

博士学位論文

多国籍企業と持続可能性

2025 年 11 月

武蔵大学大学院経済学研究科後期博士課程

経済・経営・ファイナンス専攻

学籍番号 522D001

氏名 楊亜蝶

主指導教員 鈴木真也 教授

副指導教員 伊藤誠悟 教授

目次	
第1章 序論	3
1.1 持続可能性と多国籍企業	3
1.2 研究すべき点と研究意義	4
1.3 研究手法とデータ	7
1.4 博士論文の構成	8
第2章 企業の成長戦略と環境経営に関する一考察	9
2.1 はじめに	9
2.2 先行研究	10
2.3 日本製紙産業	14
2.4 企業の環境経営と競争力	17
2.5 環境経営と産業構造転換期の成長戦略	32
2.6 考察	44
第3章 多国籍企業のサステナブル経営と海外拠点	48
3.1 はじめに	48
3.2 先行研究と仮説	49
3.3 データと分析手法	57
3.4 分析結果	61
3.5 内生性の検証	64
3.6 結論	67
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	69
4.1 はじめに	69
4.2 先行研究と仮説	70
4.3 データと分析手法	78

4.4 分析結果	87
4.5 結論	92
第5章 結論	95
5.1 研究成果のまとめ	95
5.2 研究成果の意義、示唆、含意	96
5.3 限界と今後の課題	97
参考文献	99

第1章 序論

1.1 持続可能性と多国籍企業

持続可能性 (Sustainability) とは、環境、社会、経済の三つの側面を考慮し、将来の世代が必要とするものを満たす能力を損なうことなく、現在の世代のニーズを満たせるように社会全体を持続的に発展させていこうという考え方である。

この言葉は、「環境と開発に関する世界委員会」が 1987 年にまとめた報告書『Our Common Future』で提示されたキーワード「Sustainable Development (持続可能な開発)」によって注目されるようになった。当時、先進国は「環境保護を行わなければ人類の存続が危ぶまれる」と主張する一方、途上国は「環境保護は経済や社会の発展を阻害する」として対立が生じていた。そこで同委員会は、基本コンセプトとして「持続可能な開発」を掲げた。「持続可能な開発」であれば、環境保護と経済発展、さらには社会全般の発展を同時に実現できるとし、先進国と途上国が協力して理想的な社会を目指すことを促したのである。さらに、2015年9月の国連総会で合意された「Sustainable Development Goals: SDGs」は、17の目標と169のターゲットを設定することで、抽象的な概念であった「持続可能な開発」を行動へと具体化した点に特徴がある。こうした工夫により、より多くの国々で「持続可能性」を追求する取り組みが推進されるようになった。

持続可能性が注目される以前から、企業の社会における役割は長らく学者や実務家の関心を集めてきた。1960年代には、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR) を推進することで、規制の緩和や企業の評判向上、さらには従業員の採用や定着の改善につながるという実利的な議論が展開されていた (Davis, 1960; Whetten et al., 2002; Wren, 2023)。1984年に Freeman が提唱したステークホルダー理論によれば、企業は株主だけでなく、多様な利害関係者に対して責任を負うとされる (Freeman, 1984)。利害関係者間の「ステーク」の重要度については意見の相違があるものの、経済的側面に加えて社会的要素にも配慮する必要がある点については、理論家の間で一致が見られる。CSR が企業による自発的な社会貢献活動を意味するのに対し、サステナビリティは個人・企業・国家を含む社会全体が未来に向けて取り組む活動を指すため、主体・対象ともに CSR より広範な概念と位置づけられる (Van, Thijssens, & Maas, 2021; Dahlsrud, 2008)。

社会全体だけでなく、企業も持続可能性に向けた事業活動の推進に関心を高めており、持続可能な開発において重要な役割を果たし得る (Bansal, 2005; Dahlsrud, 2008; Eweje, 2011)。企業の役割はこれまで主に「社会への責任」として議論されてきた。この場合の責任とは、企業活動がもたらす負の影響を取り除く必要性として定義される (Carpenter & White, 2004)。さらに、企業が持続可能な開発目標 (SDGs) の達成に積極的に寄与するためには、社会的責任および持続可能性の取り組みを、いかにビジネス上の価値創出や機会拡大と結びつけるかが重要である。この観点から、持続可能な開発は企業と社会の双方にとって価値創造の源泉となり得る (McWilliams & Siegel, 2011)。

とりわけ、多国籍企業はグローバルに事業を展開し、豊富な資源と広範なネットワークを有するため、社会に与える影響も大きく、その責任と役割は一層重い。一方で、多国籍企業は海外拠点を通じて各国で知識や資源を獲得・活用し、自らの競争優位につなげている。しかし同時に、国内のみならず進出先の国々からの要請にも応えなければならず、多様なステークホルダーから複雑かつ強い圧力に直面している。このように、多国籍企業は持続可能性の実現において重要な役割を果たす一方で、高い複雑性にも直面している。

以上を踏まえ、本論文では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持続可能な経営を実現するかを分析する。具体的には、①持続可能な取り組みと競争力向上の関係、②サステナブル経営における海外拠点の役割、③持続可能性に取り組む時、海外拠点が直面する制度的複雑性、という三つの側面から実証研究を行い、考察を加えている。

1.2 研究すべき点と研究意義

急速な経済発展により地球環境問題の多様化・深刻化が進んでいる。それに伴い、人々の環境意識が高まり、環境法令・規制も益々整備されている。これにより、企業の経営活動により厳しい要求が課されている。一方で、消費者や投資家の間で環境意識が高まり、環境に配慮した商品やサービスへの需要が増加している。CSR としての環境に配慮した経営活動が、ブランド価値や企業イメージに直結する重要な要素となっている。このような状況において、企業に対する環境問題に関する取り組みへの要求がますます厳しくなっているが、これによるビジネス機会も増えている (Porter & Vander Linde, 1995)。従って、

社会課題の解決と企業利益の創出をいかに組み合わせるかが、企業にとって喫緊の課題となっている。しかし、この問題は理論的にも実践的にも未解決のままである。そこで、本論文の第2章では、日本製紙グループと王子ホールディングスの事例を取り上げ、環境経営と企業の再成長を切り口に、Porter (1995) の仮説と Hart (1995) の natural-resource-based view (NRBV) 理論に基づき、その解決策を検討する。

環境目標と企業競争力との関係には、一般的に社会的利益と企業の経済的利益とのトレードオフが存在し、環境保全に対する社会の要求と企業の経済的負担を均衡させることが困難であると考えられている (例えば、Walley & Whitehead, 1994)。しかし、Porter らや Hart は環境に配慮した経営活動が単なるコストではなく企業の競争力や長期的な競争優位性、持続可能な発展にプラスの影響を与える可能性を指摘している。しかし、これらの両理論は、理論的な枠組みを提示しているものの、実際の企業事例に基づく具体的な検証は不足している。本論文は、事例の比較を用いて、上述した環境経営への取り組みと競争力の形成と企業の再成長戦略の策定との関係に貢献したい。

多国籍企業はグローバルビジネスを展開する際、国内だけでなく進出先の国における要請にも対応しなければならず、文化・政治・制度・経済の各側面において、多様なステークホルダーから複雑かつ厳しい圧力に直面する。その結果、海外拠点には現地のステークホルダーからの圧力に対応するための知識やノウハウが蓄積されると考えられる。こうした知識やノウハウは本社へ移転され、本社のサステナブル経営への取り組みにも影響を及ぼす可能性がある。しかし、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、本社の取り組みにどのような影響を与えるのかは、十分に明らかになっていない。

以上を踏まえ、第3章では、多国籍企業の海外拠点の立地国において蓄積されたサステナブル経営に関する知識が、本国の親企業による取り組みにどのような影響を及ぼすのかを検証する。国際展開に伴い、海外拠点は進出先のステークホルダーの要求に対応し (Feldman, Soyka, & Ameer, 1997)、本国では得がたい知識を獲得する傾向が強まる。しかし、多国籍企業の知識移転に関する既存研究では、海外拠点は主に本社からの知識・技術移転の受益者として位置づけられてきた (Birkinshaw et al., 1998)。本章は、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に影響を与える「逆知識移転」の可能性を実証的に明らかにすることを通じて、社会課題の解決とサステナブル経営の実現において海外子会社の自律性を強調し、その役割を重視すべきことを示す。

一方、多国籍企業の海外拠点、現地の価値規範や慣行に適応して正当性を確保する必要があると同時に、親会社のマネジメント方針や企業文化の影響も受ける。そのため、現地の圧力（local responsiveness）と親会社からの圧力（global integration pressures）の双方に対応しなければならない。これは、多国籍企業が海外展開する際に直面する制度的二重性である。海外拠点における持続可能な経営への取り組みも、親会社による実践と立地国の制度的圧力の双方から影響を受けると考えられる（Kemper et al., 2019 ; Bader, 2022）。たとえば、本社がグローバル統合圧力を強める場合、母国と現地のジェンダー平等水準の差が、海外拠点におけるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントに影響を及ぼすことが指摘されている（Bader, 2022）。

しかし、多国籍企業の持続可能性に関する研究において、制度的二重性を扱ったものは少なく、とりわけ定量的分析は乏しい。そこで本研究の第4章では、海外拠点に着目し、とりわけジェンダー・ダイバーシティに焦点を当て、海外拠点が持続可能性に関する取り組みを行う際に直面する本社と現地双方からの圧力の影響を分析する。

多国籍企業の海外拠点におけるジェンダー・ダイバーシティに関する制度的二重性については、これまでケーススタディが中心であった。本稿はこれを実証的に示す初めての試みであり、制度的二重性の理論を補強するとともに、多国籍企業がグローバルなジェンダー・ダイバーシティ戦略をいかに形成すべきかについて、新たな示唆を提供するものである。

以上の点から、本論文は、持続可能性と多国籍企業研究を統合し、まず、ケーススタディを通じて環境経営と競争力の関係性を探求し、持続可能な経営について、本研究の基本的な考えを示す。そして、海外拠点に蓄積したサステナブル経営に関する知識は本社のサステナブル経営への取り組みに与える影響を明らかにし、サステナブル経営の実現に海外拠点の役割を強調する。最後に、海外拠点の役割を注目し続け、サステナブル経営の実現に海外拠点が影響される要素を制度的二重性から検討する。こうした三つの観点から包括的に分析を行い、既存研究に対して理論的・実証的に新たな知見を提示するとともに、企業経営上への含意も示すことを目的とする。

1.3 研究手法とデータ

本論文は、多国籍企業と持続可能性との関係を多面的に解明することを目的とし、第2章から第4章にかけて事例研究と計量分析を組み合わせたアプローチをとる。各章のデータと研究方法は以下の通りである。

第2章では社会課題の解決と企業競争力の向上をいかに組み合わせて経営活動に取り組むかを明らかにするために、日本の製紙業界を対象とした事例研究を行った。製紙産業は資源集約型であり、環境問題と密接に関連する産業であると同時に、リーマンショック以降の景気後退、ペーパーレス化、Eコマースによる包装需要の変化などにより、2008年前後から構造転換を迫られてきた。本章では、日本製紙グループと王子ホールディングスを分析対象に選定し、両社が環境政策や規制強化にどう対応し、環境経営を再成長戦略と結びつけたかを、Porter (1995) の競争優位仮説および Hart (1995) の自然資源ベース理論 (NRBV) に基づき分析した。分析では、各社の沿革、事業構造、環境経営への具体的取り組み、経営活動の調整と戦略の策定を比較検討し、理論的妥当性と実践的有用性を検証した。

第3章では、多国籍企業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の取り組みに与える影響を検証するため、2010年代の日本の多国籍企業286社(566標本)を対象としたパネルデータを用いて回帰分析を行った。具体的には、『海外進出企業総覧』(2014年、2016年、2018年)から海外拠点の情報を取得し、同時点の『Global Sustainable Competitiveness Index (GSCI)』を用いて各拠点所在国の持続可能性環境を測定した。また、『CSR企業総覧』(2017年、2019年、2021年)に掲載されたCSRスコアを参照し、多国籍企業本社の取り組み評価を把握した。これらのデータを統合し、303社・574標本から成るパネルデータセットを構築した上で、固定効果モデルによる回帰分析を実施した。

第4章では、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティに焦点を当て、本社および現地制度の双方からの圧力が海外拠点の取り組みに与える影響を分析した。データは、Orbisから取得した2021年時点の日本籍上場多国籍企業の本社TMT構成および財務情報、ならびに2022年時点の海外拠点TMT情報に基づいている。さらに、現地におけるジェンダー・ダイバーシティに関する制度的圧力を測定する指標としてジェンダー不平等指数 (Gender Inequality Index: GII) を用い、加えてホフステッド指数を用いて算出した

日本との文化距離を組み合わせた。これらの情報を統合し、1,832 拠点を含むデータセットを構築した。分析には Tobit モデルを適用し、現地におけるジェンダー・ダイバーシティに関する圧力の強弱、多国籍企業本社におけるジェンダー・ダイバーシティの重視度、ならびに拠点所在国と日本との文化的差異の調整効果が拠点のダイバーシティに与える影響を検証した。

以上のように、本研究は、①日本製紙業界の事例分析、②日系多国籍企業のパネルデータ分析、③海外拠点に関する大規模クロスセクション分析という異なる手法を組み合わせることで、多国籍企業と持続可能性の特性および課題を多角的に捉えることを目的としている。

1.4 博士論文の構成

本論文は、序論にあたる第 1 章を含め、全 5 章で構成されている。第 2 章では、本論文の基盤となる考え方として、社会問題への取り組み（本章では環境経営）と企業競争力の向上との関係について論じる。第 3 章では、持続可能性の実現における多国籍企業の海外拠点の役割に注目し、知識移転の視点から実証分析を行う。第 4 章では、多国籍企業の海外拠点が現地で持続可能な取り組みを行う際に直面する複雑性に焦点を当て、ジェンダー・ダイバーシティをテーマに制度的二重性に関する実証分析を行う。第 5 章では、結論および今後の課題について論じる。

第2章 企業の成長戦略と環境経営に関する一考察

2.1 はじめに

人類の経済活動が引き起こす環境への負荷やその影響により、地球温暖化、自然資源の枯渇、熱帯雨林の破壊、海洋ゴミの増加などの地球環境問題が複雑化・深刻化になっている。これらの問題は、人間の生活と企業の産業活動にも大きな影響を与えている (Hart,1995)。世界各国での環境規制は厳しさを増しており、特に製造業や化学・素材業界においては排出基準や廃棄物処理の規制が強化されている (林田,2019)。これにより、企業は法令順守だけでなく、環境保全に対する自主的な取り組みも求められるようになってきている。一方で、消費者や投資家の間で環境意識が高まり、環境に配慮した商品やサービスへの需要が増加している。企業の社会的責任 (CSR) としての環境に配慮した経営活動が、ブランド価値や企業イメージに直結する重要な要素となっている。このような状況において、企業に対する環境問題に関する取り組みへの要求がますます厳しくなっているが、これによるビジネス機会も増えている (Porter & Vander Linde,1995)。

製紙産業は、伝統的に原材料として森林資源を使用し、エネルギー消費が大きく、水質管理や廃棄物処理が課題とされてきた。しかし、近年では、持続可能な森林管理の推進、省エネルギーや再生可能エネルギーの利用、環境負荷の低減など環境経営への取り組みが進展している。また、製紙産業における産業構造は、従来の紙・パルプ製造から、環境負荷の低減や新素材の開発に重点を置いた持続可能な製品開発への転換が進んでいる。さらに、デジタル化の進展により紙需要が減少する中で、新たな市場開拓や事業多角化が模索されている (宮西,2016)。さらに、日本国内の製紙市場は成熟しており、需要の低迷や価格競争が激化しているが、新興国の経済成長により、海外市場が成長する見込みされている (「製紙産業の現状と今後の方向性」経済産業省,2015)。

従って、いかに社会課題の解決と企業利益の創出を組み合わせ、経営活動を取り組むのが、企業にとって喫緊の課題だとされている。そのため、本論文は Porter (1995) の仮説と Hart の NRBV 理論に基づき、日本の製紙産業を分析対象にしてこの問題の解決策を検討する。

本論文は以下のような構成である。次節では、関連分野における先行研究を概観・整理

した上で、本論文の問題意識、分析枠組みとオリジナリティを示す。第3節では対象企業の選定と対象企業を取り巻く背景・環境変化について説明し、第4節では王子製紙と日本製紙との事例分析を通じて Porter と Hart が提唱した環境経営と競争力との関係に関する理論を検証した上で、メカニズムを明確にする。第5節で、Hart の NRBV 理論に基づき、産業構造の転換期と環境問題を含めた比較分析を通じて王子製紙と日本製紙が環境問題に対応した環境経営と産業構造の転換期における成長戦略を明らかにし、その原因も検明する。最後に、第6節で本研究の結論および含意を示す。

2.2 先行研究

2.2.1.1 環境経営と経済パフォーマンス

近年、環境問題と持続可能な発展がますます注目されるとともに、企業の環境経営への取り組みに関する研究も大幅に増加している（加賀田,2014）。しかし、環境経営の定義は一致していない。一般的には、環境経営とは、環境問題に取り組み、社会的責任を果たしながら、自社の企業価値を高めていく経営を指す（井上,2017; 伊吹,2014 など）。本論文においては、環境経営の定義を広く捉え、受動的な環境対応や自発的な行動、さらに製品のライフサイクルにおける環境問題への取り組みに関わる経営活動（環境に配慮した経営活動）をすべて環境経営と定義している。

環境経営に関する早期の研究において、環境目標と企業競争力との関係には、一般的に社会的利益と企業のコストとのトレードオフが存在し、環境保全に対する社会の要求と企業の経済的負担を均衡させることが困難であると考えられている（例えば、Walley & Whitehead, 1994）。すなわち、環境法令・規制の導入・強化は、企業にとって費用増加をもたらし、経済パフォーマンスの低下を招来する。Porter と Van der Linde（1995）は環境パフォーマンスと経済パフォーマンスの間に両立的関係が成立するか否かという論点を巡って、適切に設計された環境規制が技術的革新を刺激し、技術的革新によってイノベーションの補償（Innovation Offsets）をもたらし、汚染の減少と企業の競争力の向上を引き起こすと述べている。これがいわゆる「ポーター仮説」である。その後、環境問題への取り組みと企業のパフォーマンスとの関係に関する研究は多数存在するが（例えば、金原・藤井・金子,2007; 遠藤,2013; 大浦,2017）、理論的にも実践的にも結論は一定ではない

(Xepapadeas & Zeeuw, 1999; Palmer, Oates & Portney, 1995)。しかし、近年では、環境問題への取り組みと企業のパフォーマンスとの両立を支持する研究やある条件下で成立する研究は増えており、それらは、主に以下の経路を沿って展開している。一つは積極的な環境経営が資源利用の効率化を通じて、廃棄物の削減、最適化運営とコスト削減を実現することができる (Klassen & Whybark, 1999; Christmann, 2000; González-Benito & González Benito, 2005)。もう一つは、環境に配慮した製品開発やサービス管理の実践は、新しい市場を開拓し、製品価値を高める同時に競争相手から先発優位を達する可能性ある (Reinhardt, 1998)。他は、良いレピュテーションの取得や海外市場の開拓などから論証した研究もある (Gilley et al., 2000)。

しかし、既存研究の多くには、企業が属している業界の背景と現状を無視し、専ら現時点での環境経営に関する取り組みと企業利益との関係が考察されている。少数の研究ではあるが、Russo と Fouts (1997) は、業界の成長レベルが高いほど、環境パフォーマンスが企業の収益力に与える影響が大きいことを発見している。それは、業界の成長レベルが高いほど、技術が急速に成熟して、リスクを低減できるためと主張している。一方で、業界が低迷している際や企業が重大な経営環境変化に直面している際における環境経営への取り組みとその影響に関する研究は少ない。さらに、環境と経済の両立には、環境戦略が重要な役割を果たすとされている。適切な環境戦略を欠いて環境規制等の外部圧力に対応しようとする、組織は環境経営への取り組みが弱いばかりでなく、経済パフォーマンス向上に対しても有効ではないということである (金原・藤井・金子, 2007)。

従って、環境経営への考慮は戦略の策定として考える必要がある。業界の特徴と発展段階を含めて、どのように適切な環境戦略を策定するのかを検討しなければならない。

2.2.1.2 ポーター仮説の提出¹と NRBV 理論

主流の観点では、生態と経済の間に内在的かつ固定的なトレードオフが存在し、企業の予防と対応によって生じるコスト増加と価格上昇が競争力の低下を招いているとされて

¹この節は Porter, M.E. (1990) 「The competitive advantage of nations.」と Porter, M., & Van der Linde, C. (1995) による Green and competitive: ending the stalemate.」と Porter, M.E., & Van der Linde, C. (1995) による 「Toward anew conception of the environment-competitiveness relationship.」 による作成。

いた (e.g., Walley & Whitehead, 1994)。しかし、Porter と Vander Linde はこの見解に異議を唱え、環境規制が企業の競争力を高める可能性があるとして主張した。

Porter らの研究において、環境保全の圧力に対して動的な競争の現実世界で運営している会社は、絶えず革新的な解決策を探して、競争相手、顧客と監督機関からの各種圧力に対応している (Porter & Vander Linde, 1995) とされているので、環境経営への取り組みがイノベーションを通じて企業の競争力を導くことができる。具体的には、①環境規制は企業に対して新しい技術や製品の開発を促進する「イノベーション効果」をもたらす。これにより、企業は未利用資源を活用し、効率性を向上させ、コストを削減することができる。②環境規制を遵守するために企業が行う改善は、リソース効率の向上 (Resource Productivity) や廃棄物の削減にも繋がり、全体的な生産性を向上させる。③環境に配慮した製品やプロセスは、消費者や市場からの評価を高め、企業のブランド価値を向上させ、競争力を強化する要因となると主張されている。

しかし、ポーター仮説の主張は、理論的な枠組みと技術面 (原材料の代替品、排出への対応、生産プロセスの改善と更新、設計の改善など) での対応策への予想にとどまっている。管理者は環境改善が経済上の競争機会であることを認識するべきだと言及しているが、いかにして環境経営への取り組みによる競争機会をとらえるのか、また、環境経営への取り組みがどのようにして競争力を拡大するのかについては議論されていなかった。加えて、それを実現するために、環境経営を企業の経営活動のどのようなレベルで取り込むべきかについても触れられていなかった。上述した課題に対して、Hart の NATURAL-RESOURCE-BASEDVIEW (以下、NRBV) 理論は解釈の視点を提供し、環境経営と企業戦略との関係までに言及した (Hart, 1995)。

NRBV 理論で提唱された企業と自然環境との関係から見ると、自然環境は大切な経営資源であり、企業の持続可能な優位性への創出を深刻に制約する可能性があると考えられている。同時に、自然環境による制限と挑戦は企業が新しい資源と能力を開発するための最も重要な駆動力である (Hart, 1995, p.989)。従って、経営活動において自然資源を企業の大切な経営資源だと考え、環境保護を経営理念のレベルで取り込む必要があるとされている (Hart, 1995)。

環境経営と企業戦略との関係については、Hart は汚染予防、製品管理、持続可能な発展

という三つが相互関連した環境戦略と、それぞれに必要な能力・資源との関係、環境戦略が企業にもたらす競争優位性について分析している (Hart,1995 ; Sharma, Aragón-Correa,& Rueda-Manzanares,2007)。具体的には、①汚染予防は、企業が環境汚染の発生を未然に防ぐことに焦点を当てたアプローチである。これは、従来の「末端処理」アプローチ（汚染物質が発生した後に対処する）に対して、汚染源の削減や排除を目指すものである。これによって、環境規制への対応を超え、コスト削減や効率向上、ブランド価値の向上につながる。②製品の持続可能性は、製品のライフサイクル全体を通じて環境負荷を最小化することを目指すアプローチである。製品の設計、製造、使用、廃棄に至るまでの各段階で環境配慮を行い、廃棄物管理コストの削減や規制リスクの軽減に寄与する。これによって、消費者からの信頼を得やすくなり、市場での競争力を高める。③持続可能な開発は、企業活動が経済的、環境的、社会的にバランスの取れた発展の追求を目指すアプローチである。企業は短期的な利益だけでなく、長期的な視点で持続可能な社会の実現に貢献し、持続可能な開発は、長期的な競争優位性の確立に寄与する。

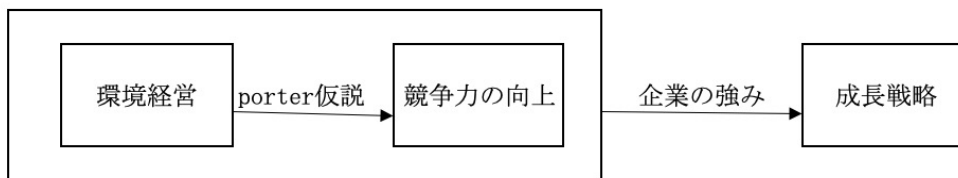
従来の経営理論には、主に組織内部のリソースや能力に焦点を当てて競争優位を追求する傾向があった (Barney,1991)。しかし、NRBV は企業が自然環境との関係を考慮し、経営活動において自然資源を企業の大切な経営資源だと見なして、環境経営への取り組みを通じて長期的な優位性・競争力を導くアプローチと、環境保護を経営理念のレベルで取り込む必要があるという視点を提供している。

両理論とも、環境に配慮した経営活動が単なるコストではなく企業の競争力や長期的な競争優位性、持続可能な発展にプラスの影響を与える可能性を指摘している。しかし、これらの両理論は、理論的な枠組みを提示しているものの、実際の企業事例に基づく具体的な検証は不足している。さらに企業の環境経営への取り組みが、「自らの存在の前提である」と認識されるにつれて、環境経営がますます企業経営の戦略課題になっている (Aragon-Correa & Sharma,2013)。実践面でどのような環境規制の影響を受け、その影響をどのような環境経営への取り組みを導き、どのように経営活動の調整と戦略の策定を結び付くかというメカニズムについてはまだ明らかになっていない。

従って、これらの先行研究を基に、本章ではまず、産業衰退期に入った日本製紙と王子ホールディングスが、社会の環境経営への要請にどのように対応し、競争力を形成しているかを分析し、理論の妥当性と実践的な有用性を検証する。次に、業界特性と産業構造の

転換を考慮した分析を行い、実践面でどのような環境規制の影響を受け、その影響をどのような環境経営への取り組みを導き、どのように経営活動の調整と戦略の策定を結び付くかを、内部能力・資源の視点から分析する。この分析を通じて、環境経営と成長戦略との間の隙間を埋めることを期待する。最後に、事例の比較を用いて、上述した環境経営への取り組みと競争力の形成と成長戦略というプロセスに独自性と多様性があるという議論に貢献したい。分析のフレームワークは下の図 2-1 に示す。

図 2-1 本章のフレームワーク



出所：Porter & Vander Linde（1995）,Hart（1995）に基づいて筆者作成

2.3 日本製紙産業

2.3.1 日本製紙産業の環境問題と環境経営

製紙産業は伝統的且つ資源集約業界であり、そのバリューチェーンの各段階は外部環境に緊密に繋がり、自然環境に深く影響する（田淵,2022）。原材料調達段階では、持続可能な森林資源育成・保護・調達するために、発根・育苗技術の上達、植林面積の拡大、認証材の調達推進、合法性の確認、自社林における森林認証取得に取り組む必要がある。生産・輸送段階では、利用不十分・未利用資源の活用と排出物（污水、毒気・臭気、廃棄物、騒音など）の管理を通じた環境負荷の低減、気候変化への対応、化学物質の適正な管理を捉える必要がある。販売・使用段階では、適正な設計と資源・技術の活用で環境配慮型製品を提供する必要がある。廃棄の段階では、古紙処理能力の強化、未利用古紙の利用拡大、古紙パルプの本質向上を取り組んで、古紙の回収とリサイクルを工夫する必要がある（製

紙連合会²の資料より筆者整理)。

製紙業の発展歴史を遡ると、環境問題と資源問題は製紙業の基盤課題であると言える。1990年代後半に入ると、環境問題はますます多様化・複雑化し、その影響が及ぶ範囲も拡大し深刻化した。そのため、これまでの大量生産・大量消費・大量廃棄社会への反省が強まり、天然資源の消費の抑制と環境負荷の低減、資源の再使用・再資源化を目指す政策への大転換が必要とされていた。循環型社会への構築を目指し、企業・住民等々関係者全員で持続可能な発展の実現を推進する動きが始まった(環境白書)³。

それに伴い、政策と法律面において、「容器包装リサイクル法」(1995)や「家電リサイクル法」(1998)など各分野の個別リサイクル法が相次いで整備された。その中、事業者(容器の製造事業者・容器包装を用いて中身の商品を販売する事業者)は再商品化(リサイクル)する役割分担が決まり、製品のライフサイクルの最後まで廃棄物の削減に取り組むことが生産者に義務づけられた⁴。その後、「循環型社会形成推進基本法」(2000)が制定され、3R(Reduce, Reuse, Recycle)(2004)が推進された。企業は、環境問題解決を目指して環境マネジメントシステム国際規格(ISO14001など)の取得、DfE(環境配慮設計)への取り組み、EPR(拡大生産者責任)への対応、LCA(ライフサイクルアセスメント)の検討、環境会計、エコテクノロジー、エコプロダクツ、グリーン調達などの実践を行った。2022年4月1日に施行された「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」(以下、プラスチック新法)はプラスチックのライフサイクル全体において関わりのある事業者が資源循環に向けた取組を求めるものである。このような社会環境の変化に対して、日本製紙産業は原料、エネルギー、生産プロセス、新素材・製品、廃棄処理など一連の活動で循環型社会と持続可能な発展の実現へ向かって努力している⁵。

