



中国における日本企業の CSR

～米国企業の取組みとの比較による戦略的 CSR の必要性について～

はじめに

2008 年 4 月に中国の週刊紙である『経済観察報』が発表した内容に拠れば、同社と北京大学は 2007 年 12 月に在中国大手企業 353 社の「尊敬度」を比較する目的でイメージ調査アンケートを実施したが、その結果、中国で活躍する日本企業に対する尊敬度は、概して米国企業と比べて低いことが明らかになった。同調査は中国に拠点を置く外資系企業と国内企業の尊敬度について、企業における管理職、MBA 取得者、記者等を中心に訊ねたものであるが、このうち日本企業で受賞企業 25 社中に選ばれたのは広州本田汽車有限公司（以下、広州ホンダ）1 社のみであった。一方、米国企業は 6 社が受賞しており、これは受賞外資系企業全 10 社中 6 割を占める。

中国における対内直接投資額は、労働契約法の改正や人件費の上昇というマイナス要因の影響を受けつつも依然上昇しており、新規参入企業数こそ減ったものの、2008 年上期における投資実行額は前年同期比 45% 強の増加を記録している*。投資元の中心は香港であり、欧米諸国と日本からの対内直接投資額は減少傾向にある。しかし、投資実行額の規模において日本は依然同国における 4 位を占めており、米国と比較した場合、その規模は 1.3 倍に当たる。また日本からの進出企業数は 2006 年末現在 22,650 社に上り、同国におけるプレゼンスは米国のおよそ半分以下であるが**、2005 年から 2007 年の対内直接投資契約件数については米国とほぼ同じ若しくは若干上回る数である。このように日本企業の中国におけるプレゼンスは米国のそれと比較するに値するものであるが、尊敬度の面において低い評価を受けたのは何故だろうか。

昨年実施された同様の調査によれば***、日本企業が中国において実施している社会貢献活動を知らない回答者は全体の 4 割を占め、また日本企業による社会貢献活動の内容についても 3 割が把握していないと答えている。ここに、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility: CSR）の認知度と、企業への尊敬度について相関性が窺われる。同調査の実施者である北京益派世研諮詢有限公司によれば、企業の尊敬される程度と社会貢献は密接な関連がある。また近年、CSR の側面で評判がよい企業は株価が上がるという事実が学術的に証明されている。つまり、CSR の評価を高めることで、企業は株価を上げ、同時に企業に対する尊敬度を上げることも可能となるのである。尊敬度の高い企業は優秀な人材を確保し、ますます事業を発展させる可能性があると考えられることから、企業は CSR に対する評価を重視しなくてはなるまい。

本稿は、はじめに『経済観察報』と北京大学が行った調査の結果を整理し、次に、調査の結果から日本企業に欠けていると思われる広報活動（Public Relations :PR）の効果とネットワーク効果を重視した戦略的 CSR を紹介する。本稿が中国においてビジネス活動を営む日本企業の一助となれば幸いである。

注：* 数値は中国投資指南（Invest in China）より 2008 年 7 月 21 日付で発表されたもの。

(http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI_EN/gdxw_en/t20080721_94913.htm)

** 数値は日本貿易振興機構（JETRO）の発表及び中国の NPO である China Development Gateway の発表によるもの。

*** 中国日企（月刊誌）と北京益派世研諮詢有限公司（コンサルティング会社）の共同実施による「2007 年日本企業イメージ調査研究報告」より。公表は 2008 年 4 月に人民日報等より入手可。

(http://j.peopledaily.com.cn/2008/04/01/jp20080401_86187.html)

1. イメージ調査の結果

(1) 調査概要

『経済観察報』と北京大学は、2001 年から毎年、外資系企業を含む大手企業について「尊敬度」の観点に基づいたイメージ調査を行っている。この調査は二段階の選考過程を採用している。

はじめに、アンケート主催者が提示した企業について、企業における管理職、MBA 取得者、記者らを対象にアンケート調査が行われる。調査の内容は主に企業とその経営者に対する尊敬度について問うものであり、企業の尊敬度については、社会的責任、管理能力、創造イノベーション力、財務状況、発展の潜在的能力、人材競争力、戦略性、企業のイメージ、ブランド力、国際化の程度、社会と環境への長期的な貢献、その他の計 12 項目より各社 3 項目までを選択し、評価を行う仕組みとなっている。

2007 年は 353 社が評価対象企業としてノミネートされた。ノミネートされる企業は業績等のデータを反映して抽出されることになっているが、その選考過程については主催者に一任されており、詳細は明らかにされていない。図表 1 が示すとおり欧米や韓国、日本企業を含む外資系企業はおよそ 2 割に該当する 67 社を占め、うち 34 社が米国企業、10 社が日本企業である。先に述べたとおり、近年の中国における日本企業のプレゼンスは米国のそれと比べて遜色ないが、ノミネートされた企業はわずか 10 社であり、また消費財メーカーに偏っている感が否めない。

