCH 1990). Bei dieser Umsetzung und der Bewertung der Aktivitäten tritt ein Konflikt zwischen dem US-amerikanischen CSR-Verständnis als globalem Maßstab und der landestypischen Umsetzung japanischer Unternehmen zu Tage (FUKUKAWA und TERAMOTO 2008; TANIMOTO und SUZUKI 2005). Eine Studie von WELFORD (2005) vergleicht die CSR-Aktivitäten der führenden Unternehmen in den USA, Europa und in Asien. Die Studie offenbart, dass japanische Unternehmen keineswegs hinter US-amerikanischen und europäischen Unternehmen zurückbleiben. Es wird hingegen gezeigt, dass japanische Unternehmen sich ihrer Verantwortung bewusst sind und diese auch ernst nehmen, besonders weil dies in einem deutlichen Zusammenhang zu ihrer Kultur steht (WELFORD 2005). Ein kulturspezifisches Element wurde auch von LEWIN et al. (1995: 95) wie folgt identifiziert: »Japanese firms predominantly use cultural mechanisms such as philosophy and guiding principles to address such issues.« WOKUTCH und SHEPARD (1999) folgen in ihrer Argumentation der Arbeit von Lewin et al. und argumentieren, dass japanische Unternehmen in einem Umfeld moralischer Werte und Standards operieren, jedoch nur in sorgfältig definierten Interessengemeinschaften. Diese moralischen Werte sind jedoch nicht für alle Mitglieder der Gesellschaft gleich. Für Minderheiten, Ausländer und anderen Mitglieder am Rande der Gesellschaft gelten abweichende Wertvorstellungen. WOKUTCH und SHEPARD (1999) erklären diesen CSR-Ansatz mit kulturellen Charakteristika, die ihren Ursprung im konfuzianischen Pflichtverständnis und der Betonung von Loyalität haben.

In der CSR-Diskussion engagieren sich jedoch nicht nur Unternehmen. Vor allem die beiden führenden Organisationen der Privatwirtschaft Keizai Dōyūkai und Nippon Keidanren sowie das METI (Ministry of Economy, Trade and Industry) sind engagiert und bemüht, die Diskussion der sozialen Verantwortung in Japan voranzubringen. Im Jahr 2003 veröffentlichte die Keizai Dōyūkai ihr 15. Weißbuch mit dem Titel »Market Evolution and CSR Management«. In dieser Veröffentlichung wird die Berücksichtigung der sozialen Verantwortung und Humanität in alltäglichen Aktivitäten der Unternehmen befürwortet, statt sich einzig und allein auf den wirtschaftlichen Erfolg zu fokussieren. Nippon Keidanren veröffentlichte 2004 eine überarbeitete Version der »Charter of Corporate Behaviour« und forderte von ihren Mitgliedern explizit mehr Verantwortung und ein gesteigertes Bewusstsein für die Thematik. Genauso wie die Veröffentlichung der Keizai Dōyūkai ist auch die »Charter of Corporate Behaviour« des Nippon Keidanren nicht verpflichtend, sondern rein freiwilliger Natur und primär ein Leitfaden für Unternehmen.

### 3.2 CSR Berichterstattung japanischer Unternehmen

Wie in den USA und europäischen Ländern ist die Veröffentlichung von CSR-Berichten auch in Japan nicht gesetzlich vorgeschrieben. Dennoch veröffentlicht eine Vielzahl japanischer Unternehmen auf freiwilliger Basis Berichte über ihr soziales Engagement. Tatsächlich ist Japan nach den USA das Land mit der zweitgrößten Anzahl veröffentlichter CSR-Berichte (KPMG 2008). Diese Informationen werden entweder als Teil der Geschäftsberichte veröffentlicht, zunehmend aber auch als eigenständige Berichte. Eine Studie von KPMG verdeutlicht, dass insbesondere Unternehmen, deren Aktivitäten einen direkten Einfluss auf die Umwelt haben, regelmäßig CSR-Berichte veröffentlichen (KPMG 2008: 85). Eine Auswertung der Homepage (Stand 12. Juli 2009) der GRI (<http://www.gri.org>) und AccountAbility's National Corporate Responsibility Index (<http://www.accountability.org.uk>) zeigt, dass CSR-Berichte von japanischen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen stammen. Hinsichtlich dieser großen Vielfalt und Menge von CSR-Berichten sind akademische Arbeiten und die empirische Evidenz über CSR-Berichte japanischer Unternehmen bis zum heutigen Zeitpunkt eher unzureichend. Der Großteil bisheriger wissenschaftlicher Arbeiten konzentriert sich auf die Berichterstattung US-amerikanischer und europäischer Unternehmen (z.B. ADAMS, HILL und ROBERTS 1998; GRAY, KOUHY und LAVERS 1995; GUTHRIE und PARKER 1990; KRUT und MORETZ 2000; MAIGNAN und RALSTON 2002; PERRINI 2005; VUONTISJÄRVI 2006). Soweit der Autorin bekannt ist, existieren bislang nur