2.3.2 研究対象の選定

本章においては、企業の類型と歴史と環境経営への取り組みなどを全般的に考察した上で、日本製紙グループ(以下:日本製紙)と王子ホールディングス(以下:王子製紙)を

²<https://www.jpa.gr.jp/index.php>

³<https://www.env.go.jp/policy/hakusyo/h10/10608.html>

⁴(環境省:https://www.env.go.jp/recycle/yoki/a_1_recycle/)

⁵「日本製紙連合会2022報告書」により作成

研究対象として選定した。

まず、製紙産業の総合型企業に属し、業界 1 位である王子製紙と、業界 2 位である日本製紙は積極的に環境問題に取り組んでいる。王子製紙は第 19 回環境経営度指標ランキング：製造業上位 100 社において、全製造業中 41 位、製紙業界では第 1 位に位置付けられた（「日経産業新聞（朝刊）」2016）。日本製紙は「環境ソリューション 2014」に入選した実績がある。そのため、業界全体の動向や持続可能な経営のトレンドを反映している可能性が高い。

さらに、日本製紙と王子製紙はとも社会の持続可能な発展を企業の理念とビジョンに掲げている。しかし、両社は環境問題への積極的な姿勢を示している一方で、取り組みや関心領域には独自の違いがある。具体的には、日本製紙のグループ憲章と行動規範には、植林事業の推進、木材資源の有効活用、排出物・廃棄物の抑制、環境と調和する製造技術および製品・サービスの研究・開発が重要視されており、王子製紙の環境憲章と行動指針にはリサイクル推進、地球温暖化対策、廃棄物の低減と有効利用、環境対策技術の海外移転などが示された（王子製紙⁶と日本製紙⁷の公式サイトにより筆者作成）。従って、日本製紙と王子製紙の比較研究を通じて、企業ごとに環境経営における独自性と多様性を解明できる。

次に、組織面・体制面では、日本製紙は CSR 本部を設置し、生産過程や専門の講座を通じて、従業員の教育を行っている。王子製紙は環境経営部の設置を通じて、統括管理し、気候変動、水資源、生物多様性、森林管理を含む環境全般を管掌する取締役常務グループ経営委員へ毎月報告するとともに、グループ経営会議にて年 2 回、付議・報告している。

また、両社は適切なオペレーションを行っており、ISO9001、ISO14001、ISO22000、FSSC22000、OHSAS18001、エコアクション 21 などの認証取得とマネジメントシステムの導入に積極的に取り組んでいる。さらに、ステークホルダーとのコミュニケーションもはっきりしている。両社はまた国際認証の取得状況、環境保全コスト、環境保全効果、環境保全対策に伴う経済効果、環境関連の資源利用量、化学物質の排出量などのデータも公表している。

⁶<https://www.ojiholdings.co.jp/>

⁷<https://www.nipponpapergroup.com/>

要するに、王子製紙と日本製紙の環境経営は、経営理念、行動計画、それを実行・監督する体制、具体的な取り組み、従業員の教育を一体に統合して、既に長期的ビジョンに向けて進めているものと考えられる（表 2-1）。

表 2-1

	日本製紙	王子製紙
経営理念	植林事業の推進、木材資源の有効活用、排出物・廃棄物の抑制、環境配慮型技術・製品・サービスの研究・開発	リサイクル推進、地球温暖化対策、廃棄物の低減と有効利用、循環型志向、環境対策技術の海外移転
組織・体制	CSR本部	環境経営部
オペレーション	ISO9001、ISO14001、ISO22000、FSSC22000、OHSAS18001、エコアクション21などの認証取得とマネジメントシステムの導入	
コミュニケーション	国際認証の取得状況、環境保全コスト、環境保全効果、環境保全対策に伴う経済効果、環境関連の資源利用量、化学物質の排出量などのデータの公表	

出所：日本製紙と王子製紙の公式サイトにより、筆者作成

2.4 企業の環境経営と競争力

2.4.1 日本製紙における環境経営への取り組み

日本製紙の環境経営への取り組みは2つに分けられる。一つは再生可能なバイオマスエネルギー事業を通じて、CO₂の排出の削減、廃棄物の再資源化、化石燃料から再生エネルギーへの転換を推進することである。もう一つは、再生可能かつ生分解性があるバイオマス製品の開発・販売を通じて、未利用資源の活用・資源利用効率の向上を実現しながら、脱プラスチックと海洋ゴミ問題の解決に貢献することである。

(1) バイオマスエネルギー事業

東日本大震災後の電力不足で平成23年6月から東京電力および東北電力に電力を供給

した日本製紙は、いち早く 2011 年 12 月「エネルギー事業推進室」を立ち上げ、全国に保有している自家発電設備を活用し、将来的な木質資源エネルギーなどの開発を含め余剰電力の有効活用を取り組み始めた（吉村,2013）。

日本製紙はエネルギー事業への取り組みにおいて、以下の点を重視している。まずは、パルプ製造時の副産物である黒液や木くず、ペーパーラッジなどのバイオマスエネルギーや、廃タイヤ、RPF などの可燃性廃棄物を再利用することである。これは製紙産業の再生可能エネルギーの生産の一方法であるが、日本製紙の再使用量は、日本国内の非化石エネルギー総供給量（原子力・水力を除く）の約 5%に及んでいた。このような取り組みにより、重油や石炭など化石エネルギーの使用の削減、廃棄物の再資源化ができる。次に、未利用の間伐材による木質バイオマス発電が行われている。日本製紙は、全国で初めてとなる「未利用材 100%によるバイオマス発電事業」を八代工場で開始した。現在国内有数の木質バイオマスエネルギー利用企業だといえる。また、日本製紙は自社開発した木質バイオマスを半炭化したバイオマス固形燃料（トレファイドペレット）と太陽光などのエネルギーもバイオマス発電に導入した。この固形燃料（トレファイドペレット）は従来の木質燃料と比較して、石炭ボイラーへの混焼率を 10 倍程度にまで高めることが可能であり、化石燃料由来の CO₂ を削減できるという強みがある⁸。

結果として、日本製紙は、廃棄物の再利用、バイオマス発電設備や太陽光発電設備の導入、新規バイオマス固形燃料の開発を促進し、電力会社以外では国内最大級の自家発電事業を築き上げた。日本製紙は 2019 年に、合計 200 万キロワットの自家発電能力を有しており、その内の木質バイオマス燃料と廃棄物燃料を合わせた非化石エネルギーの使用割合は約 45%に達している。また、現在（2023 年時点）では、小松島太陽光発電所、八代工場バイオマス発電所、秋田向浜風力発電所、勇払エネルギーセンターの 4 ヶ所を所有している。

（2）環境配慮型バイオマス素材・製品

日本製紙が取り組んでいるもう一つの分野は、再生可能で生分解性を持つバイオマス製品の開発・販売である。日本製紙のバイオマス新素材・製品事業には、バリア性を持つ機

⁸出所：https://www.nipponpapergroup.com/csr/mt_pdf/SDGs_vol.5_SDG7.pdf

能性材料・製品である液体用紙容器や、木質資源由来のセルロースナノファイバー(CNF)、バイオエタノール、バイオコンボジットなどのバイオケミカル製品に加え、木質飼料や肥料が含まれている(表 2-2)。本論文では、バリア性を持つ機能性材料・製品、および木質資源由来のバイオケミカル事業に焦点を当て、日本製紙が展開する環境配慮型バイオマス素材・製品について論じる。

表 2-2 日本製紙におけるバイオマス素材・製品の内訳

説明・製品・サンプル	バイオマス素材・製品					
	液体用紙容器	CNF	バイオエタノール	バイオコンボジット	木質飼料	肥料
	「シールドプラス®」/「NP-PAKBio」/飲料用の紙コップ・カップ/紙器、紙袋	蓄電体の研究/食品用途、化粧品用途/CNF強化樹脂「セレンビア®プラス」/CNF配合天然ゴム「セレンビア®エラス」	国内初のセルロース系バイオエタノール商用生産/バイオケミカル製品への展開	石油化学製品の代替	牛用 飼料「元気森森®」	バイオマス発電設備のバイオマス燃焼灰を使用した肥料

出所：日本製紙の資料に基づいて、筆者作成

日本製紙は、これまでに培ってきた印刷用塗工紙の製造技術を応用し、分子の大きさ、性質の異なる酸素、水蒸気に対して適した材料の選定を行い、従来にない優れた木質バイオマス由来素材かつバリア性を持った機能性材料の開発に成功した。2016年には、「シールドプラス®」をはじめ、チルド用液体紙容器「NP-PAKBio」(容器全体のバイオマス度約98%)⁹、飲料用の紙コップ・カップや紙器、紙袋、紙製品などのバリアー素材の販売を拡大している。このような製品に使用された植物由来樹脂のライフサイクルで発生するCO₂の量は、化石燃料由来樹脂と比較して60%削減され、地球環境負荷の低減に貢献している。

それに加え、木質バイオマスをバイオケミカル用原料へ転換し、新たな産業用素材の開発を目的にするバイオケミカル事業も進んでいる(図 2-2)。日本製紙は大学や他社との共同開発でバイオケミカルの事業化を実現した。バイオマス資源であるセルロースナノフ

⁹製品の乾燥重量に対する使用したバイオマス(生物由来原料)の乾燥重量が占める割合。

ファイバー（CNF）は日本製紙の新素材の中核として位置づけられている。CNFは木を構成するセルロースをナノレベルまで細かくほぐすことによって生まれる新しい素材であり、軽量かつ高い強度や弾性率を持つ。CNFの環境面の利点は、①植物由来で、持続可能な資源である。②リサイクル性が高い。③構造材用途で利用される場合などで、CNFを含む商品の使用時のCO₂排出量が従来製品の使用時のCO₂排出量より少なく抑えることができ、CO₂削減効果が達成できる¹⁰。2013年4月1日、日本製紙はCNFの早期事業化を目的として、専任組織である「CNF事業推進室」を新設した。なお、山口県の岩国工場で設置された実証設備は（2013年10月）、化学処理によるCNFを生産する日本初の本格的な設備であり、本事業は、経済産業省のイノベーション拠点立地推進事業『先端技術実証・評価設備整備費等補助金』の対象として採択されている（環境ソリューション2014）¹¹。現在、CNFの生産設備は江津工場、石巻工場、岩国工場、富士工場4ヶ所ある。

図 2-2 バイオマスケミカル：CNFの利用プロセス



出所：2012 中期経営計画に基づいて、筆者作成

2.4.2 環境経営による競争力

日本製紙のバイオマス事業は、主にバイオマスエネルギー事業とバイオマス素材・製品事業によって構成されている。バイオマス事業の発展により、日本製紙は、製紙産業が直面する脅威を機会と捉え、産業構造の転換に適応することができた。紙・パルプ産業はエネルギー消費が多く、自家発電の利用率が高い（80%超）という特徴がある（製紙連合会：紙パルプ産業のエネルギー事情）。しかし、長い間、化石燃料を使用した火力発電が中心

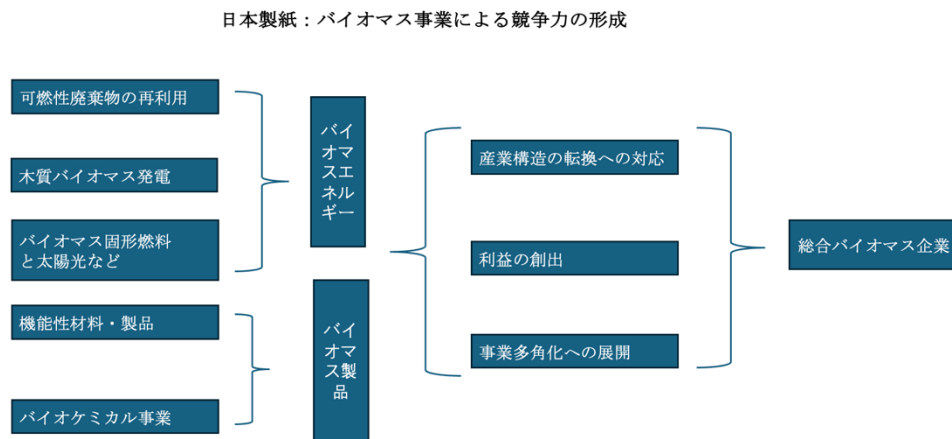
¹⁰環境省：『脱炭素・循環経済の実現に向けたセルロースナノファイバー利活用ガイドライン』

<https://www.env.go.jp/content/900441261.pdf>

¹¹『環境ソリューション2014』日刊工業新聞社2014

であったため、化石燃料の使用を減らし、燃料利用率を向上させることが重要な課題とされている。特に、2011年に日本で発生した東京電力福島第一原子力発電所の事故をきっかけに脱原子力への動きが活発になり、温暖化問題への対応としてこの課題が重要な政策になった（吉村,2013）。日本製紙は、バイオマスエネルギー事業を通じて廃棄物の再資源化と化石燃料から再生エネルギーへの転換を推進し、これらの課題に対する解決策の一つを提供してきた。さらに、近年はオフィス用紙の需要が減少し、環境に配慮した素材が注目される中で、製紙産業は構造的な変化を迎えている。消費者を含むステークホルダーからの環境保護への要請が厳しくなる中、日本製紙はバイオマス素材・製品の開発と生産を積極的に推進してきた。再生可能で生分解性のあるバイオマス製品を使用し、環境配慮型製品に対する市場ニーズに応え、製紙産業における産業構造の変化に伴う脅威を競争力に転換した（図 2-3）。

図 2-3

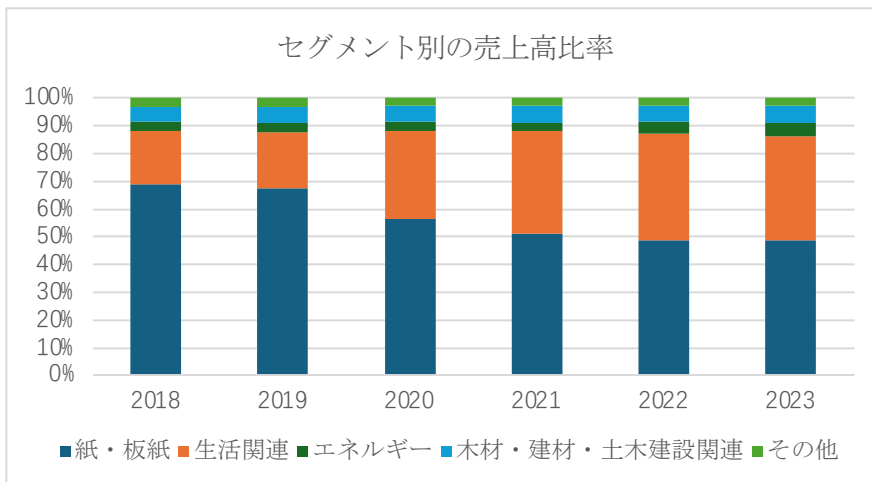


出所：筆者作成

日本製紙のバイオマス事業の発展により、産業構造の変化に伴う脅威をチャンスに転換し、利益を創出することも可能になった。2012年に導入された再生可能エネルギーに関する固定価格買取制度（FIT）により、未利用木材を用いた発電に対する買取価格が高く設定され、エネルギー事業のビジネスチャンスが拡大した。日本製紙は、2011年12月に

設立された「エネルギー事業推進室」を通じて（日本製紙：エネルギー事業）¹²、全国に保有する自家発電設備を活用し、電力会社以外で国内最大級の自家発電事業を築き上げ、全エネルギー量における木質バイオマス燃料や廃棄物などの非化石燃料の比率が40%を超えた¹³。紙・パルプ産業はエネルギー消費が多く、原材料価格の高騰が大きな問題とされている。自家発電事業は製紙産業の原材料価格の高騰に対する一つの解決策と考えられ、安定的なエネルギー供給とコストの削減に貢献している。電力の供給および販売による安定した収益性も維持できる。エネルギーセグメントの売上高比率や営業利益比率（図2-4及び図2-5）から、近年の発展状況（2018年度からは報告セグメントの区分を変更したので、2018-2023年のデータを収集した）が示されている。エネルギーセグメントの利益は2018年度に総利益の40.38%、2019年度に19.43%、2020年度に35.75%を占めたが、2022年度に一時的にマイナスとなった。しかし、新型コロナウイルスが収束した後、利益が回復した。

図 2-4 日本製紙セグメント別の売上高比率

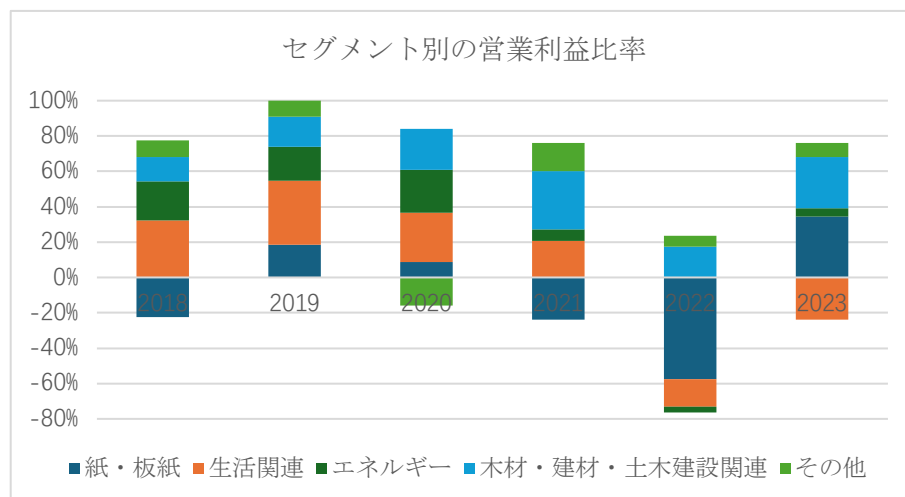


出所：日本製紙の2018年-2024年の決算資料に基づき、筆者作成

¹²<https://www.nipponpapergroup.com/about/business/energy/>（2024年9月11日取得）

¹³<https://www.nipponpapergroup.com/sp/about/future/energy/>（2024年9月11日取得）

図 2-5 日本製紙セグメント別の営業利益比率



出所：日本製紙の 2018 年-2024 年の決算資料に基づき、筆者作成

バイオマス素材・製品に関して、日本製紙は用途に応じた製造技術を確立し、本格的な供給体制のもとで事業拡大を加速させている。2018 年度から 2024 年度のセグメント別売上高比率と営業利益率（図 2-4 及び図 2-5）を確認すると、生活関連事業の売上が順調に伸びていることがわかる。CNF に関する製品が直接もたらす利益を特定するのは難しいが、このセグメントには、バイオマス素材や製品事業として、パッケージ、液体用紙容器、家庭紙、CNF を配合したヘルスケア製品、木質資源由来のケミカル製品が含まれている（表 2-3）。そのため、生活関連事業のデータをもとに、日本製紙のバイオマス素材・製品の状況を把握できると考えられる。

表 2-3 生活関連セグメントの内訳

生活関連セグメントの内訳		
パッケージ（プラスチック代替）	家庭紙・ヘルスケア（CNF配合）	ケミカル（木質資源由来・CNF配合）
液体用紙容器/Opal 社やNDP社でパッケージ用素材など（海外）	ティッシュ／トイレットロール／ペーパータオル／大人用紙おむつ	溶解パルプ／機能性セルロース／機能性化成品／機能性コーティング樹脂／機能性フィルム

出所：「日本製紙グループ統合報告書 2024」により、筆者作成

生活関連事業は、2018年に総利益の58.94%、2019年に36.02%、2020年に41.07%、2021年に39.46%を占めた。しかし、営業利益率は2020年から減少し、2022年と2023年にはマイナスになった。日本製紙の決算説明資料によると（表 2-4）、新型コロナウイルスの影響で販売が減少したことが主な原因である。また、新型コロナウイルスの影響が収まった後も、海外事業（Opal、日本ダイナウエーブパッケージング、TSP）は生活関連セグメントの利益減少の主要な要因となっている。具体的には、国内事業の機能性フィルムは中小型ディスプレイ向けの需要が堅調で、液体用紙容器とヘルスケア製品の販売数量が増加し、売上は前年同期を上回ったが、溶解パルプの需要は中国など海外で低迷した。また、Opalは原材料価格の高騰や物流費の上昇などにより全体的に減益となった（2020年から2024年の決算説明資料¹⁴）。

¹⁴<https://www.nipponpapergroup.com/ir/library/>

表 2-4 生活関連の増減要因内訳

生活関連の増減要因内訳(単位：億円)					
売上高	2021年度実績	2022年度実績	前年同期比	2023年度実績	前年同期比
国内	1833	1919	86	2108	189
海外	2032	2482	450	2260	-222
合計	3865	4401	536	4368	-33
営業利益	2021年度実績	2022年度実績	前年同期比	2023年度実績	前年同期比
国内	68	-13	-81	73	86
海外	-20	-65	-45	-154	-89
合計	48	-78	-126	-81	-3

出所：日本製紙 2020-2024 年の決算説明資料により、筆者作成

バイオマス事業の発展により、事業の多角化への展開に貢献した。日本製紙は、CNF を「セレンピア」という製品名で市場に展開しており、食品分野ではパンやケーキ、化粧品分野ではスキンケア、メイク、ヘアケア、シャンプー、ハンドクリームなどに採用されている。また、樹脂とバイオマスの複合材料を用いたプラスチックの代替素材として期待されるバイオコンポジットを製品化しており、バイオマス由来の燃料を用いた持続可能な航空燃料（SAF）の原料であるバイオエタノールを実用化している。これらのバイオマスエネルギー事業の拡大とバイオマス素材・製品の開発・生産は、環境経営への取り組みに基づき、「総合バイオマス企業」への事業構造転換を進めている。高付加価値製品および環境対応製品の開発・生産により、高機能を求める顧客に販売するようなポジショニングをとり、新たな市場機会を創出し、収益源の多様化とリスク分散を実現している。さらに、これらは経営戦略の再策定に資する資源と能力を蓄積している。

2.4.3 王子製紙における環境経営への取り組み

王子製紙の環境経営の取り組みは、リサイクルを通じてバリューチェーン全体で資源循環の事業モデルを形成することである。この事業モデルにおいては「森のリサイクル」「水のリサイクル」「紙のリサイクル」という3つのリサイクルが掲げられている。その中に

は生産した紙製品を使用後に古紙として再資源化することである「紙のリサイクル」とリサイクル力を基づいた段ボール事業は王子製紙の企業基盤になってきた(王子グループ統合報告書 2022,p83)。

「我が国の古紙リサイクルシステムの課題とその対応に関する調査報告書」(以下：調査報告書)によると、①未回収古紙の掘り起こし、②古紙の品質向上、③古紙の利用拡大が古紙リサイクルにおける重要な課題であるとされている。王子製紙はこれらの課題解決において業界を先導している。

まず、未回収古紙の掘り起こしについては、日本の古紙回収率が限界に近づく中で、オフィス古紙のリサイクルが遅れている。オフィス古紙の回収率向上とその用途の拡大が重要な解決策と考えられる。しかし、オフィス古紙のリサイクルは機密保持の観点からシュレッダー品が多く混入しており、再生原料としての品質上の問題、又機密文書を第三者の目に触れることを防ぐため、「段ボールは未開封」という条件が多い(王子斉藤紙業株式会社)¹⁵。このため、段ボール箱ごとパルパーに投入する必要がある、品質確認が出来ないという問題がある。王子グループでは、王子マテリア株式会社の江戸川工場に「機密書類リサイクルセンター」を設置しており、機密書類を直接溶解処理し、情報を完全に抹消する専用施設である。溶解された書類は紙の原料となり、リサイクルされている。少量の書類から大量の一括廃棄まで対応している。

次に、古紙の品質向上について、近年の日本における古紙リサイクルは、「ごみ減量化」や「環境負荷の軽減」といった社会的要請を背景に、従来は回収・利用が比較的容易であった新聞古紙、雑誌古紙、段ボール古紙に加え、一般廃棄物として焼却処理されていた雑多な紙類もリサイクルシステムに取り込んでいる。その結果、ある程度の品質低下を招来している(調査報告書)。この問題に対し、古紙の分別回収システムの管理とリサイクル先端技術の開発は解決策だとされている。王子製紙は国内先端のリサイクル技術と生産技術を保有している。また、製品に使用される古紙をはじめとした原料の調達において、サプライヤーの間で地域センターと古紙問屋などとの連携、協力企業を中心とした信頼性の高い調達ネットワーク、生産工程でのさまざまなチェック機能などの体制づくりに加え、スタッフ各々が高い品質意識を持ち業務にあたることで、原料の安全性、透明性の確保に

¹⁵王子斉藤紙業株式会社のホームページ (<https://www.ojisaitoushigyo.co.jp/>) 基づいて、筆者作成

努めている。グループ内のオフィスや工場での古紙分別の徹底や 20 種類以上もの分別回収された古紙をより良い製品にリサイクルするために、禁忌品や芳香剤などの臭い付き古紙の混入チェックなどに取り組んでいる。

古紙の利用拡大については、近年の輸出市場の変化により、中国の需要減退と固体ゴミ輸入禁止の影響で、日本国内には古紙が余剰状態になっている。また、品質低下も問題となっている。国内の高い古紙回収率に比べて、利用率が低いと言える。王子製紙は、古紙を紙の分野では新聞用紙、雑誌、印刷用紙、情報用紙、トイレトペーパーなど、板紙の分野では段ボール原紙、紙器用板紙などと幅広い品種に利用している。

現在、こうした取組みにより、王子グループの古紙消費量は国内最大であり、年間約 381 万トン、国内全体の古紙消費量約 1,570 万トンの約 24%に相当する。古紙消費量の内訳は段ボール古紙が約 57%、新聞古紙と雑誌古紙がそれぞれ約 20%ずつを占める¹⁶。CO₂削減、資源の再利用、廃棄物の削減廃棄物減量化と森林資源保護の促進及び循環型社会の推進に大きく貢献している。

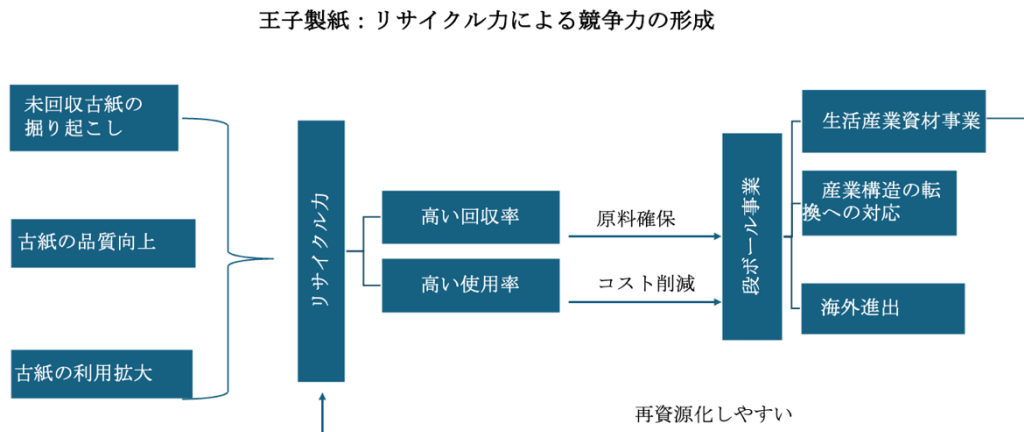
2.4.4 環境経営による競争力

上述通り、①未回収古紙の掘り起こし、②古紙の品質向上、③古紙の利用拡大を工夫している王子製紙は、高い古紙回収率と高い古紙使用率で業界 1 位のリサイクル力を蓄積している。このような強いリサイクル力が段ボール事業の原料確保とコスト削減に貢献している。日本の製紙産業は、古紙の利用なしには存在できない。古紙は段ボール原紙や白板紙の裏面の原料として長年使用されてきた（飯田,2008）。現在、紙の原料の約 60%は古紙で、残りの 40%は木材である、特に段ボール原紙の原材料において古紙が占める割合はより高い。従って、リサイクル力の強い王子製紙が高い回収率による古紙の安定した調達、紙の原料（特に段ボールの原料）の供給を維持している。さらに、様々な古紙のリサイクルと資源化に取り組むことで、王子製紙は業界一位の古紙利用率を達成し、日本製紙連合会の「環境行動計画」の一環として設定された「2020 年度までに古紙利用率 65%」の目標を達成した中、段ボールの生産過程における古紙利用率は 97%に達している。古紙回収・利用技術の向上は、原料確保、コスト削減、廃棄物の減量化、森林資源の保護、環

