

# 中国中央企業におけるCSR報告書に関する一考察

——国家電網会社を事例として——

崔 洪 雷

## I はじめに

CSR (Corporate Social Responsibility) 報告書を公表している中国中央企業<sup>1)</sup>は2006年の5社から2009年の73社まで急速に増えてきている<sup>2)</sup>。この国内背景について、次の2点が挙げられている。

①中央政府の戦略的政策転換である。

2003年から中国政府が「科学的発展観<sup>3)</sup>」, 「和諧社会」「資源節約型・環境友好型社会構築」という新たな戦略方針を打ち出したことによって、中国国内各界はこれまでの経済成長至上主義から経済成長と環境や社会との調和をめざす持続可能な社会構築へと進み始めたのである。中国社会に適したCSRの導入を模索する研究や実践活動が展開されるようになり、CSR報告書の急増とその公開もこうした背景で高揚してきたのである。

②規制当局がCSR報告書の公表を推進してきたことである。

2008年1月4日、国家資産管理監督委員会（以下、国資委と略する）は中央企業のCSR履行を規範する「中央企業の社会的責任の履行に関する指導的な意見（以下、「意見」と称する）」を公布した。その中で、「有条件（社内の準備を整えた）」企業のCSR報告書の定期公表を奨め

---

1) 「中央企業」という用語は、2003年から中国政府の公文書及びメディア等で使われ始めたが、その定義は明文化されていない。そこで本稿では、中国国務院国有資産監督委員会（「国資委」）の公文書である「国有企業監督委員会の出資者責任を履行する企業リストの公布に関する通知」（2003年10月21日）に基づき、中央企業を「中央政府に所属している中国国務院国有資産監督委員会が出資・管理する超大型国有企業（金融・保険・証券業が含まないこと）である」と定義づけておきたい。

2) 鐘・張「中央企業社会責任工作現状与問題研究」, 2010, 33ページ。

3) 中国共産党第16期中央委員会第3回全体会議で決定されたのがこの「科学的発展観」である。これは「持続可能な発展」の中国版である。その内容は人間本位を中核として、全面的な調和のとれた持続可能な社会の発展を目指すことである。具体的に、①人間本位の発展観（人を重視する）②全面的な発展観（経済、社会、政治、文化、生態環境のあらゆる側面の発展）③調和のとれた発展観（都市と農村、各地域、経済と社会、人と自然、国内と海外という5つの分野間発展の調和）④持続可能な発展観（今後の世代のことを配慮する）という4つの発展観が含まれている。

ている。この「意見」は強制されるものではないが、規制当局が公表したことの意味は大きく、中央企業におけるCSR報告書の公表ブームを後押ししたと考えられている。

こうした政府の政策と規制が推進する中、中国中央企業のCSR報告書がどのように変容してきているのか、政府主導型下のCSR報告の推し進めが企業活動のただの窓飾りになるのか。本論文では、国家电网会社 (State Grid Corporation of China, 以下、SGCCと略する) を中国中央企業の代表的な企業として選択し、同社の5年間のCSR報告書を研究素材として取り上げ、時系列考察を通して、同社のCSR報告書の変化を明らかにする。政府政策による変化はもとより、とりわけ国資委の「意見」が公表してからもたらすCSR報告書の主要な項目の本質的な改善がどのようにあらわれているのかを意識しつつ、それぞれの項目の変化を分析し、SGCCが徐々に意識を変化し、ステークホルダーとのコミュニケーションの重要性を認識してきている歩みをCSR情報の改善によって明示してみたい。そして本研究ではこうしたCSR報告書をSGCCが開示し、その内容の改善を図っていく背景として、正統性理論にその理論的根拠を求め、正統性理論を援用することによって、SGCCのCSR報告書の意義と特徴を解明する。

## II SGCCおよび政府政策・規制の影響

### 1. SGCCの概況

2002年の中国電力制度改革「発送分離 (発電事業と送電事業の分離)」によって国家電力会社 (前身: 中国電力部である) が5つの発電企業と2つの送電企業に分割され、その中の1つの送電大型企業として誕生したのがSGCCであった。

SGCCは国資委の直接的な管理を受け、中央政府の全額出資によって設立された非上場企業である。主な事業が送電ネットの構築と送電の2つであり、中国全土の88%以上の地域と10億人に送電サービスを提供し、150万人以上の従業員を擁している。2009年度、同社の売上高が1,641億ドルに達し、中国企業500社ランキングの3位<sup>4)</sup>、フォーチュン・グローバル500の売上高ランキング15位<sup>5)</sup>にまで上昇してきている。

### 2. 政策・規制の影響

#### ①政府政策の影響

前述したように、中国政府は「科学的発展観」を提起してから「社会主義和諧社会」というスローガンを打ち出した。中国共産党の第16期第4回全国人民代表大会において「社会主義和諧社会を構築できるかどうかは党の執政 (政務を執る) 1つの能力である」と、このスローガンが極めて重要な位置につけられた。

4) 中国企業連合会・中国企業家協会ホームページ (<http://www.cec-ceda.org.cn/2011年4月>) より。

5) *Fortune* ホームページ (<http://money.cnn.com/magazines/fortune/2011年3月>) より。

他の企業より先にこの政策に対応したのはSGCCである。2006年3月、同社は中国初<sup>6)</sup>のCSR報告書を公表した。その際に、「国家エネルギーの安全および、国家経済成長の支柱である中央企業は重要な経済責任、政治責任と社会責任を負っている<sup>7)</sup>」と述べ、政治責任を社会責任より強調した形であった。そして、2005年度のCSR報告書において、履行すべき10項目のCSR内容の1項目として、「党と国家の大局を念頭におき、企業の経済利益と社会利益との調和」を定めた。その後のCSR報告書では、「政治責任」という言葉がなくなったが、「SGCCが社会責任を履行することは、科学的発展観の貫きおよび社会主義和諧社会の構築への行動である」と明記した。

SGCCの最初の『SGCC2005社会責任報告』から『SGCC2009社会責任報告』までの5年間にわたって積み重ねられたCSR情報を考察してみるとそこには様々な変化(図表1)がみられる。

まず全体を概観すれば、図表1で示したように、2007年度からGRI(G3)基準を参照してCSR報告書を作成するようになった。その背景は海外での企業イメージを変えようとしている意図にあると考えられる。

