

鄺芃羽*

鄭淑玲**

國際零售業者企業社會責任揭露之研究：法商家樂福與台灣統一超商之比較

(Received Aug 09, 2022; First Revision Oct 26, 2022; Second Revision Jan 04, 2023;
Accepted Feb 09, 2023)

研究目的：分析母國企業社會責任 (corporate social responsibility, CSR) 發展程度不同之國際零售業，其經濟、環境、就業、人權、社區參與 CSR 五構面揭露差異。

研究設計/方法：家樂福與統一超商分別為母國 CSR 發展程度較高的先進者及發展程度較低的跟進者，以電腦輔助文字內容分析其 2013-2020 年 CSR 報告。

研究結果：統一超商資訊揭露量比家樂福多且變化大，強調社區參與；家樂福強調就業、環境構面。兩家公司資訊揭露逐年增加；且重視社區參與、就業與環境構面。

研究限制/啟發：以不同零售業及語義模型方法進行分析。

理論/實務/社會意涵：了解國際零售業著重 CSR 構面，以有效回應利害關係人。

創見/價值：以國際零售業為研究對象，且比較母國 CSR 發展程度不同對 CSR 揭露構面的差異及變化。

關鍵字：國際零售業、企業社會責任揭露、跨國比較、電腦輔助內容分析法

* 鄺芃羽為國立中興大學企業管理學系副教授

** 鄭淑玲為輔仁大學金融與國際企業學系助理教授 (通訊作者) Email: emily.shuling@gmail.com

DOI:10.6656/MR.202304_42(2).CNI041

Peng-Yu Li* Shu-Ling Cheng**

A Study on the CSR Disclosure of Two International Retailers: Carrefour and President Chain Store Corporation

(Received Aug 09, 2022; First Revision Oct 26, 2022; Second Revision Jan 04, 2023;
Accepted Feb 09, 2023)

Purpose – The study compares the disclosure variation in the five sub-constructs of corporate social responsibility (CSR), namely economy, environment, employment, human rights, and community involvement between international retailers, with different degrees of CSR development in their home countries.

Design/methodology/approach – We choose to target Carrefour as a prime example of early adopters of cutting-edge development of CSR in their home country, and President Chain Store Corporation (PCSC) as a CSR follower in terms of relatively lower-level development of CSR in their home country. Computer-assisted content analysis is used to examine the difference in information disclosed by each company in CSR-related reports from 2013 to 2020.

Findings – The CSR disclosure by PCSC is greater than that of Carrefour and varies significantly. Carrefour places considerable emphasis on employment and environmental constructs, while PCSC emphasizes community involvement aspects. The amount of CSR disclosure by international retailers in Taiwan is increasing year by year. In the long run, international retailers have been known to emphasize CSR disclosure of matters relating to community involvement, employment, and environmental aspects.

Research limitations/implications – Future study can include different types of retailing industries and use different language models to conduct content analysis.

Practical implications/Social implications – This study provides insights into how international retailers from different countries utilize CSR disclosure to effectively respond to stakeholders. By means of the exploration of the emphasis on CSR constructs, their relative importance for international retailers can be examined.

Originality/value – This research aims to compare the differences in CSR disclosure between international retailers who achieved different levels of development in their respective home countries and the process of disclosing changes on CSR constructs over time, focusing on an industry that has rarely been studied in the past.

Keywords – International retailers, Corporate social responsibility disclosure, Cross-country comparison, Computer-assisted content analysis

* Peng-Yu Li is an associate professor at the Department of Business Administration, National Chung Hsing University.

** Shu-Ling Cheng is an assistant professor at the Department of Finance and International Business, Fu Jen Catholic University. (Corresponding Author) Email: emily.shuling@gmail.com

壹、前言

許多研究指出，愈來愈多國際企業將發布企業社會責任報告書 (corporate social responsibility, CSR) 作為經營合法性的全球策略之一，也因此，CSR 報告愈受重視。CSR 報告指的是企業對其實施 CSR 表現評估的資訊揭露，可能透過年報、公司網站或是單獨發行的企業責任報告書進行 (Fortanier, Kolk, and Pinkse 2011)。UNCTAD (2011) 報告指出 CSR 報告資訊揭露可作為一種符合全球規範的表現，透過企業環境社會資訊透明揭露，可以和全球利害關係人建立信任。過去研究側從母國市場的經濟發展程度、制度環境、法規發展與產業特性與 CSR 揭露之間有高度相關 (Ali, Frynas, and Mahmood 2017)。在國家因素上，例如 Bhatia and Makkar (2020) 比較 325 家來自新興市場 (巴西、俄羅斯、印度、中國、南非) 和已開發國家企業 (美國和英國) 在年報中的 CSR 資訊，發現美國與英國等已開發國家在整體 CSR 與人力資源、社區、環境、客戶和產品等五個面向的揭露程度均高於新興市場國家。Welford (2005) 以問卷調查涵蓋 15 個國家 450 家的上市公司的 CSR 書面政策，按地區與國家進行比較，發現亞洲國家 CSR 內部因素 (如人權、協會、職業教育、公平薪資、平等機會) 構面的資訊揭露比例皆低於歐洲與美洲國家。而 Marano, Tashman, and Kostova (2017) 分析制度環境缺陷的程度對企業揭露 CSR 的強度，發現新興市場企業來自的母國市場制度缺陷高，越會揭露 CSR。

與亞洲企業相比，西方企業的母國環境 CSR 發展歷程較長，大型企業揭露 CSR 資訊與 CSR 實施的歷史較長，經驗也更豐富，對於 CSR 的實施有更高的環境標準，資訊揭露的項目種類也較多 (Porter and Van der Linde 1995)，其制度環境的發展與利害關係人給予的壓力都是 CSR 發展程度較高的國家 (Bhimani, Silvola, and Sivabalan, 2016)。研究也指出，若母國環境的 CSR 規範發展較不完善，讓全球利害關係人質疑其經營合法性的意願與能力，而受到母國劣勢 (liability of origin)。透過資訊揭露向全球利害關係人傳達符合全球一致的社會責任規範，成為減輕劣勢的有效策略之一，因此新興市場企業採取更積極的方式宣揚 CSR，追趕 CSR 發展程度較高國家的先進者 (Marano, Tashman, and Kostova 2017)。研究也指出母國環境能給予的支持較少、CSR 概念尚未普及的情況下，企業從事 CSR 會面臨較多的困難 (蘇威傑與劉世慶 2015)。

實務發展上，歐洲國家 (如法國) 跟隨聯合國於 1999 年在世界經濟論壇，號召全球企業在人權、勞工標準以及環境等書會則責任面向遵守有共同價值的標準，法國企業也開始跟隨加強對於善盡企業社會責任的職責。台灣自 2000 年展開社會責任的倡導計畫，經濟部結合企業共同推動企業社會責任，非營利組織如台灣永續能源研究基金會、天下雜誌則自 2006 年以後陸續推動企業永續相關獎項。自 2015 年起，金管會開始強制要求上市上櫃食品工業、最近年度餐飲收入占總營收達 50% 以上之特定公司、金融業、化學工業及實收資本額達新臺幣 100 億元以上之上市櫃公司，應編製及發布 CSR 報告書。顯示台灣在企業社會責任的規範與法治要求環境比西方國家發展起步要晚，台灣為 CSR 發展程度較低國家的跟進者。但是過去少有研究從母國 CSR 發展程度對公司 CSR 的揭露的影響，來比較企業在 CSR 揭露資訊與揭露構面上的差異。但是母國 CSR 發展程度反映了利益關係人的要求、政府對 CSR 規範的程度以及企業對於回應 CSR 議題的壓力以及著重的回應構面，因此有必要從母國 CSR 發展程度分析對 CSR 揭露構面的影響。

過去 CSR 揭露的研究討論企業 CSR 揭露對於企業價值與績效的貢獻 (Malik and Kanwal 2018)，或是檢視影響企業 CSR 揭露的因素 (Reverte 2009)。雖有零售業企業社會責任的研究，不僅少有針對食品／雜貨零售通路為研究主體，且針對食品／雜貨零售通路企業社會責任的研究議題，也多偏向透過企業社會責任與消費者進行溝通 (例如 Utgård 2018)、對消費者評價 (例如 Fernández-Ferrín, Castro-González, and Bande 2021)、或是對供應鏈的影響 (例如 Maloni and Brown 2006) 等方向。以食品／雜貨零售通路為研究主體並以揭露 CSR 構面為研究主題的研究不多。例如，Akbar and Ahsan (2014) 從社區參與、環境、就業、供應鏈四個構面上分析澳洲零售業的 CSR 揭露。Kolk, Hong, and Van Dolen (2010) 比較中國的本地與國際零售商在 CSR 構面

上強調的差異。Lee, Fairhurst, and Wesley (2009) 研究 100 家美國零售業則從 CSR 的原則、過程與結果來比較其在 CSR 揭露的差異。綜觀來看，零售業 CSR 的研究多以母國經濟發展程度較早的企業為樣本，但尚未有針對法國零售業且以國家 CSR 發展程度的角度進行分析，而亞洲零售業的研究也僅有中國的研究，而少有針對其他市場的研究。