アンケート回答者は 353 社の中から先に挙げた観点に基づき、尊敬する企業について業界別に 3 社を選択する。この時点で次の選考に進む企業は 50 社に絞られる。

【図表 1：2007 年「中国で最も尊敬される企業」調査対象 353 社中の外資系 67 企業一覧】

米国企業		日本企業	その他外資系企業
ルーセント・テクノロジー	ザ・ポートマン・リッツ・カールトン上海	日産	ノキア
モトローラ	コダック	上海三菱エレベータ	上海 VW
シスコシステムズ	UT スターコム	松下電器	一汽 VW
IBM	上海 GM	ソニー	シーメンス
デル・コンピュータ	GE	キヤノン	サムスン
ヒューレット・パッカード	ジョンソン&ジョンソン	オリンパス	中米天津スミス・クライン
インテル	デロイトトウシュトーマツ	富士フイルム	ロレアル
AMD	アクセンチュア	広州ホンダ	ユニリーバ
マイクロソフト	ボストンコンサルティング	日立	統一中国
北京オラクルソフトウェアシステム	マクドナルド	東芝	ネスレ
天津 OTIS エレベータ	ダウ・ケミカル		KPMG
P&G			カルフルー
コカコーラ			シェル
ペプシコーラ			BP
バドワイザー武漢国際ビール			エリクソン
AIA (AIG)			上海バルアルカテル
マッキンゼー			SAP
PWC			LG
上海 AC ニールセン			フィリップス

米国企業		日本企業	その他外資系企業
ベリングポイント			北京ノバルティス製薬
オグルヴィ			ローランド・ベルガー
ギャラップ			華潤創業
ウォルマート			トタルフィナ・エルフ

出典：経済観察報「2007「中国で最も尊敬される企業」対象企業リスト」

(<http://www.eeo.com.cn/pinpaiactivitie/zsziqy/hdbd/2007/11/27/88402.html>)

次に、第一選考で絞られた 50 社の中から専門家が『中国で最も尊敬される企業』として 25 社の受賞企業を決定する。この過程についても詳細は明らかにはされていないため、どのような手順を経て最終的に図表 2 に見られる企業が選出されたのかは不明である。

【図表 2：2007 年「中国で最も尊敬される企業」受賞 25 企業一覧】

国内企業	米国企業	日本企業	その他外資系企業
聯想集団 (Lenovo)	IBM	広州ホンダ	サムスン
中国招商銀行	ヒューレット・パッカード		シーメンス
華為技術	上海 GM		ノキア
万科	マイクロソフト		
フェニックス衛星 TV	シスコシステム		
深セン中興通信	GE		
新浪ネット			
内蒙古牛乳業			
アリババネット			
青島ビール			
中国銀行			
浙江吉利			
内蒙古伊利			
中海地産			
中国平安保険			

出典：経済観察報「2007 年度「中国で最も尊敬される企業」受賞企業リスト」

(<http://www.eeo.com.cn/pinpaiactivitie/zsziqy/hjqy/2008/04/02/95938.html>)

一方、受賞企業について専門家による評価内容を見ると、特に外資系企業については CSR の面から高い評価を得ているものが多い。

次項では、受賞した外資系企業について専門家による評価内容を分類して見ていく。

(2) 受賞の背景

『中国で最も尊敬される企業』として評価された 25 社に対して、経済観察報は専門家による評価内容を明らかにしている。中国企業について評価の内容を見てみると、業界におけるリーダーであったり、急成長を遂げていたり、或いはオリンピックをサポートしていたりすることなどが理由として挙げられている場合が多い。一方で受賞した外資系企業 10 社について、その受賞理由を分類すると以下のようにマーケット・リーダーであるというよりも如何に中国社会に寄与したかという面から評価をされていることが分かる。

- 高品質・高技術製品／サービスの提供（マイクロソフト、シスコシステム、ヒューレット・パッカード、IBM、ノキア）
- 経済の発展に対する寄与（マイクロソフト）
- 福祉・社会発展への貢献（シスコシステム、上海 GM、GE、広州ホンダ、サムスン、ノキア、シーメンス）
- 環境問題への対応（広州ホンダ、ヒューレット・パッカード、上海 GM）
- オリンピックをサポート（GE）

高い品質や技術に裏打ちされた製品／サービスを提供している、或いは現地社会に対して CSR の側面から貢献を行っている企業が多く評価をされていることが明らかである。だがこれは米国企業に特有のものではない。グローバルに活躍する企業であればコスト競争に勝ち抜くため