実は、2006年末、SGCCがすでにCSR報告書を公表したにもかかわらず、フォーチュンのCSRランキングの最後位と不評であった<sup>8)</sup>。これに対して、専門家が「英語での情報開示が少ない」等の報告書の内容・形式に関して指摘しており、SGCCも「わが社は責任を果たしている」と反論した<sup>9)</sup>。このような評価はSGCCがメディアに注目され、「和諧社会」への貢献・CSR報告書の公表との大きなギャップがみられ、さらに「走出去戦略(海外への進出)」を施行しようとするSGCCにとってCSRが重視されなければグローバル競争に参加できなくなってしまう恐れもある。2007年から同社のCSR報告書がより一層国際慣行に近づき、GRI(G3)ガイドライン及び上記のランキングの格付け基準AA1000を参照して作成し始めた。ガバナンス、ステークホルダー・エンゲージメント・メカニズム、第三者監査、GRI指標対照表等新しい項目が追加され、一気に頁数が増え、内容もかなり充実し、急速に進化を遂げてきたのである。

6) 『SGCC2005社会責任報告』が公表される前に、宝山鋼鉄集団会社(集団会社の子会社である宝山鋼鉄株式会社)の「環境報告書」(2003, 2004)があったが、SGCCのCSR報告書は「社会的責任」が名称づけられたことや、「この報告書の公表が良いことである」と温家宝総理より肯定的な意見(李, 2010, p.41)が表明されたことで、『SGCC2005社会責任報告』は中国初のCSR報告書として中国国内に一般的に認められている。

7) 国有資産監督管理委員会

「国家電網公司首次發布社会責任報告」(<http://www.sasac.gov.cn/n1180/index.html> 2011年3月)より。

8) 網易「財富公布企業社会責任排名、中石油国家電網倒数」

([http://news.163.com/06/1114/02/2\\_VRSKH01000120GU.html](http://news.163.com/06/1114/02/2_VRSKH01000120GU.html) 2011年3月)より。

9) 新浪「国家電網質疑財富雜誌排名：我们不缺社会責任感」

(<http://finance.sina.com.cn/chanjing/b/20061115/16073081003.shtml> 2011年3月)より。

図表1 5年間のCSR報告書変化<sup>10)</sup>

年度	頁数	目次の内容変化	その他の試み
2005年度	52頁		
2006年度	77頁	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社長のあいさつ</li> <li>・第三者の評価</li> </ul>	
2007年度	110頁	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンスとCSR管理</li> <li>・ステークホルダー・エンゲージメント</li> <li>・国連の「グローバル・コンパクト」に照らした実践活動</li> <li>・GRIのパフォーマンス指標対照表</li> <li>・監査報告</li> <li>・2008年オリンピックへの応援</li> <li>・読者のアンケート票</li> </ul>	『社会的責任の履行に関するガイドンス』の制定
2008年度	107頁	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の持続可能な発展戦略</li> <li>・ステークホルダーの関心事の中核問題および企業側の対応</li> <li>・社会的責任の履行の重要な実践活動の特集</li> </ul>	
2009年度	96頁	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の社会的責任観の一貫性</li> <li>・持続可能な発展戦略の拡充</li> <li>・環境保全</li> <li>・省エネ分野における内容の増加</li> <li>・ステークホルダーに対する責任の分類および理解</li> <li>・ステークホルダー・エンゲージメントの種類区分・内容・方式・保障メカニズムの整理</li> <li>・公益活動に関する原則の提起</li> <li>・その他の媒介を通じてCSR情報の提供</li> </ul>	『グリーン発展白書』の公表

(出典)『SGCC2005 - 2009社会責任報告』より作成

## ②規制の影響

2008年度の報告書において、「意見」の影響が多く反映されており、Ⅲでまた詳しく考察する。ここでは、「意見」はどのような意義があるのか、何を定めたのかを見てみよう。

まず、2008年の「意見」において中央企業にとってCSR履行の重要な意義が、①科学的発展観を貫くことを表す行動である、②中央企業への社会要請に満たす、③中央企業の持続可能な発展を達成する必然な選択である、④中央企業が国際的な経済活動・交流活動に参加できる条件である、との4つがあげられている。つまり、中央企業がCSRに取り組むことは政府政策の支持を表し、社会的要請に応え、中央企業自身の発展及び海外進出を図る手段であることが明示されたのである。

そして、「意見」は中国企業がCSR履行の主要措置として、①CSR意識の樹立及び深化(第16項)、②CSR組織およびCSR履行メカニズムの構築(第17項)、③CSR報告制度の形成(第18項)、④企業の国際交流・協力の強化(第19項)、⑤CSR活動に対する党の指導強化(第20項)、

10) 図表1において、2005年度CSR報告書の内容をベースとし、目次の変化だけをまとめている。

図表 2 SGCCのCSR情報変化と規制

CSR措置	具体的な内容	SGCCの報告書（2008年度-2009年度）
CSR意識の樹立及び深化	CSRの重要性を理解し、CSR意識を樹立し、活動を重視し、CSR履行を重要な仕事として対応し、いかに責任を達成するかを常に研究する必要がある。従業員の教育を強化し、新しい管理理念と方法を創造し、企業価値観と企業文化の形成を努めよう。	①トップコミットメントでの強調（変化） ②自社のCSR内容の制定および明確（変化） ③「従業員規則」開示 ④企業価値観の確立 ⑤企業文化の形成
CSR組織およびCSR履行メカニズムの構築	CSRをガバナンスに組み入れ、CSRを企業経営戦略に溶け込み、CSRを生産経営のプロセスに浸透させる。そして、CSRの管理部門を明確にし、CSR指標の制定および完備、条件を整えた企業は、業績評価との統合をすべきである。	①ガバナンスにおいて開示 ②持続可能な発展戦略の制定（新増加） ③全面的責任管理の導入及び実践での指標設定等（変化）
CSR報告制度の形成	CSR報告書の定期的公表、CSR履行の現状、計画及び施策の公表、ステークホルダー・ダイアログメカニズム、ステークホルダー・エンゲージメント方式の確立、ステークホルダーの意見をタイムリーに反応し、自主的にステークホルダーと社会の監督を受ける。	①公表 ②CSR内容の履行および次年度の計画等 ③メカニズムの設定・確立 ④ステークホルダーの関心事の開示およびQ&A形式の開示等（変化）
企業の・国際的交流・協力の強化	国内外のCSR履行の先進理念及び成功した経験を研究し、CSR先進企業と比較し、差異を見つけ、改善する。国際組織との対話及び交流を強め、CSR国際基準の制定に積極的に参与する。	①日本総合研究所の『これでわかるCSR』の中国語版の出版（2009年9月） ②『Total Responsibility Management』の中国語版の出版（2009年2月） ③『世界知名電力企業社会責任創新実践（世界有名な電力企業におけるCSRの新たな実践）』の出版（2009年10月） ④『企業社会責任指標体系研究（CSR指標評価システムに関する研究）』（2009年3月） ⑤ISO26000制定への参画
党がCSR活動に対する指導の強化	企業内の党の中核な役割を果たし、党員が率先してCSRを履行し、組合、共産主義青年団（若者の団体）、婦女組織（女性団体）の役割を十分に発揮し、CSR履行のよい社風の形成に努力しよう。	①党員が「特殊党費」を納入し、震災地区に1.05億元を寄付した。 ②共産主義青年団に所属する従業員がコミュニティ、学校、農村へボランティア活動を行う。 ③婦女組織が発起した公益プロジェクトを支持して促進する。