而針對企業 CSR 揭露資訊的研究，資料來源大多仰賴資料庫 (如 KLD Domini 400 Social Index, KLD 400)、問卷或是企業網站 (Wanderley et al. 2008)。而近年企業發布獨立 CSR 報告書的頻次與數量都有逐漸增加的趨勢，但內容具差異性，較難比較。2000 年以後，隨全球永續性報告書協會 (Global Reporting Initiative, GRI) 對於 CSR 報告的內容，有結構性與標準化的建議與國際規範，提供更客觀的比較，因此，透過以報告書進行電腦輔助文字內容分析 (computer-assisted content analysis)，可以有效地分析大量報告書內容，以判斷文件中強調的關鍵議題 (Tengblad and Ohlsson 2010; Wanderley et al. 2008)。

此外，本研究以法商家樂福與台灣統一超商為研究對象。如前所述，歐洲的企業社會責任發展環境早於台灣，CSR 環境的發展也較成熟。在企業揭露 CSR 的經驗上，家樂福雖然沒有發布獨立 CSR 報告書，但早在 2000 年成立永續發展部門，自 2006 年開始根據 22 項 CSR 指標，持續監控整個集團所實施的 CSR 活動，並接受外部評鑑組織的監督，亦於 2017 年獲得道瓊永續世界指標 (Dow Jones Sustainability World Index) 的最佳執行公司。統一超商則於 2010 年成立 CSR 委員會，自 2012 年開始提供獨立中英版 CSR 報告書。是以，我們以法商家樂福代表母國 CSR 發展程度較高的先進者；統一超商則代表母國 CSR 發展程度較低的跟進者，以進行比較。採用 Fortanier, Kolk, and Pinkse (2011)、Marano, Tashman, and Kostova (2017) 的方法，以三重底線報告 (Triple Bottom Line reporting) 的經濟、環境、就業、人權以及社區參與檢視 CSR 五個構面的變化。分析兩家公司 2013-2020 年間其發布於年報及 CSR 報告書的資訊，以電腦輔助內容分析法，回答下列研究問題：(1) 比較母國 CSR 發展程度不同，國際零售企業在揭露 CSR 構面上的差異；(2) 國際零售業揭露 CSR 強調的構面；(3) 長期下，國際零售業 CSR 揭露構面的變化。本研究研究貢獻在於，過去研究較少從母國 CSR 發展程度切入來比較其企業揭露 CSR 資訊以及著重 CSR 構面的差異。同時針對產業特性，針對過去較少研究的零售通路產業，發現其強調的 CSR 構面以及隨時間動態的變化。

貳、文獻探討

一、解釋企業揭露 CSR 的相關理論

過去對於 CSR 揭露的研究，有學者從制度理論、公司正當性、訊號理論、高階經理人認知及利害關係人的角度，檢驗企業 CSR 揭露的原因。首先，制度理論解釋了不同國家的制度環境，反應社會、政治和經濟環境相互作用下對企業行為的規範，如制度缺陷對 CSR 揭露的影響。新興市場企業面對制度缺失 (institutional voids) 的環境，市場制度無法提供治理機制來防止貪腐，或 CSR 規範較不完整及經商環境較不透明，加上缺乏實施 CSR 經驗，使得 CSR 的揭露較少 (North 1990)。但也有研究指出母國市場制度缺陷反而會促使新興市場多國籍企業更積極進行 CSR 揭露，不僅揭露多面向的 CSR 項目活動與成果，也對每項項目深入闡述 (Fortanier, Kolk, and Pinkse 2011)，以降低利害關係人的偏見，降低進入海外市場時的營運障礙及建立經營合法性的形象 (Gardberg and Fombrun 2006)。制度理論也解釋了企業在進入海外市場時，子公司會調適做法以符合制度環境與利害關係人的要求 (Yang and Rivers 2009)。

此外，公司正當性觀點指出企業會不斷努力確保其進行的活動符合社會的期待與規範 (norms)，為使利害關係人知悉其努力而認定其經營合法性，CSR 揭露為有效的策略 (Chan, Watson, and Woodliff 2014)，因為透過資訊揭露良善的公司治理及善盡社會責任，讓利害關係人認知其 CSR，可有效提高企業經營正當性。

另外，訊號理論觀點解釋，企業在缺乏訊息和制度的市場運營時，參與 CSR 被認為是對當地利益相關者的積極信號，並有助於提高公司績效 (Su et al. 2016)。因為投入 CSR 較多的企業，會被投資者認同，被認為有能力因應不公平就業或是環境汙染控制，表明他們有能力矯正體制缺陷，而 CSR 揭露扮演有效訊號傳送，讓內外部利害關係人知曉企業有能力實施 CSR。也因此揭露 CSR 有利於財務績效的提升 (Schuler and Cording 2006)。利害關係人觀點也指出，企業經營的目的為滿足不同利害關係人相互衝突的利益 (Freeman 1984)，而且企業如果沒有得到利害關係人的支持，將很難長久經營。若企業能滿足各利害關係人的需求，則可提升企業聲望與獲得投資人青睞，有利於股價表現 (Wang and Li 2016)。尤其跨國企業面對全球利害關係人，更需要透過公開有效的方式，與其對話爭取支持，而 CSR 揭露成為重要的對話方式之一。最後，高階經理人認知在組織行動所扮演的重要角色，高階經理人對於環境影響的詮釋，可以幫助組織制定有效的策略選擇，因應環境的挑戰，高階經理人的認知會反應在組織行為或策略上 (Hambrick and Mason 1984; Kaplan 2011)。而 CSR 揭露亦反應了高階經理人認為如何有效回應制度環境與利害關係人對於企業應負責任 (Sun and Govind 2020)。

二、影響 CSR 揭露因素

1. 國家社會政治發展因素

過去對於 CSR 揭露的研究有從影響 CSR 揭露的因素 (i.e., Reverte 2009)、揭露的動機 (Momin and Parker 2013) 進行探討。許多研究從國家面因素探討不同國家在 CSR 揭露內容的差異，而國家的經濟發展程度反映了對於 CSR 實務的發展與要求。研究發現市場機制主導程度較高的國家傾向揭露較多的 CSR (Young and Marais 2012)。特別是已開發國家對於 CSR 實務發展的要求與規範較高，也使得企業若是在已開發國家市場上市，會受到較多的監督而有較多的 CSR 揭露。揭露的形式上，歐美企業傾向以用準則 (code) 來引導 CSR 行為，而亞洲國家依賴以文化機制來引導 CSR (Welford 2005)。而美國和英國企業又比法國和荷蘭國家強調 CSR 原則、流程或問題 (Maignan and Ralston 2002)。研究亦進一步檢視與全球經濟連結程度越高的國家，越會實施 CSR (Chapple and Moon 2005)，但是回應利害關係人、道德相關政策等對外的 CSR 著墨較少，較重視社區發展 (community) 的表現 (Aray et al. 2021)。有研究從政治環境面討論，一國政府的支持以及制度環境，例如政府的監控會影響企業發布 CSR (Surroca, Tribó, and Zahra 2013)，而一國的貪腐程度與政治自由度也影響企業發布 CSR (Chantziaras et al. 2020)。總結來看，我們也可以歸納發現，通常先進已開發國家，其經濟發展程度較高、市場競爭較激烈，政府也有較多的支持與制度規範等因素，在 CSR 發展的歷程上也較高與成熟，企業 CSR 資訊揭露的項目比較廣且變異性比開發中的國家低 (Cho et al. 2021)。

2. 產業特性因素

除社會政治環境因素外，也有從產業別探究影響企業揭露 CSR 的差異。研究發現消費相關與能源相關產業傾向揭露較多的 CSR 資訊與投入 CSR (Berkowitz, Bucheli, and Dumez 2017)。這類產業由於接近消費者以及與高環境敏感性相關，因此有較高回應對利害關係人的壓力，也需要有比較高的環境回應以及環境管理的能力 (Branco and Rodrigues 2008)。Kolk, Hong, and Van Dolen (2010) 比較中國本地與國際零售商，發現中國當地零售商著重在經濟構面上如捐贈、災難救助的揭露，國際零售商則在社會構面上強調與供應商之間的互惠關係以及食品安全議題。Akbar and Ahsan (2014) 從社區發展、環境、就業、供應鏈四個構面上，發現澳洲零售業最重視在環境議題上的揭露，例如能源使用、包裝的減少、環保回收以及水資源的管理，原因可能是澳洲監管單位對於環境構面揭露的規範。Lee, Fairhurst, and Wesley (2009) 發現美國零售業對社會及社群議題描述得最多，其次則是環境構面，例如對永續目標、環境影響的揭露。顯示食品零售業者對於社區參與與環境構面揭露以及食品安全議題的重視，原因是社群支持與環境議題、健康安全習習相關 (Anselmsson and Johansson 2007)，此外，社區參與的資訊揭露不僅可以吸引公眾的關注，也很容易被外界查核 (Tsang 1998)。但是中國零售商則側重企業形象的