die Arbeiten von TANIMOTO und SUZUKI (2005), FUKUKAWA und MOON (2004) sowie YAMAGAMI und KOKUBU (1991) über die Berichterstattung japanischer Unternehmen. TANIMOTO und SUZUKI (2005) untersuchten die Berichte, die im Jahr 2003 nach den GRI-Richtlinien veröffentlicht wurden. Die Autoren fanden heraus, dass die Anwendung der GRI-Richtlinien positiv korreliert mit der Unternehmensgröße, den Umweltbeziehungen, ausländischem Eigentum und dem im Ausland getätigten Umsatz der Unternehmen. Sie kamen ebenfalls zu dem Ergebnis, dass japanische Unternehmen die GRI-Richtlinien aufgrund kultureller, politischer und gesellschaftlicher Gegebenheiten nicht in der gleichen Art und Weise wie die westlichen Länder umsetzten (TANIMOTO und SUZUKI 2005). Mit Hilfe der Darstellung auf den Webseiten der 50 führenden japanischen Unternehmen identifizierten und analysierten FUKUKAWA und MOON (2004) den Einfluss und die Bedeutung der Haupttriebkkräfte auf die soziale Verantwortung in Japan. Sie konnten zeigen, dass japanische Unternehmen sich ihrer Verantwortung bewusst sind und ihre Aktivitäten und Philosophien sorgfältig kommunizieren, wobei ein deutlicher Schwerpunkt auf ökologischen Themen lag. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die ökologische Verantwortung im japanischen CSR-Verständnis eine besondere Rolle einnimmt und entsprechend institutionalisiert ist (FUKUKAWA und MOON 2004: 52). Die Studie von YAMAGAMI und KOKUBU (1991) ist eine deskriptive Studie über die soziale Berichterstattung japanischer Unternehmen in den Jahren 1985 und 1986. Sie kommen zu dem Schluss, dass japanische Unternehmen hauptsächlich über ihre Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten und internationale Aktivitäten berichten. Vergleichsweise wenig Informationen wird über Umweltfragen, gesellschaftliches Engagement oder Arbeitsbeziehungen veröffentlicht. Die Autoren argumentieren, dass besonders industriespezifische Merkmale einen starken Erklärungsgehalt für dieses Publikationsverhalten haben (YAMAGAMI und KOKUBU 1991).

Diese Entwicklungen sowie die unterschiedlichen Initiativen zeigen, dass sowohl bei japanischen Unternehmen als auch bei anderen Organisationen ein deutliches Bewusstsein für Themen der sozialen Verantwortung existiert. Darüber hinaus ist die steigende Zahl veröffentlichter CSR-Berichte und Unternehmen, die sich an nationalen und internationalen Richtlinien orientieren und diese auch umsetzen, ein positives Signal dafür, dass die Unternehmen bereit sind, soziale und ökologische Fragestellungen in den Unternehmensalltag zu integrieren und dieses Verständnis bzw. diese Unternehmensphilosophie auch zu kommunizieren. Ungeachtet dieser Entwicklungen (steigende Anzahl veröffentlichter Berichte und Unternehmen, die sich an Richtlinien orientieren) sagt dies nur wenig über die Qualität und das Verständnis der sozialen Verantwortung aus. Die Bewertung der Qualität der CSR-Aktivitäten ist durchaus schwierig, jedoch lässt sich mit Hilfe der CSR-Berichte eine

Annäherung an das CSR-Verständnis wagen. In den zwei folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der empirischen Analyse der CSR-Berichte japanischer Unternehmen vorgestellt und diskutiert, um somit weitere Erkenntnisse über das aktuelle CSR-Verständnis japanischer Unternehmen zu gewinnen.

## 4 Empirische Analyse

### 4.1 Methodisches Vorgehen

Da die bloße Anzahl von Unternehmen, die zusätzliche Informationen über ihre CSR-Aktivitäten veröffentlichen, nur geringe Aussagekraft über die Bedeutung und das Verständnis von CSR besitzt, versucht diese Arbeit, die Schwerpunkte der Berichterstattung zu identifizieren und anhand dessen Rückschlüsse auf das CSR-Verständnis zu ziehen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden und den momentanen Ist-Zustand, sowie Umfang und Zweck der Berichterstattung zu untersuchen, wurden sämtliche Berichte japanischer Unternehmen analysiert, die sich bei der Berichterstattung an den GRI-Richtlinien orientiert haben. Diese Gruppe wurde bewusst ausgewählt, um die Selbstdarstellung japanischer Unternehmen und deren soziale Berichterstattung zu analysieren, da die GRI-Richtlinien die international anerkanntesten Richtlinien zur sozialen Berichterstattung sind. Der Vorteil, dass es sich bei den GRI-Richtlinien um einen internationalen Quasi-Standard handelt (WADDOCK 2008: 92), birgt jedoch den Nachteil, dass dies im Gegenzug zu einer tendenziellen Konvergenz der Berichterstattung führt. Die Vorgaben der GRI-Richtlinien sind jedoch nicht zu detailliert und lassen Unternehmen die Möglichkeit zur eigenen Schwerpunktsetzung. In der Analyse wurden lediglich Berichte berücksichtigt, die im Jahr 2008 veröffentlicht wurden, um einen möglichst aktuellen Überblick zu erhalten. Des Weiteren wurden nur englischsprachige Berichte analysiert, da ein zentrales Ziel dieser Arbeit die Analyse der Darstellung japanischer Unternehmen in der Öffentlichkeit außerhalb Japans ist. Von der ursprünglichen Stichprobe von 45 Unternehmen wurden drei Unternehmen gestrichen, da deren CSR-Berichte nicht auf ihrer Homepage zugänglich waren. Andere Unternehmen (u.a. Shiseidō) wiederum mussten entfernt werden, da lediglich ein japanischer Bericht vorhanden war oder der Bericht im Jahr 2007 veröffentlicht wurde. Insgesamt wurden schließlich die Berichte 36 japanischer Unternehmen analysiert.

Entsprechend der Arbeit von FUKUKAWA und MOON (2004) wurde die soziale Berichterstattung in die folgenden Dimensionen unterteilt: ökologisches Engagement, gesellschaftliches Engagement, Themen der Arbeitsbeziehung (Fragen

der Arbeitsbedingungen, der Sicherheit und der Gesundheit), Produktinformation und Kundenbeziehung, sowie Themen hinsichtlich der Wertschöpfungskette. Mit diesen Dimensionen werden die wichtigsten Anspruchsgruppen der Unternehmen abgebildet. Die Quantität der veröffentlichten Informationen wurde mit Hilfe der Inhaltsanalyse in zwei Schritten gemessen. Im ersten Schritt wurde die reine Anzahl an Wörtern in jeder der fünf Dimensionen getrennt erfasst. In einem zweiten Schritt wurde die Anzahl der Zeichen jeder Dimension erfasst und in eine Normseite umgerechnet. Die Länge einer Normseite ist festgelegt mit 1.500 Zeichen, 30 Linien à 50 Zeichen und folgt damit der Definition der deutschen VG Wort. Die Anzahl der Wörter und speziell die Normseite erleichtern es, Unterschiede in der Schriftart, der Schriftgröße und im Layout der Seite zu kontrollieren und ermöglichen somit einen genaueren und verlässlicheren Vergleich der veröffentlichten Informationen.