（出典）「中央企業の社会的責任の履行に関する指導的な意見」第16-20項および『SGCC2005-2009社会責任報告』より作成

の5つを定めた。SGCCのCSR情報と「意見」条例とを一層詳細に比較したのが図表2である。

図表2の情報変化の項目の中から、図表1（2008年度の目次にかかれた変化）と合わせ、さらに経営者の意識を表すトップの緒言を加えながら、Ⅲにおいては、①持続可能な発展戦略、②全面的責任管理、③ステークホルダー・エンゲージメント、④トップコミットメントという4項目の時系列比較を行う。またこれからの考察は特に、企業側の認識変化を意識しながら、SGCCがどのように情報の伝達を改善したかについて論を進める。

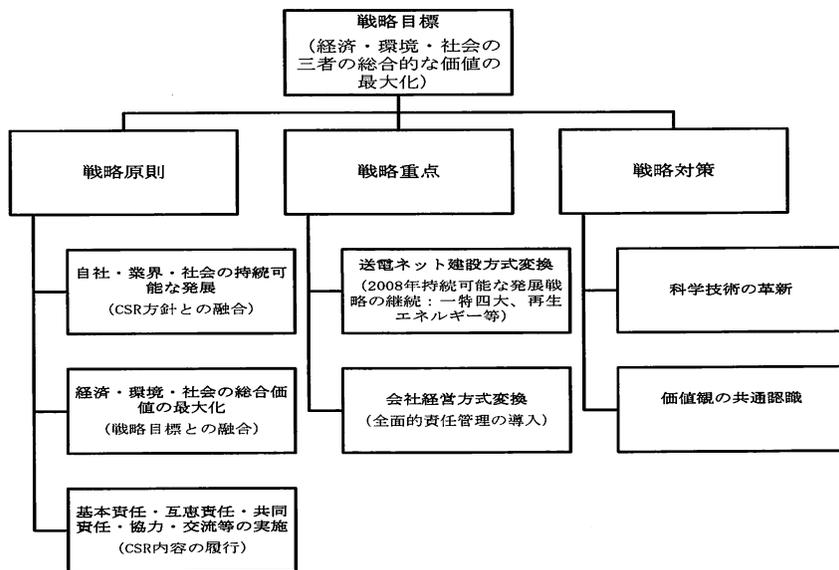
### Ⅲ SGCCのCSR報告情報の改善

#### 1. 持続可能な発展戦略の制定および開示内容の充実

2008年では、規制に照らして持続可能な発展戦略を打ち出した<sup>11)</sup>。2009年では2008年の記述をかなり整理し、4頁にわたって持続可能な発展戦略の意味、構成、推進する際に直面しているチャンスと危機等を述べ、充実した開示となってきた。そうした主要な点をまとめたのが図表3である。

その中で特筆すべきなのは、ステークホルダーとの「良好な関係を築く」ことを強調する記述である。戦略の達成については、「キーポイントは各ステークホルダーの力を凝集することである<sup>12)</sup>」と述べ、そして、いかにその力を凝集するのかについては、「ステークホルダー・エンゲージメント・メカニズムを構築し、ステークホルダーと相互の信頼関係を築き、持続可能な発展に対する共通認識を形成させ、協力によって…略…最大限に経済・社会・環境の総合

図表3 持続可能な発展戦略の構成



(出典)『SGCC2009社会責任報告』P.12-15より作成

11) この戦略は次の4つに整理できる。①中国の国情に基づいて「一特四大」戦略の実施を推進している。この「一特四大」とは特別高圧送電線による基幹送電ネット整備および4種類エネルギー（火力・水力・原子力・再生可能エネルギー）による電源地帯整備のことである。②送電ネットワークの建設及び送電を行う活動において持続可能な発展を促す。③電力市場を拡大し、エネルギーの合理化を進展させる。④環境配慮型、省エネ、高効率の技術を開発する。

12) 『SGCC 2009社会責任報告』12ページ。

価値を創造する<sup>13)</sup>」と記載している。このような表現から、同社は2009年度より、ステークホルダーからの信頼を獲得しよう、共通認識の形成を目指そうという前向きの姿勢をうかがえる。これらの文章と後述される経営者のコミットメントを合わせて読むと、同社はコミュニケーションに力点においたことがさらに明らかになる。

## 2. 全面的責任管理（Total Responsibility Management<sup>14)</sup>、以下TRMと略する）の理論生成および実践の試み

### ①TRMモデル

TRMモデルの中核的概念は「3C+3T」であらわされており、次にその内容を説明しておこう。

a) 3Cとは、TRMモデルの築かれる理論基盤となる3つの要素、すなわち、総合的価値（Comprehensive Value）、協力（Cooperation）および共通認識（Consensus）の略称である。3つの要素の関係を「総合的価値の最大化（目標）を達成するため、共通認識（基礎）及び協力（実現メカニズム）が必要不可欠である」というように解釈している。

b) 3Tとは、図表4で示されている全員（Total Staff）の参加、全プロセス（Total Processes）への浸透、全側面（Total Fields）のカバーということの意味している。それぞれの意味をさらに説明されたものが図表5である。

TRMモデルの実施プロセスはTQM（Total Quality Management、総合的品質管理）と類似している。SGCCでは、PDCA循環を活用して6つのステップを踏んで現場で行われる。