提升，透過捐贈、慈善事業、社區參與提升企業形象，增加與消費者的互動與溝通 (Kolk, Hong, and Van Dolen 2010)。

3. 公司特性因素

從企業特性因素上，許多研究指出公司規模與 CSR 揭露之間的關聯性，規模反應企業揭露 CSR 的資源與能力，影響企業揭露 CSR 的項目 (Chiu and Wang 2015; Giannarakis 2014)。而企業的國際化有利於與全球利害關係人進行有效溝通，因為跨國企業面臨的跨國制度環境的複雜性更高，所面對利害關係人要求企業資訊透明度更高，對於 CSR 資訊揭露更加重視。例如 Kolk (2010) 研究全球 250 家跨國企業的 CSR 報告書的資訊內容與揭露的趨勢，相對於其他地區國家，歐洲跨國企業通常為較早採用發布 CSR 報告書。而企業的創業導向使企業具備持續創新的能力，促進企業在環境與社區構面的揭露 (Aray et al. 2021; Iqbal and Malik 2019)。企業在公司治理的要求也會有利於企業在 CSR 上的揭露，有助於提高投資者對於公司訊息的掌握。實證研究發現董事會獨立性與較大的董事會規模，有利於保護股東利益 (Jizi et al. 2014; Khan, Muttakin, and Siddiqui 2013)。再者，處於 CSR 發展程度較低的跟進國企業，會想辦法克服跟進者劣勢。對於 CSR 揭露的策略通常會先模仿先進者，符合 CSR 揭露規範，以提升合法性的形象。而且這些企業可依據後期 CSR 發展歷程、規範及當地的情境多面向調整相關活動，減少像先進者在初期 CSR 發展過程中，投入資源產生的資源依賴和組織慣性而不易改變，更為減輕其源自母國的劣勢，傾向更積極地揭露 CSR 資訊，以追趕先進國家的企業，型塑與其相似但獨特的 CSR 發展型態。

4. 時間因素

過去研究也指出時間會影響企業在 CSR 上的揭露。隨著時間的演變，環境的制度會重塑產業 CSR 樣貌，因此不同制度環境下，企業會隨時間調整其投入 CSR 活動，並透過 CSR 揭露了解利害關係人及社會的反應，並進一步再調整 CSR 活動。例如 Mahadeo, Oogarah-Hanuman, and Soobaroyen (2011) 發現摩里西斯 (Mauritius) 的企業，隨時間發展會增加在社會、倫理、環境、健康與安全的揭露，特別是社會層面的揭露有顯著的增加。此外，利害關係人對 CSR 看法也會隨時間改變，因此，企業需動態回應利害關係人的觀點。研究指出隨著 CSR 受到關注，企業 CSR 揭露量逐漸增加 (Mahadeo, Oogarah-Hanuman, and Soobaroyen 2011)，特別是公司內部的 CSR，如倫理、環境與健康安全議題的訊息揭露成長幅度會逐漸增加 (Basil and Erlandson 2008)。隨時間發展，企業會增加 CSR 資訊的揭露以滿足利害關係人對企業的期待 (Kolk 2010)，特別是在回應政府政策要求與全球化相關的議題上，以提高企業營運的正當性 (Husted, Montiel, and Christmann 2016)。Marano, Tashman, and Kostova (2017) 發現時間變化下，大家預期新興市場跨國企業應當和一般跨國企業具有一樣的正當性，使得新興市場跨國企業更重視 CSR 的揭露。此外，CSR 能力與回應外界要求的能力也會隨時間增加，但是不同面向能力的累積所需時間不盡相同，也會反映出時間對揭露構面的影響 (Symeou, Zyglidopoulos, and Williamson 2018)。

參、研究方法

一、樣本與資料來源

本研究以國際零售業為研究對象，以法商家樂福、台灣統一超商為研究對象，係因台灣之綜合商品零售業態涵蓋百貨公司、量販店、超市、便利商店 (經濟部統計處 2022)，其中百貨公司業者為新光三越、遠東百貨、SOGO、微風、台北 101 及漢神百貨；量販店之業者為家樂福、大潤發、好市多、愛買；超市業者則為全聯、美聯社、楓康及頂好 (惠康)；便利商店則以統一超商、全家、OK 超商與萊爾富 (未來流通研究所 2021)。在台灣經營之外商零售業為美商好市多與法商家樂福兩家零售業。其中美商好市多是以倉儲零售會員制之商業模式在台灣形式經營，不同於法商家樂福是以零售超市之商業模式在台灣經營。此外 2020 年，法國前三大流通

零售業為 E. Leclerc、家樂福 (Carrefour)、Les Mousquetaires (Retail-index 2020)。家樂福為法國上市之大型企業，在台灣的零售業者中，也僅有統一超商為在台灣上市之企業，其公布的 CSR 會受到較高的社會大眾與監理機關的注意與規範。以在台灣有經營的國際零售業，以及其為上市公司的樣本挑選原則下，本研究以家樂福為母國 CSR 發展程度較高的先進者代表；統一超商為母國 CSR 發展較低的跟進者代表，以兩家公司 2013-2020 年的英文版的 CSR 報告，進行文字內容分析。以公開的 CSR 相關報告進行資料蒐集，比企業網站揭露的更詳細，而且可以回溯多年的 CSR 資訊。使用 2013 年以後的資訊，企業在揭露上較符合 GRI 的編製準則，可以降低揭露資訊波動性對分析可能造成的偏誤。但是由於家樂福並沒有出版獨立 CSR 報告書，因此我們蒐集家樂福全球通用的英文版年報中有關 CSR 的章節¹，作為該公司的 CSR 報告的資訊來源，並統一以英文版的報告進行分析，有利於文字內容分析上的比較。但是兩家公司在報告書邊界有所差異，統一超商報告書邊界以台灣地區為主，涵蓋台灣總部營運大樓、門市與商場及與營運本業攸關性高的 4 家物流型關係企業。另再針對財稅治理的主題，將菲律賓、大陸和日本地區納入範疇。而家樂福報告書邊界涵蓋家樂福集團經營之全球各地區（含法國、歐洲、拉丁美洲及台灣等地區）大型量販店、超級市場及超商。

家樂福於 1959 年成立於法國，並在 1963 年於法國安錫 (Annecy) 開設第一家量販店。目前在法國主要以量販店、超市以及便利商店、付現自運 (cash carry)、折扣商店 (soft discount) 五種商業模式在全球九個國家營運，至 2022 年共有 319,565 名員工，營收 81.2 億歐元 (Carrefour 2021)。家樂福於 1987 年進入台灣市場，和統一企業集團合資成立臺灣家福股份有限公司，法國家樂福總公司持股 60%、統一企業持股 20.5%、統一超商持股 19.5%，至 2022 年在台灣有 342 家門市、約 15,000 名員工。但其自 2006 至開始逐步退出亞洲，將營運重心轉向專注於歐洲市場，比以法國為主要市場。於 2022 年由統一集團收購家樂福持有的 60% 台灣家樂福股權，收購的股權將由統一企業持有 70%、統一超商持有 30%。統一企業於 1978 年成立統一超商，引進創立於 1927 年美國南方公司 (The Southland Corporation) 的 President Chain Store Corporation，主要業務為銷售食品、生活用品的零售通路。於 1997 年股票公開發行上市，並於 2009 年陸續進入中國、菲律賓等海外市場。旗下另有統一速達 (宅急便)、康是美生活藥妝店等事業。至 2021 年已有超過 6,000 家便利商店門市，員工人數 38,411 人。

二、內容分析法程序

本研究利用電腦輔助內容分析法進行分析。內容分析法是一種定性的研究，使用一套程序對文字資料進行分類 (Weber 1990)，與其他方法相比，如訪談，可以避免回憶性的偏差 (Barr, Stimpert, and Huff 1992)。同時當進行大規模的樣本研究或是面對問卷回收率低的情境，文字內容分析有著可靠性和可複製性 (Finkelstein and Hambrick 1996) 的優點，是社會科學中一種成熟應用的方法。近年 CSR 大量公開的文字內容資料，例如致股東的一封信或是公司年報都廣泛應用此分析方式 (例如 Tengblad and Ohlsson 2010)。

傳統內容分析法藉由人工編碼，將文本分類成預先指定或未知的構面，再重複進行多次人工編碼結果相互校對後，計算文本在各構面的總分後，產生結論。但是人工編碼受限於時間及人工成本，較無法兼顧廣度及深度的分析。同時，人工編碼的主觀性，會產生有效性和可靠性的問題 (Duriiau, Reger, and Pfarrer 2007)。由於 CSR 報告書多為幾百頁內容，如果利用人工編碼，容易產生耗時、耗費大量人工及編碼者間主觀性判定等問題，因此利用電腦輔助內容分析法，可以有效率地實現分析龐大的非結構化資料集，且同時具有可靠性及結果可複製性的優點。

此外，過去研究以人工編碼對於文本的分類，主要著重於確認公司是否揭露構成 CSR 的各構面資訊，較少將資訊量的多寡納入考量，但是報告書揭露的關鍵字數反映公司重視的 CSR。因此，本研究進一步納入揭露資訊量的分析。此外，在進行文字分析時，對於編碼的程序，大