## 4.2 Ergebnisse

Die untersuchten Berichte wurden von Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen veröffentlicht. Neun bzw. fünf Unternehmen sind im Bereich der Konsumgüter bzw. in der Automobilindustrie tätig. Drei Unternehmen kommen aus dem Finanzsektor, drei Unternehmen sind als Mischkonzerne definiert, zwei Unternehmen stammen aus dem Energiesektor und zwei Unternehmen aus der Lebensmittelbranche. Die Verteilung der Unternehmen sowie die Branchenzugehörigkeit der dreizehn verbleibenden Unternehmen sind in Tabelle 1 abgebildet.

TABELLE 1: *Verteilung der Unternehmen*

Sektor	Anzahl
Konsumgüterindustrie	9
Automobilindustrie	5
Andere	5
Mischkonzern	3
Finanzdienstleistungen	3
Energie	2
Lebensmittelbranche	2
Chemie-Unternehmen	1
Handelsunternehmen	1

Sektor	Anzahl
Maschinenbau	1
Logistikbranche	1
Einzelhandel	1
Telekommunikation	1
Tabak	1
Gesamt	36

Quelle: eigene Erstellung.

Die Ergebnisse in Tabelle 2 zeigen, dass 64 Prozent der untersuchten Berichte den Titel »CSR Report« und 22 Prozent den Titel »Sustainability Report« tragen. Lediglich ein Bericht trägt den Titel »Social Report«, zwei Berichte sind mit »Social and Environmental Report« betitelt und die verbleibenden zwei Berichte sind mit dem Titel »Safety and Environmental Report« bzw. »Environmental and Sustainability Report« versehen.

Im Durchschnitt umfassen die Berichte 60 Seiten, wobei die Spanne von 24 Seiten im Minimum bis zu 140 Seiten im Maximum reicht. Umgerechnet auf Normseiten, umfassen die Berichte im Durchschnitt 118 Normseiten. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Berichte vor allem in Hinblick auf die Quantität der Berichterstattung sehr stark variieren.

TABELLE 2: Verteilung der Berichtstitel

Titel des Berichts	absolut	relativ (in Prozent)
CSR Report	23	63,9
Sustainability Report	8	22,1
Social and Environmental Report	2	5,6
Social Report	1	2,8
Safety and Environmental Report	1	2,8
Environmental and Sustainability Report	1	2,8
	36	100

Quelle: eigene Erstellung.

Ungeachtet der Unterschiede hinsichtlich der Qualität und Quantität der einzelnen Berichte können jedoch eine Reihe von Gemeinsamkeiten festgestellt werden. In der Regel beginnen die Berichte mit einer Begrüßung bzw. einer Nachricht des

Vorstandsvorsitzenden, des Präsidenten oder eines anderen Mitglieds der Unternehmensleitung. Im Allgemeinen folgen darauf Informationen über die Unternehmensphilosophie und die Vision des Unternehmens, bzw. eine Stellungnahme zum Verständnis von CSR. Gewöhnlich folgt im Anschluss ein Profil des Unternehmens mit Informationen über die Anzahl der Mitarbeiter, der finanziellen Entwicklung im Berichtszeitraum (zum Beispiel Umsatzerlöse, Gewinne, Verkaufserlöse je Unternehmensbereich oder Region), sowie Produkt- und Service-Informationen. Die Mehrheit der Berichte beinhaltet ebenfalls Informationen über die Struktur und Grundsätze der Unternehmensführung, sowie Fragen des Risikomanagements, der Compliance und Verhaltenskodizes. Die Informationen zu den fünf Kernthemen und den Aktivitäten variieren allerdings sehr stark hinsichtlich der Quantität (vgl. Tabelle 3). Grundsätzlich wird aber mit einer Mischung aus Texten, Bildern und Grafiken über die Veränderungen der letzten Jahre, aber auch über die angestrebten Ziele für die kommenden Jahre berichtet. Das Verhältnis der einzelnen Elemente variiert deutlich zwischen den einzelnen Unternehmen und deren Branchenzugehörigkeit. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse und mögliche Einflussfaktoren werden in dem folgenden Kapitel diskutiert.

TABELLE 3: *Ergebnisse der Inhaltsanalyse*

Dimension	Durchschnittliche Wort-Anzahl	Durchschnittliche Zeichen-Anzahl	Durchschnittliche Normseite
kompletter Bericht	31.420	177.324	118,22
ökologisches Engagement	9.778	55.945	37,31
soziales Engagement	2.822	15.473	10,57
Arbeitsbeziehung	3.200	17.879	11,92
Produktinformation und Kundenbeziehung	3.587	20.586	13,72
Beschaffungsmanagement	838	4.837	3,23

Quelle: eigene Erstellung

## 5 Diskussion der Ergebnisse

### 5.1 Ökologisches Engagement

Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse zeigen, dass Informationen zu umweltpolitischen Themen die CSR-Berichterstattung japanischer Unternehmen eindeutig dominieren und bestätigen somit die Erkenntnisse der Studie von FUKUKAWA und MOON (2004). Die Analyse der einzelnen Berichtstitel verstärkt diesen Eindruck zusätzlich (Tabelle 2). Ein Drittel der Berichte tragen den Titel »Sustainability Report«