### ②TRMの実践

2008年度から2009年度までの2年間にわたってTRMが省レベルである天津市電力会社、市レベルである無錫市供电公司（送電会社）、県レベルである嘉善県供电公司（送電会社）で逐次的に実施されてきた。

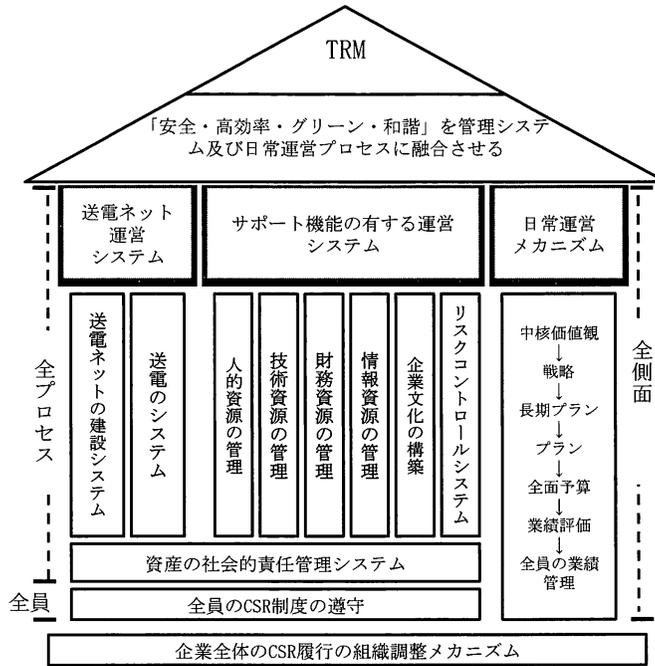
多様な実務活動から得られた主要な成果は『SGCC 2009社会責任報告』において紹介されたが、より詳しい情報はSGCCのホームページ、中国CSR専門誌『WTO経済導刊』、電力関係専門誌『中国電力企業管理』、雑誌『国家电网』等いろいろな媒体を通じて入手できる。ここでは、『SGCC2009社会責任報告』で取り上げられた情報に、同社のホームページにおいて書かれた説明を若干加えて紹介しておきたい。

---

13) 同上、12ページ。

14) 「TRM」モデルはSandra Waddock & Charles Bodwell (2002, 2004) が提案したモデルである。彼女らは「CSRの履行には企業トップの責任だけではなく、全従業員が参加するべきである。社会的責任の管理は企業システムの全側面、経営活動の全プロセスをカバーするものである。TRMはTQMと類似し、つまり、品質管理を行うように社会的責任を管理し、同じようにPDCAの循環によって実現できる」と主張した。

図表4 TRMモデル



(出典) 『SGCC2008社会責任報告』 p.33

図表5 3Tの意味

<p>全員参加</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理者がCSRを履行することを約束する</li> <li>● 全員に向けてCSRを履行する意識の浸透</li> <li>● 全員のCSRを履行する能力の強化</li> <li>● 全員が自主的にCSRの履行活動を行う</li> <li>● CSRの履行活動をサポートする</li> </ul>
<p>全側面カバー</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CSR理念に基づいて企業の中核価値観を決める</li> <li>● CSR理念に基づいて企業戦略を明確にする</li> <li>● CSRを履行するための組織管理体系の構築</li> <li>● CSRを履行するためのサポート機能体系の構築</li> <li>● ステークホルダー・エンゲージメント・メカニズムの構築</li> <li>● CSR業績評価体系</li> </ul>
<p>全プロセスの融合</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CSRを融合する生産・経営システムの構築</li> <li>● CSRを融合する資産管理システムの構築</li> <li>● CSRを融合する企業運営メカニズムの構築</li> </ul>

(出典) 李・肖 (2010, p.119)

a) 天津市電力会社の実践はTRMモデルの設計、内容の明確化、実施の標準・指標・ステップの制定・確立・改善等があげられ、それによってTRMモデルが構築された。

b) 無錫市供電会社の実践によって、「 $\Sigma$ （業務執行+改善)<sup>R</sup>=仕事/価値」という、実務活動にCSR理念を浸透させるスローガンが揚げられた。

公式の左にある「 $\Sigma$ 」とは、すべての日常活動（業務執行）、すべての改善活動の意味合いであり、「R」とは、責任（Responsibility）及びもう一度（Re）のRの略である。一つひとつの業務活動をCSR視点で認識させて改善を行い、そして改善された活動をもう一度認識させて再び改善する。つまり、CSR視点に立って業務活動の再認識・改善活動を繰り返し行うという意味を表している。

右側に書かれた「仕事/価値」とは、内部視点で企業の日常活動を見るのは従業員一人ひとりの「仕事」であり、社会要請に満たせる視点で企業の日常活動を見るのは社会「価値」の創造になるという意味を示している。

CSRを配慮する現場活動によって、価値を創造し、社会に貢献し、SGCC本社の「内部工作外部化、外部期望内部化（内部で行われた仕事を外部に見せる、外部ステークホルダーの要請を企業内部化させる）」の要求を実現させる。

c) 嘉善県供電局で行われた実践は、特にTRM指標制定への模索を行った。SGCCが定めた12項目のCSR内容の中の8項目に着目して50以上の管理指標を作り出した。さらに、CSR指標と業績評価と統合させ、CSR内部監査員を設け、モニタリングを行う等の試みをした。

### 3. ステークホルダー・エンゲージメント開示形式の変化

2007年においてステークホルダー・エンゲージメント・メカニズムの構築にすでに着手した。しかし、2007年ではステークホルダーの評価のみを掲載していた。これに対して、2008年では、ステークホルダーそれぞれの関心事を洗い出し、企業の各ステークホルダーへの対応を取り上げた。2009年では、ステークホルダー・エンゲージメントの内容・方法・実現を区分してより明瞭かつ逐次的に記載した（3年間の対照例として図表6を参照されたい）。

このような表示形式の変化から、2008年以來、ステークホルダーとのコミュニケーションが重要視されてきたことが理解できる。どのようなメカニズムによってステークホルダーが企業との対話を保障しているのか、ステークホルダーが何に強い関心を持っているのか、どのような要請を優先順位づけたのか、種々の要請にどのように具体的な行動を通じて応えたのか、こうした点について、2007年度から、より丁寧かつわかりやすく読者に伝えるように努力してきたことを、図表6の例で一部を示している。企業はステークホルダーとのコミュニケーションを確実にしていることをアピールしていると思われる一方、このような開示によって、企業の透明性が高められることは確かである。

