

2022年3月修了

早稲田大学大学院商学研究科

修 士 論 文

題 目

日本企業の中国におけるCSR活動

～富士ゼロックスを例に～

研究指導 企業社会論

指導教員 谷本 寛治

学籍番号 35201014

氏 名 黄 暁静

概要書

80年代後半から経済のグローバル化が急速に広がっていく中、多国籍企業はその事業活動を活発化させており、世界各地に展開するようになった。グローバル化により企業の範囲や影響力は国境を越えるようになり、企業が引き起こす環境問題や社会問題も国境を越える問題となっている。しかしながら、現在の法規制は、超国家的な拘束力をもたない。一国単位で有効であり、そのため、多国籍企業に対する規制として適当と言えない。そこで、グローバル化により増大する様々な問題について、CSRは文化的異質性(規範、価値観、利益)の問題に企業が対処する際の基準となり道徳的な羅針盤となる(Rasche, A., Morsing, M. and Moon, J. 2017)。CSRが市場のメカニズムに組み込まれるようになると、その影響力は大きくなる。

90年代から多くのグローバル企業が世界の工場である中国に進出しているおり、日本企業も新たな市場の開拓や割安な労働力と原材料を求めため、急速に中国へ進出し始めた。2020年において、中国に進出している日本企業は合計33,341社ある。中国における環境問題が深刻化し、企業不祥事の頻発、格差の拡大、人権・労働問題等は海外から高い関心と注目を集めている。グローバル企業に中国における外国企業としての責任(Mezias. 2002; Nachum. 2003; Zaheer. 1995)、CSRが求められている。

多くの日本企業はCSR元年(2003年)をきっかけに、CSR推進に向けた専門部署の設立・制度整備などは着実に進んでおり、環境問題や製品・サービスの安全・品質には非常に力を入れて取り組んできた(谷本. 2020)。しかし、海外に進出した日本企業のCSR経営の現状について、経済産業省(2015)の調査によると、海外拠点のCSRマネジメントについて改善すべき点があると感じる企業は調査対象全体の72.5%にも至っている。中国に進出している日本企業の半数以上(52.8%)は、日本本社と別に現地で独自にCSR方針を策定していないし、44.6%の企業は現地で社会貢献活動を実施していない状況である(国際交流基金. 2010)。このような状況を見ると、日本の多国籍企業は進出先におけるCSRの推進について、まだ不十分だと言える。

多国籍企業は海外においてCSRを展開する際、世界的共通でグローバルなCSR戦略(Christmann. 2004, Husted, Montiel, Christmann. 2016))を取るべきか、各国子会社に権限を分散し、各国市場の違いに対応するローカルなCSR戦略(原田. 2006、手塚. 2017、Anand. 2018)を取るべきかについて、議論されている。また、CSRに関する方針や計画を

策定する際に、本社と海外子会社間の CAGE(文化的な、制度的な、地理的な、経済的な)距離(Ghemawat, 2001)、本社の経営資源への依存度、子会社の機能・規模、現地ステイクホルダーの要求・圧力((Yang&Rivers, 2009)などの要素に影響される。そこで、本研究では、次の三つのリサーチ・クエスチョン(以下では RQ と称する)を設定する。

RQ1: 日本企業は中国においてどのような CSR 戦略の方針を取っているか。

RQ2: 中国子会社が CSR 活動の方針を立てるに当たって、日本企業の本社よりどのような影響を受けているか。

RQ3: 日本企業は中国においてどのような CSR 活動を実現しているのか。

上記の RQ に答えるために、富士ゼロックス本社および中国子会社を事例研究の対象とする。ホームページや発行された報告書等公表された資料のみならず、より詳細な情報や資料を得るために、本社および中国における子会社へのインタビューを行い、調査・分析した。富士ゼロックス社は 2004 年に CSR 部を設立し、日本国内だけではなく、中国を含め海外において「CSR は経営そのものである」という考えの下、積極的に CSR 経営を展開してきた。主なステイクホルダーとして、お客様、従業員、取引先、地球環境、地域社会を取り上げ、基本的な考え方、目指す姿、CSR 目標を明確し、サステナビリティの観点に立って具体的な事業活動を通じて社会の発展に貢献し続けることを目的に CSR 活動を実施している。富士ゼロックスは中国において、製造機能だけではなく、資材調達、研究開発、製造、販売、リサイクルのすべてのバリューチェーンにおいて CSR を展開している。富士ゼロックスは本研究の RQ を回答できる代表的な事例と言える。したがって、上記の 3 つの RQ の答えは以下の通りである。