¹⁶<https://ojiholdings.disclosure.site/ja/themes/95/>（2024 年 9 月 12 日取得）

境負荷の軽減、そして持続可能な発展に貢献している（図 2-6）。

図 2-6



出所：筆者作成

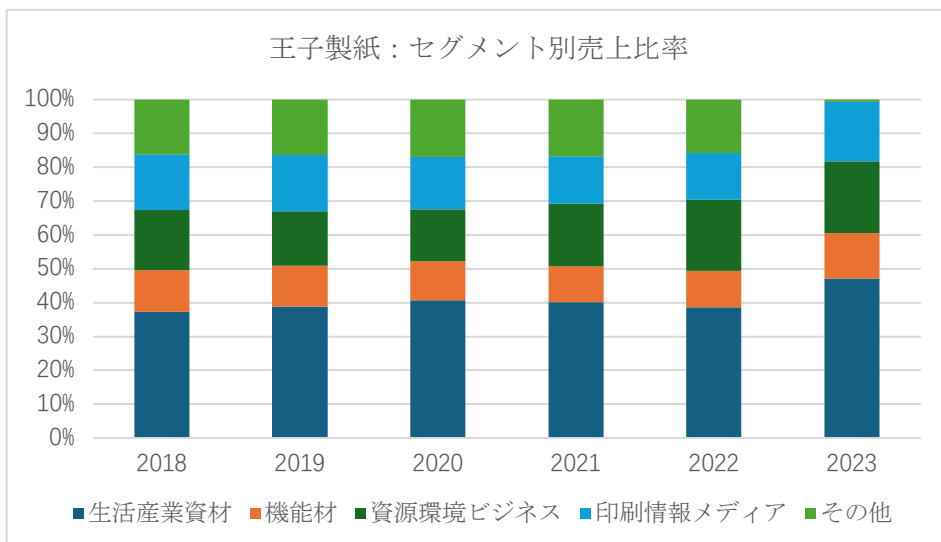
王子製紙のリサイクル力が多様な包装市場への対応に貢献している。王子製紙は、長年にわたって注目してきたリサイクルに関する取り組みを活かし、段ボールやパッケージ・包装など「生活産業資材」を旨とする事業基盤を形成している（図 2-7 と図 2-8）。生活産業資材は段ボール、紙器、紙袋という三つの包装資材が含まれている¹⁷。具体的には、王子製紙は顧客の多様なニーズに対応するため、耐水、防湿、軽量、導電などの機能のある段ボール、ハイライトとプライファインなどの美装段ボール（王子コンテナ株式会社担当）、木材やスチールに変わる重量物包装資材である重量物包装用段ボール（王子インターパック株式会社担当）を全般的に取り扱っている。現在、段ボールやパッケージ・包装など「生活産業資材」の生産に基づき、自動包装システムをはじめとする新たなソリューション事業に進化している。これはネット通販のほか、様々な業界の梱包・物流に関する課題解決に向けたソリューションであり、王子製紙の事業の柱となっている。さらに、

¹⁷<https://www.ojiholdings.co.jp/group/business/household.html>（2024年9月7日取得）

連続段ボールシート「らくだん」と「3辺可変システム」により、商品に合ったサイズの箱での自動梱包が可能である。この導入により段ボールなどの省資源化を実現でき、配送容積を低減できる。

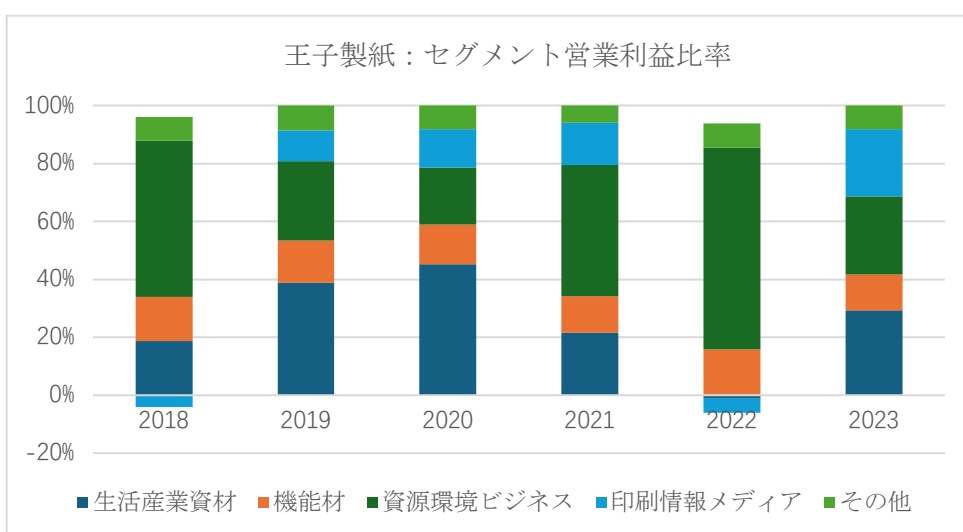
王子製紙のリサイクル力は、産業構造の転換と市場の海外移転への対応に貢献している。スマートフォンの普及など ICT 化の進展、若年層の消費動向の変化、人口減少などの構造的要因により、印刷・情報用紙や新聞用紙の需要が縮小している。一方で、e コマースの普及に伴い、段ボールや包装資材の需要が伸びている。王子製紙は、廃紙・段ボールや廃プラスチックのリサイクルに取り組んでおり、古紙への高い回収率と利用率により、主要な段ボール生産原料である古紙の調達と再利用に優位性を蓄積した。さらに、段ボールに関連する包装事業を発展させている。図 2-7 と図 2-8 から見ると、生活産業資材の売上高は 40%左右を占め、全セグメントの中で一位である。営業利益は 2018 年度から 2020 年度まで安定して右肩上がりであったが、2020 年度に一時的にマイナスになったが、2023 年度には再び回復した。業界全体の衰退期の中で、段ボールやパッケージ・包装など「生活産業資材」を中心とする事業基盤を形成し、利益の安定化を確保していると言える。一方で、世界的に見ても、先進国の経済停滞と紙市場の縮小に対して、近年東南アジアや中国では急速な経済発展と e コマースの普及により、一人当たりの紙消費量が増加し、段ボールや包装資材の需要が拡大している。王子製紙はこれを契機に国際展開を積極的に進め、グローバル企業へと変貌していた。

図 2-7 王子製紙セグメント別の売上高比率



出所：王子製紙の 2019 年-2024 年の決算資料に基づき、筆者作成

図 2-8 王子製紙セグメント別の営業利益比率



出所：王子製紙の 2019 年-2024 年の決算資料に基づき、筆者作成

2.4.5 まとめ

日本製紙と王子ホールディングスの事例には、Porter の仮説と Hart の NRBV 理論に提唱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ことを示している。

日本製紙は、未利用間伐材の活用と再生可能なエネルギーの導入及びバイオマス固体燃料の開発を通じて、CO₂の排出削減、廃棄物の再資源化、化石燃料から再生エネルギーを推進している。この取り組みにより、資源利用効率を高め、化石燃料への依存を減らし、エネルギーコストの削減を実現している同時に、バイオマスエネルギー事業を拡大し安定した収益を維持している。さらに、環境に配慮したバイオマス素材と技術の導入によりバイオケミカル、医薬品原料、機能性材料など高付加価値製品・環境対応製品の開発・生産で新たな市場機会を創出し、収益源の多様化とリスク分散及び事業の多角化への展開を実現している。また、環境負荷の低減と産業や生活の基盤の改善と持続可能性の向上も実現している。

王子製紙は「紙のリサイクル」への取り組みに基づき、古紙への高い回収率と高い利用率を用いて、段ボール生産に優位性を作った上で、段ボールに関わる包装事業を発展させている。持続可能なリサイクル技術により、廃棄物処理コストを削減し、資源の再利用によるコスト削減効果も得られる。このようにして、環境負荷の低減と資源効率の向上を実現し、環境意識の高い消費者や企業の課題を解決することで、競争力の向上を維持している。

従って、①環境経営への取り組みが企業に新しい技術・製品やプロセスの開発を促し、生産性の向上やコストの削減につながることで、②企業が資源をより効率的に使用するようになり、廃棄物やエネルギー消費の削減が進み、利益の創出ができること、③環境に配慮した製品やプロセスの開発を通じて新しい市場機会を開拓し、消費者の支持を得ることができると考えられている。

それに加えて、環境経営への取り組みを通じて外部市場環境の変化を適切に対応でき、新たな成長を実現できた。印刷・情報用紙や新聞事業用紙の需要縮小と段ボールや包装資

材の需要の拡大という産業構造の転換と、国内市場の低迷と海外市場の活発という市場の移転や、環境に配慮した商品・サービスへの注目などの大きな市場変化に応じて、両社とも経営活動を調整し、それぞれバイオマス事業とリサイクル力による段ボール事業に取り組み、競争力の向上に繋げてきた。

2.5 環境経営と産業構造転換期の成長戦略

2.5.1 産業構造転換期

環境問題が重要視されるとともに、環境政策・法律・規制が整備されている一方で、リーマンショック以降の景気後退により、日本の製紙産業は危機的状況に陥り、2008 年前後に衰退期に入った（早船, 2018）。製紙連合会の統計データによると、紙の内需は 2022 年まで連続減少し、需給ギャップが生じている。その原因として、市況低迷の原因があり、出版業界不振、スマートフォンの普及などの ICT 化の進展、若年層の消費動向の変化、人口減少などの構造的要因が挙げられる。これらにより、印刷・情報用紙や新聞事業用紙の需要が縮小している。さらに、産業構造の転換によって、紙の内需の減少幅は今後拡大していく可能性が高い。一方、板紙については、段ボール原紙が、加工食品等の食品分野や家電向けなどの安定した需要に加え、e コマースの普及を背景に堅調に推移している（製紙連合会）。また、木質資源で生産した環境配慮製品、バイオマス燃料・製品、ナノ製品、繊維製品などのバイオマスベース（bio-based）製品は、長期的に見て、競争力がある商品とされている（吉村, 2023）。さらに、世界的に見ても、先進国の経済停滞と紙市場の縮小に対して、近年の東南アジアや中国では急速な経済発展により、一人当たりの紙消費量が増加し、紙市場が拡大している。特に、e コマースの普及による段ボールや包装資材の需要が伸びている。このような状況において、国内の製紙メーカーにとって、国内市場の伸びが期待できない場合には、国際展開が求められる（飯田, 2009）。

企業にとって持続的成長を維持するためには、社会の大きな変化を的確に捉え適応することで社会での存在意義を確保しなければならない。企業は、自社の価値と競争力を高めるために、社会変化を認識しつつ、自社の強みを活用し、環境経営を本業の中で置く必要がある（金, 2017）。特に、資源消費型且つ環境負荷型産業である製紙産業は、産業衰退期

にあり、環境保全への要求が厳しくなっている。この大きな環境変化に的確に対処するためには、経営のあり方と事業活動の考え方を再検討し、成長戦略を策定する必要がある。

2.5.2 日本製紙の環境経営と産業構造転換期の成長戦略

日本製紙は、このような状況を克服するために第3次中期経営計画から、「復興計画」と題し、経営回復と収益改善を着実に遂行しながら、上述したバイオマスエネルギー事業の拡大とバイオマス素材・製品の開発・生産という環境経営への取り組みに基づいて「総合バイオマス企業」への事業構造転換に着手した（表 2-5）。「総合バイオマス企業」とは森林経営も含めた一連のバリューチェーンの中で木材を残さず活用できる企業のことである。日本製紙は、「総合バイオマス企業」への転換を目指し、エネルギー（再生可能エネルギー）、ヘルスケア（CNF 配合）、パッケージ（プラスチック代替）、産業用資材（木質資源由来）の4つの分野を中心に、バリューチェーン全体で資源の効率化や新製品・新素材の開発を進めている（図 2-9）。中に、日本製紙は、電力会社を除けば、国内最大規模の自家発電能力を持っており、年間 200 万キロワット（2019 年）の発電能力を有している。そのうち、木質バイオマス燃料および廃棄物燃料を含む非化石エネルギーの使用割合は約 45%に達している。再生可能エネルギーにおいては、271,715kW の発電規模で業界 1 位を占めている（表 2-6）（参考：王子製紙の再生可能エネルギー発電規模は 201,950 kW）。さらに、CNF 市場も徐々に立ち上がりつつあり、日本国内の CNF 生産設備の総生産能力は 2024 年時点で年間 1,220 トンに達している¹⁸。このうち、日本製紙は年間 570 トン（2020 年時点）の生産能力を有している（表 2-7）。

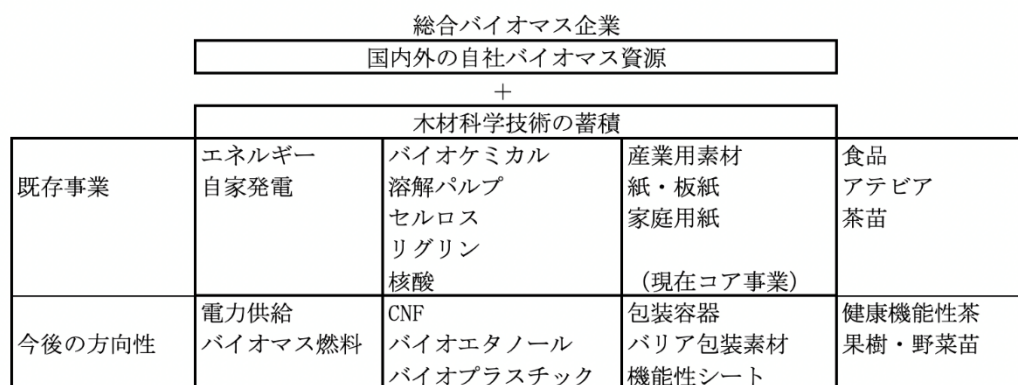
¹⁸出所：「セルロースナノファイバー世界市場に関する調査を実施（2024 年）」
https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/3540

表 2-5 日本製紙の中期経営計画

日本製紙中期計画				
第3次中期計画 2009.4-2012.3	第4次中期計画 2012.4-2015.3	第5次中期計画 2015.4-2018.3	第6次中期計画 2018.4-2021.3	中期経営計画2025 2023-2025
・アジア・オセアニア市場で競争するための体質整備	・事業会社の再編に向けた取り組み強化（パッケージ・紙加工、木材・ケミカル、エネルギー事業、新規事業）	・既存事業の競争力強化（品質・換業安定、および徹底したコストダウン）	・洋紙事業の生産体制再編成と自社設備の最大活用	・事業構造転換の加速
・環境・資源対策	・洋紙事業の収益力強化	・事業構造転換（成長分野新規事業の伸長・創出）	・成長分野の事業拡大	・グラフィック用紙事業の競争力強化
・グループガバナンス体制の強化	・海外事業の収益力強化		・新規事業の早戦力化	・生活関連事業の収益力強化
	・財務体質の改善			・GHG排出量削減の加速 ・財務体質の改善

出所：2009年-2023年の中期経営計画書により筆者作成

図 2-9 総合型バイオマス企業の図解



出所：日本製紙の第4次中期経営計画

表 2-6 日本製紙：再生可能な発電規模

日本製紙：再生可能な発電事業		
再生可能な発電所	発電規模 (kw)	燃料
八代工場バイオマス発電所	6280	間伐材などの未利用材を100%使用
石巻雲雀野発電所	149000	バイオマス混焼発電(最大30%まで混焼可能)
小松島太陽光発電所	34000	太陽光発電
向浜風力発電所	7485	風力発電
勇払バイオマス発電所	74950	木質チップ、PKS、国内未利用材
合計	271715	

出所：日本製紙の資料により筆者作成

表 2-7 日本製紙と王子製紙の CNF 生産情報

CNF 製造プラント (2020年時点)					
王子製紙	年間生産量 (単位:t)	製造方法	日本製紙	年間生産量 (単位:t)	製造方法
富岡工場	40	リン酸エステル・機械処理	富士工場	10	変性バルブ直接混練法
			岩国工場	30	TEMPO酸化法
			江津事業所	30	CM化
			石巻工場	500	TEMPO酸化法
合計	40			570	

出所：「第2章国内のCNFに関する技術開発及び製造、製品化の動向」(環境省：『CNF利活用ガイドライン本体』)により筆者作成

日本製紙は、「紙製品以外にも木を余すところなく十分に活用する」ことで、環境経営への取り組みを企業全般的な経営活動に位置づけ、成長戦略に取り組んでいる。まず、生産過程から排出された生産廃材(従来廃棄物とされるもの)を発電の原料として再資源化し、廃棄物処理量と排出量の削減を実現している。生産プロセスの見直しやボイラー燃焼灰を土木用資材などに有効利用する取り組みを進めた結果、2019年度の再資源化率は97.2%となった。また、イノベーションを通じて、これまで培ってきた独自技術を活かし、原材料から製品および副産物の再利用までの一貫した研究開発を効率的に進めながら、植

林、木材、紙・パルプ、バイオマスの活用に関する多様な研究開発を行っている。「セレンピア（セルロースナノファイバー：CNF）」「シールドプラス®」「ミネルパ®」をはじめとした新素材、それぞれの機能や特性を活かし、用途開発を通じて、品揃えを拡充し、環境意識の高い消費者のニーズに応えた様々な新製品の早期実用化と量産化を実現している。同時に海洋プラスチックごみ問題をきっかけに紙を見直す動きを捉え、日本製紙は、「紙でできることは紙で」を合言葉に、社会の課題解決につながった「紙化ソリューション」を推進している。また、日本製紙は自動車企業、化粧品企業など異なる産業と連携し、このような新素材と新製品を武器にケミカル市場とプラスチック包装・容器市場とアグリ事業に参入し、ラインアップの豊かさと特異性を高めた。

要するに、産業構造転換期における日本製紙は、バイオマスエネルギーおよびバイオマス素材・製品への取り組みを事業の基盤とし、未利用資源を効果的に活用することで、多様な事業分野と製品ラインアップを展開している。このようにして、総合バイオマス企業としての成長戦略を推進し、収益構造の多角化と持続可能な成長を実現している。

2.5.3 王子製紙の環境経営と産業構造転換期の成長戦略

製紙産業を取り巻く社会・経営環境の変化に対して、王子製紙は持続的成長を推進するために、「変革による事業構造転換の完遂」を経営の基本方針とし、生活産業資材を中心とした事業構造転換に取り組んで、国内事業で培ったリサイクル技術を活用し、段ボール・総合パッケージング事業を積極的にグローバル展開している。

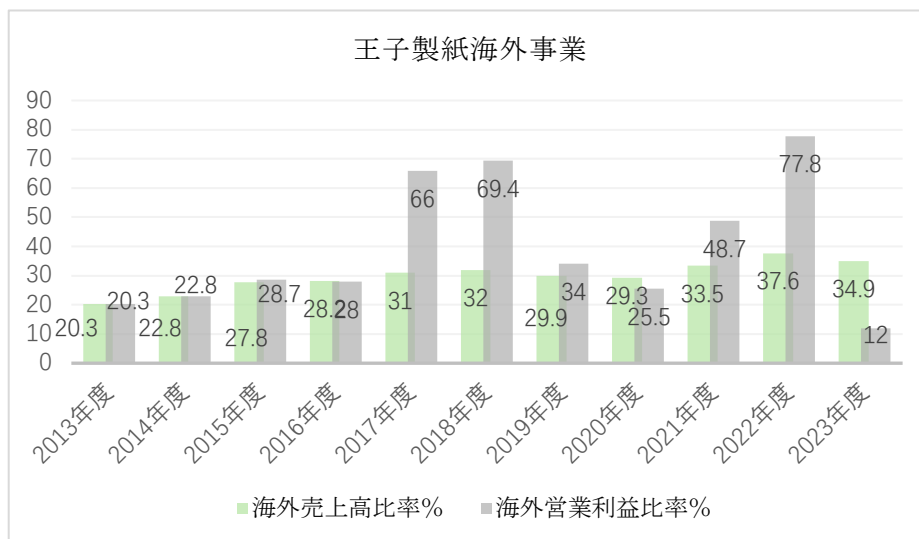
表 2-8 王子製紙の中期計画

王子製紙中期経営計画				
2010-2012	2013-2015	2016-2018	2019-2021	2022-2024
<ul style="list-style-type: none"> ・内なる充実 (国内事業基盤強化) ・外への発展 (海外事業拡大) 	<ul style="list-style-type: none"> ・中核事業の深耕・深化 ・海外事業のさらなる拡大 ・新規事業・新製品開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内事業の集中・進化 ・海外事業の拡大 ・財務基盤の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内事業の収益アップ ・海外事業の拡充 ・イノベーションの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・循環モデルに基づく環境問題への取り組み ・生活資産材に基づく収益向上への取り組み ・イノベーションに基づく製品開発への取り組み

出所：王子製紙の2010年-2024年の中期計画に基づき、筆者作成

表 2-8 に示すように、王子製紙は 2010 年から 2024 年までの中期経営計画に基づき、1970 年代のブラジルでのパルプ生産に始まり、2010 年から海外進出を事業の中心とし、本格的に展開してきた。現在、王子製紙はアジア諸国、豪州、北米、南米、欧州など世界各地で事業を展開している。2017 年時点で連結子会社 197 社のうち海外子会社が 102 社と、企業数は日本国内よりも海外の方が多くなっている。このように、2010 年頃から海外における事業展開は急加速してきたが、当時の外営業利益比率は 10%に満たなかった。しかし、近年は段ボールや原料パルプなど海外での M&A 等による積極的な事業拡大により、成長国・資源国の事業展開が加速し、2017 年度に初めて 30%を超過し、2018 年に営業利益のうち 6 割強を海外で稼ぐ体制で、グローバル企業に変貌しつつある（図 2-10）。

図 2-10 海外事業が占める比率



出所：王子製紙 2014－2024 年度計算説明資料に基づき、筆者作成

(<https://www.ojiholdings.co.jp/ir/financial/>)

このように、段ボール・包装を中心とした産業資材事業は王子製紙の海外事業の主力である。王子製紙の産業資材カンパニーは東南アジア・インド・オセアニア地域の 9 ヶ国、44 拠点で事業展開している。具体的には、この中に 21 カ所の段ボール生産拠点があり、東南アジア・インド地域を中心に、韓国、マレーシアとカンボジア、中国、オー

オーストラリア、ベトナム、タイに事業や拠点を展開している。また、既存の工場では段ボール原紙マシンを増設し、カンボジア・インドネシアなどの国においては、段ボール加工工場を順次建設している。さらに、東南アジアの地域経済発展の継続と中国のネットワークの発展により、拡大する段ボール需要を予測して、シェア拡大を目指している。

2.5.4 日本製紙成長戦略の策定：強み

上述の通り、日本製紙は、環境規制の強化と環境意識の高まりを対応するために、バイオマスエネルギー事業の推進とバイオマス素材・製品の開発・生産という環境経営への取り組みを行っている。このような取り組みによって企業の競争力を高め、「総合バイオマス企業」戦略への転換を図っている。このプロセスを分析すると、日本製紙が転換プロセスを実現できた主たる理由は、企業内部で長年に渡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にあると考えられる。森林（バイオマス）資源と木材科学技術と配合と活用のために、長年の生産経験をもとに、組織再編、社外連携などで、技術力の向上と開発の活発化を促進し、存在する森林（バイオマス）資源と木材科学技術との活用を活発し、更なる強化された（図 2-11）。

（1）持続可能な森林（バイオマス）資源

紙・パルプ産業は資源多消費型産業であり、原料の利用技術の革新や調達方法の転換と資源総量の変化（需給環境）に伴い、使用原料の構成が大きく変化している。そのため、いかに原材料を持続可能に調達するかが重要な課題である（早船,2018）。日本製紙の主要製品は紙製品であり、その原材料の 53.3%を古紙が占めている（データ：ESG データブック 2023）。残りの 46.7%は（データ：ESG データブック 2023）、主に木材チップなどの木質資源である¹⁹。さらに、大量未利用材によるバイオマス発電事業に対しても、持続可能な山林事業とそれによる安定した品質のチップの供給が非常に重要である²⁰。そのため、日本製紙の基盤的な紙・板紙事業、バイオマスエネルギー事業と木材由来のバイオマス製品の開発において、上質且つ豊富な森林資源の持続可能な育成・調達が重要となる（日本製紙グループ公式サイト）。

¹⁹データの出所：https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_esgdb2022_P17-20.pdf

²⁰<https://www.nipponpapergroup.com/news/year/2013/news130408000809.html>

持続可能な森林（バイオマス）資源においては日本製紙は以下の強みを有している。

まず、森林生産性が高い。日本製紙の基盤技術研究所では、遺伝子解析と改良、育種・増殖技術、植林木の成長性向上など植林技術の研究と植林地施業の改善及びデータ分析手法の開発などが行われている。日本製紙は、ユーカリの DNA 配列から早く育つ木を選抜する技術や、大量増殖させるための挿し木技術を開発し、これまで 12 年かかっていた選抜期間を 5 年に短縮した。この技術により、同じ森林面積でも木の生産性が向上し、効率的に原材料を確保できるだけでなく、コスト削減や CO₂ 固定量の増加も実現している。

また、日本製紙は森林生産性の向上による森林資源を確保し、木質資源の持続的な調達にも強みがある。2005 年度に制定した「原材料調達に関する理念と基本方針」に基づき、持続可能な原材料調達と持続可能な森林資源育成を進めている。持続可能な原材料調達とは環境と社会に配慮し、木質原材料調達では、合法性の確認に加え「持続可能であること（サステナビリティ）」「木材の出所が明らかであること（トレーサビリティ）」、そしてそれらについて「きちんと説明できること（アカウントビリティ）」を重視することである。以上の仕組みは第三者機関の森林認証制度が年に 1 回検証している²¹。

2021 年末時点、日本製紙は、民間では全国第 2 位の森林所有者で、国内に約 400 ヲ所、総面積約 9 万ヘクタールの社有林を保有している。さらに、海外では 7.2 万ヘクタールの植林地を管理し、その全てで SGEC 森林認証を取得している。製紙原料の 100% を FSC または PEFC の認証を受けた材木で調達しており、サプライヤーに対する監査として海外の木材チップ・パルプサプライヤーアンケートを 100% 実施している。これにより、国内の木材自給率も上昇し、国産材利用率は約 40% に達している（日本製紙を除く業界平均は 28%）。

（2）木材科学技術

持続可能な森林資源を十分に活用するには日本製紙の強みである木材科学技術が不可欠である。木材科学技術の培いと開発の活発化を促進するために、2013 年日本製紙は組織再編を行い、ケミカル、エネルギー、パッケージングなどのセグメントを設置した。それに合わせて、研究開発本部の下に各パッケージング研究所、CNF 研究所、化成品研究

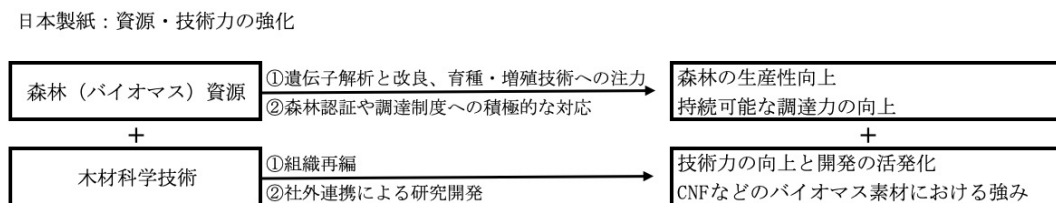
²¹ 日本製紙グループ公式サイト：持続可能な森林資源の活用に関わる責任
<https://www.nipponpapergroup.com/csr/forest/>

所、機能材料研究所、知的財産部とそれらをサポートする部門を設置した。このような組織構造により、各セグメントは研究開発と顧客のニーズへの対応に専念しやすくなった。さらに、植木技術と木材の成分のうち紙に利用してきた CNF に対し、顧客のニーズへの対応から様々な新素材と製品の多様な用途を探求するための「CNF 研究所+新素材営業本部」というモデルを設定した。

また、社内の組織構造に加えて、日本製紙は、ヤマハ発動機と CNF 強化樹脂の用途開発に関する連携や、三井化学との協業で樹脂とバイオマスの複合材料で、プラスチックの代替素材として期待されているバイオコンポジットの製品化や、バイオマス由来の燃料で、持続可能な航空燃料（SAF）の原料であるバイオエタノールを住友商事、Green Earth Institute と 3 社で協業している。このような社外との連携により、日本製紙の研究開発のスピードが向上し、オープンイノベーションによる多様なイノベーションの確保が可能となり、ビジネス環境の変化にも迅速に対応できるようになっている。

日本製紙は 2024 年 3 月 31 日現在、特許を 954 件、登録商標を 416 件保有している²²。注目される技術として、紙パックを活用した世界初の差し替え式シャンプー容器「SPOPS®（スポップス）」や高いバリア機能を持たせた新包装素材「シールドプラス®」など紙ベースのエコロジー製品、ミネルパ、CNF、植木技術、クラフトリグニン、養牛用高消化性セルロースなどが挙げられる。

図 2-11



出所：筆者作成

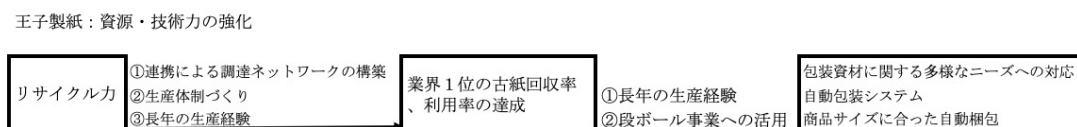
²²日本製紙グループ：知的財産情報： <https://www.nipponpapergroup.com/research/ip/>

2.5.5 王子製紙成長戦略の策定：強み

前節において、王子製紙は、リサイクルを通じてバリューチェーン全体で資源循環の事業モデルを形成し、業界 1 位の古紙利用率に基づいた段ボール事業を展開していることを論じた。この取り組みによって企業の競争力を高め、資源利用効率の向上と廃棄物の削減を推進している。王子製紙がこのプロセスを実行している主な理由は、組織内部で長年にわたって蓄積されたリサイクル技術にあると考えられている。

王子製紙は、「2.4.3 王子製紙における環境経営への取り組み」に述べたように、①未回収古紙の掘り起こし、②古紙の品質向上、③古紙の利用拡大という古紙リサイクルにおける重要な課題を解決した中に、業界 1 位の古紙回収率と古紙利用率を達成した。「2.4.4」に述べたリサイクル力による競争力の形成のプロセスのように、このリサイクル能力が段ボール事業に活用され、長年の生産経験と技術向上への取り組みにより強化され、事業内容が広がって、多様な国内市場のニーズに応えるだけでなく、海外市場における包装事業にもビジネスチャンスを見出している（図 2-12）。