¹ 2019 年以前為家樂福年報的一至三節；2019 年以後則增加到第四節。

致分成演繹法和歸納法，前者為基於過去特定的理論研究，預先指定代表構面的關鍵字詞進行編碼，屬於實證性研究；後者則為探索性研究，由研究者透過文字探勘，可以找出隱藏在文本中的潛藏的構面及對應的關鍵字詞 (Hopkins and King 2010)。由於本研究目的之一在進行零售業之間 CSR 構面的跨國比較，而過去研究已對於 CSR 構面有一致的看法，因此，本研究根據之前理論所出現的構面相關關鍵字，以演繹法編碼後進行構面的比較與分析 (Osborne, Stubbart, and Ramaprasad 2001; Potter and Levine-Donnerstein 1999) (詳見附錄)²。

三、構成 CSR 之五大構面

表 1 說明經濟、環境、就業、人權以及社區參與五大構面之意涵和關鍵字群。

表1 CSR子構面及關鍵字

子構面	意涵	關鍵字	平均關鍵字數	標準差
1. 經濟	衡量公司對改善社會經濟、推動公平交易及反貪腐和賄賂等活動的投入。	稅務 (tax) 經濟影響 (economic, donation) 公平交易 (fair trade) 反貪腐 (anti-corruption, bribery) 反競爭/公平競爭 (anti-competitive, fair competition, anti-trust)	94	42.69
2. 環境：氣候變遷	衡量公司對因應氣候變遷的活動。	氣候變遷 (climate change, recycle, energy, waste) 溫室氣體排放 (ghg emission) 自願性協定 (voluntary initiatives) 排放交易的機制 (trading) 減碳 (carbon-reducing, low carbon)	211	86.93
3. 社會(一)：就業	衡量公司內部就業機會與條件相關活動之實施。	員工滿意度 (employee satisfaction) 多樣性 (diversity, gender, ethnic) 公平就業機會 (equal opportunity, inequality) 工作條件 (working condition, working environment, employees' health, compensation, benefits) 培訓 (training)	279	196.14
4. 社會(二)：人權	衡量公司對人權尊重的投入。	結社自由 (freedom of association) 集體談判 (collective bargain) 人權 (human rights) 兒童和強迫勞動 (child, forced labor) 健康 (health)	48	15.35
5. 社會(三)：社區參與	衡量公司對於參與社區活動、促進健康的貢獻。	社區 (community, community engagement, NPOs, NGOs, crisis) 教育計劃 (school, education) 水資源 (water consumption) 公司基金會 (foundation)	294	136.80

由於 CSR 是一個多面向的構面，因此我們利用 KMO 及 Bartlett's 球型檢定來判斷資料是否適合進行因素分析，檢驗結果顯示資料適合進行因素分析 ($p < 0.001$)。此外，五個子構面的 Cronbach's alpha 值分別為 0.76、0.71、0.73、0.86 及 0.76，顯示具有一定的信度。接著，因素分析結果也顯示五個子構面可以綜合成一個因素以反映 CSR 構面。

² 附錄請至管理評論官網 (<https://mr.mars.org.tw/>) 「歷年刊登論文列表的第 42 卷第 2 期」處下載。

表 1 顯示，平均關鍵字數在社會最多，環境及經濟次之，但是經濟構面資訊揭露量差異性小於環境。再者，社區參與的 294 字最多，其次為就業的 279 字，最少為人權。值得注意，碳權交易機制與 HIV/AIDS 的項目，皆未出現資訊揭露。此外，為確保資訊揭露的趨勢不會受到報告書字數差異而產生解釋的偏誤，我們先計算報導 CSR 相關內容的總字數，家樂福以年報中 CSR 相關章節，統一超商以整份 CSR 報告文字，作為調整的基準（總資訊量）以進行字數調整 (scaling)。再者，以 Python 程式自動化抓取指定關鍵字詞及出現的次數後，建立單頻矩陣。計算方式為每一構面關鍵字數總和除以各家公司的總字數，得到各子構面在總揭露資訊量的百分比，最後把五個子構面的資訊加總，得到各年度資訊揭露總量。另外，由兩家公司各構面的資訊揭露量計算平均，得到兩家公司的平均資訊揭露量。

肆、結果

表 2 說明兩家公司各年度 CSR 各構面揭露資訊量、變異及增加量。就整體平均每年資訊揭露量及增量來看，統一超商平均揭露量與變異程度均高於家樂福（八年平均資訊揭露量分別為 1.11% 與 1.96%；變化量為 0.14 與 0.50）。但是法商家樂福揭露的資訊量增加幅度，從 2013 年 0.92% 到 2020 年 1.28%，成長 39.13%，多於統一超商的 23.33%。此外，再者，就各構面揭露量比較，家樂福以就業及環境的揭露資訊量最高。以就業構面為例，從 2013 年 0.24%，到 2020 年 0.53%，八年平均資訊揭露量為 0.45%，標準差為 0.15，可見家樂福在該構面的付出努力或關注程度的重視，亦反映近幾年歐洲就業議題受到重視，影響家樂福會持續增加在該議題付出成果的資訊揭露。另外，環境資訊量居第二位，八年平均資訊揭露量為 0.27%，標準差為 0.06，維持穩定的資訊揭露。統一超商以社區參與揭露的資訊量每年最多，從 2013 年 0.83%，到 2016 年 1.33%，雖然到 2020 年微降為 0.82%，八年平均資訊揭露量為 0.91%，標準差為 0.28。其次為環境的資訊揭露，八年平均資訊揭露量為 0.42%，標準差為 0.19，可見統一超商對環境資訊揭露的重視程度愈來愈高。此外，結果顯示兩家公司各構面資訊揭露量有差異，反映出兩家公司重視的構面也不同。

就資訊揭露量變化程度來看，家樂福總資訊量平均變異係數為 13%，相較於統一超商 26%，顯示統一超商平均揭露量變化較大。由於社會責任揭露由五個構面組成，細看平均揭露量變化較大是由於單一構面造成，還是所有構面皆存在相似的變化。除就業構面外，統一超商其餘四個構面資訊揭露量變化皆大於家樂福。就各構面揭露差異來看，家樂福平均變異係數最高為就業的 33%，顯示該構面資訊揭露量的變化較大，變化最少的是人權（17%）。統一超商變異程度最大為環境（45%），最少為人權（20%）。結果顯示，母國 CSR 發展程度較低的跟進者——統一超商，其資訊揭露量變異大於母國 CSR 發展程度較高的先進者——家樂福，但是家樂福的平均資訊量增幅成長較大，反應來自母國 CSR 發展環境較成熟的企業，面對母國環境較多與較高規範，會逐步增加更多的資訊揭露已充份回應利害關係人的要求。

再者，我們使用圖形比較（圖 1），以 95% 信賴區間繪製誤差線，比較兩家公司在各構面是否存在差異。結果顯示家樂福與統一超商在人權及社區參與，存在顯著差異 ($p < 0.05$)。舉例而言，以社區參與為例，平均值較大的統一超商的誤差下限與平均值較小的家樂福之誤差上限沒有重疊，表示兩家公司存在顯著差異。統一超商的平均資訊揭露量較多，但揭露量差異較大（平均資訊揭露量及標準差，分別為 0.22 ± 0.06 及 0.91 ± 0.28 ）。

表2 兩家公司CSR各構面揭露資訊量 (單位：%)

	經濟		環境		社會(一)-就業		社會(二)-人權		社會(二)-社會參與		總揭露資訊量	
	家樂福	統一超商	家樂福	統一超商	家樂福	統一超商	家樂福	統一超商	家樂福	統一超商	家樂福	統一超商
2013	0.11	0.17	0.35	0.33	0.24	0.36	0.05	0.11	0.17	0.83	0.92	1.80
2014	0.12	0.05	0.35	0.15	0.25	0.18	0.06	0.07	0.21	0.35	0.99	0.80
2015	0.11	0.2	0.27	0.3	0.43	0.36	0.05	0.09	0.16	1.07	1.02	2.02
2016	0.08	0.15	0.28	0.36	0.49	0.28	0.06	0.13	0.18	1.33	1.09	2.25
2017	0.07	0.19	0.24	0.34	0.69	0.32	0.06	0.08	0.22	1.02	1.28	1.95
2018	0.12	0.3	0.28	0.57	0.49	0.38	0.08	0.09	0.27	0.98	1.24	2.32
2019	0.15	0.29	0.18	0.61	0.48	0.38	0.04	0.12	0.22	0.9	1.07	2.30
2020	0.14	0.2	0.22	0.72	0.53	0.38	0.06	0.11	0.34	0.82	1.28	2.22
平均數	0.11	0.19	0.27	0.42	0.45	0.33	0.06	0.10	0.22	0.91	1.11	1.96
標準差	0.03	0.08	0.06	0.19	0.15	0.07	0.01	0.02	0.06	0.28	0.14	0.50
變異係數	27%	42%	22%	45%	33%	21%	17%	20%	27%	31%	13%	26%