(»Nachhaltigkeitsbericht«) oder das Wort »environment« (»Umwelt«) in ihrem Titel. Im Durchschnitt berichten die Unternehmen auf ca. 37 Normseiten über ihr ökologisches Engagement, wobei die Spanne von einer halben Seite Minimum bis zu knapp 93 Normseiten im Maximum reicht. Die angesprochenen Themen umfassen dabei die Abfallreduzierung bzw. -vermeidung, Recycling, Initiativen zur Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen bis hin zur Energieeinsparung. Eine Gemeinsamkeit aller Unternehmen sind spezielle Abteilungen, die für umweltpolitische Fragen verantwortlich sind. Die Mehrheit der Unternehmen arbeitet im Umweltbereich mit externen Standards wie ISO 14001.<sup>5</sup>

Wie bereits zu Beginn angesprochen, ist das institutionelle Umfeld in dem Unternehmen operieren, ein unverzichtbarer Faktor zur Erklärung von nationalen Unterschieden in CSR-Gewohnheiten (MATTEN und MOON 2008). Besonders im Fall von Japan ist das Bewusstsein für ökologische Themen seit langem in der Gesellschaft verankert und ausgeprägt, was wiederum eine Erklärung für die starke Betonung des ökologischen Engagements japanischer Unternehmen sein kann. Begründet durch mehrere Umweltkatastrophen, das Ausmaß der Umweltzerstörung in den 1970ern und die geografische Lage Japans, hat sich die Umweltschutzbewegung in Japan als eine der ersten und bedeutendsten gesellschaftlichen Bewegungen entwickelt (WOKUTCH 1990). Neben Tradition und dem gesellschaftlichen Umfeld haben darüber hinaus landesweite Initiativen und staatliche Akteure einen wichtigen Einfluss auf das ökologische Engagement japanischer Unternehmen. Im Gegensatz zur Umweltpolitik westlicher Industrienationen ist die japanische Umweltpolitik eine Kombination unterschiedlicher und zahlreicher ordnungspolitischer Instrumente, ökonomischer Anreize und informeller Handlungsanweisungen. Unter anderem veröffentlicht die japanische Regierung seit 1972 sog. »White Paper on the Environment« und zahlreiche Richtlinien.<sup>6</sup> Mittlerweile hat sich Japan zu einem Vorbild für erfolgreiche Umweltpolitik und innovativen Umweltschutz entwickelt. Der Fokus auf ökologische Fragen wird ebenfalls deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass Japan die führende Nation bei der Einführung von ISO 14001 Normen ist. Im Jahr 2004 hatten 83 Prozent der japanischen Unternehmen in der verarbeitenden Industrie diese Norm eingeführt, auch wenn es keine gesetzliche Voraussetzung für deren Einführung gibt (NISHITANI 2009). Die Ankündigung von Premierminister Asō im April 2009, die Wirtschaft mit einem umfassenden Konjunkturpaket zu fördern, das insbesondere Elektroautos und Solarenergienutzung in den privaten

5. ISO 14001 ist eine international anerkannte Managementnorm, welche Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem festlegt und 1996 veröffentlicht wurde.
6. Ein wesentlicher Bestandteil der japanischen Umweltpolitik ist eine große Flexibilität, welche im Vergleich zu westlichen Rechtsgrundsätzen zum Teil willkürlich anmutet (WEIDNER 1996).

Haushalten begünstigt, kann als ein weiterer Indikator für die Bedeutung ökologischer Themen in der japanischen Gesellschaft interpretiert werden.

## 5.2 Soziales Engagement

Die untersuchten japanischen Unternehmen veröffentlichen im Durchschnitt 11 Normseiten über ihr soziales Engagement. Lediglich ein Unternehmen aus der Logistikbranche veröffentlicht keine Informationen über sein soziales bzw. gesellschaftliches Engagement. Das dokumentierte Engagement umfasst unter anderem finanzielle Zuwendungen wie Spenden oder Sponsoringaktivitäten, Unterstützungen in Form von sog. »volunteer days« und Diskussionsrunden mit Teilnehmern unterschiedlicher Bürgerbewegungen. Manche Unternehmen berichten ebenfalls über eigene Stiftungen, deren Ziel die Förderung weiteren sozialen Engagements und Aktivitäten ist. Im Gegensatz zum ökologischen Engagement existieren in diesem Bereich kaum Standards oder Richtlinien, welche der Berichterstattung einen festen Rahmen geben. Interessanterweise spiegelt dieser vergleichsweise geringe Umfang an veröffentlichten Informationen das tatsächliche Engagement und Verständnis zwischen Unternehmen und der Gesellschaft nicht in angemessener Weise wider. Unternehmen in Japan werden seit jeher als eine wichtige soziale Institution innerhalb der Gesellschaft wahrgenommen. Darüber hinaus verstehen sich japanische Unternehmen traditionellerweise als wesentlicher Bestandteil der Gesellschaft und haben eine starke Identifikation mit der Gesellschaft (DEMISE 2005). So lässt es sich auch erklären, dass Verantwortliche in japanischen Unternehmen üblicherweise sehr bemüht waren, die Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen, wie zum Beispiel Anteilseigner, Geschäftspartner, Arbeitnehmer, Kunden und der Gesellschaft, auszubalancieren. Zum anderen hat sich in den 1980er Jahren das finanzielle Engagement japanischer Unternehmen im sozialen Bereich bedeutend entwickelt. Insbesondere in der Folgezeit der »bubble economy«, in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre, fokussierten japanische Unternehmen ihre Anstrengungen stärker und förderten eine effizientere Verteilung der Gelder. Die entwickelten Programme zielten darauf ab, einen Beitrag für die gesamte Gesellschaft zu leisten und sollten im Einklang mit den übergreifenden Konzepten und Philosophien des Unternehmens stehen. Ein Mittel zur Institutionalisierung des sozialen Engagements war die Gründung des sog. »1 % Club« in Zusammenarbeit mit Nippon Keidanren. Die teilnehmenden Unternehmen verpflichten sich dabei, ein Prozent des jährlichen Gewinns an gesellschaftliche Projekte zu spenden. Darüber hinaus kommt eine Studie von Nippon Keidanren aus dem Jahr 2007 zu dem Ergebnis, dass die

Ausgaben für gesellschaftliche Aktivitäten in den letzten Jahren stetig gewachsen sind. Im Jahr 2006 summierten sich die Ausgaben auf 454 Millionen Yen pro Unternehmen, was die zweitgrößte Summe seit 1991 (525 Millionen Yen) darstellt (NIPPON KEIDANREN 2007). In Anbetracht der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise bleibt es jedoch abzuwarten, ob der finanzielle Aufwand für CSR-Aktivitäten im Bereich des sozialen Engagements auf diesem Niveau verbleiben kann und wird.