に品質と技術の向上は当然であり、また昨今 CSR に対する取組みは多くの企業が企業価値を向上すべく意識的に実践している。

今回受賞こそ逃したものの、一例として、日系大手電機メーカーA社は奨学金や環境保全活動、オリンピックをサポートといった様々な形で中国において CSR を実践しており、同様に環境保全活動に力を入れている米系大手自動車メーカーB社と比べてもその活動の幅は広い。またその他の日本企業にしても概して環境保全活動へのコミットメントの度合いは高い。

それでは何故米国企業のように評価を得ることができなかったのでしょうか。これについて、次章で PR 戦略とネットワーク戦略の側面から分析を行う。

2. 米国企業の CSR に対する取組み

(1) 戦略的 PR

米国企業の CSR に対する取組みに見られる特徴として第一に挙げられるのは、CSR を効果的に PR をしている点である。

一例として、先に挙げた米系 B 社と日系 A 社それぞれの活動を見てみよう。両社は共に 2008 年北京オリンピックのオフィシャル・パートナーとして機材やサービスの提供面において積極的に大会支援を行っている。両社共にホームページやテレビ・コマーシャルを利用して活動の PR を行っているが、その取組み方には相違点が見られる。

テレビ・コマーシャルによる PR

米系 B 社と日系 A 社はオリンピック開催中に同大会を題材にしたテレビ・コマーシャルを放映していた。

両社の内容を比較した場合、米系 B 社がコーポレート・イメージやブランド・イメージをさりげなく伝える内容に留まるのに対し、日系 A 社は商品の宣伝を前面に押し出した内容となっている。米系 B 社のテレビ・コマーシャルは同社が提供するサービス内容についてナレーターが一言述べるだけなので、商品・サービスのプロモーションを行うという側面においては日系 A 社のそれよりも弱く感じられる。だがこの PR 手法は、次節に述べるネットワーク効果による相乗効果で、同社が中国社会の発展に対して積極的に取り組んでいるというメッセージを一元化し、強く訴える役割を果たしている。

顔が見える PR

米系 B 社のオリンピック支援において特徴的な点として、Olympic Partnership Executive(オリンピック・パートナーシップ担当役員)を 6 名任命し、彼らの氏名と履歴をホームページ上で公開していることが挙げられる。いわば「スポンサーの顔が見える PR」を実践しているのである。一方、日系 A 社のホームページでは北京の観光案内や中国語レッスン等様々な工夫が凝らされており、ホームページの閲覧者が楽しめる内容になっている。しかし、作り手の顔が見えないために、コーポレート・イメージとオリンピックが結びつきにくいように思われる。

以上はあくまで一例であるが、一般に日本企業は商品宣伝には長けているが、コーポレート・イメージやブランド・イメージを戦略的に PR することにはあまり慣れていないと言われている。今回の企業に対する「尊敬度」調査において日本企業があまり取り上げられなかった理由のひとつには、ホームページやテレビ・コマーシャルといった企業自らの発信元における PR 効果があまりないということが考えられる。

(2) ネットワーク効果による PR

米国企業の CSR に対する取組みに見られる特徴として次に挙げられるのは、在中国米国商工会議所(米国商工会)を中心として官民一体となって CSR に取り組んでいる点である。この中には NGO による社会貢献も含まれる。上海米国商工会のホームページ上には、CSR を後押しする商工会の活動が詳しく述べられている。以下同ホームページを参考に、米国企業の CSR

を後押しするネットワーク効果についてその詳細を述べ、効果について分析する。

米国商工会の CSR に対する取組み

米国商工会上海支部 (<http://www.amcham-shanghai.org/AmChamPortal/>) は、自らの役割を「会員企業の CSR に対する意識と実践を鼓舞し、推奨し、促進する」と定義している。そしてそのために、「CSR の実践と計画におけるベスト・プラクティスを共有するための土台を提供すること、CSR に関する研究を第三者と協同して行うこと、及び中国において適用される法律や規則の調整を行うこと」を自らの責務としている。

具体的な取組みとしては、CSR に関するアンケートの実施や白書の作成、CSR を促す取組みの一環としてのチャリティ・イベントなど多岐に渡る。中でもユニークな取組みをここでは 2 点紹介したい。

・ CSR 賞の授与

米国商工会上海支部は、2005 年以来、上海で企業活動を行う団体に対して毎年 CSR 賞の授与を実施している。同賞の受賞対象企業には米国企業だけではなく、他の外資系企業や中国企業が含まれることが特徴的である。また、大企業の他に中小企業に対して授与する賞や、NGO とのパートナーシップを評価した賞など様々なタイプの賞を設けていることも特筆すべきポイントである。