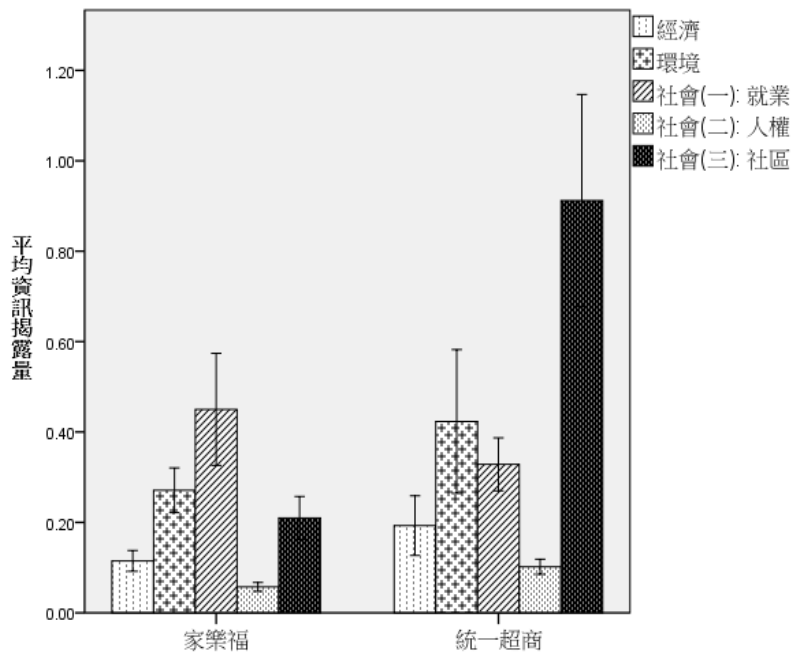


圖1 兩家公司CSR子構面的比較

首先，透過 Levene 檢定與 t 檢定檢視是否存在差異。結果顯示兩家公司只有在人權和社區參與兩個構面上有差異 (人權構面 $F = 5.93, p < 0.05; t = -5.42, p < 0.001$ ，社區參與構面 $F = 4.42, p > 0.05; t = -6.81, p < 0.001$)。此外，表 3 表示整體 CSR 揭露的趨勢變化，自 2013 年以來，兩家公司總揭露資訊量，從 2013 年的 1.36%，到 2020 年 1.75%，呈現穩定增加的趨勢。在各構面的揭露重點上，顯示國際零售企業在社區參與揭露資訊量最高，其次為就業與環境。

表3 CSR構面年度變化趨勢

年度	經濟	環境	社會(一)- 就業	社會(二)- 人權	社會(三)- 社區參與	總揭露資訊量
2013	0.14	0.34	0.30	0.08	0.50	1.36
2014	0.09	0.25	0.22	0.07	0.28	0.89
2015	0.16	0.29	0.40	0.07	0.62	1.52
2016	0.12	0.32	0.39	0.10	0.76	1.67
2017	0.13	0.29	0.51	0.07	0.62	1.62
2018	0.21	0.43	0.44	0.09	0.63	1.77
2019	0.22	0.40	0.43	0.08	0.56	1.68
2020	0.17	0.47	0.46	0.09	0.58	1.75
2013-2020 成長幅度	21.43%	36.76%	51.67%	6.25%	16.16%	29.15%

在各構面變化上，構面資訊揭露量皆逐年增加（圖 2）。其中，以 2013 及 2020 年兩個年度做比較，就業揭露資訊量從 2013 年 0.30% 開始增加到 2020 年的 0.46%，增加幅度 51.67%；其次為環境由 0.34% 增加為 0.47%，增加幅度為 36.76%。

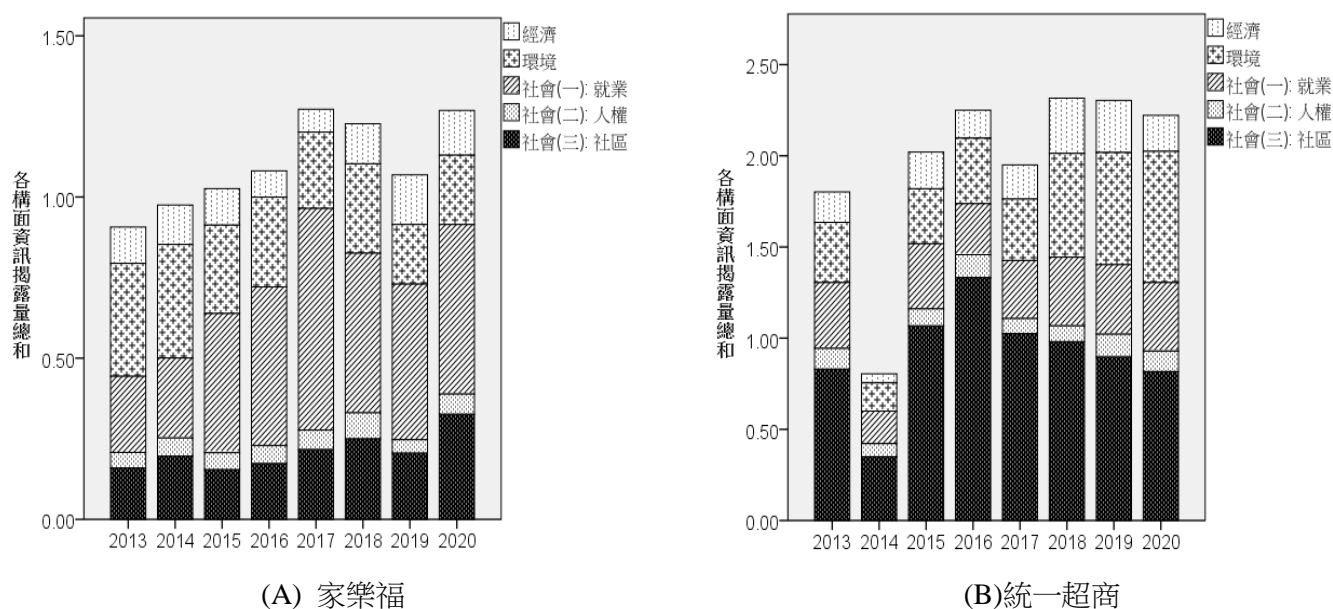


圖2 CSR構面每年資訊揭露量比較

長期來看，就業揭露資訊增加幅度最大；其次為環境。反應零售業為直接面對消費者的服務業，雇用的勞動力眾多，因此重視就業，亦反應零售業傾向強調內部政策較易實施的 CSR 面向，以強調員工公平就業機會、訓練。但是在實施做法上就有差異。家樂福強調補償與歐洲勞工意識較高有關，統一超商則強調員工訓練。

圖 3 近一步說明兩家公司各構面出現前三名關鍵字的平均揭露資訊量。家樂福在經濟揭露資訊量最多的關鍵字是經濟 (0.05%)；環境揭露是廢棄物 (0.14%) 最多；就業則揭露補償 (0.17%) 最多；人權最強調人權 (0.03%)；社區參與則揭露健康 (0.10%) 最多。統一超商在經濟揭露資訊最多的關鍵字是捐助 (0.08%)；環境揭露提及能源 (0.26%) 最多；就業則最重視訓練 (0.22%)；人權揭露童工 (0.07%) 最多；社區參與則最重視健康 (0.42%)。

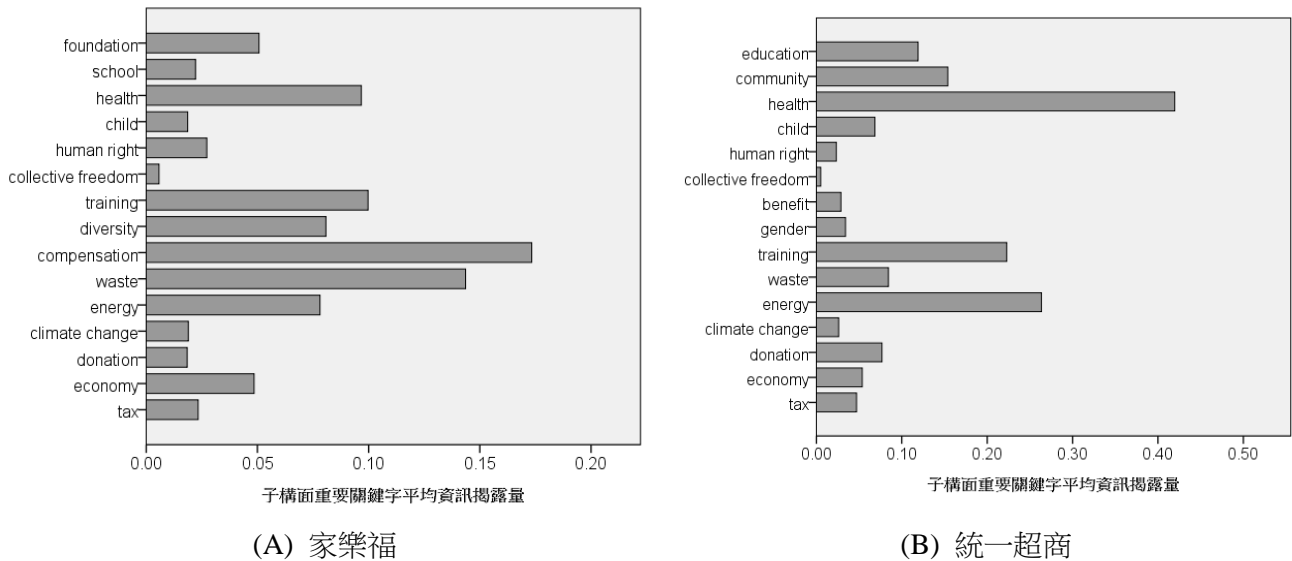


圖3 各構面熱門詞彙比較

此外，近年來由於公司治理逐漸受到重視，本研究除經濟、環境及社會三構面外，亦初探公司治理的構面，將其整合到 CSR。但有鑒於公司治理構面衡量，在構面文字編碼上，尚缺乏理論構面驗證。同時，最新 GRI 2020 國際揭露準則，亦尚未有明確的衡量類別，難以與其他構面一同進行比較。因此，本文參考 Kolk and Pinkse (2010) 的作法，以治理結構 (corporate structure) 與公司倫理 (ethics) 的概念文字，關鍵字 corporate structure, governance committee, board of director, duality, independent, audit, board diversity, stakeholder, code of conduct, ethics，進行分析。結果顯示相較於家樂福，統一超商的總資訊揭露量較少，但揭露資訊成長幅度較高 (附錄表 A1)³。整體而言，資訊揭露量平均成長幅度為 22.73%，反映公司治理議題逐漸受到重視。再者，兩家公司在公司治理構面上不存在顯著差異 ($p > 0.05$) (附錄圖 A1)。