図 2-12

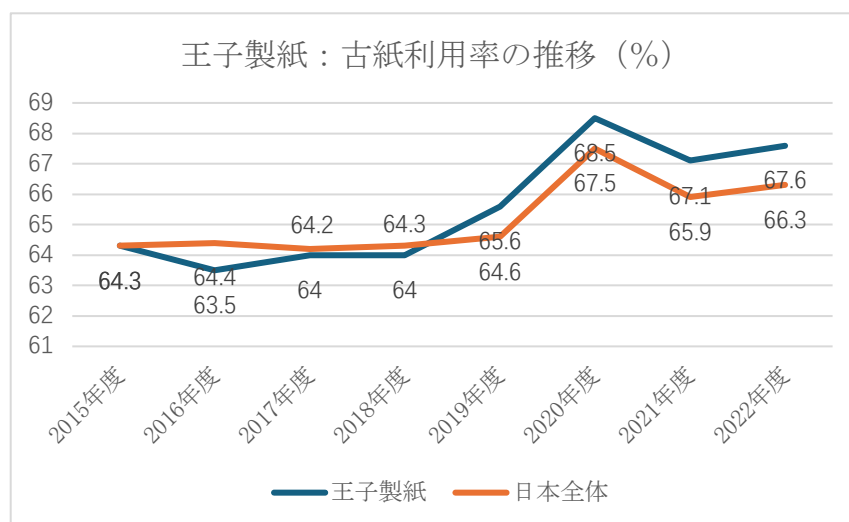


出所：筆者作成

世界中の製紙会社に比べて、日本国内製紙企業の最大の強みは、世界トップレベルの製紙技術とノウハウを有していることだとされている（桂, 2006）。特に、古紙回収率は 81.3%、世界 1 位を占め、利用率は 65.0%、世界 3 位を占めた。世界の古紙分野を大きくリードし、環境問題への世界的な関心の高まりからも大きな評価を得ている（桂,2006）。国内最大手企業である王子製紙は古紙の利用技術及び古紙回収システムの管理が業界で超えられな

い優位を持っている。詳しくは王子製紙は業界一位の古紙利用率であり、日本製紙連合会の「環境行動計画」の一つである「2020年度までに古紙利用率 65%」の目標を達成した(図 2-13)。

図 2-13 王子製紙：古紙利用率の推移



出所：王子製紙ホームページのデータにより筆者作成

(<https://ojiholdings.disclosure.site/ja/themes/95/>) 2024年9月12日取得

2.5.6 企業の強みと環境経営と成長戦略

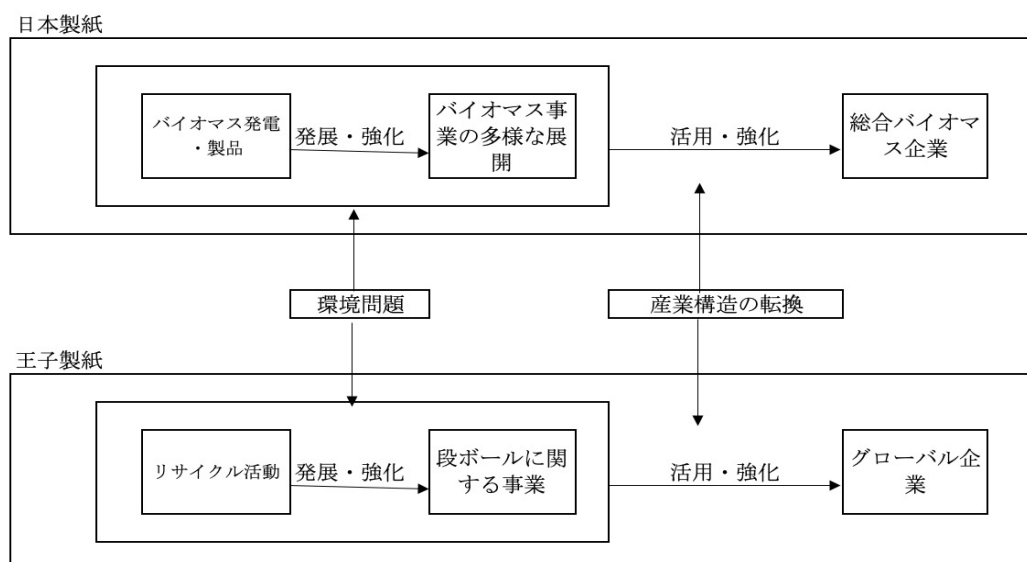
上述したように、日本製紙はバイオマスエネルギー事業を強化し、バイオマス素材・製品の事業を開拓することを通じて、木材由来のバリア性ある製品でプラスチック製品への置き替え、CNF 製品市場への開拓と化石燃料から再生可能な燃料への転換に貢献している。このような取り組みによってエネルギーコストの削減、資源利用率の向上、製品価値の創出、新市場の獲得、競争力の向上を実現している。このような事業の再成長により、紙生産を中心とした事業構造から「総合バイオマス企業」への転換を推進し、紙・板紙、エネルギー、自動車、化粧品、電子機器、化工産業、建築・農業・衣料など幅広い分野で付加価値の高い製品に取り組んでいる。このようなプロセスを取り上げられる要因は、日

本製紙の独自の持続可能な森林資源と紙生産事業で培った木材科学技術に存在すると考えられる。環境経営への取り組みにより企業の競争力を向上させながら、持っている資源・能力が強化され、成長戦略の転換に貢献した。具体的には、全国に保有する自家発電設備、長年にわたった自家発電により蓄積した操業ノウハウ、そして国内チップの集荷ネットワークを活かし、バイオマスエネルギー事業を拡大している。また、植林技術と機能用紙などの事業で培った技術を活かし洋紙事業のみならず、成長している新機能付きのパッケージやケミカルなどの事業分野が強化している。

一方で、王子製紙は、業界1位のリサイクル力をもって段ボールを中心にした生活産業資材事業に集中したことによって、省資源・省エネ、廃棄物削減などの環境問題に貢献している。さらに、国内市場の低迷期には、新興国市場における段ボール・包装市場の拡大をきっかけに国内事業で培ったリサイクル力技術と段ボール事業の経験やノウハウを積極的にグローバル展開した。このようなプロセスを取り上げられる要因は、王子製紙は「資源有効利用促進法」、「容器包装リサイクル法」、古紙配合率検証制度、地球温暖化抑制によるCO₂排出削減目標などの環境規制に対応し、蓄積されたリサイクル力に存在すると考えられる。段ボール事業への取り組みにより、リサイクル力がさらなる強化され、生活産業資材を中心とした事業構造転換とグローバル化が実現した。

各企業は保有技術等が異なるため、異なる環境活動の調整を通じて、自社なりの環境経営の取り組みを見つけ、異なる分野での競争力を達成して、異なる成長経路を歩んできた。一方で、両社が環境経営への取り組みにより、競争力の向上を達成したメカニズムには共通点があり、競争力の向上による成長戦略策定のプロセスも同じだと考えられている(図2-14)。具体的には、このように、日本製紙と王子製紙の事例において、産業が衰退期に進入しつつある中に、企業は新たな経営方向を探索し企業の経営活動を転換する必要があった。環境法令・規制や社会からの環境保護に対する要請に対応することを契機に環境活動を開始したが、海洋ごみ問題、非化石燃料への転換、循環型社会の構築といった社会的課題がもたらす事業機会を積極的に見出し、自社の資源や能力に合わせて経営活動を調整することで、環境経営に取り組みながらこれらの事業機会を捉え、競争力の向上を実現した。結果として、環境経営の取り組みにより更なる強化された資源・能力を活かし、産業構造の転換に応じて成長戦略の転換を実現している。これらの取り組みを通じて、社会的利益と経済的利益の両立を追求し、大きな進展を遂げたと考えられている。

図 2-14 環境経営への取り組みと成長戦略との関係の図解



出所：筆者作成

2.6 考察

本章では、地球環境問題とそれに伴う環境規制の強化が製紙産業に与える影響を分析し、日本製紙と王子ホールディングスがどのように環境意識の高まりに対応し、環境経営の実践を進めているかを探求した。まず、第4章において、Porter と Hart が提唱した環境経営への取り組みが競争力の向上に貢献するという理論を検証し、そのメカニズムを明確にした。さらに、産業構造の転換や国内外市場での展望を踏まえて、二つの事例分析を通じ、両社の環境経営がどのように異なり、成長戦略をどのように形成しているのかを企業の内部資源・能力の視点から明らかにした。環境経営の多様性を示し、環境経営への取り組みによる競争力の向上のメカニズムとそれによる成長戦略の策定・転換における一致性を分析し、フレームワークの図解で論述した。この分析によって、製紙産業が持続可能な成長を実現するために戦略的方向性と実現の可能性を提供した。

(1) 環境経営、競争力の向上、成長戦略と強みの活用

Porter 仮説と NRBV 理論において、環境政策・規制への対応や環境経営への取り組みにより企業競争力の向上や持続可能な競争優位を生み出すことができるとされている。また、NRBV 理論では、環境保護を経営理念のレベルで取り込み、環境経営への考慮を戦略の策定として行う必要がある (Hart,1995)。しかし、業界の特性と発展段階を踏まえた適切な環境戦略の策定方法は依然として未解決の課題である。

上述した日本製紙と王子製紙の事例を踏まえて、本研究は、業界の発展段階と特徴を考えた上で、企業の強みを活かして環境の変化に対応することが一つの解決策であると考えている。日本製紙と王子製紙は産業の低迷期に入っていた且つ資源集約業界であり、再成長の戦略を策定したとき、業界を取り巻く社会環境・自然環境の変化を十分に考慮した。この過程で、どのような社会課題に取り組むかは、企業が保有する資源・能力と密接に関連していることが判明した。また、社会課題への取り組みは生産プロセスや製品などのイノベーションを生み出し、生産コストの削減や新市場への拡大などによって企業の競争力を向上させる。このプロセスにおいて、元々培った資源・能力価値の強化やこのような資源・能力に根づいた新たな資源と能力の醸成にもつながると考えられる。従って、戦略を策定するとき、このような資源・能力などの強みを活用して、外部環境の変化を取り扱うことが求められると考えられている。

一方で、価値ある資源と能力の強化・醸成は時間と結果の不確定性はより高い。強化・醸成された価値ある資源・能力を経営活動で再び活用することや、事業成長・戦略調整と結びつけることは外部環境の不確実性、複雑性、寛容性の影響に依存し企業を取り巻く様々な状況に左右されている (Aragon-Correa & Sharma,2003)。この点を十分に考慮する必要がある。

(2) 環境経営と成長戦略の独自性と多様性

本章において、日本製紙と王子製紙は同じ産業に属し、同様の市場環境の変化に影響を受けながらも、環境経営への取り組みが異なり、これを踏まえて実現した転換と再成長も異なっていることを明らかにした。これは、環境経営や持続可能な戦略を実行するために必要な関連資源と能力の活用が重要であるため、各企業の関連資源と能力には独自性や多様性があるので、環境問題を解決する方法や環境経営への取り組みは単一で固定されてい

るのではなく、それぞれの企業の特徴によって多様な解決手法があると考えられる。すなわち、環境法令や規制の遵守だけで社会における正当性を獲得するために同質化行動をとることは、競争優位の源泉にはなり得ない（岡田,2022）。従って、企業が有する経営資源を組み合わせ、社会問題・環境問題との関係性をつなぎ直し、自社の特徴に合わせた解決手法を考える必要がある。

（3）環境経営の位置付け

上記の事例分析から、日本製紙と王子製紙両社は、環境経営を企業のビジョン、行動計画、組織体制に取り込んでいることが明らかである。また、環境問題への対応として、日本製紙は再生可能なバイオマスエネルギー事業とバイオマス素材・製品の開発に取り組んでおり、王子製紙は古紙リサイクルによる循環型モデルを採用している。これらの取り組みは、製紙産業のバリューチェーンから外れることなく、本業のプロセスの延長・調整として行われている。結果として、両社は成長方向の転換を実現した。これは、Hart の NRBV 理論が主張するように、企業が経営活動において自然資源を重要な経営資源とみなし、環境保護を経営理念に取り込む必要があると示している。環境問題を意識し、戦略レベルで環境経営による競争機会を捉え、企業本業の中に環境活動を組み込むことで、社会と共有できる価値を創造し、競争力強化と社会的課題解決の統合を目指すべきである（Porter,2012）。

（4）環境経営実践へのインプリケーション

社会問題・環境問題、さらには市場環境も常に変化しており、企業の環境経営の取り組みや戦略策定もそれらの変化に応じて調整する必要がある。王子製紙がリサイクルに関する事業を通じて海外市場を拡大することに努めており、日本製紙もバイオマス素材・製品を踏まえて総合バイオマス企業へ転換することに取り組んでいる。本章では Porter 仮説と NRBV 理論を活用し、両社の環境経営、企業の資源・能力と成長戦略を主な分析次元にて、それらの間の内面的な関係を明らかにした。

環境経営を実践する際には、環境規制の刺激を重要視すべきであるが、自社の強み、すなわち、自社の資源と能力に基づいて考える必要がある。環境問題への配慮と自社が有する強みを統合し、遊休資源や蓄積した組織能力を充分活用しながら、組織構造の支えを作り、新しい成長機会を生み出すことが可能となる。

企業は環境経営を戦略レベルで取り扱い、環境経営への対応と企業の特徴をうまく結合することで、経済的なパフォーマンスとの調和を図りつつ、自社の特性や強みを生かし、地球環境問題の解決への道筋を示すことができる。そして、独自の成長戦略に取り組むことが可能となる。同時に、産業構造の転換と外部環境の変化に十分応えるためには、製品や生産過程のイノベーションのみではなく、改めてドメインの定義や戦略上の意思決定、経営のあり方などを再検討し、新たな社会的役割への転換が必要になる。

本章においては、市場動向や企業の内部資源・能力などの強みを重要視し分析したが、経営陣のビジョンや歴史問題などの原因も影響すると考えられる。また、本章は産業構造の転換期に属した日本の製紙産業の二つの企業の実情に基づいて得た結果であり、2つの事例研究にとどまっており、より一般的な結論を導くためには、更なる定性的並びに定量的な検証が必要である。これらは今後の課題としたい。

第3章 多国籍企業のサステナブル経営と海外拠点

3.1 はじめに

企業による持続可能な経営を促すため、世界各国で事業における社会への配慮を求める圧力が高まっている。さらに、近年では社会的な活動を行うことにより企業に競争優位がもたらされうるという経営理念（Porter, 2006）が広がるにつれて、自発的に CSR 活動を実践することによる主要なステークホルダーの利益の増大と企業の評判の向上を目的として、CSR 活動を戦略的な見地から採用する企業が増えている（Orlitzky, Siegel, & Waldman, 2011）。

特に、グローバルビジネスを行うために海外市場に進出している多国籍企業は、より複雑で厳しい圧力に直面しており、国内のみならず進出先の国における要請にも対応しなければならない（豊澄, 2013）。国際展開に伴い、文化面、政治面、制度面、経済面でより多様なステークホルダーから圧力を受けるようになり、企業への圧力が増大するため、その対応のために多国籍企業は CSR 活動を増やす傾向がある（Brammer, Pavelin, & Porter, 2009.; Detomasi, 2007）。例えば、企業の評判の向上、訴訟リスクの回避、事業上の競争優位の獲得等のために、進出先のステークホルダーの要求に対応する必要がある（Feldman, 1997）。

このような状況の下では、多国籍企業の海外拠点において現地特有の圧力に対処する必要があり、その結果そのような海外拠点には現地のステークホルダーからの圧力に対処するために必要な知識やノウハウが蓄積されるものと思われる。さらに、そのような知識やノウハウは本国の本社に移転され活用されている可能性が考えられる。

多国籍企業の拠点間の知識移転に関する研究においては、特に技術知識の移転の文脈で多くの研究がなされている。従来、多国籍企業の海外拠点は主に本国の本社からの技術移転の受益者として想定されてきた（Birkinshaw, Hood, & Jonsson 1998）。しかし、現地環境への適合を試みながら独自に能力構築を図る海外拠点の増加を踏まえ、多国籍企業は海外拠点を通じて現地環境から多くの知識を学習する機会に恵まれているとする研究も増えている（島谷, 2006）。それらの研究を考慮すると、海外拠点におけるサステナブル経営に関する現地環境への対応に関して蓄積された知識は多国籍企業の本社に移転され、そのサ

ステナブル経営への取り組み方にも影響を与えている可能性が考えられる。

しかし、海外拠点に蓄積した知識が多国籍企業の本社におけるサステナブル経営への取り組みにどのような影響を与えるのかについては、これまでの研究では明らかになっていない。本稿では、この点について日系多国籍企業の海外拠点に関するデータベースを用いて定量的な分析を行った。

分析の結果、多国籍企業の海外拠点の立地する国において企業活動に関連する持続可能性が重要視されているほど、その多国籍企業の本国におけるサステナブル経営への取り組みが高い評価を得ていることがわかった。また、このような効果は、多国籍企業の海外拠点における本社からの派遣社員の存在、現地法人社長が日本人であること、あるいは親会社の企業規模により影響を受けていることもわかった。

本稿は以下のような構成となっている。次節では、関連分野における先行研究を概観・整理した上で、本稿で検証する仮説を示す。第3節では本稿で用いる分析手法やデータについて説明し、第4節で分析結果を示す。最後に、第5節で本稿の結論や含意を示した上で残された課題について論ずる。

3.2 先行研究と仮説

サステナブル経営あるいはサステナビリティ経営に関する定義は様々であり、論者によって異なる定義が存在する。本稿においては、環境経営、社会貢献活動、その他企業の社会的責任（CSR）に関連する活動等を含め、広い意味で企業の持続可能な発展に寄与する企業活動を考慮するため、サステナブル経営を「企業が長期にわたり生き残るために、環境・社会・経済への配慮により、事業の持続可能性の向上を図る経営」（宮崎, 2016; 井上尚之, 2017）と定義する。企業の国際化とサステナブル経営との関係については、近年研究が始められているが（例えば、Attig, Najah, Narjess Boubakri, et al., 2016）、十分な知見が蓄積されているとは言えない。

企業はその国際化の過程で様々なベネフィットを得ようとする。例えば、多国籍企業は、国際化を通じて競争優位を高め（Nachum & Zaheer 2005 など）、規模と範囲の経済（Kogut 1985）や成長機会（Porter & Kramer, 2018）、多角化による利益（たとえば、Michael Geringer,

Beamish, & DaCosta, 1989) を追求するとともに、新たな経営資源や生産能力、知識へのアクセス (Hitt et al.1997) を得ることができる。一方で、事業を国際的に展開することにより、事業上の困難が増大する面もある。例えば、外国企業であることによる不利な点、いわゆる Liability of foreignness に直面すること (Zaheer, 1995) に加え、潜在的に敵対的な環境で事業を行う (Zahra & Garvis, 2000) ことになる。さらに、国際化により関係するステークホルダーの数が増え、範囲の拡大したステークホルダーからの圧力が増大することになる。

国際的な事業展開の中で関係するステークホルダーは、より大規模で、文化的、政治的、制度的、経済的に多様な集団であるため、多国籍企業は幅広いステークホルダーからの圧力への対応を効果的に行うために CSR 活動に力を入れる可能性がある。多国籍企業が CSR 活動に力を入れる具体的な理由としては以下のようなものがあげられる (Attig et al., 2016)。第 1 に、社会的に許容できない企業活動を行ったと現地コミュニティにみなされた場合に直面する可能性の高まる訴訟リスクを避けるため、外国でビジネスを行う企業は CSR 活動を積極的に行う傾向にある。例えば、環境保護活動に積極的な姿勢を採用している企業は認識される訴訟リスクを減少させていることが示されている (Feldman et. al., 1997)。第 2 に、多国籍企業は通常多くのアナリストやメディアに注目されているため、その中で社会的責任を果たしている企業としての良好な評判を獲得するために CSR 活動に力を入れると考えられている。第 3 に、経営層に特有のスキルや経験に依存しがちな多国籍企業では経営層を入れ替えるコストが株主にとって高いため、経営層の失職リスクが低下し、経営層はステークホルダーからの要求に対してより多くの経営資源を投入できるようになる (Kacperczyk, 2009; Scholtens & Kang, 2013)。このような理由から、多国籍企業は国内のみで経済活動を行う企業に比べ CSR 活動に力を入れるより強い動機を持つと考えられる。

その一方で、多国籍企業は CSR 活動にあまり力を入れないと考えられる根拠となる研究もある。例えば、環境負荷の高い企業ほど環境規制の緩い国に立地しやすいとする汚染逃避地仮説 (pollution haven hypothesis) (Dam & Scholtens, 2008 等) に従えば、国際的に事業を展開する企業は CSR 活動に積極的とは言えないと言える。また、多国籍企業にしばしば見られるように長期的な業績よりも短期的な利益の最大化に重点を置く経営方針が度を過ぎれば、CSR 活動も抑制的になることが考えられる (Scholtens & Kang, 2013)。

(1) 多国籍企業におけるサステナブル経営

サステナブル経営に関連する従来の研究においては、多国籍企業の本社による海外拠点のコントロールを重視するため、海外拠点におけるサステナブル経営は本社の方針の影響を強く受ける受動的なものとして主に取り扱われてきた (O'Donnell,2000)。例えば、金原らは、日系多国籍企業からベトナム子会社への CSR の移転に関する研究を通じて、海外子会社が、独自の機能と裁量性を持つことがあるが、基本的な政策や戦略については依然として経営権を持つ親会社の支配下にあり、したがって、海外子会社による環境達成目標は当然親会社の環境方針を反映すると論じてきた (金原&村上, 2015)。さらに、彼らは海外子会社の環境達成目標は、親会社からの取り組みの移転と強い関係があると結論付けた。

一方で、近年ではサステナブル経営において本社と海外子会社の水平的な関係を重視する研究も増えている。例えば、豊澄 (2013) は富士通株式会社、及びその 100%出資子会社の Fujitsu Computer Products of Vietnam, Inc.の事例を取り上げ、日系多国籍企業のベトナムでの環境経営の現状について、親会社と同様に現地においても環境経営を積極的に展開し、既にその環境規制が厳しいだけでなく、年を追う毎に厳しくなる環境規制に適合する経営を展開していたと結論付けた。

また、海外拠点における経営の自律性と多国籍企業内の知識移転に注目した研究も増えている。技術経営の分野では、自律性が高い海外子会社ほど、現地の環境から本国では入手が困難な知識を獲得し、イノベーションを起こしやすく、知識の供給源としてより大きな役割を果たす傾向を持つことが示されている (Najafi-Tavani, Zaefarian, Henneberg, Naude,Gi-roud,& Andersson,2015)。同様に、サステナブル経営に関連する研究においても、Liou & Rao-Nicholson (2021) は、多国籍企業の海外拠点はサステナブル経営に関する要請や圧力を本社のステークホルダーと海外拠点の立地する国のステークホルダーの双方から受けているが、その海外拠点の自律性の強さが多国籍企業全体のサステナブル経営のあり方に影響することを論じている。

(2) 海外拠点における学習

伝統的な海外投資理論においては、国際的に活動する企業が海外の投資先から自然資源

や技術・ノウハウといった知識を獲得・移転する現象が論じられてきた(Hymer,1960;Kogut & Zander,1993)。多国籍企業の学習行動に関する先行研究は、外国に立地する拠点が現地で価値のある知識を獲得・創造し、多国籍企業全体の知識ベースに貢献していることを示している(Ghoshal & Bartlett,1988;Frost,2001;)。

また、多国籍企業の行う海外拠点での学習においては、海外拠点が現地のコミュニティに埋め込まれている程度が重要になると考えられている。Szulanski(1996)は、多国籍企業は海外拠点を保有することにより、現地に存在する暗黙知へのアクセスが可能となることを論じた。また、Andersson, Forsgren & Holm(2002)は、多国籍企業は海外拠点を保有することで現地の主体との間で長期的な関係を結び現地コミュニティに埋め込まれた存在になることができるとしている。さらに、山本(2004)は両者の関係が埋め込まれた関係になるほど、現地の主体しか持っていない現地市場のニーズや技術知識等の情報を海外拠点が獲得しやすくなると論じた。

これらから、多国籍企業は海外拠点を保有することにより、世界各地に分散して存在する有用な知識に効率よくアクセスし、各地の異なる経営環境から多くを学習することができるため、これらが多国籍企業の競争優位の源泉のひとつとなっていること、またそのような学習による知識の獲得は、海外拠点が現地の関連組織と関係を構築し、現地環境への埋め込みが進むことによりさらに効果的なものになることがわかる。

(3) 海外拠点から本社への知識移転

グローバルに知識が分散する今日においては、現地ネットワークから海外拠点が獲得する知識が現地での企業活動に限定して利用されるだけでなく、本国の本社や第三国に立地する子会社にも活用できる可能性が高いということが論じられている(飯田,2015)。技術経営の分野では、海外拠点は獲得した知識を本社や他の海外拠点に移転することで、多国籍企業の技術面での知識ベースの形成に貢献していることが示されている(Bjorkman et al.,2004; Zhao & Luo,2005)。また、経営に関するスキルやノウハウ等の知識に関しても多国籍企業の拠点間での移転が行われ活用されている(Robertson,1995; Gond & Boxenbaum 2013 など)。例えば、桑名ら(2006)は、YKKと東芝のグローバルな知識移転の例を用いて、親会社と海外子会社、および海外子会社間のネットワークを通じて、ある拠点で獲得

したマーケティングや経営イノベーションに関する新たな知識を、グローバル規模で移転・共有し、多国籍企業グループ全体で活用することの重要性を説明している。同様に、企業のサステナブル経営においても、このような海外拠点における学習とその知識の移転により本社のサステナブル経営の向上がもたらされている可能性がある。例えば、Acquier, Carbone, & Moatti (2018) は、スポーツアパレルメーカーの ASICS のケースを通じて、ヨーロッパと日本企業の CSR の統合過程において、ヨーロッパの子会社が本社の CSR の取り組みを変えることに成功したことを示している。

一方で、多国籍企業の親会社や子会社などの拠点間で経営に関する知識が常に円滑に移転されるわけではないことにも注意が必要である。まず、経営知識の移転の際には、拠点ごとの状況に合わせて移転する知識を適合させることが必要になる (Kogut & Zander, 1992)。また、海外子会社から移転される情報や知識に対して、親会社において十分な注意が払われないという状況も起こりうる (Acquier et al., 2018)。そのため、国境を跨いだ拠点間の知識移転がうまく行われるかどうかは、多国籍企業やその拠点における様々な特性や状況に依存すると考えられる。

海外での経済活動が多国籍企業のサステナブル経営にどのような影響を与えているか定量的に検証した先行研究としては Attig et al. (2016) があげられる。Attig et al. (2016) は約 3000 社の米国企業のサンプルを用いて、企業の国際化とその CSR 活動への評価との間に正の相関関係が見られるということを示した。また、政治的・法的制度が適切に機能している国に海外子会社を持つ企業は、CSR 評価が高くなる傾向にあることを発見した。一方で、そうした傾向に影響を与える国レベル・企業レベルの要因については明らかにされていない。

これらの先行研究を踏まえて、本稿においては、多国籍企業の海外拠点の立地国においてサステナブル経営が重視されている度合いが本国の親企業によるサステナブル経営への取り組みにどのように影響するのか、またそのような影響は多国籍企業やその海外拠点の様々な特性のうちどのようなものによって促進・抑制されるのかを検証する。具体的には、多国籍企業の海外拠点が進出国において経験するサステナブル経営をめぐる環境が厳しいほど、親企業におけるサステナブル経営への取り組みが向上する、またその際には多

国籍企業の国際的な人的資源配置戦略などの要因が影響を与える、という仮説を検証する。

持続可能性に関して企業に求められる貢献の水準やそれを規定する制度には、多国籍企業の拠点の立地する国ごとに違いがあり、各拠点の直面する持続可能性に関連する経営上の圧力も異なっている (Kostova & Zaheer,1999)。法律、政策、慣習、組織、社会規範及び道徳観を含む国の制度は該当国の企業に期待される CSR 活動の枠組みに深く影響している (林、2017)。また、企業の倫理面の施策が国によって異なるのは、各国の文化的価値観の違いによるところも大きい (Dam & Scholtens, 2008)。例えば、世界の気候変動など影響を深刻に評価し、早期の温暖化対策を行うことを重視するスウェーデンやドイツなどは温暖化対策に積極的である一方、アメリカでは世界の気候変動の影響が本当に深刻となるまでは対策を先延ばしにし、その間に対策に有用な技術を開発する方がよいという考え方がより強い (堀内,2013)。その結果、アメリカでの気候変動に関連する規制はスウェーデンやドイツに比べて比較的緩いものとなっている。

制度と企業経営に関する先行研究では、国の制度的要因は企業の非市場行動と戦略に大きな影響を与えており (Murtha & Lenway, 1994)、国の政治的、法的制度は、企業の経済的、社会的、環境的パフォーマンスの重要な決定要因である (Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, & Vishny,1998; Ioannou & Serafeim, 2012) ことが示されている。従って、多国籍企業が様々な国に進出した際に、上記のような様々な制度要因に依存して決まる持続可能性に関連する圧力に応じて適切に対応することが求められる。

特に、持続可能性に関連する圧力の強い国で活動するためには、現地の制度や要求への対応を学習することが不可欠となる (Husted & Allen, 2006)。例えば、CSR 先進国といわれた英国に進出する多国籍企業は、英国の NGOs や労働組合などからの監視・監査に対して、様々な改善策をとった (林,2017)。そのような海外拠点には現地制度に対応するための知識が蓄積し、それらの知識の移転を通じて本社におけるサステナブル経営の向上により大きく影響するものと考えられる。

仮説 1：持続可能性が重要視されている国に現地法人を持つ多国籍企業ほど、本国におけるサステナブル経営への取り組みにおいて高い評価を得ている。

多くの先行研究が、地理的距離が離れている、あるいは国境をまたぐ際には主体間で暗黙知が移転されにくいことを論じている (Gallie & Guichard, 2005; Olson & Olson, 2000)。国境は知識の移転や普及にとっての障壁になるが、知識を持った人材が国境を越えて移動するならば、国際的な知識の移転はより容易となる (村上, 2016)。よって、多国籍企業の内部で知識移転を行う際、特に移転される知識が暗黙知を多く含む場合には、国際的な人員配置を利用することは有効な手段である (Bonache & Brewster, 2001)。