米国商工会上海支部は同賞を実施する目的について、他社の成功事例を紹介し、CSR への取組みを行っている企業にモデルを示すことと述べているが、同時に、企業にとっては CSR に対する取組みを地域社会に PR するチャンスであるといえる。米国企業の取組みを評価するだけの賞であればあまり目立った効果はないが、他国企業や現地企業についても同等に評価を行うことで、地域社会における多くのステークホルダーの関心を集めることができる試みであるといえよう。

・ 認定 NGO の紹介

米国商工会上海支部は、上海で活動する内外の NGO に対して認定を行っている。現在 33 団体が米国商工会上海支部のホームページ上にリストアップされており、それぞれの団体名の下には企業や個人が特定の団体について支援を行うための一助となるべく、活動内容の他に財政面と物品調達面において団体が希望する具体的な内容が紹介されている。33 団体がどのような基準で認定を受けることができたのかは明らかではないが、法的資格の有無については審査を行うようである。

33 団体の活動範囲は、教育、健康、障害者支援、貧困の削減など多岐に渡る。また地元扎根した活動を行う団体だけでなく、世界自然保護基金 (WWF) のように上海を含む世界中で支援を行っている団体の両者がリストアップされている。

昨今日本においても企業が NGO を支援し CSR を行うことは珍しいことではなく、また企業と NGO の仲介を行う団体も存在するが、商工会等における海外進出企業を意識した認定制度はまだ未発達分野である。同制度が実際にどの程度企業の関心を集めているかは疑問であるが、商工会が NGO 支援に対する一役を買うことで、米国企業全体として NGO を支援し CSR を行う準備があるという姿勢を印象づけるのには充分である。

おわりに

以上、『中国で最も尊敬される企業』調査の結果を基に、中国における米国企業の CSR に対する取組み事情を探り、日本企業のそれと比較した。一例ではあるが、米系 B 社と日系 A 社のオリンピック支援における PR 手法の相違からは、日本企業が米国企業と比べてコーポレート・イメージやブランド・イメージの PR をあまり意識しておらず製品のプロモーションに留まっていることが分かる。また米国企業の CSR に対する取組みを後押ししている商工会の事業内容からは、米国企業は日本企業に欠けている広く強いネットワーク支援を有していることが伺われる。

今回の尊敬度調査は、受賞に至るプロセスに不明確な点が多くあり、またアンケート回答者についても偏りがないかどうかについて疑問が残るものである。従って、多くの日本企業が受賞を逃した理由については上記以外にもあるのではないと思われる。しかし、PR の側面において、或いはネットワークの側面において日本企業の取組みが米国企業のそれと比べてまだ改善の余地があることは否めない。

現在、中国企業においても CSR に対する取組みは盛んである。一例として、2008 年 4 月、鉄鋼や石油を含む中国の 11 の産業団体は中国企業に対して CSR の実施と報告書の作成を求めるガイドラインを発表した。今後、このような動きは他の産業団体にも波及するのではないと思われる。中国工業経済联合会（China Federation of Industrial Economics : CFIE）の Xu 会長は「事業発展戦略や企業文化と CSR を融合させることは、相対的に企業の利益を生み出す」と述べている。このことから今後、中国企業においても戦略的 CSR が志向される機運が今以上に高まってくる中で、現地で活躍する日本企業は改めて CSR の戦略を検討すべき時機であるといえよう。

以 上

（第 205 号 2008 年 9 月発行）

参考文献

- ◆ 高尾一仁「日系企業の社会貢献活動 中国における CSR の現状」『上海日本商工倶楽部』（2008 年、Vol.14）
- ◆ ロナルド・J・オルソップ著・トーマツ CSR グループ訳『レピュテーション・マネジメント-企業イメージを高める 18 の成功ルール-』（2005 年、日本実業出版社）
- ◆ 経済観察報（The Economic Observer Online）(<http://www.eeo.com.cn/>)
- ◆ 人民日報日本語版 (<http://j.peopledaily.com.cn/>)
- ◆ 中国投資指南（Invest in China）(<http://www.fdi.gov.cn/>)
- ◆ The American Chamber of Commerce People's Republic of China
(<http://www.amcham-china.org.cn/amcham/home/index.php>)
- ◆ 青島健二「新興国（BRICs、VISTA）でのビジネス展開に関わるリスク～中国に焦点を当てて～」
TRC-Eye Vol.187 (http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200806241.pdf)
- ◆ 大谷馨「変わる中国の労働契約」TRC-Eye Vol.166
(http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200802181.pdf)