

2015年 3月修了

早稲田大学大学院商学研究科

## 修 士 論 文

題 目

進出先における多国籍企業のCSR戦略

～台湾における日系企業～

研究指導 企業社会論

指導教員 谷本 寛治 教授

学籍番号 35131013-1

氏 名 高 子 恵

# 概要書

経済のグローバル化につれ、多国籍企業はその事業活動を活発化させており、世界各地に事業を展開するようになった。と同時に、地球環境問題、進出先における人権・労働問題など様々な国際課題が顕在化している。このような背景の中、第三セクターが台頭し、多国籍企業に企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility 以下では「CSR」と略す)を問うようになってきた。しかし、国々の政治・文化・経済的背景が違うので、CSR に対する理解も異なっており、各地域のステイクホルダーが企業に求めることも異なっている。国境をこえて事業活動を展開している多国籍企業は、地域ごとのニーズに応じるか、もしくは国際的基準に沿って統一した CSR 戦略を立てるかが重要課題となっている。多国籍企業は、どのような対応策、CSR 戦略を行っていくべきかについて検討していく必要がある。また、近年 CSR がブームとなってきたが、たとえ CSR の制度を構築したとしても不祥事が繰り返し起こす企業も存在する。それは、CSR の制度化が進んでも、経営のプロセスに定着していないからである。本社はどのように CSR 戦略を各子会社まで浸透させていくのか、CSR を単なるの制度として捉えなく、確実に日常の事業活動レベルで実行できるようにするため、どのようなコントロール・メカニズムが必要であるのかについて検討していかなければならない。そこで、本研究では、次の三つのリサーチ・クエスチョン（以下では RQ と称する）を設定する。

RQ1：進出先において多国籍企業はどのような CSR 戦略をもっているか。

RQ2：CSR 戦略とそのコントロール・メカニズムはどのような関係にあるか。

RQ3：進出先において多国籍企業の CSR 戦略はどのような影響を受けているか。

本研究では台湾における日系多国籍企業の事例を通して、これらの RQ を解明していく。台湾企業においては中小企業が多いため、CSR に関する研究でも中小企業の CSR 戦略を中心とした文献が多い。しかし、グローバルな潮流に対応する多国籍企業の動きも重要である。日本企業は 1952 年からすでに台湾で事業活動を始めており、2013 年に至るまで台湾市場における海外投資件数において高いシェアを獲得している。そのため、台湾経済に対しても日系多国籍企業の事業活動は大きな影響を与えている

と考えられる。こうした両国の強い関係性の中で日系多国籍企業が台湾においてどのような CSR 戦略を実行しているのか、詳しく分析していく。また、より詳細な情報や資料を得るために、各社のホームページや発行された報告書だけではなく、本社および台湾における子会社へのインタビューを行い、三つの RQ を考察していく。

本研究の構成は次の通りである。第 1 章では、本研究の背景及び問題意識を提示し、調査対象である台湾における日系多国籍企業を概観する。第 2 章では、多国籍企業に CSR が問われるようになってきた背景を考える。研究対象である日本の多国籍企業を検討するために、日本国内における CSR が求められるようになってきた動きを説明する。国際的にも、日本国内でも、CSR を無視することができなくなった状況を確認し、CSR を改めて定義する。次に、多国籍企業の CSR 戦略に関する議論を分析し、最適な CSR 戦略とは何かを考える。先行研究の中でも、新制度理論は、制度的要因及び企業の組織文化が進出先における多国籍企業の CSR 戦略にどのような影響を及ぼし、企業の CSR 戦略に対するコントロール・メカニズムへの影響力を与えているか、分析している。ここでは、CSR 戦略に相応しいコントロール・メカニズムについて検討する。第 3 章では、各社の CSR 戦略及びそれをコントロールするメカニズムという二つの視点をもとに、台湾における日系多国籍企業二社、株式会社日立製作所及びパナソニック株式会社へのインタビューを行い、それらの調査結果を明らかにする。第 4 章では、これらの事例を通して、三つの RQ を検討していくことにする。それぞれの結論は次の通りである。

RQ1 に対して、現在台湾における日系多国籍企業の CSR 戦略は、グローバルな CSR 戦略であると言える。しかし、研究対象の一つである日立製作所の台湾子会社が実行している CSR 戦略は、グローバルな CSR 戦略を行っているというよりも自社が台湾社会の事情を気付いてから CSR 戦略に取り組み直したということである。本社が海外子会社に与える自主性の度合いによって、現地で実行する CSR 戦略が変わってくると考えられる。また、パナソニックの台湾子会社が実行する CSR 戦略は、本社の CSR 方針と完全に一致するとは言えない。それは、日立製作所であれ、パナソニックであれ、最適な CSR 戦略を設定しているわけではなく、それに対するコントロール・メカニズムも妥当ではないと考えられるからである。

次に、RQ2 に対して、多国籍企業の CSR 戦略に対してソーシャル・ネットワークをベースにコントロールしている企業は、本社と海外子会社の CSR 戦略は類似度が高い

とすることができる。日立製作所は、海外子会社の CSR 戦略について報告書の提出及び社員派遣のみ行っているのに対して、パナソニックはそれ以外に、社内のイントラネットというコミュニケーションのプラットフォームも設置し、共有している。このようなシステムによって本社と海外子会社との間の情報交流や意見交換などに役を果たしていると考えられる。そのため、パナソニックの台湾子会社が日立製作所の台湾子会社より本社の CSR 方針と近いと言える。

最後に RQ3 に対する答えは、進出先における多国籍企業の CSR 戦略は母国及び進出先の制度的要因のみならず、企業全体の組織文化が各子会社の自主性に影響を与え、子会社の自主性が高ければ高くなるほど本社との CSR 戦略にギャップを生み出しやすくなるということができる。したがって、企業の組織文化によって、各子会社に与える自主性が変化し、進出先における CSR 戦略まで影響を及ぼしている。

第 5 章では、これまでの議論をまとめ、インプリケーションと研究課題を示す。インプリケーションとしては、進出先における多国籍企業は、海外子会社と直接に連絡を取り、各子会社が本社の情報を得られるようなコミュニケーションの仕組みを作る必要がある。特に社内のイントラネットの設置は重要である。さらに、今後の研究課題として、次の 3 点を指摘することができる。一つ目は、両社の台湾子会社の直接の親会社へのインタビューができなかったことである。調査結果によると、両社の台湾子会社が中国子会社のもとに属しているが、台湾で実行している CSR 戦略にはあまりかかわっていなかったことが明らかになった。しかし、やはりより正確な情報を把握するため、中国子会社へのインタビューも行う必要があったと思われる。二つ目は、研究対象は台湾における日系多国籍企業を中心に調査を行ったため、得られた結論は全ての多国籍企業に適用するとは言えない。三つ目は、本研究は進出先における CSR 戦略を **Matten and Moon (2008)** の新制度理論をもとに分析を行ったが、国の制度的フレームワークの部分にはあまり焦点を当てず、他の影響要因との関連性も述べていなかったため、それらに対してより詳しく検討する必要がある。さらに、まだ沢山 CSR 戦略に影響を与える要素（例：企業規模など）が存在するため、それらの要因も考えなければいけない。