伍、討論與研究發現

本研究目的從母國環境 CSR 發展程度、零售產業特性以及時間變化上，國際零售企業資訊揭露量、揭露構面差異及隨時間演化的揭露構面變化。短期可以了解企業當下重視的 CSR 揭露重點差異，而長期有助於檢視企業 CSR 揭露的趨勢及較完整的樣貌。我們認為不同跨國企業實施 CSR 與 CSR 揭露方式存在差異，這樣的結果除了受到各自外部環境、產業特性、公司特性影響以外，也取決於企業如何有效回應全球利害關係人的 CSR 資訊揭露要求，持續爭取其支持。以下說明本研究發現。

首先，隨著 CSR 逐漸被重視，企業傾向揭露其對 CSR 的付出與成果。尤其是國際零售業面臨的跨國環境的複雜性更高，所面對利害關係人要求企業資訊透明度更高，對於 CSR 資訊揭露更加重視。過去研究指出，歐美國家較亞洲國家企業，由於其母國 CSR 發展程度普遍較高，在 CSR 揭露的項目種類較多 (Welford 2005)。但是我們研究發現，統一超商 CSR 總揭露量與揭露變異量高於家樂福。此一發現與 Marano, Tashman, and Kostova (2017) 的論點一致，其指出母國環境 CSR 發展程度較低的國際企業，為了要回應全球利害關係人對於資訊透明的要求壓力，以減輕其源自母國的劣勢，企業傾向更積極地揭露 CSR 資訊，甚至可能揭露更多的訊息。另一個原因可能是統一超商的資料來自於獨立 CSR 報告書，因此比家樂福年報提供更多 CSR 資訊。

³ 附錄請至管理評論官網 (<https://mr.mars.org.tw/>) 「歷年刊登論文列表的第 42 卷第 2 期」處下載。

統一超商較高揭露變異量的發現顯示，母國 CSR 發展程度較低的跟進國家企業會快速追趕發展程度較高的先進國家。顯示跟進國家的追趕不僅表現在國家經濟活動、企業技術能量上，在如 CSR 的商業實務上，也會進行積極的追趕。台灣在 CSR 實務發展上的起步較晚，利害關係人才正逐步重視與要求企業對社會的影響，因此會隨社會發展的變化，對企業的期待有較多變化。加上統一超商在揭露和實施 CSR 的經驗較少，因此會透過不斷調整來了解利害關係人關心的重點以回應利害關係人，也因此統一超商資訊揭露的變異量大於家樂福。此外，統一超商的 CSR 揭露較著重於台灣市場整體發展，家樂福的 CSR 揭露則涵蓋全球市場。相較之下，統一超商面對需要回應的市場規模較小，因此較能及時快速回應台灣市場利害關係人的要求。再者，因為法國發展 CSR 歷史較久，對企業的期待與要求也愈高，而發展 CSR 經驗較豐富的家樂福也因此增加資訊揭露的幅度較大，以充分回應利害關係人的期待。因此提出研究發現一：

研究發現一：母國的 CSR 發展程度與零售業的 CSR 揭露程度有關。統一超商的 CSR 總資訊揭露量與揭露變異量高於家樂福；資訊揭露成長幅度則低於家樂福。

再者，比較兩家公司揭露構面的結果顯示，反應不同母國環境 CSR 發展程度與有效回應全球利害關係人的期待，影響企業對於 CSR 投入與重視構面有所不同。比較兩家公司各構面揭露相對的資訊量，以 95% 信賴區間與 *t* 檢定的結果顯示。家樂福以就業及環境的揭露資訊量最高，反映近幾年歐洲就業議題受到重視，影響家樂福持續增加該議題的資訊揭露。法國對於環境永續發展的要求，反映出家樂福在環境構面的重視，其需因應歐洲政府及企業隨時間發展出各種環境保護的規範與重視。呼應 Akbar and Ahsan (2014) 與 Arya and Zhang (2009) 的研究發現，企業對政府規範的回應會反映在企業社會責任資訊的揭露上。統一超商以社區參與揭露每年最多，其次為環境的資訊揭露。此一結果回應過去研究指出，處於母國環境 CSR 發展程度較低的企業，較少著墨在回應利害關係人等對外的 CSR (Welford 2004)。統一超商的研發發現也與 Aray et al. (2021) 的研發發現一致，母國環境 CSR 發展程度較低的企業，比較會揭露社區發展以淡化利害關係人對外顯環境影響議題的著墨。統一超商對於社區發展的著墨也反映出母國 CSR 發展程度較低的跟進國家企業，反而可以直接跳過 CSR 社會議題的能力發展所需要的學習時間，直接切入社會影響的構面 (Symeou, Zyglidopoulos, and Williamson, 2018)。此外，家樂福與統一超商對於 CSR 資訊揭露重點的不同，也反映出同一零售產業中的企業，因應不同母國環境 CSR 發展的需求，著重不同的 CSR 回應，因此提出研究發現二：

研究發現二：家樂福強調就業與環境構面；統一超商強調社區參與構面。

過去研究指出消費相關產業，由於與社會經濟活動高度相關、接近消費者，因此對利害關係人的壓力有較高回應 (Branco and Rodrigues 2008)。再者，國際零售業面臨的跨國環境的複雜性更高，利害關係人要求企業資訊透明度更高、規範也更多，對於 CSR 資訊揭露更加重視。本研究結果顯示，不管是家樂福或是統一超商，八年的資訊揭露量皆呈現逐年增加的趨勢，顯示國際零售業的資訊揭露量逐年增加。呼應過去研究指出消費相關產業，對 CSR 資訊揭露更多。再者，CSR 揭露被國際零售業視為全球經營策略之一，為其符合制度規範及持續性的產業特徵。此外，本研究也與過去研發發現一致，隨時間增加，公司規模越大、資源越多，實施 CSR 的經驗越豐富，會揭露越多 CSR 資訊 (Kolk 2010; Marano, Tashman, and Kostova 2017)，提出研發發現三：

研究發現三：家樂福與統一超商對於CSR的資訊揭露呈逐年增加。

研究結果呼應過去研究指出，零售業透過社區參與可以增加與消費者溝通互動的方式，而且資訊揭露比其他形式更容易被社會大眾查核，有利於提升企業形象 (Kolk, Hong, and Van Dolen 2010; Lee et al. 2009)。但是兩家公司對於社區參與的實質做法有不同。家樂福較偏重員工職場健康，統一超商則強調社區的健康促進，透過社區活動參與達到健康促進。環境構面上，

家樂福從包材的再設計及循環經濟的方向著手來強調廢棄物的減量。統一超商則從能源的節省上回應環境議題。

此一研究發現顯示食品零售商更願意參與社區互動，透過支持當地社區有利於融入企業所在的社區，也可以吸引到更高階的消費者。而 CSR 揭露構面的變化也反映出政府與利益關係人對社會議題重視的優先順序。我們的研究發現也與 Souza-Monteiro and Hooker (2017) 研究發現，英國食品零售業逐漸增加對於環境、社區的關心一致。此外，我們的研究也發現，零售業越來越注意多元的議題，而非只有偏向單一構面，原因在於零售業比一般產業面對更廣泛的利害關係人，需要回應其要求。因此提出研究發現四：

研究發現四：長期下，家樂福與統一超商逐漸重視環境、就業與社區參與構面的資訊揭露。

陸、結論

本研究以 2013-2020 年間法商家樂福與台灣統一超商揭露的 CSR 進行分析比較，結果發現處於母國 CSR 發展程度較低的統一超商（跟進者）比處於母國 CSR 發展程度較高的家樂福（先進者）有較多的 CSR 資訊量揭露與資訊變異量，家樂福則是資訊揭露成長幅度較大（研究發現一）；家樂福強調就業與環境，而統一超商則強調社區參與（研究發現二）；長期下，國際零售企業的 CSR 資訊揭露呈現逐年增加且逐漸重視社區參與、就業與環境的揭露（研究發現三、四）。

