

2016年 9月修了

早稲田大学大学院商学研究科

修士論文

題 目

中国におけるCSRと企業・政府の関係

研究指導 企業社会論

指導教員 谷本寛治

学籍番号 35141702-8

氏 名 王路

概要書

本稿の目的は、中国の社会的文脈に埋め込まれている企業・政府の関係に焦点を当て、企業の社会的責任（以下 **CSR**）はどのような影響を受けているかについて検討することにある。これまで中国における **CSR** に関する研究の中では、量的研究の方が圧倒的に多い。特に、経営的視点で見る **CSR** への取り組みの現状と特徴、および企業の **CSR** と財務的パフォーマンスの間の相関関係に焦点を当てたものが多数である。しかしながら、**CSR** というのは、特定の社会的文脈に埋め込まれているものであり、国や地域によって、その形成プロセスおよび課題などが異なる。特に、特定の地域におけるビジネス・社会・政府の関係（以下は **BSG**）は、**CSR** に大きく関係している（Moon and Vogel, 2008）。そこで、中国における **CSR** をより明らかにするために、社会的文脈に基づき、企業と社会の関係の中で生まれた **CSR** を理解していくことが必要である。

本稿では、文献研究と事例研究を通じて、中国の社会的文脈を踏まえ、**CSR** の形成プロセスおよびあり方に大きく影響する企業・政府の関係に注目し、政府はどのように企業の **CSR** に影響するのか、および企業は政府の為どのような **CSR** を行うのかについて指摘する。近年では、中国は高度経済成長期を迎えたが、深刻な社会的・環境的問題がそれと同時に顕在化していく。企業の社会的責任や役割に関する議論がグローバルに盛り上がるにつれて、様々な社会課題の解決に取り組む **CSR** の導入・促進は、中国においても重要な問題になっている。しかしながら、現状に目を向ければ、**CSR** が議論されてきた欧米社会と異なり、中国には企業の **CSR** を評価できる市場が未だ成熟していないと言える。その理由はいくつかある。例えば、消費者において、**CSR** の購買行為への影響は大きくない（Kolk, Dolen and Ma, 2014）、市民社会と市民組織は未熟である（See, 2009）といった要因が指摘されている。その結果、中国の場合、経済成長のみならず、社会的パフォーマンスの改善が政治的正統性の源泉になる政府が、**CSR** を利用し、それを促進させていく役割を担うようになっている。

中国における **CSR** の形成、およびあり方に影響する社会的文脈に注目する際、とくに「企業・政府の関係」に焦点を当てる必要性が生じる。そして、中国における企業・政府の関係を検討する場合、その経済制度の特徴を反映する国有企業と私有企業の二つの所有形態を別々で見えていく必要がある。改革開放以来、社会主義国である中国は計画経済体制の中に市場メカニズムを導入してきたが、国有経済は依然として大きな

影響力を発揮している。それに対して、私有経済は 90 年代から大きな成長期を迎えていたが(Xu, Lu and Gu, 2014)、今の時点では国有経済を超えるところまでは至っていない。そのようなパワー関係が存在する一方、国有企業であれ私有企業であれ、政府を重要なステイクホルダーとして優先する傾向がある。中国の場合、政府は多くの企業にとっての重要な「経営資源」をコントロールしている。例えば、参入許可、資金援助、および政府からの保護などが挙げられる。政府のコントロールしている経営資源が獲得できるかどうかは、企業の成功にかかわっているため (Milhaupt and Zheng, 2015)、政府との関係構築は企業にとって重要な課題となっている。それに対して、社会主義体制の産物である国有企業は、私有企業と異なり、政治的権力に結びついているため、そこまで政府との関係構築に努める必要がない。しかしながら、国有企業はその代わりに政府の呼びかけに応え、特定の規制を受ける義務を持っている (Rentsch and Finger, 2015)。この状況の下で、国有企業と私有企業は、社会的課題の解決に取り組む CSR を期待する政府の要請に応え、各自の CSR を行い始める。

それらの CSR を明らかにする為に、本稿では、三つの中国企業（国有企業 2 社、私有企業 1 社）を取り上げ、各社の政府との関係、および CSR 事例を調査・分析する。そして、本稿は以下の五つのリサーチ・クエスチョンを提示する。

- RQ 1 中国における BSG 関係の現状はどうなっているか。
- RQ 2 中国における企業が CSR を行う可能性・必要性は何なのか。
- RQ 3 国有企業と私有企業の CSR の違いは何なのか。
- RQ 4 中国政府は企業の CSR にどのような影響を与えたのか。
- RQ 5 中国における CSR 活動をいかに評価するか。