先行研究では、海外拠点で行われた学習の結果得られた知識が本社に移転される際には、本社から海外拠点に派遣された人員が大きな役割を果たしていることが示されている (Kong, Ciabuschi, & Martín, 2018)。村上は、「知識のキャリアー (carrier)」、「海外拠点と日本拠点との間の知識の移転・交換のチャンネル」、「知識創造力の向上 (教育訓練)」、「多様性のある環境の創出による知識の新結合 (知識に基づくイノベーション)」の4つの役割を通じて知識移転を促進していると論じている。親会社の組織文化や知識に精通する海外駐在員は、親会社での人脈を有するため、海外拠点への知識移転を促進するコミュニケーションを行いやすい (Chang, Gong & Peng, 2012)。また、異なる海外子会社に派遣された駐在員たちは、親会社での人脈を介して互いの活動にとって有益な知識を識別しやすく、親会社や他の子会社への知識移転を促すことができる (Björk-man, Barner-Rasmussen & Li, 2004)。Piscitello & Rabbiosi (2006) は、暗黙知を多く含む研究開発 (R&D) 活動においては、多国籍企業が国際的に連携して R&D を行う上で、グローバル・チームの協業、マネージャー人材の国際派遣を行っている企業は、海外拠点から親会社への知識移転を頻繁に行っており、伝えられた知識が親会社の創造的成果を向上させていることを見出している。

これらの点を考慮すると、サステナブル経営に関する知識についても、海外拠点に蓄積された知識が本社に移転される際には、本社から派遣された従業員の貢献が大きいと考えられる。

仮説 2：持続可能性が重要視されている国での現地法人の経営が本国におけるサステナブル経営の取り組みを向上させる効果は、本国からの派遣社員が多いほど強くなる。

多国籍企業内の知識の移転については、拠点間の知識移転におけるトップマネジャーの役割が広く認識されてきた。例えば、ある海外拠点の社長が他の海外拠点との間で強い関係を持っているほど、多国籍企業内の他の組織との間の知識移転は多くなることが示されている (Gupta & Govindarajan, 2000)。また、本社から派遣されたトップ・マネジメントは、本社との間で理解を共有するためのコミュニケーションを促進できることが明らかになっている (高, 2015)。

これらの理由として、海外子会社の経営層に駐在員の割合が高いほど、その子会社と多国籍企業内の他の組織との間の同質性が高くなるため、コミュニケーションが容易になり、他の組織との間の知識移転が進みやすくなる可能性があることが指摘されている (Gupta & Govindarajan, 2000)。また、現地法人社長経験者が本社での重要な役職に就くことも多く、本社の施策に大きな影響を与えうることも考えられ、その点も知識移転の促進に寄与しているものと思われる。

従って、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に移転される際には、本社とのコミュニケーションを円滑に進めることのできる本社から派遣された経営者の存在が重要となると考えられる。

仮説 3：持続可能性が重要視されている国での現地法人の経営が本国におけるサステナブル経営の取り組みを向上させる効果は、本国から派遣された社長の経営する海外拠点を多く持つ企業ほど強くなる。

企業規模はイノベーションの際に生じる組織内部の抵抗の強さを決める主な決定要因である (Hussinger & Wastyn, 2016)。例えば、企業規模が大きくなるほど、企業内の下部組織も多くなり、各組織の利害が対立する可能性が大きくなる。

また、規模の大きな企業では、企業内により多くのコミュニティがあるため、コミュニ

ケーションの経路が長く、意思決定プロセスも集中している可能性が高い（Allen, 1977）。そのような状況では、海外現地法人等の本社から見て周辺部に位置する組織に存在する知識が本社の意思決定者のもとに届くまでに様々なコストがかかるため、海外拠点の知識が本社の施策に取り入れられることが難しくなる。

加えて、規模の大きな企業では、経営方針に影響する要因がより多く存在するため、海外拠点のような周辺部の組織からもたらされた情報が考慮されにくくなる可能性がある。逆に、規模の小さな企業では、保有する経営資源に制限があり、海外拠点で得られた知見に依存する程度が高いと考えられる。

これらを考慮すると、サステナブル経営に関する知識についても、企業規模の大きな本社においては、海外拠点に蓄積された知識が本社に移転され活用される効果が弱くなると予想される。

仮説 4：持続可能性が重要視されている国での現地法人の経営が本国におけるサステナブル経営の取り組みを向上させる効果は、多国籍企業の規模が大きいほど弱くなる。

3.3 データと分析手法

上記の仮説を検証するため、本稿においては 2010 年代の日本の多国籍企業に関するパネルデータを用いて回帰分析を行った。主に用いたデータベースは『海外進出企業総覧』、『Global Sustainable Competitive Index (GSCI)』、『CSR 企業総覧』、Bureau van Dijk 社の『Orbis』である。

『海外進出企業総覧』は東洋経済新報社による調査で収集された日本企業の海外進出に関するデータであり、約 140 ヶ国に立地する日本企業の現地法人とその日本側出資企業に関する情報を収録している。また、『Global Sustainable Competitive Index (GSCI)』は SolAbility Sustainable Intelligence 社が発表している各国の持続可能性が重要視されている度合いについてのデータベースである。GSCI は、SolAbility が世界銀行および UNDP、UNEP、IMF などの国連機関、そしてトランスペアレンシー・インターナショナルなどの

NGO から過去 5 年分にわたる 106 の数値指標を収集し、自然資本、社会資本、資源管理、持続可能なイノベーション、ガバナンス能力の 5 つの要素に基づいて各国を評価したものである。国別のスコアを見てみると、上位 20 位はほとんど欧州勢で占められ、アジアの国においては日本、中国、韓国、シンガポール等が高いスコアを得ている。本稿においては、『海外進出企業総覧』により 2014 年、2016 年、2018 年の日系多国籍企業の海外拠点を捕捉した上で、同時点の GSCI を用いて当該多国籍企業の持つ各海外拠点の立地する国における持続可能性重視の度合いを表した。また、『海外進出企業総覧』を用いて日系多国籍企業やその現地法人の企業特性についても捕捉した。

また、東洋経済新報社による『CSR 企業総覧』にもとづいた CSR 企業ランキングに掲載された CSR 評価スコアを用いて、各多国籍企業の行っているサステナブル経営に対する評価を捉えた。『CSR 企業総覧』は企業の社会的責任についてのわが国の代表的な格付けであり、大規模な調査としては唯一のものである。CSR 分野の「人材活用」（100 点満点）、「環境」（同）、「企業統治」、「社会性」（「企業統治」と「社会性」の合計で 100 点満点）の 4 つ（計 300 点満点）に、「財務」（収益性、安全性、規模、各 100 点、計 300 点満点）を加え、総合ポイント 600 点満点でランキングが作成されている。本稿においては、2017 年、2019 年、2021 年の CSR ランキングの上位 500 社のデータを用いて各多国籍企業の行っているサステナブル経営に対する評価を捉えた。

Bureau van Dijk 社の「Orbis」は全世界の上場・非上場 5 億件超の企業情報を提供し、企業の概要・財務情報、オーナーシップ情報（株主・子会社・関連会社）、役員情報など、企業に関する様々な情報を収録している。本稿では、Orbis から、2017 年、2019 年、2021 年の日系多国籍企業の本社に関する財務情報を収集した。

分析に使用するデータセットは以下のようにして作成した。まず、東洋経済新報社による『海外進出企業総覧』のデータと『Global Sustainable Competitive Index』のデータを接続し、多国籍企業の持つ各海外拠点の立地する国における持続可能性重視の度合いのスコアを表した。次に、各多国籍企業について、その企業の持つ海外拠点の立地する国における持続可能性重視の度合いの平均値を算出することで、多国籍企業がその保有する様々な海外拠点において全体として直面する持続可能性重視の度合いを数値化した。最後に、各多国籍企業について、上述したデータセットと『CSR 企業総覧』を接続し、各多国籍企業が進出先で直面している持続可能性重視の度合いと当該多国籍企業の行っているサステ

ナブル経営に対する評価スコアを関連付けた。さらに、Orbis データベースから取得した 2017 年・2019 年・2021 年時点の日本の多国籍企業本社の財務情報を統合し、最終的な分析データとした。その結果、『海外進出企業データベース』と『CSR 企業総覧』にもとづいた CSR 企業ランキングの双方に掲載された企業 303 社（574 標本）を含むパネルデータセットが構築された。

分析モデルの選択については、まず F 検定を行なった結果、個別効果を考慮するモデルを採用した。次に、その中で固定効果と変動効果のどちらが適切かを調べるために Hausman 検定を行なった結果、固定効果モデルを採用した。

被説明変数である各多国籍企業におけるサステナブル経営への取り組みに対する評価については、東洋経済新報社による『CSR 企業総覧』にもとづいた CSR 企業ランキングに掲載されている CSR スコアを用いた。

また、主要な説明変数である海外拠点の立地する国において持続可能性が重要視されている度合いについては、SolAbility Sustainable Intelligence 社が発表している各国の Global Sustainable Competitive Index を用いて計算した。まず、GSCI を用いて当該多国籍企業の持つ各海外拠点の立地する国における持続可能性重視の度合いを表した。次に、それらをもとに当該多国籍企業の保有する海外拠点の直面する平均的な持続可能性重視の度合いを計算し、仮説 1 を検証するための説明変数（「現地環境」）とした。例えば、ある多国籍企業が 2 か国に海外拠点を持ち、それぞれの国の GSCI スコアが 60 と 40 の場合、この多国籍企業の保有する海外拠点の直面する平均的な持続可能性重視の度合いは 50 となる。

加えて、仮説 2 を検証するため、まず海外拠点において本社から派遣された従業員数が全ての従業員数に占める割合を計算してから、ある多国籍企業の全海外拠点の割合の平均値を計算し変数（「派遣割合」）として含めた。この変数と「現地環境」変数との交差項の効果を見ることにより仮説 2 を検証した。

さらに、仮説 3 に関しては、経営者が日本人である海外拠点数が全ての海外拠点数に占める割合を「派遣社長率」変数として用いた。「現地環境」変数との交差項の効果を見ることにより仮説 3 を検証した。海外拠点の経営者が日本人であるかどうかは、『海外進出

企業総覧』に掲載されている代表者名を用いて判定した²³。

最後に、仮説 4 に関しては、多国籍企業の「企業規模」を捉えるため、本社の従業員数の対数を変数として含めた。この変数と「現地環境」変数との交差項の効果を見ることにより仮説 4 を検証した。

加えて、多国籍企業の CSR 活動に対する評価に影響を及ぼす可能性のある要因を統制するため、本社総資産利益率、本社研究開発費率、本社従業員一人当たり運転資本、海外売上高比率および海外子会社数（対数）をコントロール変数として含めた。また、パネルデータに含まれる各時点間の差異を考慮するために 2017 年を reference year として年ダミーを含めた。

各海外拠点の従業員数と派遣された従業員数、本社の従業員数、海外子会社数は『海外進出企業総覧』の数値を用いた。海外売上高比率については各多国籍企業の発行する有価証券報告書に記載された数値を用いた。各説明変数およびコントロール変数に関しては、本社の経営に反映されるまでの一定の時間を考慮するために、被説明変数との間に 3 年間のタイムラグを設定した。これらの変数を用いて回帰分析を行い、仮説を検証した。

各変数に関する記述統計および各変数間の相関係数を表 3-1、

表 3-2 に示す。いくつかの説明変数は高い相関係数を示している。例えば、本社規模が大きいほど海外子会社数が多くなることを反映し、両変数の相関係数は 0.57 となっている。また、本社規模と海外子会社数の双方が本社 CSR スコアとの相関係数はそれぞれ 0.60 および 0.58 と比較的高い値を示している。これは、企業規模が大きく、グローバル展開が進んでいる企業ほど、CSR 活動に積極的に取り組む傾向が強い可能性がある。海外子会社を多数保有する企業は本社から派遣できる社員の数にも限界があるため、相対的に多くの従業員を現地で雇用している可能性が考えられる。海外子会社数と海外売上比率の相関係数も 0.38 となっているが、これは海外拠点を多く設立している企業は、海外市場を

²³ 代表者名を用いてその人物を日本からの派遣者であると推測する場合、現地採用の日本人が代表者を務めているケースでは適切な判定ができない可能性がある。ただし、日本企業の米国現地法人 474 社を調査した古沢（2021）によると、現地法人社長のうち現地採用の日本人の割合は 2.8%に過ぎず、その影響は無視できる程度に小さいと考えられる。

重視し、海外での売上高も大きな企業であることを反映していると考えられる。

表 3-1 各変数の平均、標準偏差、最大・最小値

変数名	サンプル数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
CSRスコア (被説明変数)	574	479.24	51.75	346.1	569.7
現地環境 (GSCI)	574	46.31	1.67	38.75	52.6
派遣割合	574	0.08	0.10	0	1
派遣社長率	574	0.73	0.24	0	1
本社企業規模 (対数)	574	7.56	1.30	2.89	11.22
本社総資産利益率	574	3.69	4.14	-35.85	23.58
本社研究開発費率	574	2.56	3.48	0	22.44
本社従業員一人当たり運転資本	574	83.73	77.17	-53.77	821.84
海外売上高比率	574	0.43	0.23	0.01	0.94
海外子会社数 (対数)	574	2.92	0.98	0	5.85

表 3-2 各変数間の相関係数

(N = 574)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 CSRスコア (被説明変数)	1									
2 現地環境 (GSCI)	0.24	1								
3 派遣割合	-0.24	0.00	1							
4 派遣社長率	-0.17	-0.25	0.28	1						
5 本社企業規模 (対数)	0.60	0.04	-0.14	0.00	1					
6 本社総資産利益率	-0.02	0.02	-0.06	-0.04	-0.06	1				
7 本社研究開発費率	0.00	-0.02	-0.03	0.03	0.04	0.13	1			
8 本社従業員一人当たり運転資本	-0.06	0.02	0.09	-0.02	0.01	0.05	0.21	1		
9 海外売上高比率	0.25	0.19	-0.27	-0.15	0.19	0.00	0.04	0.08	1	
10 海外子会社数 (対数)	0.58	0.07	-0.37	-0.18	0.57	-0.04	0.02	0.01	0.38	1

3.4 分析結果

多国籍企業の海外拠点がその本社におけるサステナブル経営への取り組みにどのよう

な影響を与えるのかについて、固定効果モデルによるパネル分析を用いて検証した分析結果を表 3-3 に示す。

モデル 1 はコントロール変数と仮説検証に用いる説明変数の主効果のみを含めたモデルであり、モデル 2 はそれに加えて仮説 1 を検証するための説明変数である現地環境を含めたモデルである。モデル 3 はモデル 2 に現地環境と派遣割合の交差項を追加して含めたもの、モデル 4 はモデル 2 に現地環境と派遣社長率の交差項を追加して含めたもの、モデル 5 はモデル 2 に現地環境と本社規模の交差項を追加して含めたものである。そして、モデル 6 は全ての変数が含まれたモデルである。

分析の結果をみると、モデル 2 においては、多国籍企業本社の CSR スコアに対して「現地環境」変数の正の効果が有意に ($p < 0.1$) 観察された。このことは、多国籍企業の海外拠点の立地する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い評価を受けていることを示唆しており、仮説 1 が支持された。

次に、モデル 3 における「現地環境」と「派遣割合」の交差項を見てみると、本社の CSR スコアに対する正の効果が有意 ($p < 0.01$) に観察された。本社から従業員の派遣されている海外拠点の割合が高いほど、海外拠点を取り巻く現地環境が本社におけるサステナブル経営への取り組みに与える影響が強くなることがわかり、仮説 2 が支持された。

また、「現地環境」と「派遣社長率」の交差項を見てみると、本社の CSR スコアに対する正の効果が有意に ($p < 0.01$) 観察された。持続可能性が重要視されている国での現地法人の経営が本国におけるサステナブル経営の取り組みを向上させる効果は、本国から派遣された社長の経営する海外拠点を多く持つ企業ほど強くなることが示され、仮説 3 が支持された。

最後に、「現地環境」と「企業規模」の交差項を見てみると、本社の CSR スコアに対する負の効果が有意に ($p < 0.05$) 観察された。本社の企業規模が大きいほど、海外拠点を取り巻く現地環境が本社におけるサステナブル経営への取り組みに与える影響が弱くなることがわかり、仮説 4 が支持された。

以上の結果より海外拠点に蓄積した知識が多国籍企業の本社におけるサステナブル経営への取り組みに与える影響に関する仮説 1 から仮説 4 までの全てが支持された。すな

わち、持続可能性が重要視されている国に現地法人を持つ多国籍企業ほど、本国におけるサステナブル経営への取り組みにおいて高い評価を得ている。また、持続可能性が重要視されている国での現地法人の経営が本国におけるサステナブル経営の取り組みを向上させる効果は、本国からの派遣社員比率が高いほど、また本国から派遣された社長の経営する海外拠点を多く持つ企業ほど強くなり、一方で多国籍企業の規模が大きいほど弱くなるということが示された。

表 3-3 海外拠点が本社のサステナブル経営への取組みに与える影響に関する分析

被説明変数:	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6
CSRスコア						
現地環境	(仮説1)	2.3142*	0.3816	-3.4656	10.7342***	5.5011
		(1.2565)	(1.2661)	(2.2600)	(3.6099)	(3.9792)
現地環境 x 派遣割合	(仮説2)		12.2349***			10.6416**
			(4.2852)			(4.9207)
現地環境 x 派遣社長率	(仮説3)			6.7817***		4.3351*
				(2.3755)		(2.4000)
現地環境 x 本社企業規模	(仮説4)				-1.2808**	-1.3024***
					(0.5581)	(0.4952)
派遣割合	1.0337	2.5623	-545.5516***	4.2811	3.2830	-472.3374**
	(9.6710)	(9.6575)	(192.0141)	(10.0158)	(9.2682)	(220.4123)
派遣社長率	12.4753	13.1778	11.0888	-307.1787***	10.1341	-196.5159*
	(8.9976)	(9.0720)	(8.9322)	(111.9995)	(8.9946)	(112.9332)
本社企業規模	-7.8937**	-7.2251**	-8.1756**	-7.1649**	54.6619**	54.9208**
	(3.4314)	(3.4567)	(3.2584)	(3.1713)	(26.8679)	(23.9465)
本社総資産利益率	0.2603	0.2655	0.2794	0.3462**	0.2785*	0.3423**
	(0.1697)	(0.1674)	(0.1702)	(0.1757)	(0.1631)	(0.1697)
本社研究開発費率	0.3228	0.3851	0.4286	0.3840	0.3674	0.4041
	(0.3460)	(0.3473)	(0.3497)	(0.3479)	(0.3452)	(0.3479)
本社従業員一人当たり運転資本	0.0274	0.0286	0.0288	0.0266	0.0286	0.0274
	(0.0201)	(0.0203)	(0.0199)	(0.0196)	(0.0204)	(0.0197)
海外売上高比率	-8.0306	-10.5872	-8.1061	-9.3149	-8.8538	-5.8532
	(20.8657)	(20.0988)	(19.6501)	(19.9785)	(20.3702)	(19.9624)
海外子会社数	0.6636	2.6369	0.5267	2.6416	4.2557	2.4508
【年ダミー】	(7.1501)	(7.3841)	(6.6674)	(6.9616)	(7.2465)	(6.3577)
2019年	4.4480**	3.5173*	3.5182*	3.1589*	3.2080*	2.9744*
	(1.8222)	(1.8381)	(1.8230)	(1.8119)	(1.8305)	(1.7990)
2021年	17.9203***	13.5473***	15.2050***	14.7025***	15.1846***	17.3926***
	(2.2371)	(3.1889)	(2.8935)	(3.1292)	(3.3515)	(2.9449)
定数	520.2859***	404.1212***	505.2881***	675.5218***	-8.8711	245.6213
	(37.3384)	(71.2134)	(61.1315)	(112.0910)	(179.7544)	(194.5412)
サンプル数	574	574	574	574	574	574
企業数	303	303	303	303	303	303
Within R ² (企業内)	0.3482***	0.3594***	0.3778***	0.3757***	0.3734***	0.4001***

注) 年ダミーの reference year は 2017 年。***, **, * はそれぞれ 1%, 5%, 10% の有意水準を表す。

3.5 内生性の検証

本章では、サステナビリティへの関心が高い国や地域に進出している多国籍企業ほど、その本社がサステナブル経営に積極的に取り組む傾向が強まることを想定している。しか

し、サステナブル経営を重視する本社を有する多国籍企業ほど、サステナビリティ関連の制度的・文化的要請やステークホルダーからの厳しい要求に適応しやすい能力を備えていることを考えると、逆に本社がサステナブル経営に積極的に取り組んでいる企業ほどサステナビリティを重視する国や地域に進出することができるとも考えられる。このように、本社のサステナブル経営への取り組みと海外拠点の立地選択との間には、逆因果関係が存在する可能性がある。このような内生性の問題に対応するために、操作変数法 (Instrumental Variables: IV) を用いた分析を行った。

具体的には、Attig et al. (2016) を参考に、親会社の所属する産業における平均 GSCI を操作変数 (変数名: 産業平均現地環境指数) として採用した。ここで、親会社の所属する産業の平均 GSCI とは、サンプル内の同一年度・同一産業に属するすべての親会社が保有する海外拠点の「現地環境」の平均値を指す。計算方法としては、サンプルを年次および親会社の産業で分類し、各産業・年に属する多国籍企業の海外拠点が直面する「持続可能性重視の度合い」の平均を算出した。つまり、本章で仮説 1 の検証に用いた説明変数 (「現地環境」) に対して、産業ごとの平均値を操作変数として設定したものである。ある産業における海外拠点の平均的な持続可能性重視の度合いは、同じ産業内の個別拠点が直面する持続可能性重視の環境に影響を与えるが、各拠点の親会社が本国において実施するサステナブル経営への取り組み評価には直接影響しないと考えられる。

以上の理由から、本章では操作変数を用いた 2 段階最小二乗法 (Two-Stage Least Squares: 2SLS) による推定を行った (表 3-4 及び表 3-5)。

第一段階 (表 3-5) では、操作変数である「親会社の所属する産業の平均 GSCI」を用いて内生変数である「現地環境」を推定した。その結果、操作変数と説明変数の間には 1% 水準で有意な正の相関が確認された。

第二段階 (表 3-5) では、第一段階で得られた「現地環境」の予測値を用いて、目的変数である「親会社のサステナブル経営への取り組みに対する評価」への影響を推定した。結果として、内生変数の係数は正であり、5%水準で有意であった。これにより、内生性を考慮した推定においても結果が頑健であることが確認された。

表 3-4 内生性検定（1）

内生性検定	
2SLS第一段階の回帰結果	
産業平均現地環境指数（操作変数）	0.7133*** (0.1281)
派遣割合	-0.7128 (0.9110)
派遣社長率	-0.3352 (0.4312)
本社企業規模	-0.3537 (0.2765)
本社総資産利益率	0.0065 (0.0114)
本社研究開発費率	-0.0121 (0.0164)
本社従業員一人当たり運転資本	0.0001 (0.0009)
海外売上高比率	1.6766 (1.2461)
海外子会社数	-0.7079*** (0.2456)
【年ダミー】	
2019年	0.0681 (0.1149)
2021年	0.5049* (0.2689)
定数	17.4271***
サンプル数	574
企業数	303
調整済みR ²	0.3045

表 3-5 内生性検定（2）

内生性検定	
2SLS第二段階の回帰結果	
現地環境(仮説1)	8.7166** (3.5495)
派遣割合	6.7911 (18.1524)
派遣社長率	15.1213* (8.5877)
本社企業規模	-5.3755 (5.5534)
本社総資産利益率	0.2800 (0.2225)
本社研究開発費率	0.5575* (0.3341)
本社従業員一人当たり運転資本	0.0322* (0.0175)
海外売上高比率	-17.6601 (24.8489)
海外子会社数	8.0960 (5.6962)
【年ダミー】	
2019年	0.9426 (2.4056)
2021年	1.4492 (7.0036)
定数	82.7469
サンプル数	574
企業数	303
Within R ²	0.27

3.6 結論

本稿においては日本の多国籍企業に関するパネルデータを用いて海外拠点の直面する持続可能性に関する経営環境が本社におけるサステナブル経営への取り組みにどのような影響を与えるか検証を行った。また、その際には両者の関係に多国籍企業やその海外拠点の特性がどのような影響を与えるのかという点にも着目した。そのために、本稿においては2010年代の日本の多国籍企業303社に関するパネルデータを構築し、それを用いて固定効果モデルを用いた回帰分析を行った。

その結果、多国籍企業の海外拠点の立地する国において企業活動に関連する持続可能性が重要視されているほど、その多国籍企業の本国におけるサステナブル経営への取り組みが高い評価を得ていることがわかった。このような効果は、多国籍企業の海外拠点における本社からの派遣社員の存在、当該拠点の社長が日本人であるかどうか、あるいは親会社の企業規模により影響を受けていることもわかった。

これらの結果から、以下のような経営上の示唆が得られる。第一に、持続可能性に関して要求の厳しい国々に進出している企業、とりわけ規模の小さな企業は、サステナブル経営の向上が見込まれる可能性が高いことが指摘できる。第二に、多国籍企業は、海外拠点におけるサステナブル経営の取組みのうち、本社あるいはグループ全体で活用できる取組みを、駐在員の活用、本社から派遣された経営者等を通じて積極的に採用・展開していくことでサステナブル経営を拡充することができるものと考えられる。第三に、多国籍企業の海外拠点の立場から見ると、海外拠点は現地の要求に対する効率的な対応を模索・確立し、そのノウハウを本社と共有することで、本社におけるサステナブル経営の向上に寄与することができると考えられる。

一方で、本稿においては十分に検証できなかった点も残っている。まず、本稿では海外拠点における現地環境への対応に関する知識の蓄積が多国籍企業の本社に移転され、そのサステナブル経営への取り組み方にも影響を与えているかどうかを検証したが、その一方で、サステナブル経営に熱心に取り組む企業ほど、要求の厳しい外国での事業に進出しやすくなる可能性も考えられる。また、本稿においては進出先の国における持続可能性への配慮を求める圧力の強さ、本社から派遣された従業員の役割、現地法人社長の日本人割合、多国籍企業の規模という四つの要因に着目して分析したが、親会社のサステナブル経営への取り組みに影響を与える要因は他にも多く存在するためより多くの要因を制御した上で分析を進める必要があると考えられる。これらの問題点について、慎重な検証を行うことが今後の課題である。

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

4.1 はじめに

世界各国で社会の持続可能性や企業によるサステナブル経営が喫緊の課題となる中、企業の経営活動においては、男女雇用機会の均等や昇進平等の促進、経営層構成の合理化といった人的資源に関するジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントがますます重要視されている（河口,2013）。多くの公共機関や組織がジェンダー不平等の解消に向けて努力しているものの、依然として世界各地でジェンダー不平等は存在しており、特に女性は職場への参加や組織内での管理職就任において特有の困難に直面している（Bader, Froese, & Cooke,2022）。中でも、グローバルにビジネスを展開する多国籍企業はその社会的影響力が大きく、より一層の責任と重要な役割を担っていると考えられる（Manoharan, Madera, & Singal,2021）。しかしながら、多国籍企業のジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントについては、依然として十分に研究されていないのが現状である（Geary & Aguzzoli,2016）。

国際経営の研究においては、多国籍企業の海外拠点は「制度的二重性（Institutional Duality）」の下で組織運営を行なっているとされる（Kostova & Roth,2002）。海外拠点におけるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントへの取り組みも、本社によるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの実践と立地国のジェンダー関連制度に基づく圧力の両方に影響されていると考えられる（Kemper, Bader, & Froese,2019）。また、多国籍企業内におけるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの移転と実施には、多様な要因が影響していると考えられている（Bader et al.2022）。

しかし、海外拠点のトップ・マネジメント・チーム（以下：TMT）のジェンダー・ダイバーシティに影響を与える要因について、定量的に検証した研究はこれまでほとんど行われていない。

そこで、本稿では、多国籍企業の海外拠点に着目し、海外拠点の立地国におけるジェンダー関連環境や本社のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティの状況が、海外拠点のTMTのジェンダー・ダイバーシティに与える影響を検証する。さらに、本社のTMTにお

けるジェンダー・ダイバーシティの影響の大きさが、本国と海外拠点立地国との間の文化的な差異によって調整されるかどうかについても検証する。

分析の結果、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 におけるジェンダー・ダイバーシティが高くなる。また、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・ダイバーシティが高くなり、また文化的差異が小さいほど、この影響は強くなることが示された。

本章の結果は、ジェンダー・ダイバーシティにおいても本社と現地環境の双方の影響を受けることを初めて実証的に示したものであり、「制度的二重性」理論を補強するものとなっている点が、本章の主要な貢献である。

本稿は以下のような構成となっている。次節では、関連分野における先行研究を概観・整理した上で、本稿で検証する仮説を示す。第 3 節では本稿で用いる分析手法やデータについて説明し、第 4 節で分析結果を示す。最後に、第 5 節で本稿の結論や含意を示した上で残された課題について論じる。

4.2 先行研究と仮説

日本は、深く根付いたジェンダー不平等と明確な性別役割の分業によって特徴づけられる国である (Pudelko & Tenzer, 2024)。世界経済フォーラムが 2024 年に公表したジェンダー・ギャップ指数 (経済、教育、健康、政治の 4 分野のデータを加重して算出) (World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2024) において、日本は 146 か国中 118 位にとどまっている。このうち、健康や教育の分野では世界トップレベルである一方、「経済活動への参加と機会」および「政治への関与」の分野では、男女間の格差が依然として大きい。女性の政治参画の遅れに加え、経済分野でも女性管理職の少なさや賃金格差が深刻な課題となっている。