一、管理意涵

本研究有幾個重要的管理意涵。首先，本研究以經濟、環境、就業、人權、社區參與五個構面來檢視零售業 CSR 的揭露。實務上，雖然零售業被認為要接觸上游供應商，下游面對消費大眾，所提供的產品與服務廣度較一般製造業要多，對於環境面與社會大眾的接觸範圍也比製造業要高，但是過去 CSR 揭露的研究大多為製造業或是高耗能產業，顯少有零售業的研究。本文針對該研究缺口，分析影響國際零售業 CSR 揭露的因素，同時指出零售業所強調 CSR 揭露的構面。研究結果顯示，以家樂福與統一超商為例，零售企業有 CSR 揭露呈資訊量愈來愈多的趨勢，顯示對於 CSR 的重視。從 CSR 揭露量和揭露的構面也有利於了解零售業目前與利害關係人溝通的重點，有利於零售業者了解在未來應該對社會及政策面所產生的影響。

CSR 揭露的內容亦反映不同母國 CSR 發展程度下，利害關係人要求回應的重點與企業回應的壓力。例如，家樂福重視失業議題，原因在於 2013 年歐洲處於平均失業率約 12% 的高失業率，之後雖然逐年下降，但是仍遠高於台灣近 10 年 4% 的失業率，因此回應失業議題成為家樂福在社會構面的重點，也揭露相對多的資訊。統一超商則較重視社區參與，透過健康促進及教育等社區活動參與與付出，提升企業形象，以站穩其在零售龍頭的地位，都顯示企業對 CSR 的揭露，應考量適時適地的情境，以回應重視的議題。我們也發現，隨時間變化，零售業在社區參與、就業與環境構面的議題上，回應的增加，也反映出其在這三個構面上資訊的揭露。

二、理論意涵

過去研究發現著重探討不同的制度環境、產業及公司特性對 CSR 揭露的影響。本研究則進一步從母國 CSR 發展的程度進行比較分析。家樂福強調就業與環境，顯示法國對於工作機會與環境永續發展的要求，而統一超商則強調社區參與，淡化開發中國家企業，環境議題發展較弱的問題。統一超商 CSR 資訊揭露量的增加顯示，處於母國 CSR 發展程度較弱的市場，企業會積極凸顯 CSR 責任，以淡化利益關係人對於企業資訊較不透明的負面印象，呼應 Marano, Tashman, and Kostova (2017) 的發現，源自 CSR 發展經驗較缺乏國家的企業，為扭轉外部利害關係人對其負面印象，會積極參與 CSR。此外，我們也發現，隨時間變化，零售業逐漸重視社區參與、就業與環境構面，較偏向外部的 CSR 揭露。回應利害關係人理論指出，企業會回應利

害關係人的要求來揭露 CSR (Chan, Watson, and Woodliff 2014; Huang and Kung 2010)。特別是回應利害關係人理論強調獲得正當性，回應不同企業重視的利害關係人不同而揭露不同的資訊，是企業 CSR 揭露的重要動機。此外，本研究應用高階經理人認知解釋經理人對於企業社會責任揭露重點的不同，回應認知理論的研究指出，高階經理人對外在環境的認知會反映其認為社會責任揭露應表示的重點 (Ma et al. 2020; Sun and Govind 2020)。而本研究發現家樂福經理人對歐洲就業及環境議題的回應，而統一超商經理人則強調社區發展的貢獻。

三、研究限制

本研究僅針對台灣有營運據點的兩家國際零售商 CSR 進行分析，這兩家公司雖無法完全代表零售業，但是家樂福在股權未出售給統一企業前，為台灣市占率第一的量販店，統一超商則為台灣市占率第一的便利商店，在台灣營運均具有代表性。未來研究可以拓展研究範疇至其他類型的零售商，例如好市多，以更廣泛的研究資料，對零售業 CSR 有更進一步的進行分析。同時，家樂福在 2022 年將在台子公司的股權出售給統一超商，由於本研究的資料收集時間點僅到 2020 為止，但是其出售的協商可能在 2020 以前就開始，雖然在家樂福、統一超商的 CSR 報告書中未有揭露出售的直接訊息，但可能已對兩家公司報告書所涵蓋的邊界範圍與涵蓋的資訊多寡有所影響，使本研究中以關鍵字代表資訊揭露的方法，有無法捕捉到此一變化的研究限制。此外，出售後台灣家樂福已經納入台灣統一集團旗下，變成同一個集團，將造成兩家公司報告書邊界、企業策略及 CSR 發展策略的改變，進而影響 CSR 揭露面向，在應用本研究之比較結果須審慎考量時間與報告書邊界範圍所造成的 CSR 揭露影響。未來研究也可以考量涵蓋策略方向對 CSR 揭露構面的影響。例如，家樂福母國市場為法國，台灣則是統一超商的母國市場。相較於統一超商，家樂福母國市場規模較大、涵蓋國際市場地理範圍較廣，強調在歐洲與南美洲市場的拓展，以配合其全球化的策略地位，在 CSR 的陳述上會較具國際市場連結；而統一超商主要市場為台灣，雖有國際化，但是強調於在地經營，所以揭露的層次與內容較為本國導向，因此地理範疇與企業國際化程度、企業全球導向的策略因素也會影響 CSR 揭露的內容。再者，本文採用詞袋模型，建議未來可以利用更進階的語義模型，引入超越單詞層次的方法進行更細緻的分析。

參考文獻

一、中文

- 未來流通研究所 (2021), 「2020台灣「零售&電商」產業市佔率英雄榜」, (取得日期: 2021年08月17日), [available at <https://www.mirai.com.tw/2020-taiwan-retail-ec-market-share-analysis/>]
- 經濟部統計處 (2022), 「批發零售及餐飲統計調查」, (取得日期: 2022年06月16日), [available at <https://dmz26.moea.gov.tw/GMWeb/investigate/InvestigateEA.aspx>].
- 蘇威傑與劉世慶 (2015), 「企業社會責任初探與臺灣實務現況之探討」, *產業與管理論壇*, 第17卷, 第4期, 頁5-25。

二、英文

- Akbar, Suraiyah and Kamrul Ahsan (2014), "Analysis of Corporate Social Disclosure Practices of Australian Retail Firms," *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 6(4), 375-396.
- Ali, Waris, Jędrzej George Frynas, and Zeeshan Mahmood (2017), "Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Developed and Developing Countries: A Literature Review," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273-294.
- Anselmsson, Johan and Ulf Johansson (2007), "Corporate Social Responsibility and the Positioning of Grocery Brands. An Exploratory Study of Retailer and Manufacturer Brands at Point of Purchase," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, 835-856.
- Aray, Yulia, Desislava Dikova, Tatiana Garanina, and Anna Veselova (2021), "The Hunt for International Legitimacy: Examining the Relationship between Internationalization, State Ownership, Location and CSR Reporting of Russian Firms," *International Business Review*, 30(5), 101858.
- Arya, Bindu and Gaiyan Zhang (2009), "Institutional Reforms and Investor Reactions to CSR Announcements: Evidence from an Emerging Economy," *Journal of Management Studies*, 46, 1089-1112.
- Barr, Pamela S., John L. Stimpert, and Anne S. Huff (1992), "Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal," *Strategic Management Journal*, 13, 15-36.
- Basil, Debra Z. and Jill Erlandson (2008), "Corporate Social Responsibility Website Representations: A Longitudinal Study of Internal and External Self-presentations," *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 125-137.
- Berkowitz, Heloïse, Marcelo Bucheli, and Hervé Dumez (2017), "Collectively Designing CSR through Meta-organizations: A Case Study of the Oil and Gas Industry," *Journal of Business Ethics*, 143(4), 753-769.
- Bhatia, Aparna and Binny Makkar (2020), "CSR Disclosure in Developing and Developed Countries: A Comparative Study," *Journal of Global Responsibility*, 11(1), 1-26.
- Bhimani, Alnoor, Hanna Silvola, and Prabhu Sivabalan (2016), "Voluntary Corporate Social Responsibility Reporting: A Study of Early and Late Reporter Motivations and Outcomes," *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 77-101.