図表6 ステークホルダー・エンゲージメント事例  
 (「三農<sup>15)</sup>に奉仕する責任」の例, 2007年—2009年)

2007年 ステークホルダー評価		
◆如郷村は、山岳地方の典型的貧困村である。昨年、SGCCは山の上まで送電ネットを作り、10軒以上の家庭に無料で電球等を取り付けた。現在、ランプは明るくなり、農業機械は動きだし、我々は、我々に明るさと暖かさを持つてくるSGCCに感謝する。		
◆僕の村は7月の洪水、土石流、土崩れ等の災害があっても停電してなかった。		
◆過去には、我々には電気がなくて、食後に眠くなり、本を読もうと思う。もうぼくをつけないといけなかったので、私は休暇の間にさえ家に帰らなくなかった。現在、電気は自宅で利用でき、休みの時に大学から家に帰り、同級生をうらやましい必要がなくなった。		
2008年 ステークホルダーの関心事とその対応		
関心事：農村の送電していない地域の送電問題 対応： ◆SGCCは2006年から「Power for All」プロジェクトを始め、サービスエリアを拡大し、2010年まで120万家庭、450万人への送電を予定している。現時点まで、118.6万家庭の送電問題を解決した。	関心事：電力品質の改善、低価格で安全・高効率の送電問題 対応： ◆農村送電ネットの構築、県レベルの送電ネットの改造および中部・西部農村送電ネットの健全化に努めている； ◆リスクの高い顧客のために安全管理を強化し、電気使用安全宣伝教育によって、安全意識を浸透させ、現場・家庭訪問等のサービスを行う； ◆農村送電ネットの新しい技術を開発し、管理を強化して電力品質を改善する；	関心事：標準化される良いサービスを提供する問題 対応： ◆窓口サービスの標準化を強化し、特徴あるサービスを開発し、農村電力提供サービスの「10条約束」を実現し、農村送電企業のサービス水準と管理能力を高める； ◆従業員の教育・キャリアアップ、知識・技能コンテストを行い、従業員能力を向上させる。
◆19と25の行政区（自治区）において、都市と農村の電気価格が同じになり、農村部において2008年は電気料金260億元を減らした。		
2009年 ステークホルダー参画の具体内容・方法・実現システム		
情報伝達（SGCC⇒三農） 内容：◆法規制による開示すべき情報（3つの公開政策、電気料金情報、徴収基準等）◆社会から寄せられた要求される情報（電気を安全に使用する知識、電気節約知識、事業の拡大による電気量増加の申請手続き等）◆「三農」にかかわる重要な情報（「Power for All」プロジェクト、「家電下郷」にかかわるサービスの提供等） 手段：ウェブサイトでの情報の発表；営業所の通知；各メディアで定期的に披露；記者会見；チラシ、冊子、「進心ガード（宣伝連絡冊子）」	実現システム ◆組織強化、専門の農村送電管理部門を設け、段階式管理の強化 ◆情報開示制度の健全化…	諮問・相談（三農⇒SGCC） 内容：◆農民とその所属団体の意見、クレーム、提案を聞く；◆農民とその所属団体の要請・期待を把握する；◆顧客満足度等の調査 手段：「95598」サービスホットライン；インターネットでのフィードバック場を設ける；送電安定性・顧客満足度等の調査；業界調査・研究；特定問題の討議会

(出典)『SGCC2007社会責任報告』p.85,『SGCC2008社会責任報告』p.78  
 『SGCC2009社会責任報告』p.56より作成

4. トップコミットメントにおけるコミュニケーションへの重視

最後に、トップコミットメントを参照して経営者の意識変化を確認していこう。

まず、前述したように、経営者が「科学的発展観・和諧社会」への実現等を引き続き述べているが、「持続可能な発展・ステークホルダーの利益達成・地球環境への配慮」等の国際的な発言が多くみられるようである。

次に、2005年-2007年まで「CSRが重要であり、日常経営への浸透、戦略との統合等」という少し抽象的な主張より、2008年と2009年のトップコミットメントは会社の3年間のCSR実践を通じて得られた実務成果および成績を多数上げている。

そして、最も目立つようになってきたのはコミュニケーションの重要性に関する記述である。2008年のCSR報告書では、「ステークホルダーとの交流および協力は自社のCSR管理システムを推進させ、そして自社の持続可能な発展を実現させるカギである」とコミュニケーションの重要性を初めて言及し、翌年には「コミュニケーションが信頼を作り、責任が価値を創造する」

15) 三農とは、農村経済・農業生産および農民生活の略称である。

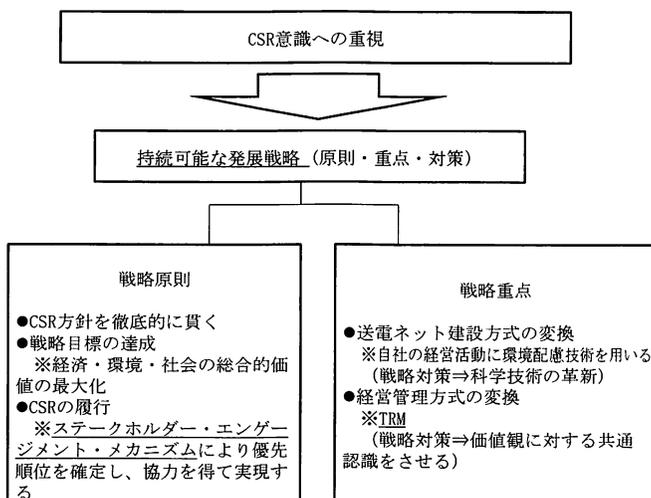
とさらに進展された表現となってきた。コミュニケーション（CSR報告書開示を含む）の遂行がステークホルダーの信頼を寄せ、コーポレート・レピュテーションの向上につなげることを意識した経営者の宣言であるといえよう。こうして、SGCC、経営者の意識変化がCSR情報の開示を急速に改善させていると考えられる。