一方で、日本に立地する外資系子会社は、本社から移転されたジェンダー平等をより重視する人材マネジメントの実践を導入しており、男性中心的な日系の伝統的大企業と比べて、キャリア志向の日本人女性の職業的・アイデンティティ的な期待により適合している。その結果、外資系子会社は高い能力を持つ女性人材を惹きつけ、確保することに成功して

いる (Pudelko & Tenzer, 2024)。

以上のような日本の現状を踏まえると、これまで十分に活躍の機会を得られなかった女性をはじめ、多様な人材を積極的に組織に取り入れ、生産性の向上を図ることが急務である。

ジェンダー・ダイバーシティは、組織や社会のあらゆるレベルにおいて、男性・女性・ジェンダー・マイノリティを含む多様な性別アイデンティティを持つ個人が、参加・代表性・機会において平等かつ包摂的に扱われることを指す (World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2024)。それは単に人口統計学的な構成に着目するだけでなく、制度的な障壁を取り除き、包摂的な文化を促進することによって、すべての個人の潜在力を発揮させることを重視する (World Bank, 2023, Gender Data Portal)。

TMT ダイバーシティ研究は、理論的基盤として経営上層部理論 (Upper Echelons Theory) を位置付けている。経営上層部理論 (Hambrick & Mason, 1984) においては、経営幹部は組織内外の環境からの情報を事実として捉え、意思決定を行なっているのではなく、自身の認識基盤や価値観に基づき、環境からの情報を選択的に解釈することによって戦略的選択を行うことが指摘された。つまり、企業の戦略や業績は、経営者個人の経験、価値観、個性に大きく影響されるのである。

近年では、労働力不足や SDGs の推進などを背景 (河口, 2013) に、ジェンダー・ダイバーシティに関する研究は幅広く進められており、TMT におけるジェンダー・ダイバーシティも注目を集めている (Madera, Sundermann, & Hebl, 2019)。

(1) ジェンダー・ダイバーシティに関する研究

TMT のジェンダー・ダイバーシティに関する研究は、大きく二つのテーマに分類される。第一に、TMT のジェンダー・ダイバーシティが企業の経済的・社会的利益に与える影響を検討する研究である。第二に、TMT のジェンダー・ダイバーシティに影響を及ぼす要因を探る研究である。これらの研究の多くは、媒介変数や調整変数の存在まで含めた多様な要素を考慮した上で分析を行っている (Madera et al. 2019; Russen, Dawson, & Madera, 2021)。

TMT のジェンダー・ダイバーシティと企業業績の関係に関しては、既存研究の結果は、市場やサンプルの選択 (e.g. Hillman, Shropshire, & Cannella Jr,2007)、理論的視点 (e.g. Derks, Van Laar, & Ellemers,2016 ; Jeong & Harrison,2017)、研究フレームワーク、分析手法の違いにより一貫していない (e.g. Campos-García, Olivas-Luján, & Zúñiga-Vicente,2019; Byron & Post,2016)。しかし、多くの研究が、TMT のジェンダー・ダイバーシティは企業の長期的なパフォーマンス向上に寄与することを示している (Byron & Post,2016)。

経営上層部理論 (Hambrick & Mason, 1984) によれば、トップマネジメントの意思決定や行動は、年齢、教育、性別、経験、価値観といった個人的特性に影響を受け、これが組織の戦略的選択や業績に反映される。女性経営者は、利害関係者への責任感が強く、リスク回避志向があるため、低リスクかつ長期志向の戦略を策定する傾向がある。このような戦略は、企業の収益性に対する不確実性を低減し、経済的パフォーマンスの向上に貢献する (Jeong & Harrison, 2017)。さらに、女性管理者の能力・知識・背景・価値観の多様性は、異なる視点からの戦略的意思決定を促し、研究開発 (Attah-Boakye, Adams, Kimani, & Ullah, 2020) や多様な顧客ニーズへの対応力を強化する。これにより、企業は持続的な競争優位性を獲得できる可能性がある (Russen et al.2021)。

TMT のジェンダー・ダイバーシティは、企業の評判、CSR 評価、SDGs 達成、労働市場での魅力向上、組織コミットメント、従業員の職務満足度向上、退職率の低下といった非財務的利益にも貢献することが示されている。これらの要素が相互に作用し、最終的には企業の長期的な経済パフォーマンスの向上へと結びつくと考えられる (Porter & Kramer, 2006)。

一方、TMT のジェンダー・ダイバーシティに対する影響要因に関しては、先行研究ではマイクロ、メゾ、マクロの3つの視点から分析されてきた。マイクロレベルでは、TMT の個人特性とその任命プロセスや意思決定との関係に焦点を当てる。メソレベルでは、業界特性や企業属性がジェンダー・ダイバーシティに及ぼす影響を検討する。マクロレベルでは、制度論の視点から、国の公式・非公式制度が TMT のジェンダー・ダイバーシティに与える影響を重視する。

TMT の個人特性と TMT の任命プロセス、TMT の意思決定との関係に注目する研究において、人口統計的特徴 (Madera et al.2019)、リソース依存理論と上位階層理論 (Hambrick

& Mason,1984 ; Jeong & Harrison,2017) を基に解釈した研究が数多く見られる。社会環境の影響により、ジェンダーの違いは男女に異なる視点、スキル、経験、能力をもたらしてきた (Russen et al.2021)。例えば、一般的に女性は男性よりも責任感が強く、社会問題への関心が高く (Byron & Post,2016)、リスク回避志向が強い傾向があり (Jeong & Harrison,2017)、さらにコミュニケーション能力にも優れている (Russen et al.2021) とされる。このような女性の持つ多様なスキルや経験、能力は、企業の戦略策定や経営活動にとって貴重な資源となる (Jeong & Harrison,2017)。組織はこうした資源の多様性を求めるため、女性リーダーを任命する傾向がある。また、Similarity-Attraction 理論 (Byrne,1971) によれば、現職のリーダーは自分と人口統計的特徴が似ている候補者を選ぶ傾向が高いとされる。そのため、TMT に女性経営層がいる場合、他の女性経営層が経営層に昇進しやすくなる可能性がある (Madera et al.2019)。

TMT のジェンダー・ダイバーシティの影響要因をメソレベルから探求する研究では、業界や企業ごとに TMT における女性管理者の割合に大きな差があることが明らかにされている (Russen et al.2021)。このような差は業界の特性や企業の特徴に起因するとされる (Hillman et al.2007)。例えば、観光・ホテル業界や小売業界では、他の業界よりも経営層に占める女性の割合が高い。Equality in Tourism (2018) が公表したデータによると、観光・ホテル業界における女性取締役の割合は 23% であり、全業界平均の 17.9% (MSCI, Women-on-Boards-2019) に比べ高くなっている。これはホテル・観光業界には潜在的に経営層となりうる女性従業員が多く存在するためと考えられる。

TMT のジェンダー・ダイバーシティに関しては、女性トップマネジメントの個人的特性や業界・企業の特性に加え、国の公式な制度 (法律、規制、割当、公表制度など) および非公式な制度 (文化、価値観、慣習、教育など) によって形成される環境も重要な影響を及ぼしている。例えば、取締役会における女性の割合が高い国では、シニア・マネジメント層においても女性の比率が高く、性別による賃金格差が小さい傾向が見られる (Terjesen & Singh,2008)。しかし、各国の平均的な取締役会の規模、企業の規模、および業界の支配力など、ミクロレベルの要因がコントロールされていない点が指摘されている。

また、政府の規制や割当制度及び奨励措置は、取締役会における女性代表の数を左右する要因となる。例えば、欧州委員会は、欧州全域の上場企業役員における男女比を高める

ため、社外取締役のみの場合は 40%、社外取締役と執行取締役の両方の場合は 33%の席を不足している性別に割り当てることを義務付ける規定を導入している (European Commission, 2012)。

(2) 多国籍企業の海外拠点とジェンダー・ダイバーシティ

多国籍企業の海外拠点は「制度的二重性」のもとで組織運営を行っている (Kostova & Roth, 2002)。すなわち、多国籍企業の海外拠点が現地ビジネス活動で現地の価値規範や慣行に合わせて正当性を得る必要があることと、本社のマネジメントポリシーや企業文化などの影響を受けることがあるため、現地の圧力と本社からの圧力に対応する必要がある。同様に、海外拠点におけるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントへの取り組みも、本社によるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの実践と立地国のジェンダー関連制度に基づく圧力の両方に影響されていると考えられる (Kemper et al. 2019; Bader et al. 2022)。

制度的二重性が海外拠点の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティにどのように影響を与えているか研究した先行研究から、現地環境の男女平等レベルが低い場合、現地でのジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの実施は困難になる傾向がある (Kemper et al. 2019)。さらに、海外拠点におけるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントは、本部からのグローバル統合圧力と現地の制度的環境の相互作用によって決定されることが明らかになっている (Bader et al. 2022)。

しかし、Kemper (2019) の研究は、多国籍企業において、本社のジェンダー平等推進方針が、異なる制度的・文化的背景を持つ海外拠点でどのように翻訳され、適応され、実践されているかというプロセスに注目したものである。また、Bader et al. (2022) は、ドイツの日本子会社と日本のドイツ子会社に焦点を当て、ケーススタディを通じて、子会社が母国と現地からの制度的圧力にどのように対応したかを比較したものであり、定量的な分析は行われていない。

これらの先行研究を踏まえ、本稿では多国籍企業の海外拠点に着目し、日本籍多国籍企業の海外拠点データベースを用いて、本社によるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの実践や、海外拠点の立地国におけるジェンダー関連環境が、海外拠点の TMT のジ

ジェンダー・ダイバーシティに与える影響を定量的に検証することを目的とする。また、その影響の大きさが本国と進出国の文化的差異の大きさによって調整されるという仮説についても検証する。

異なる国々の間では、法律や制度といった公式な枠組みに限らず (Xu & Shenkar, 2002)、文化・価値観・風習 (e.g. Schwartz & Boehnke, 2004) といった非公式な制度も大きく異なる。同様に、ジェンダーの役割は、文化的要因 (Moore, 2015) や各国のジェンダー関連政策・法制度の発展度合いの違いによって形成される。そのため、ジェンダー・ダイバーシティやジェンダー平等の実現度は国ごとに大きな差がある。

制度理論の観点では、組織を取り巻く公式・非公式の制度的圧力は、その組織の構造や意思決定に影響を与える (DiMaggio & Powell, 1983)。例えば、海外拠点は現地で正当性を得るために、法律や規制、政策といった規制的圧力に適応する必要がある (Kostova & Zaheer, 1999)。その中でも、ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントは立地国の労働市場に強く依存するため、現地の制度環境から特に大きな影響を受けやすい分野である (Bader et al. 2022)。

たとえば、ジェンダー平等に関する法律 (国会や取締役会における女性比率のクォータ制など) や平等雇用機会法といった規制的圧力は、法令遵守や正当性の確保を求め、女性登用を後押しする (Terjesen et al. 2015)。一方、ジェンダーの役割に関して社会全体で共有される価値観といった文化的・認知的圧力は、企業の人事判断や労働者のキャリア選択 (Ridgeway, 2011) に無意識の基準を与える。こうした文化的・認知的圧力がジェンダー平等に傾いているほど、女性の労働市場への参加や管理職・経営層への昇進における障壁は小さくなるため、TMT に属する女性の数も増加すると考えられる。

仮説 1: 現地の制度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 におけるジェンダー・ダイバーシティは高くなる。

ジェンダー平等に関連する組織文化的慣行は、TMT における女性の割合を最も強く予

測する要因であり、組織文化が平等・インクルージョン・多様性を明確な価値として掲げている場合、女性が管理職や TMT に登用される可能性が高い (Bajdo & Dickson, 2001)。したがって、ジェンダー・ダイバーシティを重視する組織文化ほど、TMT における女性比率は高くなると考えられる。

さらに、海外拠点による機会主義的な行動を抑制し、本社との信頼関係を醸成するために、本社は自社の組織文化や価値観の移転を行う (Bartlett & Ghoshal, 2002)。このことから、本社においてジェンダー・ダイバーシティを重視する文化が根付いているほど、その文化や価値観の移転を通じて、海外拠点でもジェンダー・ダイバーシティが重視される可能性が高まる。結果として、海外拠点の TMT における女性比率も高まると考えられる。

また、女性が経営層として勤務する場合、より大きな意思決定権と情報上の優位性を持ち、それが企業の意思決定に対してより大きな影響力へとつながる可能性がある (Infantes & Pascual-Fuster, 2020)。

Similarity-attraction 理論 (Byrne,1971) によれば、現職のリーダーは自分と人口統計的特徴や経験・役割が類似する候補者を選好する傾向がある。そのため、TMT に女性経営層が存在する場合、他の女性が経営層に昇進しやすくなる可能性が高い (Madera et al. 2019)。たとえば、組織間の統制や、女性間の経験・役割・行動に関する同質性を通じて、本社の取締役会におけるジェンダー・ダイバーシティが階層的にグループ内企業へと波及することが示されている (Infantes & Pascual-Fuster, 2020)。

したがって、本社の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティが高い場合、企業文化や価値観の移転、ならびに同質性選好を通じて、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考えられる。

仮説 2:本社の TMT におけるジェンダー・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・ダイバーシティは高くなる。

多国籍企業は、海外で効率的な事業ネットワークを構築するために、本社で成功した経営慣行や実績のある手法を海外拠点へ移転する (Brock & Siscovick, 2007; Saka-Helmhout,

2007)。ダイバーシティ・マネジメントに関しても、母国で既に確立された実践や成功した取り組みを海外拠点へ移転しようとする可能性が高い (Lauring, 2013)。

しかしながら、本社で成功した経営慣行であっても、文化的・社会的な違いが経営環境に影響を及ぼすため、必ずしも海外拠点に適しているとは限らない (Lauring, 2013)。特に、ジェンダーに関する課題は各国の国民文化に深く根ざしており、国ごとに課題や取り組み状況が異なる (Ferner, Almond, & Colling, 2005)。そのため、本国と海外拠点所在国との文化的差異の大きいほど、移転されるものは海外拠点に適していない可能性が高くなる。

知識移転の視点から見ると、文化の違いが大きいほど、受け手側は他の組織から移転される行動の価値や利点を適切に評価することが難しくなる (Szulanski, 1996; Kostova & Zaheer, 1999)。また、移転された知識に対する吸収能力は、もともと共有している経験や知識、価値観に大きく影響される (Szulanski, 1996)。こうした経験や知識、価値観の共有度が高いほど、知識の吸収能力も向上する。

この点を踏まえると、文化的差異が小さい場合、もともと共有している経験や知識、価値観の共有度が高く、本社から移転された文化に深く根ざすジェンダー・ダイバーシティ施策の価値、およびジェンダーに関する意思決定が理解されやすく、受け入れられやすくなる。

したがって、文化的差異が小さいほど、本社から移転されるジェンダー・ダイバーシティに関する実践や取り組みは海外拠点に適する可能性が高くなり、ジェンダー・ダイバーシティに関する施策や意思決定が理解・吸収されやすくなり、海外拠点 TMT のジェンダー・ダイバーシティは高くなると考えられる。

仮説 3: 本国と海外拠点立地国の文化的差異が小さいほど、本社 TMT のジェンダー・ダイバーシティの高さが、海外拠点 TMT のジェンダー・ダイバーシティに与える影響はより強くなる。

4.3 データと分析手法

上記の仮説を検証するため、本稿では、2022年時点の日系上場多国籍企業の1832社の海外拠点に関するデータベースを構築し、Tobitモデルを用いた回帰分析を行った。

(1) データベース

本稿において、主に用いたデータベースはBureau van Dijk社の「Orbis」、「World Bank Open Data」、「Global Competitiveness Index」である。Bureau van Dijk社の「Orbis」は全世界の上場・非上場5億件超の企業情報を提供し、企業の概要・財務情報、オーナーシップ情報（株主・子会社・関連会社）、役員情報など、企業に関する様々な情報を収録している。本稿では、Orbisから、2021年の日系多国籍企業の本社TMTに関する情報および本社・海外拠点の財務情報、ならびに2022年の日系多国籍企業海外拠点TMTに関する情報を収集した。

また、「Global Competitiveness Index」(GCI)は世界経済フォーラム(World Economic Forum)が作成している国際的な指数で、生産性・効率性・将来の成長力から各国の経済の競争力を多面的に評価するものである。本稿ではGCIの「GCI 4.0: Commercialization」(商業化)、「GCI 4.0: IP 5 patent applications (per million pop.)」(特許出願件数(100万人あたり))を使った。

本稿では、上記のデータベースを用いて、以下の手順で使用するデータセットを作成した。まず、Bureau van Dijk社のOrbisデータベースを用い、日系多国籍企業の海外現地法人のうち、日本側の出資比率が50%超の海外拠点を対象としてデータを収集した。次に、同じくOrbisから取得した日本側の出資会社のデータと接続し、それぞれのTMTのデータを用いて、海外拠点および日本側の出資会社TMTに占める女性比率を算出した。この接続が適切に行われたサンプルは3,359拠点であった。さらに、海外拠点の立地国に関するWorld Development IndicatorsとGlobal Competitiveness Indexのデータを収集し、上記のデータに統合した。加えて、ホフステッド指数を用いて算出した日本との文化距離を接続した。これらのプロセスを経て、最終的に1832標本を含むデータセットを構築した。データセットに含まれるサンプルである海外拠点の立地国名、各国の拠点数および割合は、表4-1に示す。

表 4-1 海外拠点立地国ごとの拠点数

立地国国名	立地国ごとの拠点数	
	拠点数	全体に占める割合 (%)
ドイツ	361	19.71
イギリス (英国)	277	15.12
アメリカ合衆国	217	11.84
ロシア連邦	149	8.13
スペイン	112	6.11
オーストラリア	110	6
ベルギー	101	5.51
ベトナム	98	5.35
オーストリア	63	3.44
チェコ	60	3.28
フィンランド	53	2.89
スイス	53	2.89
ノルウェー	29	1.58
ポルトガル	29	1.58
アイルランド	26	1.42
メキシコ	20	1.09
インド	13	0.71
ハンガリー	10	0.55
スロベニア	9	0.49
クロアチア	6	0.33
リトアニア	5	0.27
カナダ	4	0.22
マレーシア	4	0.22
フィリピン	4	0.22
パキスタン	3	0.16
チリ	2	0.11
インドネシア	2	0.11
イスラエル	2	0.11
サウジアラビア	2	0.11
バングラデシュ	1	0.05
コロンビア	1	0.05
ジョージア	1	0.05
ヨルダン	1	0.05
マリ	1	0.05
タンザニア連合共和国	1	0.05
タイ	1	0.05
ウクライナ	1	0.05
合計	1,832	100

(2) 変数と分析手法

被説明変数は日系多国籍企業の海外現地法人 TMT のジェンダー・ダイバーシティである。TMT のジェンダー・ダイバーシティについては、Saeed, Riaz, Liedong, & Rajwani (2022) と同様の方法を用い、女性のトップ管理者が TMT 全体に占める割合 (女性比率) で表す。詳しくは、Orbis から取得した海外現地法人の TMT メンバーの性別情報を用い、各現地法人の TMT における女性の割合を計算した。Orbis には、各社の経営層の名前、現職であるかどうか、職名、任命日、退任日、性別、年齢、国籍、職務の種類、所属、責任範囲、株主であるかどうかといった詳細な情報が含まれている。

TMT 研究が始まってからほぼ 40 年が経過したにもかかわらず、TMT という概念はいまだ明確ではない。一般に、TMT は企業の戦略的意思決定や事業運営を担う経営陣を指すのに対し、取締役会は監督およびガバナンス機能を担う組織である (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004)。しかし、実際の定義は研究によって異なり、TMT と Board を包括的に扱う研究も多く存在する (Krause, Roh, & Whitley, 2022)。Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton (2000) は、最も重要な組織の意思決定者を含めるために、TMT を Chairperson of the Board、Vice-Chairperson、Chief Executive Officer、Chief Operating Officer、President、Senior Vice-Presidents、Executive Vice-Presidents から構成されると定義している。一方、Menz (2012) は、TMT の役割 (role)、機能 (functional)、責任 (responsibility) がグループプロセスや意思決定に大きな影響を与えるという視点から、特定の職能領域を担当し、CEO や他の経営層とともに戦略的意思決定に参加する点を強調している。

以上を踏まえ、本章では Tihanyi et al. (2000) の定義と Menz (2012) の定義を組み合わせ、収集データの特性を考慮した上で、Orbis の情報を用いて以下の方法により各現地法人 TMT の女性比率を算出した。

まず、Orbis に収録されている経営層情報のうち、情報の収集時点 (2022 年) における現職の経営層情報のみを残し、過去の経営層人員の情報は削除した。また、同一の現地法人で複数の役職を担う人員については、重複計算を防ぐために、最も高い役職の情報のみを保持し、それ以外の情報は削除した。次に、その経営層人員の中で、①所属部門 (board committee or department) が「Board of Director」「Senior management」「Supervisory Board」「Executive Board」「Administration department」のいずれかであること、②責任範囲 (level of responsibility) に「Highest executive」「President/Chairman」「CFO」「Chief Information Officer」「Chief Accounting Officer」「Chief Purchasing Officer」「Chief Marketing Officer」「executive」「management」などのキーワードが含まれていること、の 2 つの基準のうちいずれかを満たしている人員を TMT メンバーとして含めた。さらに、TMT の女性比率を正確に算出するため、性別に関する情報に関して 1 つでも欠損値のある企業については、計算対象から除外した。

これらの基準をもとに、TMT メンバーに該当する経営層人員を抽出し、その中で女性の割合を算出した。この結果、6815 社の海外現地法人における TMT の女性比率が明らかになった。本稿では、その比率に 100 を乗じることでパーセントポイントによる表示に

変換した上で被説明変数として使用した。

このようにして作成した被説明変数は 0 から 100 までの範囲の値に限定された変数となっているため、回帰分析に際しては Tobit モデルを用いた分析を行った。

本稿では仮説を検証するための説明変数として以下の変数を用いた。まず、仮説 1 に関しては、現地におけるジェンダー・ダイバーシティに関する圧力を測定する指標として、国連開発計画 (UNDP) が 2022 年に公表した 2021 年時点のジェンダー不平等指数 (Gender Inequality Index, GII) を用いた。GII は、女性の社会的地位の不平等を示す指標であり、主に次の三つの次元から構成される。第一に、妊産婦死亡率や 10~19 歳の出生率など、女性の健康・生存に関する不平等、第二に、成人識字率や初等から高等教育までの就学率など、女性の教育機会に関する不平等、第三に、労働市場参加率や議会議員比率など、女性の経済的・政治的エンパワーメントに関する不平等である。GII の値は 0 (平等) から 1 (不平等) の範囲を取り、値が大きいほどその国における男女格差が大きいことを意味する。ただし、本稿の文脈では男女格差が大きい (GII の値が大きいほど) 現地のジェンダー・ダイバーシティに関する圧力が弱くなるため、 $(1 - \text{GII}) \times 100$ により現地の圧力を表した。すなわち、この変数が大きいほど、現地のジェンダー・ダイバーシティに関する圧力が高いことを示すようにした。データセットに含まれるサンプルである海外拠点の立地国の現地圧力の大きさは、表 4-2 に示す。

表 4-2 海外拠点立地国の現地圧力の大きさ

立地国ごとの現地圧力	
国名	現地圧力の大きさ
ノルウェー	98.8
スイス	98.2
フィンランド	96.8
ベルギー	95.6
オーストリア	95.2
スロベニア	95.1
スペイン	94.1
オーストラリア	93.7
カナダ	93.1
ドイツ	92.9
アイルランド	92.8
ポルトガル	92.4
クロアチア	91.3
イスラエル	90.8
イギリス (英国)	90.6
リトアニア	90.2
チェコ	88.7
ロシア連邦	82.2
アメリカ合衆国	82
ウクライナ	81.2
チリ	81
マレーシア	79.8
サウジアラビア	77.1
ハンガリー	77
ジョージア	71.7
タイ	69
メキシコ	64.8
ベトナム	62.2
フィリピン	61.2
コロンビア	60.8
インド	56.3
インドネシア	56.1
ヨルダン	55.1
バングラデシュ	50.2
タンザニア連合共和国	48.7
パキスタン	47.8
マリ	39.3

加えて、多国籍企業の本社でジェンダー・ダイバーシティが重要視されている程度については、Orbis から収集した日系多国籍企業本社 TMT のデータにより計算した 2021 年時点 (被説明変数と 1 年のタイムラグあり) の本社 TMT のジェンダー・ダイバーシティを、仮説 2 を検証するための説明変数として用いた。本社 TMT のジェンダー・ダイバーシティについても、被説明変数である現地法人 TMT 女性比率と同様の方法で算出を行った。

海外拠点の立地する国と日本との文化的差異の調整効果に関する仮説 3 は、本社 TMT の女性比率と文化的差異の程度 (文化距離) との交差項を用いて検証した。国民文化的差異とは、国の間における価値観、習慣、行動様式、考え方の違いを指し、個人や集団の行

動や意思決定に影響を与える社会的・心理的な背景の違いとして捉えられる (Kogut & Singh,1988)。本章において、文化距離を表す変数はホフステッド指数を用いて作成した (Hofstede,1980)。ホフステッド指数は、権力格差、個人主義、男性らしさ、不確実性の回避、長期志向、人生の楽しみ方という 6 つの次元から構成されており、各国の国民文化を数値化した指標である。6 指標すべてが揃っているのは、65 の国・地域である。本稿においては、ホフステッド指数を用い、Kogut & Singh (1988) が提唱した方法²⁴で企業の本国である日本と海外拠点立地国との文化距離を計算した。文化距離が大きいほど文化的に離れていることを表している。データセットに含まれるサンプルである海外拠点の立地国と日本との国民文化距離は、表 4-3 に示す。

²⁴ $CD_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^6 (I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i}{6}}$ はある国 j と基準国 u の間の文化的距離 (CD) を測定するための算式である。 I_{ij} は「国 j における文化的次元 i のスコア」、 I_{iu} は「基準国 u における文化的次元 i のスコア」、 V_i は「文化的次元 i における分散」を示す。

表 4-3 海外拠点立地国と日本との国民文化距離

日本との国民文化距離の分布	
国名	日本との国民文化距離
インドネシア	0.7098
イギリス (英国)	0.8877
ヨルダン	0.9023
ベルギー	1.1519
タイ	1.1920
オーストリア	1.3505
ハンガリー	1.3876
マリ	1.4462
アメリカ合衆国	1.5936
ドイツ	1.7023
スイス	1.7736
リトアニア	1.8010
チェコ	1.9066
カナダ	1.9115
バングラデシュ	2.1487
スロベニア	2.1888
サウジアラビア	2.3831
フィリピン	2.3921
アイルランド	2.4255
インド	2.5367
フィンランド	2.6405
ポルトガル	2.7347
チリ	2.8791
クロアチア	3.0347
ウクライナ	3.0907
ロシア連邦	3.1198
パキスタン	3.1376
ベトナム	3.1504
イスラエル	3.1609
マレーシア	3.2438
オーストラリア	3.2797
スペイン	3.3255
コロンビア	3.4176
ジョージア	3.5731
メキシコ	3.6676
ノルウェー	4.2905
タンザニア連合共和国	6.1520

また、本稿では、海外拠点の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティに影響を与えると考えられる企業特性および国特性をコントロールした。まず、大規模な TMT を持つ企業ではポジションが増えるため、女性登用の余地が広がる可能性が高いと考えられることから、本社 TMT の規模と海外拠点 TMT の規模をコントロール変数として含めた。さらに、企業の歴史が長くなると制度改革やガバナンスの向上によりジェンダー・ダイバーシティが促進されると考え、本社および海外拠点の企業年齢もコントロール変数に加えた。企業年齢は、2023 年時点から Orbis に登録された設立年を差し引いて算出した。ま

た、本社の売上高に対数変換を行い、本社の企業規模としてコントロールした。

加えて、各国の商業化の程度をコントロール変数として加えた。商業化の程度とは、消費者や企業の購買者が価格よりも品質や差別化を重視する程度を示す購買者の成熟度と、製品やサービスを市場化・ブランド化する活動の活発さを示す商標出願件数によって測定される。企業の女性幹部は、特に女性の消費者、従業員、ビジネスパートナーに関連する重要な戦略的課題について、よりの確な洞察を得ることができる可能性がある (Dezso & Ross, 2012)。また、女性顧客が多い市場で事業を展開する企業は、戦略的意思決定に女性を経営陣として参加させ、女性顧客をターゲットとした市場セグメンテーションを実施することで、女性の専門的ニーズに対応した製品を効果的に開発できる (Daily et al., 1999)。このように、商業化の進んだ市場 (すなわち製品差別化やブランド力が重視される市場) では、女性顧客の需要をよりの確に捉えるために、企業が女性幹部を登用する傾向が強まると考えられる。

一方で、技術水準の高い国ほど、STEM 分野 (Science, Technology, Engineering, Mathematics) の人材が重視される傾向にある。しかし、STEM 分野は依然として女性の進出が遅れている分野である (UNESCO, 2017)。その結果、国の技術水準が高い国ほど、TMT に占める女性割合が低くなる傾向もあり得る。また、技術集約的な産業が多い国ほど特許出願件数が多い傾向にあることから、本章では、国の技術力の水準を示す指標として、特許出願件数 (100 万人あたり) をコントロール変数として含めた。特許出願件数とは世界の主要五大特許庁 (EPO、JPO、KIPO、SIPO、USPTO) のうち、2 庁以上に特許出願された特許ファミリー件数を基に、人口 100 万人あたりで算出した指標である。PATSTAT データベースから抽出し、対数変換後に 0~100 のスケールで標準化している。

