

多国籍企業のサステナブル経営における 海外拠点の役割

武蔵大学大学院

経済学研究科 博士後期課程 1年生

楊亜蝶

はじめに

背景・目的

- ・**サステナブル経営** (=サステナビリティ経営)とは、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)。
- ・SDGsの機運の高まりによって、企業の社会への配慮を求める圧力が高まっている。特に、**多国籍企業はより複雑で厳しい圧力に直面している**(豊澄, 2013)。
- ・海外拠点における対応で蓄積したサステナブル経営に関する知識は、本社に移転されて、本社や多国籍企業全体の経営に影響を与えている可能性がある。
- ・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、まだ明らかになっていない。
 - ➡ この影響について以下の要因に着目した分析を行った。
- ・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
- ・多国籍企業の規模

先行研究

(1) 多国籍企業の本社と子会社におけるサステナブル経営

- ・従来のCSR研究においては、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だと考えられてきた(O' Donnell,2000)。
- ・一方、近年では海外拠点の主体的なサステナブル経営が注目されている。

例: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おり、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。

先行研究

(2) 海外拠点における学習

- 知識経営論やイノベーション研究の分野では、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が示されている(Frost,2001; Ghoshal and Bartlett,1988)。
 - 各地の異なる経営資源から学ぶ能力は多国籍企業の競争優位の源泉と考えられる。
 - 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にアクセスすることができる(Szulanski,1996)。
 - 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、知識の獲得はさらに効果的なものになる。
- ➡企業のサステナブル経営においても、各海外拠点は現地に存在する知識を学び、獲得することができると考えられる。

先行研究

(3) 海外拠点から本社への知識移転

- 海外で獲得した知識を本社や他の海外拠点に移転することで、多国籍企業の知識ベースの形成に貢献している (Bjorkman et al., 2004; Zhao and Luo, 2005)。
- 企業のサステナブル経営においても、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る可能性がある。
 - 例: Acquier et al. (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。

研究内容

本研究では、これらの先行研究を踏まえて、

- 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のではないか
- その際には多国籍企業やその海外拠点の特性が影響を与えるのではないか

という点を検証する。

仮説1

- 異なる国においては、持続可能性に関する要求と制度には違いがあり、多国籍企業の各拠点の直面する持続可能性に関連する圧力も異なっている(Kostova and Zaheer,1999)。
 - 持続可能性を重視し、その達成に関して高い評価を得ている国ほど、企業に対する要求水準や圧力が高いものと考えられる。
- 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 and Allen, 2006)。
 - 圧力の強い国に立地する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。

仮説2

- 多国籍企業の内部では多くの知識が移転されているが、特に移転される知識が暗黙知を多く含む場合、多国籍企業はその手段として国際的な人員配置を利用する(Bonache and Brewster, 2001)。
- 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 et al., 2018)。
 - ▶ 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、本国から社員が派遣されている海外拠点を多く持つ企業ほど強くなる。

仮説3

- 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、海外拠点のような外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思われる。
- ▶ 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、多国籍企業の規模が大きいほど弱くなる。

分析方法とサンプル

分析方法:

- 2010年代の日本の多国籍企業に関するパネルデータを構築し、回帰分析を行った。
 - 最小二乗法
 - 固定効果モデル
 - 調整効果 (moderating effect) を検証する仮説2、3は交差項の効果を見ることにより検証

サンプル:

- 海外拠点を持つ日系多国籍企業 (753標本, 358社)
- 2015年、2017年、2019年の3時点

変数

被説明変数

• 本社のサステナブル経営の強さ

- 東洋経済新報社『CSR企業総覧』にもとづいたCSR企業ランキング掲載のCSRスコア
 - 人材活用、環境、企業統治、社会性、財務の各観点からの評価を基に算出
- 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、説明変数との間に3年間のタイムラグを設定
 - 被説明変数がt年のデータの時、説明変数はt-3年のデータ

説明変数

• 現地環境:進出先の国において持続可能性が重視される程度(仮説1)