- Branco, Manuel Castelo and Lucia Lima Rodrigues (2008), “Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies,” *Journal of Business Ethics*, 83(4), 685-701.
- Carrefour (2021), “Annual Report,” (accessed June 01, 2022), [available at <https://www.carrefour.com/en/finance/financial-publications>].
- Chan, MuiChing, John Watson, and David Woodliff (2014), “Corporate Governance Quality and CSR Disclosures,” *Journal of Business Ethics*, 125(1), 59-73.
- Chantziaras, Antonios, Emmanouil Dedoulis, Vassiliki Grougiou, and Stergios Leventis (2020), “The Impact of Religiosity and Corruption on CSR Reporting: The Case of US Banks,” *Journal of Business Research*, 109, 362-374.
- Chapple, Wendy and Jeremy Moon (2005), “Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia,” *Business and Society*, 44(4), 415-441.
- Chiu, Tzu-Kuan and Yi-Hsin Wang (2015), “Determinants of Social Disclosure Quality in Taiwan: An Application of Stakeholder Theory,” *Journal of Business Ethics*, 129, 379-398.
- Cho, Charles H., Joanna Krasodomska, Paulette Ratliff-Miller, and Justyna Godawska (2021), “Internationalization and CSR Reporting: Evidence from US Companies and Their Polish Subsidiaries,” *Meditari Accountancy Research*, 29(7), 135-162.
- Duriau, Vincent J., Rhonda K. Reger, and Michael D. Pfarrer (2007), “A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological refinements,” *Organizational Research Methods*, 10(1), 5-34.
- Fernández-Ferrín, Pilar, Sandra Castro-González, and Belén Bande (2021), “Corporate Social Responsibility, Emotions, and Consumer Loyalty in the Food Retail Context: Exploring the Moderating Effect of Regional Identity,” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 648-666.
- Finkelstein, Sydney and Donald C. Hambrick (1996), *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. New York: West.
- Fortanier, Fabienne, Ans Kolk, and Jonatan Pinkse (2011), “Harmonization in CSR Reporting,” *Management International Review*, 51(5), 665-696.
- Freeman, Robert E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Gardberg, Naomi A. and Charles J. Fombrun (2006), “Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets across Institutional Environments,” *Academy of Management Review*, 31(2), 329-346.
- Giannarakis, Grigoris (2014), “The Determinants Influencing the Extent of CSR Disclosure,” *International Journal of Law and Management*, 56(5), 393-416.
- Hambrick, Donald C. and Phyllis A. Mason (1984), “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers,” *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hopkins, Daniel J. and Gary King (2010), “A Method of Automated Nonparametric Content Analysis for Social Science,” *American Journal of Political Science*, 54(1), 229-247.
- Huang, Cheng-Li and Fan-Hua Kung (2010), “Drivers of Environmental Disclosure and Stakeholder Expectation: Evidence from Taiwan,” *Journal of Business Ethics*, 96(3), 435-451.

- Husted, Bryan W., Ivan Montiel, and Petra Christmann (2016), "Effects of Local Legitimacy on Certification Decisions to Global and National CSR Standards by Multinational Subsidiaries and Domestic Firms," *Journal of International Business Studies*, 47(3), 382-397.
- Iqbal, Zeeshan and Maimoona Malik (2019), "Entrepreneurial Orientation and Engagement of Pakistani Small and Medium Enterprises in Sustainable Development Practices: Mediating Role of Knowledge Management," *Business Strategy & Development*, 2(3), 192-203.
- Jizi, Mohammad Issam, Aly Salama, Robert Dixon, and Rebecca Stratling (2014), "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the US Banking Sector," *Journal of Business Ethics*, 125(4), 601-615.
- Kaplan, Sarah (2011), "Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future," *Journal of Management Studies*, 48(3), 665-695.
- Khan, Arifur, Mohammad Badrul Muttakin, and Javed Siddiqui (2013), "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosures: Evidence from an Emerging Economy," *Journal of Business Ethics*, 114(2), 207-223.
- Kolk, Ans (2010), "Trajectories of Sustainability Reporting by MNCs," *Journal of World Business*, 45(4), 367-374.
- and Jonatan Pinkse (2010), "The Integration of Corporate Governance in Corporate Social Responsibility Disclosures," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 15-26.
- , Pan Hong, and Willemijn Van Dolen (2010), "Corporate Social Responsibility in China: An Analysis of Domestic and Foreign Retailers' Sustainability Dimensions," *Business Strategy and the Environment*, 19, 289-303.
- Lee, Min-Young, Ann Fairhurst, and Scarlett Wesley (2009), "Corporate Social Responsibility: A Review of the Top 100 US Retailers," *Corporate Reputation Review*, 12, 140-158.
- Ma, Zhiming, Hong Zhang, Weiguo Zhong, and Kaitang Zhou (2020), "Top Management Teams' Academic Experience and Firms' Corporate Social Responsibility Voluntary Disclosure," *Management and Organization Review*, 16(2), 293-333.
- Mahadeo, Jyoti D., Vanisha Oogarah-Hanuman, and Teerooven Soobaroyen (2011), "A Longitudinal Study of Corporate Social Disclosures in a Developing Economy," *Journal of Business Ethics*, 104(4), 545-558.
- Maignan, Isabelle and David A. Ralston (2002), "Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations," *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Malik, Muhammad Shoukat and Lubna Kanwal (2018), "Impact of Corporate Social Responsibility Disclosure on Financial Performance: Case Study of Listed Pharmaceutical Firms of Pakistan," *Journal of Business Ethics*, 150(1), 69-78.
- Maloni, Michael J. and Michael E. Brown (2006), "Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry," *Journal of Business Ethics*, 68, 35-52.
- Marano, Valentina, Peter Tashman, and Tatiana Kostova (2017), "Escaping the Iron Cage: Liabilities of Origin and CSR Reporting of Emerging Market Multinational Enterprises," *Journal of International Business Studies*, 48(3), 386-408.

- Momin, Mahmood Ahmed and Lee D. Parker (2013), “Motivations for Corporate Social Responsibility Reporting by MNC Subsidiaries in an Emerging Country: The Case of Bangladesh,” *The British Accounting Review*, 45(3), 215-228.
- North, Douglass C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Osborne, J. David, Charles I. Stubbart, and Arkalgud Ramaprasad (2001), “Strategic Groups and Competitive Enactment: A Study of Dynamic Relationships between Mental Models and Performance,” *Strategic Management Journal*, 22, 435-454.
- Porter, Michael E. and Claas Van der Linde (1995), “Toward a New Conception of the Environment-competitiveness Relationship,” *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Potter, W. James and Deborah Levine-Donnerstein (1999), “Rethinking Validity and Reliability in Content Analysis,” *Journal of Applied Communication Research*, 27(3), 258-284.
- Retail-index (2020), “Rankings and Profiles of the Top Retailers in France,” (accessed June 01, 2022), [available at <https://www.retail-index.com/>]
- Reverte, Carmelo (2009), “Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms,” *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351–366.
- Schuler, Douglas A. and Margaret Cording (2006), “A Corporate Social Performance–corporate Financial Performance Behavioral Model for Consumers,” *Academy of Management Review*, 31(3), 540-558.
- Souza-Monteiro, Diogo and Neal Hooker (2017), “Comparing UK Food Retailers Corporate Social Responsibility Strategies,” *British Food Journal*, 119(3), 658-675.
- Su, Weichieh, Mike W. Peng, Weiqiang Tan, and Yan-Leung Cheung (2016), “The Signaling Effect of Corporate Social Responsibility in Emerging Economies,” *Journal of Business Ethics*, 134(3), 479-491.
- Sun, Wenbin and Rahul Govind (2020), “A New Understanding of Marketing and “Doing Good”: Marketing’s Power in the TMT and Corporate Social Responsibility,” *Journal of Business Ethics*, 176, 89-109.
- Surroca, Jordi, Josep A. Tribó, and Shaker A. Zahra (2013), “Stakeholder Pressure on MNEs and the Transfer of Socially Irresponsible Practices to Subsidiaries,” *Academy of Management Journal*, 56(2), 549-572.
- Symeou, Pavlos C., Stelios Zyglidopoulos, and Peter Williamson (2018), “Internationalization as a Driver of the Corporate Social Performance of Extractive Industry Firms,” *Journal of World Business*, 53(1), 27-38.
- Tengblad, Stefan and Claes Ohlsson (2010), “The Framing of Corporate Social Responsibility and the Globalization of National Business Systems: A Longitudinal Case Study,” *Journal of Business Ethics*, 93(4), 653-669.
- Tsang, Eric W. (1998), “A Longitudinal Study of Corporate Social Reporting in Singapore: The Case of the Banking, Food and Beverages and Hotel Industries,” *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 11(5), 624-635.
- United Nations Conference on Trade and Development (2011), “Corporate Governance Disclosure in Emerging Markets: Statistical Analysis of Legal Requirements and Company Practices,” (accessed June 2022), [available at https://unctad.org/system/files/official-document/diaeed2011d3_en.pdf].

- Utgård, Jakob (2018), "Retail Chains' Corporate Social Responsibility Communication," *Journal of Business Ethics*, 147(2), 385-400.
- Wanderley, Lilian Soares Outtes, Rafael Lucian, Francisca Farache, and José Milton de Sousa Filho (2008), "CSR Information Disclosure on the Web: A Context-based Approach Analysing the Influence of Country of Origin and Industry Sector," *Journal of Business Ethics*, 82(2), 369-378.
- Wang, Kun Tracy and Dejjia Li (2016), "Market Reactions to the First-time Disclosure of Corporate Social Responsibility Reports: Evidence from China," *Journal of Business Ethics*, 138(4), 661-682.
- Weber, Robert Philip (1990), *Basic Content Analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Welford, Richard (2004), "Corporate Social Responsibility in Europe and Asia: Critical Elements and Best Practice," *Journal of Corporate Citizenship*, 13, 31-47.
- (2005), "Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia," *Journal of Corporate Citizenship*, 17, 33-52.
- Yang, Xiaohua and Cheryl Rivers (2009), "Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective," *Journal of Business Ethics*, 86(2), 155-169.
- Young, Suzanne and Magalie Marais (2012), "A Multi-Level Perspective of CSR Reporting: The Implications of National Institutions and Industry Risk Characteristics," *Corporate Governance: An International Review*, 20, 432-450.