また、物理距離は輸送コスト・通信コストの増加要因であるため、本社の企業文化や実践の海外拠点への移転が阻害される傾向がある。そのため、Berry et al. (2010) における測定した地理的距離から海外拠点の立地国と日本との間の地理的距離を収集し、対数変換を行い、コントロール変数として導入した。

さらに、TMT におけるジェンダー・ダイバーシティは業種によって大きく異なることから、海外拠点の業種ダミー変数も分析に含めた。

被説明変数と説明変数・コントロール変数との間には原則として 1 年のタイムラグを

設定したが、商業化、IP5 特許出願件数（100 万人あたり）、持続可能性への取組といった 2021 年のデータを入手できないコントロール変数については、入手可能な最新年のデータ（2019 年）を使用した。

表 4-4 および

表 4-5 には、各変数の記述統計量および変数間の相関係数を示す。その結果、現地圧力（調整済み GII）、商業化の程度、特許出願件数（人口 100 万人あたり）との相関係数が高く示された。これは、いずれの変数も経済発展水準と密接に関連しているためと考えられる。

また、文化距離と商業化の程度、特許出願件数（人口 100 万人あたり）との相関係数はそれぞれ-0.59、-0.61 であった。これは、収集したサンプルにおいて、日本との文化距離が近い国に先進国が多く含まれることが影響していると考えられる。例えば、2 位のイギリス（海外拠点数 277 社、サンプル全体の 15.12%）、4 位のベルギー（海外拠点数 101 社、サンプル全体の 15.51%）がその例である。

さらに、物理距離と商業化の程度、特許出願件数（人口 100 万人あたり）との相関係数は、それぞれ 0.74、0.74 であった。これも文化距離と同様に、日本と物理的距離が遠い国の多くを先進国が占めているためと考えられる。

表 4-4 各変数の記述統計

変数	サンプル数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
海外拠点TMTのジェンダーダイバーシティ	1,832	14.09	24.09	0	100
現地圧力	1,832	88.27	9.45	39.3	98.8
本社TMTのジェンダーダイバーシティ	1,832	14.22	18.90	0	100
海外拠点の企業年齢	1,832	28.67	25.42	1	197
海外拠点の経営陣規模	1,832	4.25	4.32	1	58
本社の企業年齢	1,832	83.02	32.19	5	191
本社の経営陣規模	1,832	12.96	12.52	1	57
本社規模	1,832	9.70	1.41	3.56	12.45
文化距離	1,832	2.06	0.91	0.71	6.15
物理距離	1,832	9.00	0.32	8.01	9.76
商業化の程度	1,832	71.95	9.34	17.86	83.43
特許出願件数	1,832	75.46	28.90	0.07	100

表 4-5 各変数の相関関係

変数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 海外拠点TMTのジェンダーダイバーシティ	1											
2 現地圧力	-0.02	1										
3 本社TMTのジェンダーダイバーシティ	0.02	-0.04	1									
4 海外拠点の企業年齢	-0.02	0.02	-0.05	1								
5 海外拠点の経営陣規模	0.01	0.01	-0.03	0.45	1							
6 本社の企業年齢	0.01	0.07	0.00	0.20	0.05	1						
7 本社の経営陣規模	0.02	0.09	-0.14	0.05	0.09	-0.07	1					
8 本社規模	0.00	0.12	0.01	0.00	0.13	0.01	0.43	1				
9 文化距離	0.03	-0.26	-0.04	-0.13	-0.14	0.04	-0.03	-0.06	1			
10 物理距離	-0.01	0.55	0.00	0.21	0.25	0.02	0.06	0.10	-0.50	1		
11 商業化の程度	-0.04	0.62	-0.01	0.18	0.20	0.00	0.05	0.07	-0.59	0.74	1	
12 特許出願件数	-0.08	0.76	-0.02	0.19	0.17	0.03	0.07	0.10	-0.61	0.74	0.91	1

4.4 分析結果

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を分析するため、Tobitモデルを用いた回帰分析を行った結果を表 4-6 に示す。モデル 1 はコントロール変数のみを含めたモデルで、分析のベースラインとして示されている。モデル 2 では、モデル 1 に現地のジェンダー・ダイバーシティに関する圧力が加えられている。同様に、モデル 3 は、モデル 1 に本社 TMT のジェンダー・ダイバーシティを追加したモデルである。モデル 4 は、モデル 3 に本社 TMT のジェンダー・ダイバーシティと文化距離の交差項を加えたものである。モデル 5 は、それら全ての変数の影響を同時に考慮したモデルとなっている。

表 4-6 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に関する分析

被説明変数:	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5
現地経営層のジェンダーダイバーシティ					
現地圧力: 仮説1		1.1063*** (0.2990)			1.0990*** (0.2960)
本社経営層のジェンダーダイバーシティ: 仮説2			0.1207 (0.0890)	0.5634*** (0.2047)	0.5528*** (0.2072)
本社経営層のジェンダーダイバーシティ × 文化距離: 仮説3				-0.2131** (0.0976)	-0.2060** (0.0987)
文化距離	-0.0252 (0.0714)	0.0245 (0.0721)	-0.0212 (0.0712)	-0.0198 (0.0712)	0.0297 (0.0717)
海外拠点の企業年齢 (単位: 年)	2.5703*** (0.4081)	2.7039*** (0.4471)	2.5735*** (0.4078)	2.5779*** (0.4078)	2.7109*** (0.4466)
本社の企業年齢 (単位: 年)	0.0388 (0.0542)	0.0184 (0.0542)	0.0395 (0.0543)	0.0432 (0.0542)	0.0228 (0.0542)
海外拠点の経営陣規模 (単位: 人)	0.2418* (0.1358)	0.2235* (0.1350)	0.2721** (0.1386)	0.2664* (0.1386)	0.2494* (0.1380)
本社の経営陣規模 (単位: 人)	-0.6619 (1.2901)	-0.7237 (1.3022)	-0.7749 (1.2910)	-0.5352 (1.2905)	-0.6033 (1.3044)
物理距離 (対数)	1.2786 (2.0274)	-2.0779 (2.2649)	1.4602 (2.0267)	4.4590* (2.4407)	1.0294 (2.6452)
本社規模 (売上高の対数)	20.4141** (8.2802)	16.9488* (8.6643)	20.2570** (8.2721)	19.1642** (8.2986)	15.7676* (8.6479)
商業化の程度	1.3511*** (0.4462)	1.5844*** (0.4497)	1.3520*** (0.4457)	1.3999*** (0.4441)	1.6290*** (0.4452)
IP5特許出願件数 (100万人あたり)	-0.7009*** (0.1504)	-1.0925*** (0.1701)	-0.6969*** (0.1502)	-0.7066*** (0.1498)	-1.0951*** (0.1686)
業種 定数	included -329.8298*** (77.5634)	included -379.0146*** (74.8867)	included -328.6500*** (77.5577)	included -332.7270*** (77.3284)	included -381.4923*** (74.7286)
サンプル数	1832	1832	1832	1832	1832
Pseudo R ²	0.0192	0.0210	0.0195	0.0201	0.0218
Log pseudolikelihood	-4060.0251	-4052.7737	-4059.0301	-4056.4842	-4049.2986
F値	22.3743***	22.3110***	21.7047***	19.8659***	20.3816***

注) Tobit モデルによる分析。() 内は頑健標準誤差。***, **, *はそれぞれ 1%, 5%, 10%の有意水準を表す。

分析結果を見ると、まず現地のジェンダー・ダイバーシティに関する圧力は海外拠点 TMT のジェンダー・ダイバーシティに対して 1%の有意水準で正の効果を示している。この結果は、現地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 におけるジェンダー・ダイバーシティが高くなることを示唆しており、仮説 1 を支持している。次に、本社 TMT のジェンダー・ダイバーシティの係数は正の符号を持

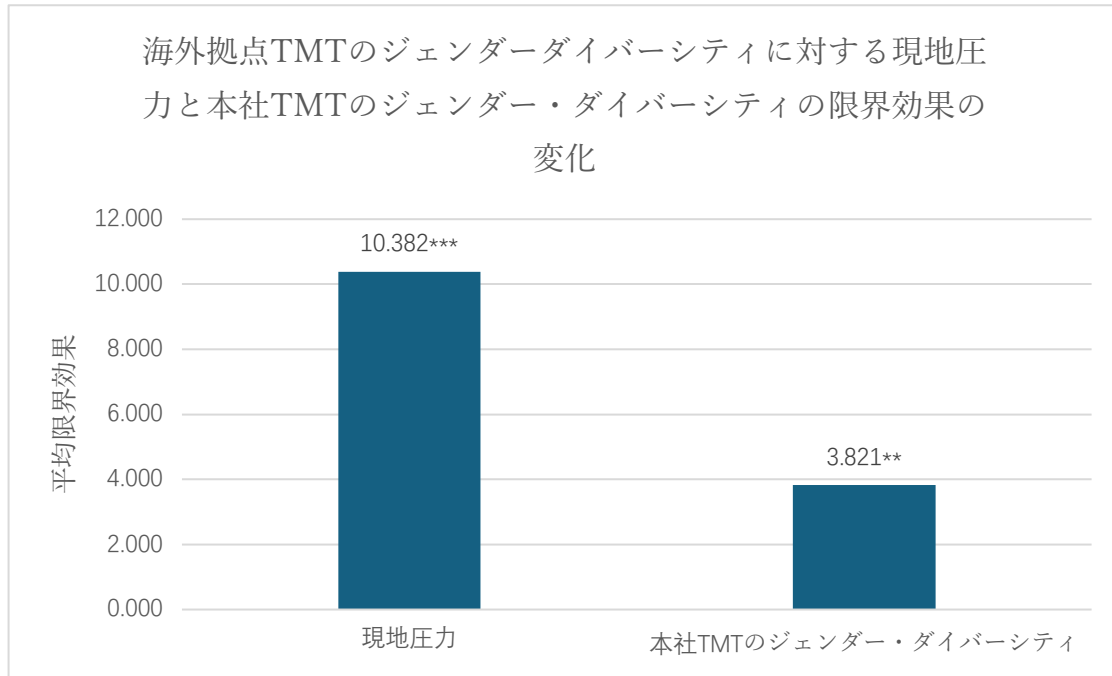
ち、統計的にも 1%水準で有意である。このことは、本社の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティが高いほど、海外拠点の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティも高くなることを示しており、仮説 2 を支持している。さらに、本社 TMT の女性比率と文化距離の交差項について見てみると、その係数は 5%の有意水準で負の符号を示している。これは、文化的距離が近いほど、本社 TMT のジェンダー・ダイバーシティが海外拠点の TMT に与える影響が強くなることを示しており、仮説 3 を支持している。これらの結果から、海外拠点の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティの決定要因に関する仮説 1 から仮説 3 までの全てが支持された。

また、コントロール変数に着目すると、海外拠点の企業年齢および海外拠点 TMT の規模はいずれも正の符号を示し、それぞれ 1%水準および 10%水準で統計的に有意であった。本社規模についても、10%水準で正の影響が確認された。さらに、商業化の程度もプラスの影響を示し、有意であった。一方、特許出願件数は負の符号を示し、1%水準で有意であった。これは予想どおり、技術水準の高い国ほど STEM 分野の人材が重視される一方で、STEM 分野は依然として女性の進出が遅れている領域である。その結果、技術水準の高い国ほど TMT に占める女性割合が低くなる傾向を反映していると考えられる。

次に、各要因が海外拠点の TMT における女性比率に対してどの程度の強さの影響を及ぼすかを、モデル 5 の結果に基づいて限界効果を推計することにより検証した。まず、現地の圧力と本社 TMT の女性比率の限界効果の大きさについて比較分析を行った。なお、上述のように、本社の女性比率の影響は本国と海外拠点立地国との間の文化距離により変化するため、文化距離をサンプル全体の中央値に固定した上で限界効果を算出した。

分析の結果を図 4-1 に示す。現地の圧力が 1 標準偏差分 (9.45) 上昇すると、現地 TMT の女性比率は 10.382 パーセントポイント上昇していた。本社 TMT の女性比率が 1 標準偏差分 (18.9) 上昇すると、現地 TMT の女性比率は 3.821 パーセントポイント上昇することが確認された。本社 TMT の女性比率が現地 TMT の女性比率に与える影響の大きさは限定的である一方、現地の圧力は、現地 TMT の女性比率により強い影響を及ぼしていることが分かった。

図 4-1 海外拠点 TMT のジェンダー・ダイバーシティに対する現地環境の圧力と本社 TMT のジェンダー・ダイバーシティの限界効果の比較

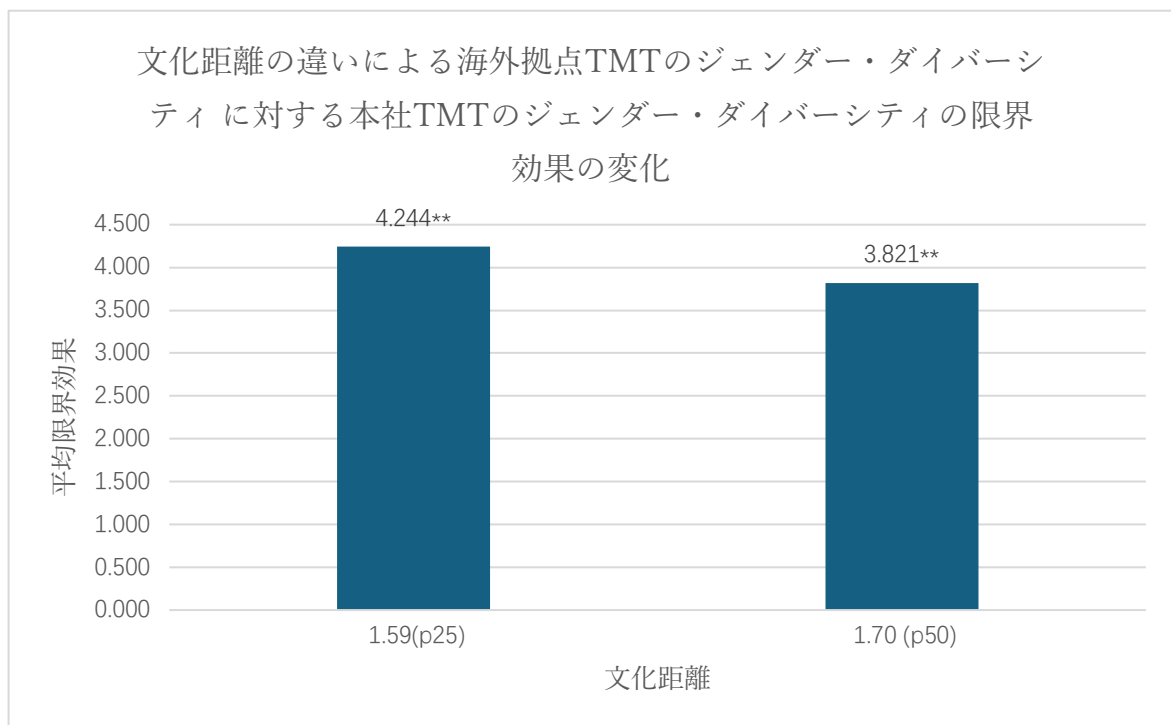


次に、表 4-6 の分析では本国と海外拠点立地国との間の文化距離が本社と海外拠点の間のジェンダー・ダイバーシティの移転に調整効果を持つことが示されていることから、本社 TMT の女性比率が現地 TMT の女性比率に与える影響が、文化距離によってどの程度変化するのかについても検討した。分析方法としては、モデル 5 を用いて、文化距離の値を 25 パーセンタイル、50 パーセンタイルに固定し、それぞれの条件下で、本社 TMT の女性比率が現地 TMT の女性比率に及ぼす限界効果を推計した。

分析の結果を図 4-2 に示す。日本と文化距離の近い国に立地する海外拠点（サンプル全体の 25 パーセンタイルに相当=1.59）では、本社 TMT の女性比率が 1 標準偏差分（18.9）上昇すると、現地 TMT の女性比率が 4.244 パーセントポイント上昇している。一方、文化距離が中程度の海外拠点（50 パーセンタイルに相当=1.70）では、本社 TMT の女性比率が 1 標準偏差分上昇すると、現地 TMT の女性比率は 3.821 パーセントポイント上昇するが、文化距離が近い場合に比べ、その影響は減少している。日本と文化距離の遠い国に立地する海外拠点（サンプル全体の 75 パーセンタイルに相当=3.12）では、文化距離の

調整効果は有意に確認できない。このように、現地 TMT の女性比率に対する本社 TMT の女性比率の限界効果は、海外拠点と日本の本社との間の文化距離の遠近によって異なっており、文化距離が遠くなるほど限界効果は小さくなることが確かめられた。

図 4-2 文化距離の違いによる海外拠点 TMT のジェンダー・ダイバーシティに対する本社 TMT のジェンダー・ダイバーシティの限界効果の変化



また、現地圧力が海外拠点の TMT の女性比率に影響するには比較的長い時間がかかるかもしれないため、メイン分析の頑健性を確認するために、現地圧力に関してより長いタイムラグをとったモデルを用いた分析を行った。頑健性の検証として、過去 5 年間（2020 年～2016 年）の現地圧力を用いてモデル 5 を推定し、Tobit モデルによる分析を行った（表 4-7）。その結果、2016～2020 年の現地圧力は 1%水準でいずれも正の効果を示した。これらの結果は、現地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 TMT における女性比率が高まるという本章の主張が頑健であることを裏付けている。

表 4-7 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に関する分析の

頑健性の検証

モデル5の頑健性検証					
被説明変数:	2016年の現地圧力	2017年の現地圧力	2018年の現地圧力	2019年の現地圧力	2020年の現地圧力
現地経営層のジェンダーダイバーシティ					
現地圧力: 仮説1	0.9730*** (0.2693)	1.0281*** (0.2781)	1.0421*** (0.2747)	1.0583*** (0.2888)	1.0670*** (0.2893)
本社経営層のジェンダーダイバーシティ: 仮説2	0.5554*** (0.2071)	0.5532*** (0.2069)	0.5517*** (0.2071)	0.5516*** (0.2072)	0.5534*** (0.2072)
本社経営層のジェンダーダイバーシティ×文化距離: 仮説3	-0.2077** (0.0986)	-0.2066** (0.0986)	-0.2054** (0.0987)	-0.2057** (0.0987)	-0.2064** (0.0987)
海外拠点の企業年齢	0.0273 (0.0718)	0.0265 (0.0718)	0.0292 (0.0718)	0.0289 (0.0718)	0.0299 (0.0718)
海外拠点の経営陣規模	2.7389*** (0.4482)	2.7286*** (0.4465)	2.7081*** (0.4460)	2.6993*** (0.4443)	2.7117*** (0.4466)
本社の企業年齢	0.0232 (0.0542)	0.0228 (0.0541)	0.0222 (0.0541)	0.0232 (0.0542)	0.0227 (0.0542)
本社の経営陣規模	0.2496* (0.1380)	0.2485* (0.1380)	0.2476* (0.1381)	0.2474* (0.1380)	0.2484* (0.1380)
本社規模	-0.5638 (1.3043)	-0.5810 (1.3036)	-0.5920 (1.3040)	-0.5885 (1.3040)	-0.5873 (1.3047)
文化距離	1.1313 (2.6423)	0.9586 (2.6531)	0.8639 (2.6566)	0.9536 (2.6581)	1.0749 (2.6436)
物理距離	17.1321** (8.4992)	16.7144* (8.5326)	16.7820** (8.5274)	15.4700* (8.6845)	15.5201* (8.6698)
商業化の程度	1.5824*** (0.4418)	1.6298*** (0.4429)	1.6466*** (0.4438)	1.5938*** (0.4437)	1.5785*** (0.4433)
特許出願件数	-1.0509*** (0.1638)	-1.0813*** (0.1661)	-1.0917*** (0.1662)	-1.0765*** (0.1661)	-1.0702*** (0.1654)
業種ダミー 定数	Included -379.3356*** (74.4272)	Included -382.5529*** (74.1389)	Included -384.9978*** (74.1220)	Included -371.6015*** (74.9527)	Included -373.8763*** (74.9528)
サンプル数	1832	1832	1832	1832	1832
Pseudo R ²	0.0217	0.0218	0.0219	0.0218	0.0218
Log pseudolikelihood	-4049.8149	-4049.3788	-4048.9926	-4049.5084	-4049.4793
F値	20.1722	20.2581	20.3522	20.3786	20.3287

4.5 結論

本稿においては、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を検証することを目的として、日系上場多国籍企業の海外拠点 1832 社に関するデータセットを構築し、回帰分析を行った。

分析では、本社の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティの状況や、海外拠点の立地国におけるジェンダー・ダイバーシティに関連する圧力が、海外拠点の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティに与える影響を検証した。さらに、本国と進出国の間の文化

距離がこの関係にどのような調整作用を持つのかについても考察した。

その結果、海外拠点の立地国におけるジェンダー・ダイバーシティに関連する圧力が強いほど、海外拠点の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティが高くなること、本社 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・ダイバーシティが高くなり、この効果は本国と海外拠点立地国間の文化的差異が小さいほど強くなることが示された。

これらの結果から、以下のような経営上の示唆が得られる。第 1 に、海外拠点が所在する国のジェンダー・ダイバーシティに関する圧力が強い場合、企業はその地域の規範に合わせて女性トップマネジメントの登用を進める可能性が高いという結果が得られた。このことから、海外現地法人では進出先国の社会的・文化的背景や制度に敏感に対応して経営を行う必要に迫られていることが推測される。逆に言えば、ジェンダー・ダイバーシティに関して消極的な国に立地する現地法人では、女性トップマネジメントの登用を進めたくとも難しいケースがあることも予想される。第 2 に、本社の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティが高いほど、海外拠点の TMT にも女性が多くなる傾向が見られた。この結果は、本社の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティは、それに関する組織文化・価値観の移転および女性の同質性選好を通じて、海外拠点 TMT のジェンダー・ダイバーシティに強く影響を与えることを示唆している。第 3 に、本社と進出国の文化的距離が近い場合、本社のジェンダー・ダイバーシティの方針が海外拠点に与える影響がより強くなることがわかった。これは、文化的な類似性があると本社の方針がよりスムーズに受容され実施されやすくなるためと考えられる。このことは、文化的な理解や価値観が似ている国において、企業のジェンダー・ダイバーシティ方針をより効果的に展開できることを意味する。特に、本国と文化的差異の大きい地域においては、本社のジェンダー・ダイバーシティ施策をそのまま適用するのではなく、現地の社会文化的背景を踏まえた調整が求められると考えられる。

多国籍企業の海外拠点におけるジェンダー・ダイバーシティに関する制度的二重性の研究については、これまでケーススタディが見られたものの、本稿はこれを実証的に示した初めての試みである。本稿の知見は制度的二重性の理論を補強するものであり、多国籍企業がグローバルなジェンダー・ダイバーシティ戦略をどのように形成すべきかについて、制度的二重性の視点から新たな示唆を提供している。

一方で、本稿には十分に検証しきれなかった課題も残されている。第一に、海外拠点 TMT のジェンダー・ダイバーシティに影響を及ぼす要因は、本稿で扱ったもの以外にも多岐にわたる可能性がある。第二に、本稿は日本企業およびその海外拠点を対象としているため、他国の多国籍企業を分析に加えることで研究成果の一般化可能性を高めることができる。第三に、本稿では、現地の制度的圧力が海外拠点 TMT のジェンダー・ダイバーシティに対して長期間のラグをもって影響を及ぼす可能性を考え、過去 5 年間の現地圧力を用いた分析を行い、分析結果の頑健性を示したが、データの制約により本社 TMT のジェンダー・ダイバーシティについては同様の検証を行うことができなかった。第四に、本章のデータは、企業が国にネストされた構造となっている。そのため、本来は国ごとの違いを考慮できるマルチレベル分析を行うことが望ましい。しかし、本章では企業数が 30 社未満の国が多く、これらを含めてマルチレベル分析を行うと結果が安定しない可能性がある。そのため、本稿では頑健標準誤差を用いて分析を行った。今後の研究では、国ごとの違いをより正確に捉えられる分析方法の検討が必要である。これらの課題に対する慎重な検証は、今後の研究における重要な方向性となる。

第5章 結論

5.1 研究成果のまとめ

本論文では、まず第1章において持続可能性の定義やこの概念の由来を論じた上で、企業が持続可能性を実現するうえでの役割と動機について述べた。その中で、多国籍企業の特性を踏まえれば、その責任と役割は一層重い一方で、実現はより困難であることを論じた。次に、多国籍企業と持続可能性に焦点を当て、多国籍企業がいかに持続可能な経営を実現するかという目的を提示したうえで、各章の研究内容、使用したデータおよび研究方法を簡潔に紹介してから、各章の研究の意味を明記した。

つづく第2章では、日本製紙グループと王子ホールディングスの事例を取り上げ、環境経営と企業の再成長を切り口に、Porter (1995) の仮説と Hart (1995) の NRBV 理論に基づき、社会課題の解決と企業競争力の向上をいかに組み合わせて経営活動に取り組むかの解決策を検討した。

日本製紙と王子製紙の事例において、産業が衰退期に参入しつつある中、企業は新たな経営方向を探索し企業の経営活動を転換する必要があった背景に、環境法令・規制と社会の環境保護の要請に対応するために環境活動を開始し、次に、海洋ごみ問題、非化石燃料への転換、紙リサイクル活動などの社会的課題が引き起こす事業機会により、企業は独自の資源・能力に合わせて経営活動を調整し、環境経営を本業に取り込んでいる。その結果、環境経営の取り組みにより更なる強化された資源・能力を活かし、産業構造の転換に応じて戦略の転換を実現している。これらの取り組みを通じて、社会的利益と経済的利益の両立を追求し、大きな進展を遂げたと考えられる。

第3章では、持続可能性の実現における多国籍企業の海外拠点の役割に注目し、2010年代の日本の多国籍企業 286 社を対象とするパネルデータを用いて、海外拠点が直面する持続可能性に関する現地環境のもとで経営活動を行うことで蓄積された知識が、本社におけるサステナブル経営への取り組みにどのような影響を及ぼすのかを検証した。また、その際、多国籍企業および海外拠点の特性が両者の関係にどのような影響を与えるのかにも着目した。

その結果、多国籍企業の海外拠点の立地する国において企業活動に関連する持続可能性が重要視されているほど、その多国籍企業の本国におけるサステナブル経営への取り組みが高い評価を得ていることがわかった。このような効果は、多国籍企業の海外拠点における本社からの派遣社員の存在、当該拠点の社長が日本人であるかどうか、あるいは親会社の企業規模により影響を受けていることもわかった。

第4章では、多国籍企業の海外拠点が現地で持続可能な取り組みを行う際に直面する複雑性に焦点を当て、ジェンダー・ダイバーシティを題材として制度的二重性に関する実証分析を行った。本章では、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を明らかにすることを目的に、日系上場多国籍企業の海外拠点1,832社に関するデータを用いて、本社TMTのジェンダー・ダイバーシティの状況および拠点所在国におけるジェンダー・ダイバーシティ関連の制度的圧力が、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティに与える影響を検証した。さらに、本国と進出国との文化的距離がこの関係にどのような調整効果をもたらすのかについても考察した。

その結果、海外拠点の立地国におけるジェンダー・ダイバーシティに関連する圧力が強いほど、海外拠点のTMTにおける女性比率が高くなること、本社TMTの女性比率が高いほど海外拠点のTMTにおける女性比率が高くなり、この効果は本国と海外拠点立地国との間の文化的差異が小さいほど強くなることが示された。

5.2 研究成果の意義、示唆、含意

本研究の成果は、学術的・経営的・政策的に多面的な意義を有している。

第一に、本研究は、「社会課題の解決と企業競争力の向上の両立」という従来未解決の課題に対して、NRBV理論（Hart, 1995）およびPorter仮説（Porter, 1995）を実証データと結びつけることにより、理論的議論を補強し、環境経営と企業競争力の関係に新たな視点を提供した。また、多国籍企業の海外拠点に着目し、持続可能性に関する知識の逆移転と制度的二重性の影響を定量的に検証した点は、多国籍企業の持続可能性研究において海外拠点の重要性を改めて示すものであり、従来ケーススタディが中心であった領域に新たな実証的証拠を提示した。

第二に、多国籍企業にとって本研究は、持続可能性の実現を自社の競争力向上といかに結びつけるかを考える上で実務的な示唆を与える。例えば、第3章では、多国籍企業が持続可能性に関わる戦略を策定する際に、海外拠点の役割を積極的に評価すべきことを示している。海外拠点は現地のステークホルダー圧力に対応する過程で独自の知識・能力を蓄積し、それが本社の持続可能性経営に還元され得ることを示した点は、多国籍内に国境を越える知識移転は持続可能性の領域にも行なっていることを検証した。また、第4章のジェンダー・ダイバーシティの分析においては、本社の方針や文化と現地制度環境の双方が拠点の取り組みに影響を及ぼすことを示した。この結果は、経営者に対し、海外拠点が直面している環境の複雑性を重視して、単なる一律的なグローバル方針ではなく、文化的距離や現地制度環境を踏まえた柔軟な戦略形成の必要性を示唆している。

第三に、政策的観点からは、持続可能性の実現や多国籍企業による持続可能な経営の推進には、国内外の制度環境や文化的要因がその実効性に影響を及ぼすことを明らかにした点が重要である。例えば、第2章の環境経営に関する知見は、政府が環境規制を通じて企業行動を誘導する際の有効な示唆を提供する。これにより、多国籍企業の海外展開においても、国際的な規制調和や多国間協定が企業行動に影響を与える可能性が示唆される。すなわち、持続可能性の実現には政府が重要な役割が担う。また、第3章および第4章で得られた多国籍企業の海外拠点に関する知見は、各国政府が制度改革やインセンティブ設計を行う際、自国に立地する海外拠点への影響を考慮する必要があることを示している。

以上を総合すると、本研究は学術的理論の発展に寄与すると同時に、多国籍企業の戦略形成や各国の政策立案に対しても具体的な示唆を提供するものである。

5.3 限界と今後の課題

本研究の限界として、第一に、分析内容の制約がある。第2章の日本製紙グループと王子ホールディングスの事例では、社会問題への取り組みと企業競争力の向上との関係を、市場動向や企業の内部資源・能力といった強みに着目して分析したが、経営陣のビジョンや意思決定などの要因も影響すると考えられる。第3章では進出先の国における持続可能性への圧力の強さ、本社から派遣された従業員の役割、現地法人社長の日本人比率、企業規模という4つの要因に注目したが、親会社のサステナブル経営に影響を及ぼす要因

は他にも多く存在する。第4章においても海外拠点 TMT のジェンダー・ダイバーシティに影響を与える要因は、本章で扱ったもの以外にも多岐にわたる可能性がある。そのため、より多くの要因を制御した上で分析を進める必要がある。

第二に、分析範囲の制約がある。本研究は日本企業を対象を限定したが、持続可能性をめぐる制度環境や文化的要因は国や地域によって大きく異なる。そのため、他国の多国籍企業との比較研究を行うことで、より一般的な理論的知見が得られる余地がある。

第三に、三つのテーマ間の連関不足である。本研究では、第2章で持続可能な取り組みと競争力の向上との関係を論じ、第3章で持続可能性実現における海外拠点の役割を分析し、第4章で海外拠点が直面する制度的複雑性を扱った。しかし、第2章と第3・4章の分析をつなぐ理論的枠組みは十分に統合されていない。今後はこれらの側面をより有機的に統合し、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を構築する必要がある。

以上の課題を踏まえ、慎重な検証を積み重ねることが、今後の研究における重要な方向性となる。

また、近年の経済不況や政治的不安定、とりわけ米国の第2次トランプ政権誕生後には、企業においてリスク回避的な行動が強まりつつある。米国では、SDGs やダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) の推進に対するバックラッシュ (反動、揺り戻し) が勢いを増している。これらの潮流は、従来積み上げられてきた成果を揺るがし、企業のサステナビリティ戦略や取り組みに不確実性をもたらすとともに、制度的支援の一貫性を損なう可能性がある (中, 2025)。

このような不安定性を削減し、持続可能な発展を確保するためには、持続可能性への取り組みが企業にもたらす社会的・経済的利益や、新しいビジネス機会に関する研究をさらに進展させることが不可欠である。とりわけ多国籍企業にとって持続可能性への取り組みは、従来の CSR や規制対応を超えて、激動する国際環境における競争力強化と社会的課題解決を同時に実現する「次世代型経営戦略」としての意義を持つといえるため、この点に関する研究がさらに求められる。

参考文献

第1章

平本督太郎 (2024) 「持続可能性とは？三つの側面や日本の現状、私たちにできることを解説」『朝日新聞 SDGs ACTION!』
<https://www.asahi.com/sdgs/article/15334056> (2025年10月アクセス)

Bader, A. K., Froese, F. J., Cooke, F. L., & Schuster, T. (2022). Gender diversity management in foreign subsidiaries: A comparative study in Germany and Japan. *Journal of International Management*, 28 (3), 100921.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26 (3), 197-218

Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21 (5), 258-271.

Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic management journal*, 19 (3), 221-242.

Carpenter G, White P. 2004. Sustainable development: Finding the real business case. *Corporate Environmental Strategy: International Journal for Sustainable Business* 11 (2): 51–56.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15 (1), 1-13.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California management review*, 2 (3), 70-76.

Eweje, G. (2011). A shift in corporate practice? Facilitating sustainability strategy in companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18 (3), 125-136.

Feldman, S.J., Soyka, P.A. and Ameer, P.G. (1997) “Does improving a firm’s environmental management system and environmental performance result in a higher stock price?” *Journal of Investing*, 6 (4) , 87-97.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman .

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20 (4), 986-1014.

Kemper, L. E., Bader, A. K., & Froese, F. J. (2019). Promoting gender equality in a challenging environment: The case of Scandinavian subsidiaries in Japan. *Personnel Review*, 48 (1), 56-75.

- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 37 (5), 1480-1495.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. The Dynamics of the eco-efficient economy: environmental regulation and competitive advantage, 33, 120-134.
- Van der Waal, J. W., Thijssens, T., & Maas, K. (2021). The innovative contribution of multinational enterprises to the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 285, 125319.
- Walley, N., & Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *Reader in Business and the Environment*, 36 (81), 4.
- Whetten, D. A., Rands, G., & Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society. *Handbook of strategy and management*, 373-408.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2023). *The evolution of management thought*. John Wiley & Sons.

第2章

- 饗庭正樹・勝原健・島田達巳 (2008) 「環境経営と情報技術の相互作用による進化の研究」『経営情報研究: 摂南大学経営情報学部論集』15 (2) ,129-162.
- 浅木洋祐 (2018) 「環境経営の登場と進展における背景要因の検討」『北海道教育大学紀要. 人文科学・社会科学編』68 (2) ,49-62.
- 安藤範親 (2014) 「未利用材の供給不足が懸念される木質バイオマス発電」『農林金融』67 (6) ,64-378.
- 井川一宏 (2011) 「産業発展パターンの比較に関する一考察: 日本とフィンランドの製紙業のケース」『広島経済大学経済研究論集』34 (3) ,25-31.
- 飯田玲奈・福田陽子・阿部正信 (2008) 「技術移転を指向したさし木増殖法の試みと古紙コンポストの利用効果」『北海道の林木育種』51 (2) ,16-20.
- 石黒督朗・高橋勅徳 (2011) 「環境経営の制度派アプローチに関する理論的検討」『経営と制度』9,65-79.
- 井上尚之 (2017) 「環境経営からサステナビリティ経営への変遷の系譜」『神戸山手大学紀要』(19) ,11-47.
- 伊吹英子 (2014) 『新版 CSR 経営戦略: 「社会的責任」で競争力を高める』. 東洋経済新報社
- エコビジネス・ネットワーク編 (2007) 『新地球環境ビジネス 2007-2008』. 産学社
- 遠藤真紀 (2009) 「中小企業における環境経営の導入阻害要因経営者のメンタル面を中心に」『九州情報大学研究論集』2009 (3) ,85-96.
- 王子ホールディングス (<https://www.ojiholdings.co.jp/>)
- 大浦真衣 (2017) 「CSR への取り組みと財務パフォーマンスの関係性—上場企業のパネル

- データを用いた実証分析—』『ノンプロフィット・レビュー』17(1),49-62.
- 大淵弘行(2015)「世界の森林の現状と産業植林の課題」『紙パ技協誌』69(8),789-798
- 岡田正大(2022)「個別企業による社会・環境課題の解決が競争優位の源泉となる条件」『JASM 経営戦略研究』21,41-46.
- 小川沙有里(2012)「木質バイオマス発電の意義と課題:ファーストエスコ社の事例から FIT 制度を考える」『経済学論叢』64(1),145-177.
- 加賀田和弘(2014)「現代企業の環境経営への取り組みに関する研究:その歴史的展開,企業評価,経営戦略の観点から」
- 加賀田和弘(2017)「環境問題と企業経営—その歴史の展開と経営戦略の観点から—」『KGPS review』8,71-89.
- 勝原健(2019)「環境経営の変遷と最近の進化について—情報技術の活用事例を含めて—」『東アジアへの視点』20(4),12-27.
- 桂信太郎・川田勲(2004)「紙パルプ産業における経営改善の効果と課題」『高知大学学術研究報告』社会科編 53,33-48.
- 桂信太郎(2006)「国内製紙業界再々編機運の高まりと中国戦略」長岡大学地域研究センター『地域研究』6,115-123.
- 桂信太郎(2007)「中堅・中小製造業の技術,管理,戦略」『生産管理』13(2),105-110.
- 金子慎治・西谷公孝・藤井秀道・小松悟(2014)「環境経営時代における環境政策と企業行動に関する研究」『環境経済・政策研究』8(1),61-73.
- 金原達夫・藤井秀道・金子慎治(2007)「日本企業における環境行動と経済・環境パフォーマンスの関係」『国際協力研究誌』13(1),29-37.
- 環境省(2019)「プラスチック資源循環戦略」
(<https://www.env.go.jp/press/files/jp/111747.pdf>) 2020年9月アクセス
- 環境省(2020)「持続可能な開発目標(SDGs エスディーズ)活用ガイド」
(<http://www.env.go.jp/press/107846.html>) 2020年12月アクセス
- 金恵珍(2017)『本業と一体化した環境経営』,白桃書房
- 喬晋建(2014)「アンゾフの企業成長戦略:多角化戦略を中心に(嵯峨一郎教授退職記念号)」『熊本学園商学論集』18(2),pp.1-29.
- 九里徳泰(2008)「環境経営学の確立に向けて(1):環境経営小史と環境経営学の模索」『作新経営論集』17,pp.213-221.
- 経済産業省(2014)「製紙産業における地球温暖化対策の取り組み」
(https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/chikyu_kankyo/yakusoku_soan/pdf/002_09_00.pdf)
- 酒井伸一(2019)「3R プラス原則とライフサイクル的観点からみたプラスチック素材」『廃棄物資源循環学会誌』30(2),pp.131-140.
- 重田幸生・松尾未亜・塩野正和(2015)「2030年に向けて日本企業が直面する構造変化(創

- 立 50 周年記念特集 2030 年の日本)』『知的資産創造』23 (6) ,100-111.
- 首藤恵・増子信・若園智明 (2006) 「企業の社会的責任 (CSR) 活動とパフォーマンス:企業収益とリスク」『早稲田大学ファイナンス総合研究所,Waseda University Institute of Finance Working Paper Series』WIF-06-002,1-25.
- 田崎智宏 (2009) 「3R・廃棄物研究の到達点と今後」『環境科学会誌』22 (2) ,119-131.
- 田畑和彦・タバタカズヒコ 「CSV 経営の今日的意義と課題」『静岡産業大学情報学部研究紀要』24.
- 田淵泰男 (2022) 「製造業企業の代理店政策と販売戦略について:紙・板紙業界の「共通代理店」を中心に」『国士舘大学経営研究所紀要』52,19-44.
- 中川好明 (2014) 「資源循環型産業としての製紙産業 (3 つのリサイクル)」国際環境経済研究所・資源リサイクル
(https://ieei.or.jp/2014/02/special201308_02_005/?type=print) (2020 年 10 月アクセス)
- 日本製紙グループ (<https://www.nipponpapergroup.com/>)
- 日本製紙連合会 (<https://www.jpa.gr.jp/>)
- 日本製紙連合会 (2023) 「日本製紙連合会サステナビリティレポート」
(<https://www.jpa.gr.jp/file/release/20240122105005-1.pdf>) (2020 年 10 月アクセス)
- 日本製紙連合会 (2024) 「紙パルプ産業のエネルギー需要及び他産業も含めた CO₂ 排出の動向 2024 年度版 (2022 年度実績)」
(<https://www.jpa.gr.jp/file/topics/20240620101328-1.pdf>) (2024 年 10 月アクセス)
- 貫隆夫 (2012) 「環境マネジメントの 3 つの次元:企業,国家,地球 (<特集>環境経営と 21 世紀の生産システム)」『日本情報経営学会誌』32 (4) ,2-10.
- 林田明子 (2019) 「環境規制が貿易・投資と技術革新を通じて環境負荷低減に及ぼす効果に関する研究」(Doctoral dissertation, Waseda University)
- 早船真智 (2018) 「紙・パルプ産業における原料調達システムの展開:木材チップ取引の交渉力とチャンネル統制の動態分析」(Doctoral dissertation,筑波大学 (University of Tsukuba))
- 細田道隆・牛窪賢一・竹原正篤 (2002) 「環境経営と企業価値」『安田総研クォーターリー』40,34-77.
- 豊澄智己 (2006) 「エコビジネスの展開戦略:環境配慮型製品に着目して」『人間環境学研究』5 (1) ,115-134.
- 堀内行蔵 (2013) 「持続可能性と環境経営:根本から考える」『公共政策志林』1,1-18.
- 牧野文夫 (2008) 「中国の高成長は持続可能か (特集中国経済はどこへ行く)」『経済セミナー』(640) ,16-20.
- 宮西孝則 (2016) 「日本の紙パルプ産業の現状—TokyoPaper2015 特別講演—」『紙パ技協誌』70 (4) ,441-445.

- 宮本常一・宮本又次・由井常彦・梶井義雄（1973）『製紙業の100年:紙の文化と産業』.日本経営史研究所編
- 村上克美（2008）「紙産業の危機と主要な課題」『松山大学論集』20（2）,35-70.
- 山崎慶太・横田樹広・豊田知世・加藤桜椰風・高口洋人・宮崎賢一（2023）「木質バイオマスエネルギーの活用による脱炭素と経済波及効果の評価」『環境情報科学』52（1）,115-115.
- 吉村晃一（2023）「繊維産業の進むべき方向性~with コロナから2030年を見据えて~」『繊維製品消費科学』64（3）,190-196.
- 吉村秀治（2013）「日本製紙グループの電力供給に対する取り組み」『紙パ技誌』67（1）,64-67.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*, 28(1), 71-88.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Christmann, P. (2000). Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management journal*, 43(4), 663-680.
- Clemens, B., 2001. Three phases of environmental strategies. *Journal of Environmental Management* 62, 221–231.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Esty, D. C., & Porter, M. E. (1998). Industrial ecology and competitiveness: Strategic implications for the firm. *Journal of Industrial Ecology*, 2(1), 35-43.
- Fraj, E., Martínez, E., & Matute, J. (2013). Green marketing in B2B organizations: an empirical analysis from the natural-resource-based view of the firm. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Gilley, K. M., Worrell, D. L., Davidson III, W. N., & El-Jelly, A. (2000). Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance: the differential effects of process-driven versus product-driven greening initiatives. *Journal of management*, 26(6), 1199-1216.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005). A study of the motivations for the environmental transformation of companies. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 462-475.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), 1464-1479.
- Hirsch, D. D. (2010). Green business and the importance of reflexive law: What Michael Porter didn't say. *Administrative Law Review*, 1063-1126.

- Klassen, R. D., & Whybark, D. C. (1999). The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management journal*, 42(6), 599-615.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of business research*, 67(1), 2793-2799.
- Mishra, P., & Yadav, M. (2021). Environmental capabilities, proactive environmental strategy and competitive advantage: A natural-resource-based view of firms operating in India. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125-249.
- Palmer, K., Oates, W. E., & Portney, P. R. (1995). Tightening environmental standards: the benefit-cost or the no-cost paradigm?. *Journal of economic perspectives*, 9(4), 119-132.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. The Dynamics of the eco-efficient economy: environmental regulation and competitive advantage, 33, 120-134.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, 9(4), 97-118.
- Reinhardt, F. L. (1998). Environmental product differentiation: Implications for corporate strategy. *California management review*, 40(4), 43-73.
- Sharma, S., Aragón-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A. (2007). The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: An analysis of North American and European ski resorts. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(4), 268-283.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic management journal*, 19(8), 729-753.
- Shi, V. G., Koh, S. L., Baldwin, J., & Cucchiella, F. (2012). Green supply chain management based on natural resources. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 54-67.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Walley, N., & Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *Reader in Business and the Environment*, 36(81), 4.
- Xepapadeas, A., & de Zeeuw, A. (1999). Environmental policy and competitiveness: the Porter hypothesis and the composition of capital. *Journal of Environmental Economics and Management*, 37(2), 165-182.

第3章

- 飯田信一 (2015). 海外子会社の自律性と制度への戦略的対応. 『横浜国際社会科学研究』 20 (3) .
- 井上尚之 (2017). 環境経営からサステナビリティ経営への変遷の系譜. 『神戸山手大学紀要』 19 (12) , 11-47.
- 金原達夫・村上一真 (2015). CSR は環境経営移転を促進するのか? 『修道商学』 56, 119-138.
- 桑名義晴・山本崇雄 (2006). 日系多国籍企業の知識マネジメント: YKK と東芝のケースを中心に. 『千葉商大論叢』 44 (1) , 51-73.
- 高瑞紅 (2015) 海外駐在員の役割と課題. 『経済理論』 (381) , 1-20.
- 島谷祐史 (2006). 海外子会社の知識獲得と移転に関する一考察. 『横浜国際社会科学研究』 10 (6) .
- 豊澄智己 (2013) 日本企業のグローバル環境経営に関する一考察. 『経営学論集 第 83 集 新しい資本主義と企業経営』 (pp. F26-1) . 日本経営学会.
- 豊澄智己・金原達夫・村上一真 (2013). 日系多国籍企業の発展途上国における環境経営の実践に関する一考察. 『人間環境学研究』 11, 121-142.
- 林正 (2017) 多国籍企業における知識移転の促進要因に関するメタ分析. 『組織科学』 50 (4) , 4-12.
- 古沢昌之 (2021) 「在米国日系進出企業に勤務する「現地採用日本人」の「バウンダリー・スパー」としての可能性と「日本人性」「キャリア」「職務満足」を巡る状況 — 日系企業及び現地採用日本人への調査に基づいて— 『商経学叢』 68 (1) , 411-445.
- 堀内行蔵. (2013) 持続可能性と環境経営: 根本から考える. 『公共政策志林』 第 1, 1-18.
- 宮崎正浩 (2016) 『持続可能性経営』 現代図書.
- 村上由紀子 (2016) 日系多国籍企業における R&D 知識移転の媒体. 『研究・イノベーション学会 年次学術大会講演要旨集』 31.
- 山本崇雄 (2004) 多国籍企業のユニット間知識フロー: 海外子会社の知識獲得と知識移転を中心に. 『千葉商大論叢』 41 (4) , 123-142.
- Acquier, A., Carbone, V., & Moatti, V. (2018). “Teaching the Sushi Chef”: hybridization work and CSR integration in a Japanese multinational company. *Journal of Business Ethics*, 148, 625-645.
- Allen, R. K. (1977). *Organizational Management through Communication*.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic management journal*, 23(11), 979-996.

- Attig, Najah, Narjess Boubakri, Sadok El Ghouli and Omrane Guedhami (2016). Firm Internationalization and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 171-197.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm - specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic management journal*, 19(3), 221-242.
- Björkman, I., Barner-Rasmussen, W., & Li, L. (2004). Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms. *Journal of international business studies*, 35(5), 443-455.
- Bonache, J., & Brewster, C. (2001). Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145-168.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.
- Brammer, S. J., Pavelin, S., & Porter, L. A. (2009). Corporate charitable giving, multinational companies and countries of concern. *Journal of Management Studies*, 46(4), 575-596.
- Chang, Y., Gong, Y., and Peng, M. W. (2012) Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance. *Academy of Management Journal*, Vol, 55, No, 4, 927-948.
- Dam, L., & Scholtens, B. (2008). Environmental regulation and MNEs location: Does CSR matter?. *Ecological Economics*, 67(1), 55-65.
- Detomasi, D. A. (2007). The multinational corporation and global governance: Modelling global public policy networks. *Journal of business ethics*, 71, 321-334.
- Feldman, S.J., Soyka, P.A. and Ameer, P.G. (1997) "Does improving a firm's environmental management system and environmental performance result in a higher stock price?" *Journal of Investing*, 6 (4) , 87-97.
- Frost, T. S. (2001). The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations. *Strategic Management Journal*, 22(2), 101-123.
- Gallié, E. P., & Guichard, R. (2005). Do laboratories mean the end of face-to-face interactions? An evidence from the ISEE project. *Economics of Innovation and New Technology*, 14(6), 517-532.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1988). Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of international business studies*, 19(3), 365-388.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hussinger, K., & Wastyn, A. (2016). In search for the not - invented - here syndrome: the role of knowledge sources and firm success. *R&D Management*, 46(S3), 945-957.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of international business studies*, 37(6),

- Hymer, S. H. (1960). The international operations of national firms, a study of direct foreign investment (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. *Journal of international business studies*, 43, 834-864.
- Kacperczyk, A. (2009). With greater power comes greater responsibility? Takeover protection and corporate attention to stakeholders. *Strategic Management Journal*, 30(3), 261-285.
- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 26(4), 15.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology. *Organization Science* 3 (3): 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 24, 625-645.
- Kong, L., Ciabuschi, F., & Martín, O. M. (2018). Expatriate managers' relationships and reverse knowledge transfer within emerging market MNCs: The mediating role of subsidiary willingness. *Journal of Business Research*, 93, 216-229.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 24(1), 64-81.
- Liou, R. S., & Rao-Nicholson, R. (2021). Multinational enterprises and Sustainable Development Goals: A foreign subsidiary perspective on tackling wicked problems. *Journal of International Business Policy*, 4(1), 136-151.
- Michael Geringer, J., Beamish, P. W., & DaCosta, R. C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic management journal*, 10(2), 109-119.
- Murtha, T. P., & Lenway, S. A. (1994). Country capabilities and the strategic state: How national political institutions affect multinational corporations' strategies. *Strategic management journal*, 15(S2), 113-129.
- Nachum, L., & Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal*, 26(8), 747-767.
- Najafi-Tavani, Z., Zaefarian, G., Henneberg, S. C., Naudé, P., Giroud, A., & Andersson, U. (2015). Subsidiary knowledge development in knowledge-intensive business services: a configuration approach. *Journal of International Marketing*, 23(4), 22-43.
- O'Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network?. *Strategic management journal*, 21(5), 525-548.
- Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human-computer interaction*, 15(2-3), 139-178.
- Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & society*, 50(1), 6-27.

- Piscitello, L., & Rabbiosi, L. (2006). Knowledge transfer from foreign subsidiaries to parent companies: mechanisms and effects on competitive advantage.
- Porta, R. L., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1998). Law and finance. *Journal of political economy*, 106(6), 1113-1155.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2018). Creating shared value: How to reinvent capitalism—And unleash a wave of innovation and growth. In *Managing sustainable business: An executive education case and textbook* (pp. 323-346). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Scholtens, B., & Kang, F. C. (2013). Corporate social responsibility and earnings management: Evidence from Asian economies. *Corporate social responsibility and environmental management*, 20(2), 95-112.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management journal*, 38(2), 341-363.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 469-492.
- Zhao, H., & Luo, Y. (2005). Antecedents of knowledge sharing with peer subsidiaries in other countries: A perspective from subsidiary managers in a foreign emerging market. *Management International Review*, 71-97.

第 4 章

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464.
- Adams, R., & Kirchmaier, T. (2013). Making It to the Top: From Female Labor Force Participation to Boardroom Gender Diversity. (*FMG Discussion Paper 715*, ECGI - Finance Working Paper 347/2013). <http://ssrn.com/abstract=2192918>
- Attah-Boakye, R., Adams, K., Kimani, D., & Ullah, S. (2020). The impact of board gender diversity and national culture on corporate innovation: A multi-country analysis of multinational corporations operating in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120247.
- Bader, A. K., Froese, F. J., Cooke, F. L., & Schuster, T. (2022). Gender diversity management in foreign subsidiaries: A comparative study in Germany and Japan. *Journal of International Management*, 28(3), 100921.
- Bajdo, L. M., & Dickson, M. W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination. *Sex Roles*, 45(5), 399-414.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press.

- Berry, H., Guillén, M. F., & Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of international business studies*, 41, 1460-1480.
- Brock, D. M., & Siscovick, I. C. (2007). Global integration and local responsiveness in multinational subsidiaries: Some strategy, structure, and human resource contingencies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 353-373.
- Byrne, D., Gouaux, C., Griffitt, W., Lamberth, J., Murakawa, N. B. P. M., Prasad, M., ... & Ramirez III, M. (1971). The ubiquitous relationship: Attitude similarity and attraction: A cross-cultural study. *Human Relations*, 24(3), 201-207.
- Byron, K., & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428-442.
- Campos-García, I., Olivás-Luján, M., Zúñiga-Vicente, J. A., (2019). Managing gender diversity in companies operating in different national contexts: the case of Spanish MNCs in Latin American Countries. In: *Diversity within Diversity Management (Advanced Series in Management)*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 197–219
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Daily, Catherine M., S. Trevis Certo and Dan R. Dalton, (1999). A Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, None in the Executive Suite. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 1, pp. 93-99.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- Dezso, Cristian L. and David Gaddis Ross (2012). “Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation”. *Strat Mgmt J.* Volume33, Issue9, Pages 1072-1089.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Emelianova, O., & Milhomem, C. (2019). Women on boards 2019 progress report. New York: MSCI. (Retrieved from <https://equileap.com/wp-content/uploads/2020/01/MSCIs-Women-on-Boards-2019-Progress-Report.pdf>)
- Equality in Tourism. (2018). Sun, sand and ceilings: Women in tourism and hospitality boardrooms. Equality in Tourism International. (Retrieved from <https://www.equalityintourism.org/wp-content/uploads/2018/11/SUN-SAND-AND-CEILINGS-new.pdf>)
- European Commission. (2012). Women in economic decision-making in the EU: Progress report. Publications Office of the European Union. (Retrieved from <https://ec.europa.eu>)
- Fernández, J. (2015). The impact of gender diversity in foreign subsidiaries' innovation outputs.

- Ferner, A., Almond, P., & Colling, T. (2005). Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: The case of ‘workforce diversity’ in US multinationals. *Journal of international business studies*, 36, 304-321.
- Ferrary, M. (2018). Gender diversity in the labor market: Employer discrimination, educational choices and professional preferences. *GRH*, 27(2), 83-118.
- Geary, J., Aguzzoli, R.,(2016). Miners, politics and institutional caryatids: accounting for the transfer of HRM practices in the Brazilian Multinational Enterprise. *J. Int. Bus. Stud.* 47, 968–996
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Heilman, M. E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(4), 3.
- Hillman, A.J., Shropshire, C. and Cannella Jr, A.A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50, pp. 941-952.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Infantes, P. M., & Pascual-Fuster, B. (2020). Board Gender Diversity in Business Groups: Exploring the Cascading Effect between Headquarters and Affiliates (July 31, 2020). *Available at SSRN 3664613*.
- Jeong, S. H., & Harrison, D. A. (2017). Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1219-1252.
- Kemper, L. E., Bader, A. K., & Froese, F. J. (2019). Promoting gender equality in a challenging environment: The case of Scandinavian subsidiaries in Japan. *Personnel Review*, 48(1), 56-75.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19, 411-432.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 24(1), 64-81.
- Krause, R., Roh, J., & Whitley, K. A. (2022). The Top Management Team: Conceptualization, Operationalization, and a Roadmap for Scholarship. *Journal of Management*, 48(6), 1548-1601. <https://doi.org/10.1177/01492063211072459> (Original work published 2022)
- Krause, R., Roh, J., & Whitley, K. A. (2022). The top management team: Conceptualization, operationalization, and a roadmap for scholarship. *Journal of Management*, 48(6), 1548-

1601.

- Lauring, J. (2013). International diversity management: Global ideals and local responses. *British Journal of Management*, 24(2), 211-224.
- Madera, J. M., Ng, L., Sundermann, J. M., & Hebl, M. (2019). Top management gender diversity and organizational attraction: When and why it matters. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 90–101.
- Manoharan, A., Madera, J. M., & Singal, M. (2021). Walking the talk in diversity management: Exploring links between strategic statements, management practices, and external recognition. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102864.
- Menz, M. (2012). Functional top management team members: A review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 38(1), 45-80.
- Moore, F. (2015). An unsuitable job for a woman: a ‘native category’ approach to gender, diversity and cross-cultural management. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 216-230.
- MSCI. (2019). Women on Boards: 2019 Progress Report. MSCI ESG Research LLC.
(Retrieved from <https://www.msci.com/documents/10199/29f5bf79-cf87-71a5-ac26-b435d3b6fc08#:~:text=Progress%20is%20still%20slow%2C%20but,based%20on%20the%20latest%20data>)
- Pal, K. K., Piaget, K., Zahidi, S., & Baller, S. (2024, June). Global gender gap report 2024. In World Economic Forum (Vol. 11).
(Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Pudelko, M., & Tenzer, H. (2024). From professional aspirations to identity confirmation and transformation: The case of Japanese career women working for foreign subsidiaries in Japan. *Human Resource Management Journal*, 34(3), 599-626.
- Ridgeway, C. (2011). *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*. Oxford University Press.
- Russen, M., Dawson, M., & Madera, J. M. (2021). Gender diversity in hospitality and tourism top management teams: A systematic review of the last 10 years. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102942.
- Saeed, A., Riaz, H., Liedong, T. A., & Rajwani, T. (2022). The impact of TMT gender diversity on corporate environmental strategy in emerging economies. *Journal of Business Research*, 141, 536-551.
- Saka-Helmhout, A. (2007). ‘Unravelling learning within multinational corporations’, *British Journal of Management*, 18,294–311.
- Schwartz, S. H., & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of research in personality*, 38(3), 230-255.

- Skelly, J., & Johnson, J. B. (2011). Glass ceilings and great expectations: Gender stereotype impact on female professionals. *Southern Law Journal*, 21, 59–70.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of business ethics*, 83, 55-63.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of management*, 26(6), 1157-1177.
- UNESCO (2017). Cracking the code: Girls' and women's education in science, technology, engineering and mathematics (STEM).
(Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000253479>)
- World Bank. (2023). Gender Data Portal.
(Retrieved from <https://genderdata.worldbank.org/>)
- Xu, D., & Shenkar, O. (2002). Note: Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 27(4), 608-618.
- 河口真理子. (2013). ダイバーシティ経営:いまだ「女性」が課題の日本企業:変えるには何が必要か. 大和総研調査季報= DIR research quarterly review, (9), 80-103.

第5章

- 中 濤 (2025) 「「反 DEI」にいかに向かうか 米国における「DEI バックラッシュ」の展開と日本企業への示唆」『大和総研・ESG 投資』
https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/esg/20250513_025092.pdf(2025年10月アクセス)