- 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により算出
 - 各企業の保有する海外拠点は『海外進出企業データベース』(東洋経済新報社)により捕捉
- 海外拠点の立地する各国における持続可能性重視の度合いは、SolAbility Sustainable Intelligence社が発表している各国のGlobal Sustainable Competitive Index (GSCI)におけるスコアを用いて測定
 - 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。

各国において持続可能性が重視される程度 (GSCI)

Global Sustainable Competitive Index (2017年) における上位10か国と下位10か国

Rank	Country	Score
1	Sweden	60.5
2	Norway	58.2
3	Iceland	57.6
4	Finland	57.4
5	Denmark	57.2
6	Ireland	55.4
7	Switzerland	55.3
8	Austria	54.8
9	Latvia	54.2
10	Estonia	53.7

Vanuatu	170	36.0
Chad	171	35.6
Mauritania	172	35.4
Grenada	173	35.2
Eritrea	174	35.1
Kiribati	175	34.9
Haiti	176	34.5
South Sudan	177	32.3
Seychelles	178	32.0
Yemen	179	31.0
Iraq	180	30.2

変数

説明変数

• 派遣割合(仮説2)

- ある多国籍企業の全海外拠点数に占める本社から派遣された従業員のいる会社数の割合
- 『海外進出企業データベース』(東洋経済新報社)から収集
- 「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

• 本社の企業規模(仮説3)

- 本社の資本金の額
- 『海外進出企業データベース』(東洋経済新報社)から収集
- 「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

変数

コントロール変数

- **本社出資比率：**
 - ・ 海外子会社における日本側親会社の出資割合
 - ・ 『海外進出企業データベース』(東洋経済新報社)から収集
- **海外売上高比率**
 - ・ 日本側親会社の海外売上高比率
 - ・ 株式会社プロネクサスのEOLデータベースから収集
- **子会社数**
 - ・ 日本側親会社の持っている子会社数
 - ・ 『海外進出企業データベース』(東洋経済新報社)から収集

統計と相関関係

表1 各変数の平均、標準偏差

変数	サンプル数	平均値	標準偏差
本社サステナブル経営の強さ	753	457.16	58.35
現地環境 (GSCI)	753	46.69	2.31
派遣割合	753	84.75	26.52
本社規模 (資本金の対数)	753	9.84	1.44
海外売上高比率	753	0.42	0.22
子会社数 (対数)	753	2.80	1.02
本社出資比率	753	60.82	21.89

表2 各変数間の相関係数

各変数間の相関関係

(obs=753)	1	2	3	4	5	6	7
1 本社サステナブル経営の強さ	1						
2 現地環境 (GSCI)	0.26	1					
3 派遣割合	-0.17	-0.27	1				
4 本社規模 (資本金の対数)	0.76	0.19	-0.16	1			
5 海外売上高比率	0.21	0.17	-0.10	-0.14	1		
6 子会社数 (対数)	0.60	0.16	-0.18	0.64	0.38	1	
7 本社出資比率	-0.30	-0.06	-0.26	0.32	-0.16	-0.45	1

分析結果

多国籍企業のサステナブル経営と進出先の現地環境との関係:固定効果モデルによるパネル分析

被説明変数:	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5
本社サステナブル経営の強さ (CSR_score)					
現地環境 (GSCI) : 仮説1		2.3070***	0.1672	13.1419***	11.1407***
現地環境 × 派遣割合 : 仮説2			0.0249**		0.0169*
現地環境 × 本社規模 : 仮説3				-1.0912***	-1.0358***
派遣割合	-0.1491***	-0.0433	-1.2216**	-0.0481	-0.8473*
本社規模 (資本金の対数)	-5.1296	-4.7675	-5.1003	44.1051***	41.4009***
海外売上高比率	44.2646*	54.2973**	52.9482**	56.1602**	55.1505**
子会社数 (対数)	14.7836***	17.3076***	17.4031***	17.0278***	17.1067***
本社出資比率	0.2712**	0.2170*	0.1995*	0.1861	0.1758
定数	443.7182***	315.4566***	421.9297***	-167.0150	-70.3130
サンプル数	753	753	753	753	753
企業数	358	358	358	358	358

