

## 多国籍企業と持続可能性

### 1. 序論：研究の背景、目的、および構成

#### (1) 研究の背景と問題意識

持続可能性 (Sustainability) は、環境、社会、経済の三側面のバランスを考慮し、将来世代のニーズを損なうことなく現在の世代のニーズを満たすという国際的な規範であり、1987 年の『Our Common Future』報告書によってその概念が注目されて以来、2015 年の SDGs 合意により具体的かつ行動的な目標へと推進されました。近年、地球温暖化や資源制約、ジェンダー不平等といった複雑な社会的課題が深刻化する中で、企業の存在意義は単なる経済的利潤の追求にとどまらず、社会的責任を果たし、持続可能な発展に積極的に貢献することが求められています。

特に、MNCs は、広範なグローバルな事業展開、豊富な資源、およびネットワークを持つがゆえに、社会に与える影響が極めて大きく、その責任は一層重いとされます。同時に、MNCs は進出先の国々からの多様で、時には矛盾する要請に応えなければならず、複雑かつ強い制度的圧力に直面しています。

本論文は、この「持続可能性」と「多国籍企業」という二つの研究領域を架橋し、多国籍企業がいかにして複雑な環境下で持続可能な経営を実現するかを分析することを目的とします。具体的には、本論文では、持続可能な取り組みと競争力向上の関係（社会課題の解決と企業利益の創出の両立）、サステナブル経営における海外拠点の役割（海外拠点が獲得した知識が本社へ与える逆知識移転の可能性）、および海外拠点が直面する制度的複雑性（本社と現地からの二重の圧力、すなわち制度的二重性がジェンダー・ダイバーシティに与える影響）という三つの側面から実証研究を行い、考察を深めます。

#### (2) 論文の構成と研究手法

本論文は全 5 章で構成されており、多角的な課題を解明するために、第 2 章は事例研究、第 3 章と第 4 章は計量分析という異なるアプローチを採用しました。

第2章「企業の成長戦略と環境経営に関する一考察」では、地球環境問題とデジタル化による構造転換の圧力を強く受けている日本の製紙産業（日本製紙グループ、王子ホールディングス）を対象とした比較事例研究を採用しました。この産業は、環境経営を再成長戦略に組み込む必要性が高いという点で、戦略的サステナビリティの分析対象として最適であり、企業報告書、開示データ、インタビュー内容を詳細に分析しました。

第3章「多国籍企業のサステナブル経営と海外拠点」では、2010年代の日本の多国籍企業303社（574標本）を対象に、パネルデータ分析を実施しました。本社側のサステナブル経営の評価指標として『CSR企業総覧』を、海外拠点の立地国におけるサステナビリティ要求の指標としてGSCI（Global Socially Responsible Investment Index）を用い、海外拠点からの知識が本社へ与える影響について、時系列的な検証を行いました。

第4章「海外拠点のトップ・マネジメント・チームにおけるジェンダー・ダイバーシティの決定要因」では、日本籍上場MNCsの海外拠点1,832拠点を対象に、クロスセクション分析を実施しました。海外拠点のTMT構成データはOrbisデータベースから取得し、現地国の制度的圧力の指標としてジェンダー不平等指数（GII）、さらに文化的な調整要因としてホフステッド指数などの国際的な指標を用い、複雑な制度的相互作用を定量的に分析しました。この多角的な実証アプローチにより、本研究は理論的厳密性と実務的有用性の両立を図りました。

## 2. 主要な研究成果

第2章（企業の成長戦略と環境経営に関する一考察）では、地球環境問題と構造転換期という課題に直面する日本の製紙産業を取り上げ、Porterの競争優位仮説とHartの自然資源ベース理論（NRBV）に基づき、環境経営が競争力向上と再成長戦略にどのように結びついたかを分析しました。主要な発見として、日本製紙と王子ホールディングスの事例は、適切に設計された環境経営への取り組みが、企業の競争力や市場価値を向上させるというPorter仮説およびNRBV理論の妥当性を示しました。

特に日本製紙の事例に注目すると、同社は再生可能なバイオマスエネルギー事業の推進と、バイオマス素材・製品（CNFやバイオコンポジットなど）の開発・販売という二つの

柱で環境経営を実践しました。これにより、資源利用効率の向上、化石燃料依存の低減、エネルギーコストの削減、そして新規事業分野の開拓を実現しました。この転換の成功は、企業内部で長年にわたって蓄積された持続可能な森林（バイオマス）資源と木材科学技術という独自の強みを最大限に活用したことに起因すると結論付けられます。環境規制の強化や環境意識の高まりという外部環境の変化を、自社の強みと結びつけ、「総合バイオマス企業」への事業構造転換という成長戦略に結実させました。一方、同産業に属する王子ホールディングスは、業界トップの古紙リサイクル・再利用率という独自の強みを活用し、古紙リサイクルによる循環型モデルの採用を通じて海外事業の成長を促進しました。

これらの事例との比較から、環境経営は単一の手法ではなく、企業の強みを活かし、それを本業のプロセスと戦略に組み込むことで、独自性と多様性をもって実現されるべきであることを示唆しています。