『SGCC2009社会責任報告』のトップコミットメントにおいて、CSR報告書の役割について、「わが社が5年間にわたってCSR報告書を公表することは、（ステークホルダー）とのコミュニケーションを強め、（持続可能な）発展に対する共通認識を形成させ、（内外部ステークホルダーの）力を集め、自社と社会との持続的発展を調和・促進するプロセスである<sup>16)</sup>」と強調された。このような説明から、CSR報告書作成・公表の過程は静的ではなく、動的なプロセスであると理解した考えがうかがえる。つまり、CSR情報が企業組織管理・企業経営・内外部のステークホルダーとの交流および協力等の一連のプロセスによる得られるデータであるため、開示されるCSR情報の改善によって、情報を生成するそれらのプロセスの再生ができる。TRMはまさにその成果であり、新しい管理方式へのチャレンジが最も評価できると考えられる。

SGCCが始めたTRMに対しては学术界からも注目を浴びている。CSR報告書作成のプロセスがマネジメント・ツールとして活用されることを図り、それによってCSR経営を企業へ進展させようという研究動向も見られるのである。

## 5. 総括

図表 7 CSR経営フレームワーク



16) 括弧内の文章は全文の内容や文脈により、筆者が補足したものである。

以上、2008年から開示されたCSR情報の変化、①持続可能な発展戦略におけるステークホルダーとの良好関係づくりの強調②CSR情報生成の経営システムの変換、いわゆるTRMモデルの積極的な導入および実践への模索③ステークホルダー・エンゲージメントの開示形式の詳細化④トップコミットメントでのコミュニケーション、CSR報告書の機能への意識変化という4つの項目の変化を詳しく考察してきたが、これらをCSR経営のフレームワーク構想の下に位置づけ、図表7のようにまとめてみた。そして、これらの考察・分析結果を次のように取りあえず簡潔に整理しておこう。

- ①SGCCのCSR報告書は政府政策の変換によって開示され、開示当初は、どちらかという、「政治責任」をやり遂げる要素が大きかった。
- ②上述の各項目をそれぞれ詳しく分析してきたように、CSR情報を公表しているうちに、経営者の意識が変化し、CSR報告書のパブリック・リレーションズ機能を認識し始めた。規制に照らして情報改善を図ったが、その重点はCSR報告書を通じて、より積極的に動き出し、企業の価値観が社会に受容され（共通認識の形成）、その上、ステークホルダーの企業への信頼を向上させることに着目して活動（関係づくり）が行われるようになってきていると考えられる。
- ③上記で詳しく考察された項目だけではなく、図表1に書かれた2007年の『社会的責任の履行に関するガイダンス』<sup>17)</sup>の出版、2009年に新たな取り組みとして『グリーン発展白書』<sup>18)</sup>の開示、図表2のように国内のCSR関連出版物の発行、ISO26000国際標準制定の参加等の活発な活動もみられた。

#### IV SGCCのCSR報告書におけるアカウンタビリティ

SGCCのCSR報告書の実践が反映しているアカウンタビリティは複雑であり、政府政策・規制の要素と深くかかわっており、受動的な行動と能動的な行動が錯綜して進化しているように見える。

アカウンタビリティの本質について、國部は「アカウンタビリティとはエージェントとプリンシパルの間のパワーバランスを規定するすぐれる政治的な問題であり…略…この権力とアカウンタビリティの交錯とそこから生じる複合的現象こそアカウンタビリティ問題の本質である<sup>19)</sup>」

- 
- 17) 『社会的責任の履行に関するガイダンス』においては①CSRに関連する概念（8つ）が明確に定義され、②CSRを履行する際の4つの課題が取り上げられている。またCSR履行の意義、自社が履すべき責任（12項目）、CSRを履行する理由とその実施方法などについても言及されている。90頁に及ぶこのガイダンスが「同社の目指す方向性を細かく外部に公開している点において評価でき（藤井・新谷、2008、P.56）」、世界的に見ても企業レベルの貴重な試みであり、中国国内企業のCSR報告に重要な刺激を与えたと思われる。
  - 18) 『グリーン発展白書』は環境配慮型企業発展の考え、責任、要点、具体的な行動という4つの部分から構成されており、CO<sub>2</sub>の削減目標等が盛り込まれた。
  - 19) 國部『社会と環境の会計学』、1999年、125ページ。

と指摘した。

中国中央企業のアカウンタビリティを説明する際に、アカウンタビリティの難しさがあつたうえ、エージェントとプリンシパルのそれぞれの主体、また、主体間の関係の不明瞭がある実態は、さらにアカウンタビリティの履行を煩わしくしてしまう。

中央企業は法律上、全国民が所有しており、国民はプリンシパルとなるわけだが、国民が有する所有権を政府（国家）に譲渡し、さらに政府が国資委に資産の管理を委託している。このような関係を次のように表示できる<sup>20)</sup>。

- ①国民（プリンシパル）→政府/国家（エージェント）
- ②政府/国家（プリンシパル）→国資委（エージェント）
- ③国資委（プリンシパル）→中央企業（エージェント）

今回考察対象となる中央企業をエージェントとみなし、上記の法律契約をもっと明瞭かつ簡単に整理すれば、国民（プリンシパル）→政府/国家（一次的エージェント）→国資委（二次的エージェント）→中央企業（三次的エージェント）となる。アカウンタビリティの履行とはちょうどその手順の逆になり、つまり中央企業（三次的エージェント）→国資委（二次的エージェント）→政府/国家（一次的エージェント）→国民（プリンシパル）である。

アカウンタビリティはエージェントが自分を正統化させるように説明する手段である。このようなアカウンタビリティを理解する正統性理論<sup>21)</sup>に基づき、SGCCのCSR報告書の開示および改善を説明すれば、上記のエージェントとプリンシパルとの関係から2つの側面、すなわち、①中央企業の国民への正統性説明と②中央企業の政府/国資委への正統性説明と理解できる。

さらに、中国中央企業はミクロ経済における利益追求の一組織でありながら、政府の一機能部門であり<sup>22)</sup>、マクロ経済への参与と調整という役割を果たしている<sup>23)</sup>。このような中央企業がその誕生より持っている性質から、①企業としての中央企業と②政府機能部門としての中央企業という2つの二重機能に分けることができる。

20) 本論文では、取りあえず、所有者の関係から極めて簡単な関係を考えて表示しており、社会契約に基づいた中央企業を取り巻くステークホルダーはもちろん本文で表示された国民・政府/国家・国資委だけではない。