RQ1 について、日本企業は中国においてグローバルな CSR 戦略の方針を取っていると言える。企業理念、CSR の哲学、グループ全体の中長期的な計画はグローバルで統一している。しかし、CSR 内容の分野によっては、統一されたグローバルな本社方針を当てはめるのもあり、現地の事情に合わせて変えていくローカルな方針もある。すなわち、単純に本社の CSR 戦略の方針をそのまま海外子会社に展開するのではなく、中国において解決すべき社会ニーズや現地のステイクホルダーの要求に合わせて CSR 戦略の方針を領域ごとに柔軟的に対応している。例えば、廃棄物問題に関しては、グローバルな方針を取っていると言える。富士ゼロックスは製造者責任として「廃棄物問題に国境はない」、「ダブルスタ

「標準は許さない」の方針にしたがい、国際的な規模で資源循環システムを構築している。一方、各社長や営業に対し各国・地域での社会的課題を見据え、その解決に貢献するCSR経営を現地で実施することを要求している。

RQ2について、日本企業の中国子会社がCSR活動の方針を立てるにあたって、本社との地理的距離は近いので、本社の影響をより受けやすいと言える。そして、子会社の機能や規模、本社にとっての重要度が高いほど本社の影響をより強く受けると言える。全社の80%の生産台数を製造している富士ゼロックスの深セン工場は、約6,000人の従業員を持つマザー工場として、本社のCSR部が主導したCSR調達活動の第一現場となっている。本社とのコミュニケーションが緊密であり、他の子会社より本社の影響を強く受けていると言える。また、経営トップのリーダーシップにも影響されると言える。専任のCSR推進室を董事長(取締役会長)直轄管理の重要な位置につけている子会社は、トップの支持を得てCSR推進に関する人員数や権限・予算も他の子会社より多く、新たなCSRプログラムの開発や積極的に自主的なCSR活動もしている。

RQ1とRQ2を踏まえて、RQ3に対する回答は以下となる。基本的に中国においても、ステイクホルダーであるお客様、従業員、取引先、地球環境、地域社会に対して、本社と同様の社会的課題を取り上げ、サステナビリティの観点に立って具体的な事業活動を通じてCSR活動を実施している。一方、中国における子会社の機能や事業活動によって、経営課題とステイクホルダーの優先順位も異なっていくため、CSR活動を共通プログラムと個別プログラムに分けて実施している。製造工場にとってサプライヤーや従業員(製造ラインで働く若い従業員)の重要度が高いため、サプライチェーンにおけるCSR調達と従業員支援プログラムを重点的に展開している。販売会社にとってお客様の重要度が高いため、より多くのお客様がマーケティング活動を支援するCSRコミュニケーション・教育を実施している。研究開発センターは中国市場のニーズをタイムリーにとらえ、中国のお客様の要求する商品を開発・提供している。リサイクル工場にとって政府や業界の動向が重要であるため、工場見学やリサイクル業界の基準策定に提言を実施している。

以上のことから、日本企業は中国においてCSRを推進するには以下の5点が求められている。①日本国内でも海外子会社でもCSR担当部門の位置づけ、人員配分、権限や予算を十分に付ける必要がある。②CSRに対する社内の関係部門ならびに従業員からの理解、他部門との連携が重要である。③本社CSR部と海外子会社CSR担当者とのコミュニケーションが重要で、海外現地のCSR活動においてはPDCAが必要である。④経営課題の解決に貢

献できる CSR 活動の提案、CSR の将来性を社内外に示すことが CSR 部門や CSR 責任者の重要な役割であり、それをできる優秀な人材が必要である。⑤経営トップが CSR に対する深い理解とリーダーシップの発揮が重要である。

本研究は富士ゼロックスの事例を取り上げ、日本本社と中国子会社の CSR を調査・分析したことによって、日本企業は中国に CSR を展開する際に取りべき CSR 方針、直面する課題とその解決策について考えた。もっとも本論文の限界として、1つの事例研究と7人のインタビューから一般論を引き出すには限界がある。また、中国に進出している日本企業の業種によって事業活動は異なるため、富士ゼロックス1社だけの事例はすべての企業に適合するわけではない。さらに、中国に進出する時期や企業の規模等によって、結論が違っていく可能性も考えられる。本研究の結論をより明確に裏付け、妥当性を高めるためには、更なる研究を行う必要がある。