注) ***, **, *はそれぞれ1%, 5%, 10%の有意水準を表す

分析結果

- 仮説1が支持された。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向上していることを示唆。
- 仮説2が支持された。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った。
- 仮説3が支持された。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った。

結論

- 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、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。
 - 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。
 - 本社は海外拠点におけるサステナブル経営の取り組みのうち、本社あるいはグループ全体で活用できる取り組みを、駐在員の活用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。
 - 海外拠点では、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、全社におけるサステナブル経営の向上に寄与できる。
- ただし、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ため、慎重な検証が今後の課題。

ご清聴ありがとうございました

各変数の記述統計量					
Variable	サンプル数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
CSR_score	753	457.16	58.35	336	606.9
現地環境 (GSCI)	753	46.69	2.31	34.4	52.92
本社規模 (資本金:百万円)	753	48064.54	75403.18	100	660000
派遣割合	753	84.75	26.52	0	100
海外売上高比率	753	0.42	0.22	0.01	0.99
子会社数	753	27.84	39.87	1	410
本社出資比率	753	60.82	21.89	12	100

データ情報

GSCI	日本籍企業の海外進出データ	本社のCSRscore
2013	2013	2016
2015	2015	2018
2017	2017	2020

CSR（本社のサステナブル経営の強さ）

順位	昨年 順位	順位 上昇	社名	総合 ポイント (600)	人材 活用 (100)	環境 (100)	企業統治 + 社会性 (100)	財務 (300)
1	1		KDDI	575.7	96.0	94.9	99.4	285.4
2	3	↑	日本電信電話	572.0	93.9	96.2	98.3	283.6
3	5	↑	富士フイルム ホールディングス	571.2	94.9	97.4	98.9	280.0
4	7	↑	JT	569.4	96.0	92.3	97.7	283.4
5	4		花王	568.7	96.0	94.9	96.0	281.8
6	2		NTTドコモ	567.2	91.9	89.7	100.0	285.6
7	53	↑	サントリー ホールディングス	565.9	94.9	98.7	96.6	275.7
8	13	↑	大和ハウス工業	565.6	88.9	97.4	97.7	281.6
9	17	↑	トヨタ自動車	563.1	93.9	98.7	97.2	273.3
10	12	↑	麒麟ホールディングス	562.6	94.9	96.2	96.0	275.5

東洋経済新報社『CSR企業総覧』,2021

GSCI

- The GSCI measures competitiveness of countries based on 131 measurable, quantitative indicators derived from reliable sources, such as the World Bank, the IMF, and various UN agencies. The 131 indicators are grouped into 5 sub-indexes: Natural Capital(自然資本), Resource Efficiency & Intensity(資源効率と強度), Intellectual Capital(知的資本), Governance Efficiency(管理効率), and Social Cohesion(社会的結束).
- Data sources
- Over 90% of the sustainable competitiveness indicators are purely quantitative performance indicators. Data sources were chosen according to reliability and availability of global data. The largest percentage of indicators was derived from the World Bank's indicator database, followed by data sets and indicators provided by various UN agencies and the IMF. In addition, some recognised external indexes published by non-governmental organizations have been integrated, including Transparency International, Reporters without Borders, The New Economics Foundation, The Institute for Economics and Peace, and The Fund For Peace.

•

出所: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/methodology>

参考文献

豊澄智己. (2013). (26) 日本企業のグローバル環境経営に関する一考察. In 経営學論集 第83集 新し

い資本主義と企業経営 (pp. F26-1). 日本経営学会.

Acquier, Aurélien, Carbone, Valentina, Moatti, Valérie. (2018) “Teaching the Sushi Chef”: hybridization work and CSR integration in a Japanese multinational company. *Journal of Business Ethics*, 148.3: 625-645.

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., & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.

Frost, T. S. (2001). The geographic sources of foreign subsidiaries’ innovations. *Strategic management journal*, 22(2), 101-123.

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.

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), 838-849.

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.

O’Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network?. *Strategic management journal*, 21(5), 525-548.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.

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.