21) これは正統性理論（Legitimacy theory）によって説明することが可能である。正統性の概念が国家および権力の正統性として政治社会学において定義され、研究が行われた。ミクロの観点からの組織正統性については、Suchmanが「社会的に構築された規範、価値観、信念および定義のシステム内で、企業の行為が望ましく、ふさわしく、適切であると思われる一般的な認識と仮定である（Suchman, 1995, p.574）」と定義した。正統性理論によれば、企業が社会で存在するためには、その社会の行動規範にしたがっていることを示さなければならないと解釈される。したがって、正統性理論は企業の情報開示の拡大を促すアカウンタビリティ履行の背景や動因として捉えられる。

22) 王・葛「合法性視角下の国有企業組織制度変遷」, 2009年, 527ページ。

23) 李「中央企業社会責任価値探析」, 2010年, 30ページ。

上記のような整理から、少なくとも中央企業のアカウンタビリティは4象限<sup>24)</sup>に分けることができる。本論文は主に中央企業の2つの機能に注目し、2つの側面から分析してみる。

#### ①政府の職能部門として政府/国家（または国資委）および国民への正統性説明

SGCCは中央企業が政治責任（政府に対する責任<sup>25)</sup>）を負い、このような責任は中央企業が国家意志を表し、他の企業の模範になる責任があると理解できるのであろう。このような理解に基づき、政府の呼び掛けを率先に答え、CSR報告書の開示という形で表していると考えられる。

また、中国共産党は政治の正統性の再構成は「科学的発展観・和諧社会」の構築等の指導理念で創出しようとしている<sup>26)</sup>。「政治責任」を有する中央企業は中央政府政策に全力をあげて協力するのは当然である。なぜならば、中央企業正統性の一部は政府・国家正統性に求めるからである。

#### ②企業として政府および国民への正統性説明

これは社会に対して企業正統性を説明し、アカウンタビリティを履行することであり、中央企業にとってまだ浅い経験しかない責任である。

正統性理論を用いて中国企業のCSR情報開示を解明しようとした実証研究には2つのものがあった。沈・金<sup>27)</sup>の研究では2002年の「上場企業ガバナンス準則」が公布されてから、CSR情報を開示する上場企業数は増えてくるものの、情報の質は依然として低いことが証明された。李<sup>28)</sup>の実証研究では、法規制という要因はCSR情報の開示に働きかけるが、メディアの注目度という要因は開示されるCSR情報の質に強く影響することが明らかにされた。企業正統性の欠如でメディアに注目される場合であれば、企業はCSR情報の質を高めていくということになる。簡単にまとめれば、企業の外部制度が変化した場合、企業は正統性を示すために動きだし、CSR情報の開示を行う。しかし、制度の変化はCSR情報の開示という行動を起させるが、情報の質を向上させることには期待できないのである。正統性の欠如を克服するためには、企業がCSR情報の本質的な改善を行う。

ここ数年、独占企業である中央企業におけるCSR履行の問題は社会的関心を集めてきた<sup>29)</sup>。数多くの批判の中で、最も代表的なものを挙げてみる。

---

24) 4象限とは、①企業として国民への正統性説明、②企業として政府/国資委への正統性説明、③政府職能部門として国民への正統性説明、④政府職能部門として政府/国資委への正統性説明であるが、さらに国資委と政府を分けると、より多くの象限が得られる。

25) 『SGCC2005社会責任報告』、2ページ。

26) 渡辺「現代中国政治体制における正統性原理の再構成」、2011年、9-14ページ。

27) 沈・金「我国上市公司社会責任信息披露の現状分析」、2006年、84-87ページ。

28) 李、『基于合法性和代理衝突的社会責任信息披露動因研究』。

29) 常・余「壟断行業社会責任的再思考」、2010年、111ページ。

まず、挙げられるのは中国儲備棉管理総会社の巨額損失事件<sup>30)</sup>、中国航空油料集団会社の投機取引事件<sup>31)</sup>、華南地域の燃油不足事件<sup>32)</sup>といった中央企業の不祥事である。これらの事件がマスコミに大きく取り上げられ、社会に大きな波紋を呼んだ。そして、格差社会・腐敗等の社会問題につながる顕著になってきた権力集中化、組織の官僚化、収入の分配不均衡、資源の浪費、「権銭交換（腐敗）」等の問題<sup>33)</sup>や、独占価格、独占利益を確保するための不道德な行為、たとえば、帰省のピーク時期における鉄道運賃の一時的値上げ、燃油高値の設定、民営企業の買収等がある。前述した実証研究を踏まえ、SGCCがステークホルダーとの関係を重視するようになってきており、自ら積極的にCSR情報の改善を行った理由は中央企業正統性の欠如という危機に直面し、その克服を喫緊の課題として強く意識しているのである。

上記のいずれのアカウンタビリティの履行においても、SGCCがコミュニケーションを重視し、CSR報告書を通じて正統性を説明するように努めていると考えられる。

## V 結びにかえて

以上、本論文では、中国の代表的な中央企業であるSGCCにおける5年間のCSR報告書を取り上げてその特徴を考察してきた。まず、①持続可能な発展戦略、②TRM、③ステークホルダー・エンゲージメント、④経営者のトップコミットメント、これらの4項目に焦点を当て詳細に検討を加え、分析してきた。政府政策の転換および国資委の規制によって、SGCCは、CSR情報を開示し、改善しながら、徐々に受動的行動から積極的に変容しつつあることを明らかにした。すなわち、最初、SGCCのCSR報告書の開示は「政治責任」を達成する要因が大きかったが、経営者の意識変化の下で、パブリック・リレーションズ的なCSR報告書を通じてステークホルダーの信頼を獲得し、共通認識を形成しようという認識を次第に持つようになり、

---

30) 2003年に、綿の減産と糸の需要急増という影響を受け、中国国内市場における綿の価格が上昇していた。中央企業である「中国儲備棉管理総会社」は利益を追求するため、高値で海外から綿を大量に購入して買い占めをし、国内市場には売り惜しみ、大幅値上げを助長した。ところが、2004年3月、綿価格の下落によって同社の資本金10億元の半分が無くなって、損失を招いた。利益追求のため、同社が中央企業の持つマクロ経済調整という役割を機能せず、しかも巨額な損失を国家が負担したという形で終わらせることになったこと等について同社は社会から大きな非難を浴びた。

31) 中国航空油料集団会社のシンガポール支社は政府が明文で禁止する投機取引を行い、2004年11月には、店頭市場の石油デリバティブ取引による損失が5億5400万ドルに至った。そして12月に破産保護を申請した。この事件は中央企業のコンプライアンス違反、コーポレート・ガバナンスの欠如等のCSR不履行を反映している。