### 5.3 Personalbeziehungen

Im Gegensatz zu den Ergebnissen der Studie von FUKUKAWA und MOON (2004) stellen Themen des Personalmanagements, nicht länger eine Minderheit in der Berichterstattung der Unternehmen dar. Die Analyse der Berichte zeigt, dass japanische Unternehmen im Durchschnitt auf 12 Normseiten über das Personalmanagement berichten. Dabei handelt es sich um Themen wie kulturelle Vielfalt und Chancengleichheit, Sicherheit am Arbeitsplatz sowie Aus- und Weiterbildung. Darüber hinaus werden ebenfalls Informationen über Freizeitaktivitäten und Sozialleistungen veröffentlicht. Das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist in Japan traditionell besonders. Auf der einen Seite ist die Beziehung durch ein starkes Loyalitätsgefühl der Arbeitnehmer gegenüber dem Unternehmen geprägt, auf der anderen Seite zeichnet sich das Verhältnis des Managements zu den festangestellten Arbeitnehmern durch ein starkes Verantwortungsgefühl aus. Dies drückt sich unter anderem in der Bereitstellung diverser Sozialleistungen, häufig aber auch in einer langfristigen Arbeitsbeziehung aus. Wenngleich einige Aspekte des Personalmanagements als Teil des CSR-Konzeptes für japanische Unternehmen nicht besonders neu sind, erwecken die Berichte jedoch den Anschein, dass sich japanische Unternehmen zunehmend ihrer Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitern bewusst werden und sich schrittweise von traditionellen Arbeitsbeziehungen entfernen. Dieses Umdenken resultiert unter anderem in Bemühungen zur Schaffung eines akzeptableren und familienfreundlicheren Umfelds mit einem ausgewogeneren Verhältnis von Arbeit und Freizeit. Diese Entwicklungen können vor allem auf ein wachsendes globales Bewusstsein im Personalmanagement zurückgeführt werden (FUKUKAWA und MOON 2004).

#### 5.4 Produktinformationen und Kundenbeziehung

Mit durchschnittlich 14 Normseiten sind Produkt- und Serviceinformationen neben dem ökologischen Engagement das zweite Hauptthema im Rahmen der Berichterstattung japanischer Unternehmen. Insbesondere werden Informationen über Qualität und Sicherheit der Produkte, sowie Initiativen zur Verbesserung der Qualität und Sicherheit veröffentlicht. Häufig werden vor allem ökologische Aspekte der Produkte sowie der Produktionsprozesse hervorgehoben, so dass einige der Informationen auch als Teil des Umweltingagements der Unternehmen verstanden werden können. Ein weiteres wichtiges Thema, vor allem in den Berichten der Telekommunikations- und Finanzunternehmen, ist die Bedeutung sowie die Verbesserung des Datenschutzes. Übliche Instrumente zur Kundenbindung und zur Verbesserung der Kundenbeziehung sind Gesprächsrunden und Treffen, sowie Feedbackfragebögen zu den veröffentlichten Berichten, wobei all diese Instrumente in gleicher Weise Instrumente des gesellschaftlichen Engagements darstellen. Interessanterweise ist es nicht möglich, bestimmte Faktoren oder Entwicklungen für diese Bedeutung zu identifizieren (FUKUKAWA und MOON 2004). Im Gegensatz zu anderen Ländern sind Verbraucherorganisationen in Japan eher schwach organisiert und haben einen vergleichsweise geringen Einfluss auf die Aktivitäten der Unternehmen (WOKUTCH 1990). Japanische Unternehmen sind in den USA oder auch Europa mit deutlich stärkeren Verbraucherorganisationen konfrontiert und übertragen diese Erfahrungen eventuell auf den japanischen Markt. Das Publikationsverhalten könnte auf diese Erfahrungen und jüngste Skandale in der Lebensmittelsicherheit oder auch Skandale des Datenmissbrauchs zurückgeführt werden.

#### 5.5 Beschaffungsmanagement

Auch wenn das internationale Interesse an Themen des Beschaffungsmanagements in den vergangenen Jahren bedeutend zugenommen hat (CHAPPLE und MOON 2005), spiegelt sich diese Entwicklung in den Berichten der japanischen Unternehmen bislang nicht wider. Mit durchschnittlich lediglich 3 Normseiten, werden zu diesem Bereich die wenigsten Informationen veröffentlicht, wobei manche Unternehmen gar keine Informationen über ihre Lieferbeziehungen und -politik veröffentlichen. Hierbei gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass das Beschaffungsmanagement nicht für alle Unternehmen von gleicher Bedeutung ist. So haben diese Themen bspw. für produzierende Unternehmen einen deutlich höheren Stellenwert als für Unternehmen aus der Finanzbranche. Wenngleich die Überwachung der

Zulieferer und ihrer Aktivitäten in der bisherigen CSR-Diskussion in Japan eher eine nachrangige Rolle spielt, so werden diese Themen nicht komplett vernachlässigt. Aufgrund der traditionell engen Beziehungen japanischer Unternehmen und ihrer Zulieferer werde diese als ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmens angesehen und gehören somit auch zum Adressatenkreis des gesellschaftlichen Engagements der Unternehmen (LONJEN 2007). FUKUKAWA und MOON (2004: 56) betonen, dass es hierfür historische Erklärungen gibt:

*»(...) there are clear historical precedents for Japanese businesses themselves to be concerned with and monitor supply chain policy, and this largely relates to principles of economic and community stability.«*

Hierin könnte eine mögliche Erklärung dafür liegen, dass diese Art der Verantwortung für japanische Unternehmen selbstverständlich ist und somit kein Bedarf gesehen wird, diese stärker zu demonstrieren und darüber zu berichten.