文献研究において、本稿では、Matten and Moon (2008) が提示する「国家ビジネス・システム」に基づき、中国の CSR に影響する「政治」、「金融」といったシステムを検討することで、政府の存在が CSR に大きく影響することを明らかにした。また、先行研究に基づき、市民社会の未熟、消費者の CSR に対する意識が低いといった要因を理解した上で、社会問題の解決に取り組む CSR の促進において、政府が重要な役割を担うようになっていることを確認する。そして、国有企業と私有企業の CSR の現状と特徴に関する文献を踏まえ、国有企業の CSR の曖昧性・複雑性に対応する分析フレ

ームワークを提出した（図：国有企業の CSR の四つの次元、p.iv 参照）。

事例研究においては、本稿では、三つの企業において、政府との関係、CSR 活動の展開、および CSR に対する認識について調査してきた。A 社（国有企業の情報セキュリティを配慮し、以下 A 社、B 社と匿名にする）は、インフラ建設を本業とする国有企業である。同社はランドバンキングといった事業を通じて、大きな資金力を持つようになっている。同社の CSR 活動には、政府から要求される寄付活動、公的賃貸住宅の建設の他に、自発的な社会的事業を行っている。交通事業者である B 社の CSR 活動は、主に「共産主義青年団」と「工会」の二つの組織によって担われる。赤字続きの同社は、自社が持つ資源を生かし、CSR 活動を展開しているのは特徴である。C 社（ファーウェイ）は、ICT（情報通信技術）企業である。同社は海外市場に進出することを通じて、CSR の潮流に触れ、成熟した CSR マネジメント力を備えている。

本稿では、まず各社の政府との関係、およびそれらの CSR 活動について検討・分析した。また、国有企業である A 社と B 社の CSR にはどのような共通点と相違点があるのか、その理由は何なのかについて分析した。そして、本研究が提出する国有企業の CSR の複雑性に対応する四つの次元に基づき、A 社と B 社の CSR 活動を分け、次元ごとに検討した。最後に、谷本（2006）が提示する CSR の三つの次元に基づき、国有企業である A 社と B 社、と私有企業の C 社の CSR を比較し、その CSR のレベルについて分析した。C 社の先進事例に比べれば、国有企業の 2 社の CSR は、主に社会主義体制が求める「社会に対する責任」から拡張したものであり、ほぼ社会貢献活動に集中し、経営活動のあり方を変えるところまで至っていない状況が見られる。

本稿では、文献研究を踏まえ、国有企業の CSR に対する積極度と CSR 活動の対象者に基づき、CSR を四つの次元に分け、妥当性のある概念を提示する。また、その「政府主導」の CSR、特に国有企業の CSR の問題点を検討した上で、中国の場合、CSR 促進における政府の役割にある限界性を指摘する。

本稿の一つ目の問いである「中国における BSG 関係」では、「大きな政府」という伝統の影響で、政府が企業と市民社会の代わりに、「社会問題の解決」を担うのみならず、「社会問題の解決」に取り組む CSR を促進させる傾向があることが明らかになった。二つ目の問いである「中国における企業が CSR を行う可能性・必要性」では、企業は政府との関係構築を通じて、政府がコントロールする「経営資源」、例えば、参入許可、および税制優遇などを獲得することができる。そのため、政府との関係構築が

企業の成長および存続にかかわることになっている。その結果、CSR の遂行自身は、政府との関係構築の手段の一つになっている。また、社会主義体制の産物である国有企業は、社会主義体制が求める「社会に対する責任」を背負うため、CSR を行うことが明らかにした。三つ目の問いである「国有企業と私有企業の CSR の違い」では、多くの私有企業に用いられている「CSR ベース資源獲得戦略」の實質は、「経営資源」の獲得戦略である。国有企業の場合、社会主義体制が求める「社会に対する責任」から拡張したものである「受け身・政府向け」の CSR 活動が多くみられることを明らかにした。四つ目の問いである「中国政府は企業の CSR に与えた影響」では、企業は政府に評価されやすい CSR 活動を行う可能性が高く、政府が重視しない社会的課題は取り組まなく、企業の CSR に対する認識の深化と CSR マネジメント力の育成が期待し難いことを明らかにした。五つ目の問いである「中国における CSR 活動に対する評価」では、CSR を評価できる市場の育成の代わりに、政府が CSR 促進を主導する場合、その CSR 活動はほとんど企業の経営戦略を離れた社会貢献活動に過ぎなく、経営活動のあり方を変えることが難しいことが明らかにした。

図：国有企業の CSR の四つの次元（分析フレームワーク）