第3章（多国籍企業のサステナブル経営と海外拠点）では、MNCsの海外拠点に蓄積されたサステナブル経営に関する知識が、本社（親企業）の取り組みに与える影響を、「逆知識移転（Reverse Knowledge Transfer）」の観点から実証的に検証しました。実証分析の結果、多国籍企業の海外拠点の立地国において、持続可能性が重要視されているほど、その本社におけるサステナブル経営への取り組みが高く評価されることが明らかになりました。この結果は、海外拠点が現地の厳しい要求に対応する中で得た知識やノウハウが、駐在員などのチャンネルを通じて本社へ「逆移転」され、本社全体のサステナブル経営の向上に寄与しているという、逆知識移転の可能性を定量的に示唆するものです。

さらに、この逆知識移転の効果は、本社からの派遣社員の存在や、当該拠点の社長が日本人であるかどうか、そして親会社の企業規模、特に規模の小さな企業ほど、要求の厳しい国への進出がサステナブル経営の向上につながる可能性が高いという調整要因によって影響を受けることが判明しました。この知見は、MNCsが駐在員や派遣された経営者を通じて、海外拠点でのサステナブル経営の知見を積極的に本社やグループ全体で活用・展開することで、サステナブル経営を拡充できるという、重要な経営上の示唆を提供します。

第4章（海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティの決定要因）では、MNCsの海外拠点が持続可能な取り組みを行う際に直面する複雑性、すなわち制度的二重

性に焦点を当て、特に海外拠点のトップ・マネジメント・チーム（TMT）におけるジェンダー・ダイバーシティの決定要因を分析しました。分析の結果、海外拠点の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティは、本社（グローバル統合圧力）と現地（ローカル応答性圧力）の双方からの影響を受ける「制度的二重性」の下で決定されることが、定量的に初めて実証されました。

具体的には、現地環境におけるジェンダー・ダイバーシティに関する圧力が強いほど、海外拠点の TMT における女性割合は高くなるという、現地制度からの影響が確認されました。同時に、本社の TMT のジェンダー・ダイバーシティが高いほど、海外拠点の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティも高くなるという、本社からの影響も確認されました。さらに、本社 TMT のジェンダー・ダイバーシティが海外拠点に与える影響は、本国（日本）と拠点所在国との間の文化的差異が小さいほど強くなるという、文化的な調整効果も検出されました。本章の結果は、国際経営における「制度的二重性」の理論を、持続可能性、特にジェンダー・ダイバーシティという社会的な側面から定量的に補強する重要な貢献となります。

### 3. 結論と研究の含意

#### （1）結論と研究の含意

本論文は、「多国籍企業と持続可能性」というテーマに対し、事例研究と大規模な計量分析を組み合わせることで、以下の点で理論的・実証的な貢献を果たしました。第一に、環境経営を企業の内部資源・能力と結びつけ、戦略レベルで本業に取り込むことで、社会課題の解決と競争力強化を統合できるメカニズムを実証的に提示しました。第二に、サステナブル経営において、海外拠点が現地の要求に対応して蓄積した知識が本社へ「逆知識移転」する可能性を実証し、海外拠点の戦略的役割の重要性を強調しました。第三に、海外拠点のジェンダー・ダイバーシティをテーマに、本社と現地制度の双方からの影響を定

量的に示し、国際経営における制度的二重性理論を補強しました。

これらの知見は、企業経営に対して、持続可能性の取り組みを単なるコストや法令遵守としてではなく、企業の強みを活かした競争優位の源泉として戦略的に位置づけるべきという重要な示唆を与えます。特に、グローバル企業に対しては、海外拠点の自律性を尊重し、現地の知見をグループ全体で共有・活用することの重要性（第3章）と、ジェンダー・ダイバーシティ戦略の策定においては、本社と現地環境の双方の制度的圧力を考慮する必要性（第4章）を示しました。

## （2）今後の課題

本研究の成果を踏まえ、今後の研究として以下の課題が挙げられます。

まず、分析内容と範囲の制約です。事例研究では経営陣のビジョン、計量分析では他の多様な要因が結果に影響する可能性があり、より多くの要因を制御した詳細な分析が必要です。また、日本企業に限定した分析を他国の多国籍企業との比較研究に広げることで、理論的知見の一般化を図る必要があります。

次に、理論的連関の強化です。第2章の戦略、第3章の知識移転、第4章の組織構造という各テーマ間の理論的枠組みが十分に統合されていません。今後は、これらの側面を有機的に統合し、多国籍企業と持続可能性を包括的に説明する理論モデルの構築が求められます。

さらに、近年の国際情勢の不安定化（例：DEIへのバックラッシュ）を背景に、企業のサステナビリティ戦略は不確実性に直面しています。この不安定性を乗り越えるため、持続可能性への取り組みが企業にもたらす経済的利益や競争力強化を実証し、「次世代型経営戦略」としての意義を確立する研究の進展が不可欠です。