## 6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, mit Hilfe der CSR-Berichte einen Einblick in die Sichtweise der sozialen Verantwortung durch japanische Unternehmen zu gewinnen und somit ein besseres Verständnis über CSR in Japan zu erhalten. Hierzu wurden die Schwerpunkte der CSR-Berichte durch eine Inhaltsanalyse identifiziert und versucht, die Haupteinflüsse ermitteln. Durch diesen explorativen und vorwiegend deskriptiven Ansatz der Analyse sind die vorliegende Arbeit und ihre Ergebnisse nicht ohne Einschränkungen. Zunächst unterliegt die Analyse von CSR-Berichten grundsätzlich der Problematik, inwiefern die Veröffentlichung der Berichte tatsächlich zu einer Verhaltensänderung der Unternehmen beiträgt. Eine häufig vorgebrachte Kritik an CSR-Berichten ist, das deren Veröffentlichung primär als »window dressing« dient. Mit der Veröffentlichung gehen Unternehmen jedoch eine gewisse Verpflichtung ein, da eine Überprüfung des tatsächlichen Verhaltens auf Grundlage der Berichte leichter ermöglicht wird. Eine Abweichung wird somit offensichtlich und CSR-Berichte dienen bis zu einem gewissen Grad auch der Selbstbindung der Unternehmen. Durch die gewählte Stichprobe mit dem Fokus auf Berichten, die in Anlehnung an die GRI-Richtlinien verfasst wurden, wurde nur ein kleiner Teil aller veröffentlichter Berichte untersucht. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass durch die Einschränkung auf die GRI Stichprobe tatsächliche japanspezifische Eigenschaften der Berichte verborgen geblieben sind. Zudem besteht aufgrund der relativ kleinen Stichprobe die Möglichkeit, dass sich die Schwerpunktsetzung bei der Berücksichtigung weiterer Berichte verschiebt. Um ein detaillierteres Bild über

das CSR-Verständnis zu erhalten, sollten im nächsten Schritt mehr Berichte in die Analyse einbezogen werden. Dies umfasst einerseits eine größere Anzahl von Berichten, also auch Berichte, die nicht nach den GRI-Richtlinien verfasst wurden. Darüber hinaus wäre andererseits ein Langzeitvergleich mit Berichten aus früheren Jahren erhellend, um Veränderungen in der Schwerpunktsetzung zu identifizieren. Eine vergleichende Studie mit europäischen oder US-amerikanischen Berichten könnte zusätzliche Informationen über die japanische Berichterstattung liefern. Wie in Kapitel 2.1 dargestellt wurde, sind die Motive für die Veröffentlichung von CSR-Berichten zahlreich und können ganz unterschiedlicher Natur sein. Wenn gleich für eine abschließende Beurteilung der Motive eine detailliertere Analyse erforderlich ist, so legt die Anzahl veröffentlichter Berichte die Vermutung nahe, dass es sich eher um eine aktive, freiwillige und weniger um eine erzwungene Kommunikation handelt.

Ungeachtet der angesprochenen Einschränkungen der Arbeit, leistet sie dennoch einen relevanten Beitrag zur bestehenden CSR-Literatur zu Japan. SCHOCK (2008) betont, dass es für japanische Unternehmen von großer Bedeutung ist, mit Hilfe von CSR-Zertifikaten und Ranglisten ein besseres Bild ihres CSR-Engagements zu generieren. Diese Arbeit hingegen argumentiert, dass japanische Unternehmen sich ihrer Verantwortung und Verpflichtungen sehr wohl bewusst sind und sich bereits überdurchschnittlich in der sozialen Berichterstattung engagieren, um auf diese Weise ihr Verständnis von Verantwortung zu demonstrieren. Es bleibt also eher die Frage, warum der Eindruck bestehen bleibt, dass japanische Unternehmen in ihren Aktivitäten und ihrem Verständnis angeblich hinter US-amerikanischen und europäischen Unternehmen zurückbleiben. Traditionell kümmerten sich japanische Unternehmen um gute Beziehungen zu Arbeitnehmern, Anteilseignern, Geschäftspartnern, Kunden und der Gesellschaft. Obwohl im Gegensatz zu Unternehmen in den USA diese Aktivitäten nicht explizit als CSR-Aktivitäten aufgefasst und kommuniziert wurden, bedeutet dies nicht, dass sich japanische Unternehmen ihrer Rolle und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft nicht bewusst waren oder diese nicht wahrgenommen haben. Wie diese Arbeit und auch die Arbeit von FUKUKAWA und MOON (2004) zeigen konnte, ist dies nicht der Fall, japanische Unternehmen sind auf Augenhöhe mit westlichen Unternehmen. Ähnlich der internationalen Entwicklung gewinnen Fragen des Personalmanagements und des gesellschaftlichen Engagements zunehmend an Bedeutung, dennoch liegt der Schwerpunkt der Berichterstattung bei allen untersuchten Unternehmen weiterhin auf ökologischen Aspekten. Im Gegensatz zu anderen Themen (z.B. Beschaffungsmanagement), gibt es kein Unternehmen, welches nicht über sein ökologisches Engagement berichtet hat. Mit diesem Ergebnis bekräftigt die Arbeit das Ergebnis der

Studie von Tanimoto und SUZUKI (2005). Gegenwärtig lässt sich jedoch ein Trend erkennen, dass zunehmend auch andere Themen in CSR-Berichten an Bedeutung gewinnen.