32) 2005年8月、広州を中心とする中国華南地域で現れる燃油不足事件である。中国市場の85%を占めている中国石油化工集団・中国石油天然ガス集団の2つの中央企業はこの事件において「社会的責任の欠如」と社会から強く批判された。

33) 陳『中国企業社会責任建設藍皮書（2010）』、2010年、211ページ。

CSR報告書のコミュニケーションの役割を活かしている開示となってきている。そして、本論文では、正統性理論を援用して、SGCCのケースを通じて見られた中国中央企業のCSR報告書が果たすアカウンタビリティを2つの側面から説明できると明示した。すなわち、政府職能部門としての正統性説明、企業としての正統性説明となる。これは中国中央企業のCSR報告書に備わっている最も大きな特徴である。

SGCCは2009年に39億ドルをかけてフィリピン国家電網から経営権を取得し、2010年にはブラジルにおいて30年間の経営権を約10億ドルで買った。これから米国やメキシコなどの北米諸国市場への進出を図っているSGCCは海外においては、まだ新しい企業であり、このような新設企業の正統性の獲得について、Zimmerman&Zeitz<sup>34)</sup>は①企業自身を変えること(新しい管理方式・組織・経営陣の変更等)、②PRや広告を使って外部環境を変えること、という2つの戦略を提案した。今後、SGCCの海外進出につれて中国国内とは異なるグローバル社会システムの中、正統性獲得・維持の戦略が活発になると予想できる。これによって、CSR情報の質のさらなる改善が行われ、他方で、企業内部体制も改善できると考えられている。なぜならば、前文でも言及したが、同社の経営者は、CSR報告書作成・公表の過程が静的ではなく動的なプロセスであると理解しているからである。TRMという新たな管理方式への変換はこのような理解に基づいたものであろう。こうして、上記のZimmerman&Zeitzの2つの戦略提案を統合できる。つまり、開示情報を一層整備させることによって、情報生成の経営各プロセス・企業組織の再生が期待できるのである。

#### 参考文献

##### <中国語文献>

- 常磊・余莉「壟断行業社会責任的再思考」『中国商界』第1期総190期、2010年、111-112ページ。
- 陳宗興『中国企業社会責任建設藍皮書(2010)』人民出版社、2010年。
- 李春秋「央業社会責任價值探析」『企業文明』第4期、2010年、30-33ページ。
- 李偉陽「企業社会責任：企業發展的新段階」『WTO經濟導刊』第5期総第82期、2010年、40-42ページ。
- 李偉陽・肖紅軍「全面社会責任管理：新的企業管理模式」『中国工業經濟』第1期総262期、2010年、114-123ページ。
- 李詩田『基于合法性和代理衝突的社会責任信息披露動因研究』經濟科学出版社、2010年。
- 林波・張墨寧・融慧・陶思遥「王敏：層層試点責任根植」『WTO經濟導刊』第1期総78期、2010年、22-26ページ。
- 沈洪涛「公司社会責任和環境會計的目標与理論基礎」『會計研究』第3期、2010年、86-93ページ。
- 沈洪涛・金婷婷「我国上市公司社会責任信息披露的現狀分析」『審計与經濟研究』第21卷第3期、2006年、84-87ページ。
- 沈洪涛・楊熠・吳奕彬「合規性、公司治理与社会責任信息披露」『中国會計評論』第8卷第3期、2010年、364-376ページ。

34) Monica A. Zimmerman & Gerald J. Zeitz, "Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy," 2002, pp.414-431

- 王利平・葛建華「合法性視角下の国有企業組織制度変遷」『管理學報』第6巻第4期、2009年、527-531ページ。
- 鐘宏武『中国企業社会責任發展指數報告2009』經濟管理出版社、2009年。
- 鐘宏武・張唐楨「中央企業社会責任工作現狀与問題研究」『企業文明』第4期、2010年、33-35ページ。
- 中国社会科学院經濟学部企業社会責任研究中心『中国企業社会責任研究報告（2009）』社会科学文献出版社、2009年。
- 中国社会科学院經濟学部企業社会責任研究中心『中国企業社会責任研究報告（2010）』社会科学文献出版社、2010年。
- 国家電網公司『国家電網公司履行社会責任指南』中国電力出版社、2007年。
- 国家電網公司『SGCC2005社会責任報告』『SGCC2006社会責任報告』『SGCC2007社会責任報告』『SGCC2008社会責任報告』『SGCC2009社会責任報告』『綠色發展白皮書』（<http://www.sgcc.com.cn/2010年2月>）。
- 国有資産監督管理委員會  
「国务院国有資産監督管理委員會出資企業名單（2003年10月21日）」  
「關於中央企業履行社会責任的指導意見（2008年1月4日）」（<http://www.sasac.gov.cn/n1180/index.html>  
2011年3月）。
- 中国企業連合会・中国企業家協會「中国企業500強ランキング」（<http://www.cec-ceda.org.cn/2011年4月>）。

#### <英語文献>

- Mack C.Suchman "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches," *Academy of Management Review*, Vol.20, No.3, pp.571-610.
- Monica A. Zimmerman& Gerald J. Zeitz, "Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy," *Academy of Management Review*, Vol.27, No.3, 2002, pp.414-431.
- Reggy Hooghiemstra, "Corporate Communication and Impression Management - New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting," *Journal of Business Ethics*, Vol.27, No.1-2, 2000, pp.55-68.
- Sandra Waddock & Charles Bodwell "From TQM to TRM: Emerging Total Responsibility Management Approaches," *Journal of Corporate Citizenship*, summer, No.2, 2002, pp.113-126.
- Sandra Waddock & Charles Bodwell, "Managing Responsibility: What Can Be Learned from the Quality Movement?" *California Management Review*, Vol.47, No.1, 2004, pp.25-37.
- Fortune* "Fortune Global 500" (<http://money.cnn.com/magazines/fortune/2011年3月>)

#### <日本語文献>

- 國部克彦『社会と環境の会計学』中央經濟社、1999年。
- 渡辺直土「現代中国政治体制における正統性原理の再構成」大阪大学中国文化フォーラム・ディスカッション  
ペーパー2011年、2011-5、(<http://www.law.osaka-u.ac.jp/~c-forum/box2/dp2011-5watanabe.pdf>2011年  
3月)。
- 藤井敏彦・新谷大輔『アジアのCSRと日本のCSR持続可能な成長のために何をすべきか』日科技連出版社、  
2008年。