### Literaturverzeichnis

- ADAMS, CAROL A., WAN-YING HILL und CLARE B. ROBERTS (1998), »Corporate Social Reporting Practices in Western Europe: Legitimizing Corporate Behaviour?«, in: *The British Accounting Review* 30, 1, S. 1–21
- BOWEN, FRANCES E. (2000), »Environmental Visibility: A Trigger of Green Organizational Response?«, in: *Business Strategy and the Environment* 9, 2, S. 92–107
- BRAMMER, STEPHEN und STEPHEN PAVELIN (2005), »Corporate Reputation and an Insurance Motivation for Corporate Social Investment«, in: *Journal of Corporate Citizenship* 20, S. 39–51
- BROPHY, MICHAEL und ROBERT STARKEY (1996), »Environmental Reporting«, in: RICHARD WELFORD (Hg.), *Corporate Environmental Management: Systems and Strategies*, London: Earthscan Publications, S. 177–200
- BROWN, NOEL und CRAIG DEEGAN (1998), »The Public Disclosure of Environmental Performance Information: A Dual Test of Media Agenda Setting Theory and Legitimacy Theory«, in: *Accounting & Business Research* 29, 1, S. 21–41
- CARROLL, ARCHIE B. (1999), »Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct«, in: *Business and Society* 38, 3, S. 268–295
- CHAPPLE, WENDY und JEREMY MOON (2005), »Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting«, in: *Business and Society* 44, 4, S. 415–441
- COLLIER, JOHN (1995), *The Corporate Environment: The Financial Consequences for Business*. London: Prentice Hall
- COWEN, SCOTT S., LINDA B. FERRERI und LEE D. PARKER (1987), »The Impact of Corporate Characteristics on Social Responsibility Disclosure: A Typology and Frequency-Based Analysis«, in: *Accounting, Organizations and Society* 12, 2, S. 111–122
- DEEGAN, CRAIG und BEN GORDON (1996), »A Study of the Environmental Disclosure Practices of Australian Corporations«, in: *Accounting & Business Research* 26, 3, S. 187–199
- DEEGAN, CRAIG und MICHAELA RANKIN (1996), »Do Australian Companies Report Environmental News Objectively? An Analysis of Environmental Disclosures by Firms Prosecuted Successfully by the Environmental Protection Authority«, in: *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 9, 2, S. 50–67
- DEMISE, NOBUYUKI (2005), »Business Ethics and Corporate Governance in Japan«, in: *Business and Society* 44, 2, S. 211–217

- DIXON, ROBERT, GEHAN A. MOUSA und ANNE WOODHEAD (2005), »The Role of Environmental Initiatives in Encouraging Companies to Engage in Environmental Reporting«, in: *European Management Journal* 23, 6, S. 702–716
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2002), *Die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung*, Luxemburg: Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften
- FORREST, CAROL und ROBERT AXELROD (1995), »Businesses Find Value in Environmental Report Cards«, in: *Environmental Solutions* 8, S. 34–35
- FUKUKAWA, KYOKO und JEREMY MOON (2004), »A Japanese Model of Corporate Social Responsibility? A Study of Website Reporting«, in: *Journal of Corporate Citizenship* 16, S. 45–59
- FUKUKAWA, KYOKO und YOSHIYA TERAMOTO (2008), »Understanding Japanese CSR: The Reflections of Managers in the Field of Global Operations«, in: *Journal of Business Ethics* 85, 1, S. 133–146
- GALAN, JOSE I. (2006), »Corporate Social Responsibility and Strategic Management: Review Essay«, in: *Journal of Management Studies* 43, 7, S. 1629–1641
- GARRIGA, ELISABET und DOMÈNEC MELÉ (2004), »Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory«, in: *Journal of Business Ethics* 53, 1–2, S. 51–71
- GELB, DAVID S. und JOYCE A STRAWSER (2001), »Corporate Social Responsibility and Financial Disclosures: An Alternative Explanation for Increased Disclosure«, in: *Journal of Business Ethics* 33, 1, S. 1–13
- GRAY, ROB, REZA KOUHY und SIMON LAVERS (1995), »Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure«, in: *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 8, 2, S. 47–77
- GUTHRIE, JAMES und M.R. MATHEWS (1985), »Corporate Social Accounting in Australasia«, in: *Research in Corporate Social Performance and Policy* 7, S. 251–77
- GUTHRIE, JAMES und LEE D. PARKER (1990), »Corporate Social Disclosure Practice: A Comparative International Analysis«, in: *Advances in Public Interest Accounting* 3, S. 159–176
- HARTE, GEORGE, LINDA LEWIS und DAVID OWEN (1991), »Ethical Investment and the Corporate Reporting Function«, in: *Critical Perspectives on Accounting* 2, 3, S. 227–254
- HOOGHMISTRA, REGGY (2000), »Corporate Communication and Impression Management: New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting«, in: *Journal of Business Ethics* 27, 1, S. 55–68
- ITO, MISAKO (2006), »Environmental Consciousness Increases in Japanese Business«, *JETRO Japan Economic Report* June-July, [http://www.jetro.go.jp/en/reports/market/pdf/2006\\_20\\_ms.pdf](http://www.jetro.go.jp/en/reports/market/pdf/2006_20_ms.pdf), Zugriff am 14.07.2009
- KAWAMURA, MASAHIKO (2005), *The Evolution of Corporate Social Responsibility in Japan (Part 2): How CSR »Swells« Have Impacted Corporate Values*, <http://www.nli-research.co.jp/english/socioeconomics/2005/li050530.pdf>, Zugriff am 14.07.2009
- KPMG (2005), *KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting 2005*
- KPMG (2008), *KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting 2008*



- KRUT, RIVA und ASHLEY MORETZ (2000), »The State of Global Environmental Reporting: Lessons from the Global 100«, in: *Corporate Environmental Strategy* 7, 1, S. 85–91
- LEWIN, ARIE Y., TOMOAKI SAKANO, CARROLL U. STEPHENS und BART VICTOR (1995), »Corporate Citizenship in Japan: Survey Results from Japanese Firms«, in: *Journal of Business Ethics* 14, 2, S. 83–101
- LONIEN, CLAUDE (2007), »Chapter 1: The Old Japanese Keiretsu Model«, in: *The Japanese Economy* 34, 3, S. 5–36
- MAIGNAN, ISABELLE und DAVID A. RALSTON (2002), »Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations«, in: *Journal of International Business Studies* 33, 3, S. 497–514
- MATTEN, DIRK und JEREMY MOON (2008), »»Implicit« and »Explicit« CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility«, in: *Academy of Management Review* 33, 2, S. 404–424
- MCINTOSH, MALCOLM, DEBORAH LEIPZIGER, RUTH THOMAS und COLEMAN GILL (Hg.) (2003), *Living Corporate Citizenship: Strategic Routes to Socially Responsible Business*, London: Financial Times Prentice Hall
- MCWILLIAMS, ABAGAIL und DONALD S. SIEGEL (2001), »Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective«, in: *Academy of Management Review* 26, 1, S. 117–127
- NIPPON KEIDANREN (2007), *Interim Report on Corporate Philanthropic Activities in the Age of Corporate Social Responsibility*, <http://www.keidanren.or.jp/english/policy/2007/103.html>, Zugriff am 14.07.2009
- NISHITANIA, KIMITAKA (2009), »An Empirical Study of the Initial Adoption of ISO 14001 in Japanese Manufacturing Firms«, in: *Ecological Economics* 68, 3, S. 669–679
- ORLITZKY, MARC (2005), »Payoffs to Social and Environmental Performance«, in: *Journal of Investing* 14, 3, S. 48–51
- PEARCE, JOHN A. und JONATHAN P. DOH (2005), »The High Impact of Collaborative Social Initiatives«, in: *MIT Sloan Management Review* 46, 3, S. 30–39
- PERKS, R.W., D. RAWLINSON und L. INGRAM (1992), »An Exploration of Ethical Investment in the UK«, in: *British Accounting Review* 24, 1, S. 43–66
- PERRINI, FRANCESCO (2005), »Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting«, in: *European Management Journal* 23, 6, S. 611–627
- RASCHE, ANDREAS und DANIEL E. ESSER (2006), »From Stakeholder Management to Stakeholder Accountability: Applying Habermasian Discourse Ethics to Accountability Research«, in: *Journal of Business Ethics* 65, 3, S. 251–267
- SCHOCK, MATTHIAS (2008), »Lagging Behind in CSR? Japanese Companies on Their Way to Corporate Sustainability Management«, in: *Japan Aktuell*, 4, S. 67–86.
- SMITH, DEBORAH (2002), *Demonstrating Corporate Values: Which Standard for Your Company?*, London: Institute of Business Ethics
- SPARKES, RUSSELL und CHRISTOPHER COWTON (2004), »The Maturing of Socially Responsible Investment: A Review of the Developing Link with Corporate Social Responsibility«, in: *Journal of Business Ethics* 52, 1, S. 45–57
- SPENCE, MICHAEL (1973), »Job Market Signaling«, in: *Quarterly Journal of Economics* 87, 3, S. 355–374

- SUCHMAN, MICHAEL (1995), »Managing Legitimacy Strategic and Institutional Approaches«, in: *Academy of Management Review* 20, 3, S. 571
- TANIMOTO, KANJI und YOSHIO SUZUKI (2005), *Corporate Social Responsibility in Japan: Analyzing the Participating Companies in Global Reporting Initiative*, European Institute of Japanese Studies (EIJS), EIJS Working Paper No. 208
- VAN MARREWIJK, MARCEL (2003), »Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion«, in: *Journal of Business Ethics* 44, 2–3, S. 95–105
- VERSCHOOR, CURTIS C. (1998), »A Study of The Link Between a Corporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics«, in: *Journal of Business Ethics* 17, 14, S. 1509–1516
- VUONTISJÄRVI, TARU (2006), »Corporate Social Reporting in the European Context and Human Resource Disclosures: An Analysis of Finnish Companies«, in: *Journal of Business Ethics* 69, 4, S. 331–354
- WADDOCK, SANDRA A. (2006), »What Will it Take to Create a Tipping Point for Corporate Responsibility?« in: MARC J. EPSTEIN und KIRK O. HANSON (Hg.), *The Accountable Corporation*, Westport: Praeger, S. 75–96
- WADDOCK, SANDRA A. (2008), »Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility«, in: *Academy of Management Perspectives* 22, 3, S. 87–108
- WEIDNER, HELMUT (1996), *Basiselemente einer erfolgreichen Umweltpolitik. Eine Analyse und Evaluation der Instrumente der japanischen Umweltpolitik*, Berlin: Edition Sigma
- WELFORD, RICHARD (2005), »Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 Survey Results«, in: *Journal of Corporate Citizenship* 17, S. 33–52
- WILMSHURST, TREVOR, D. und GEOFFREY, R. FROST (2000), »Corporate Environmental Reporting: A Test of Legitimacy Theory«, in: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 13, 1, S. 10–26
- WOKUTCH, RICHARD, E. (1990), »Corporate Social Responsibility Japanese Style«, in: *The Executive* 4, 2, S. 56–74
- WOKUTCH, RICHARD E. und JON M. SHEPARD (1999), »The Maturing Of The Japanese Economy: Corporate Social Responsibility Implications«, in: *Business Ethics Quarterly* 9, 3, S. 527–540
- YAMAGAMI, TATSUNDO und KATSUHIKO KOKUBU (1991), »A Note on Corporate Social Disclosure in Japan«, in: *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 4, 4, S. 32–39