

2017 年度 学士論文

日本企業における  
ステイクホルダー・エンゲージメ  
ントの現状と課題  
～先進的な日本企業 4 社を対象に～

2018 年 1 月 30 日

早稲田大学商学部 4 年

1F140394-1 作山太隆

## はしがき

大寒を過ぎ、2年間というゼミ活動が終わりを迎えている。思い返せば、この2年間は長かったようで、あつという間であった。

私はこの谷本ゼミを通して、学んだことが大きく分けて2つある。

1つは論理的に考えるということである。入ゼミした当初、右も左も分からない言葉だらけであった。3年の前期、グループ3~4人で本に対する問題提起を考えることは、今まで答えが明確にあり、言葉を暗記して試験に備えるという勉強をしていた自分にとって非常に新鮮であった。問題提起に対して必ず1つの答えがあるわけではなく、なぜそれが重要だと考えるのかエビデンスを集めて、立証しなければいけない。問題提起を立ててから、先行研究を集め、立証するまでの一連のプロセスや、また議論する上でこのプロセスを皆で共有していくことの大切さを学んだ。

もう1つは、セルフマネジメント、セルフコントロールである。これは谷本先生が幾度となく述べた言葉である。具体的な目標に向かって、計画的に実行していく中で、体調管理を整えることや、時間の使い方、メールの返信は必ず返すといった当たり前の部分など社会人になる上で、基礎となることを多く学んだ。またゼミ優先を掲げる中で、自分が休んだらどう穴埋めするのかなど、自分がグループの中でどう貢献していくのか考えることの大切さも学んだ。

高校とは違い、大学では多くの選択肢があり、自分でその都度選んでいかなければならない。早稲田大学商学部では卒業論文を提出せず卒業という選択肢もあるが、私は卒業論文を書き上げるという選択肢を選び、良かったと考える。理由は自分の好きなテーマを選べ、深く考えることが出来るからである。また卒業論文は1人で書き上げるものであるが、その過程において多くの協力があり、仕上げる事が出来るということを知ったからだ。本論文において、代行として1年間見て下さった土肥先生を始め、スカイプなどを通じて相談して下さった谷本先生、取材を受けて下さった担当者の方々、支えてくれた優秀な同期、先輩や後輩。また森塚様をはじめ、多くの方々に大変お世話になった。この場を借りて御礼申し上げたい。

私にとって、谷本ゼミの2年間は非常に充実したものであった。来年度は社会人になるが、谷本ゼミでの経験や学んだことを忘れず、新たな思いを胸に活躍したい。

2018年1月30日

作山太隆

## 目次

第1章 問題提起と CSR 潮流 .....	1
第1節 本論文の選定理由と問題提起 .....	1
第2節 本論文の構成 .....	1
第3節 CSR の概念と潮流 .....	2
(1) CSR の概念 .....	2
(2) 日本における CSR の潮流 .....	2
第4節 日本企業とステイクホルダーの関係性 .....	3
(1) 1980 年代 .....	3
(2) 1990 年代 .....	5
(3) 2000 年以降 .....	7
第2章 ステイクホルダー・エンゲージメント .....	8
第1節 ステイクホルダー、ステイクホルダー・エンゲージメントの定義 .....	8
第2節 ステイクホルダー理論に関する先行研究 .....	9
第3節 企業とステイクホルダーに関する段階の理論 .....	10
(1) Lawrence, A.T. and Weber, J.(2014) .....	10
(2) Roper(2012) .....	11
(3) AccountAbility(2015) .....	12
第4節 ステイクホルダー・エンゲージメントにおける構成要素 .....	12
第5節 ステイクホルダー・エンゲージメントの方法・プロセス .....	14
(1) ステイクホルダー・エンゲージメントの方法 .....	14
(2) ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセス .....	15
1) AccountAbility(2015) .....	15
2) Business for Social Responsibility(2012) .....	17
3) Global Reporting Initiative 第4版(2014) .....	17
(3) 小括 .....	19
第6節 本章のまとめ .....	19
第3章 日本企業におけるステイクホルダー・エンゲージメントの現状と課題 .....	21
第1節 日本企業全体の現状 .....	21
第2節 事例研究 .....	23
(1) 事例研究の目的 .....	23
(2) 事例研究の分析視点 .....	23
(3) 事例分析 .....	26

1) 大手非鉄金属会社 Z .....	26
2) 大手印刷会社 Y .....	29
3) 大手非鉄金属会社 X .....	34
4) 大手エネルギー会社 W .....	36
(4) 総括 .....	39
第 4 章 今後、日本企業はステイクホルダー・エンゲージメントをどのように 取り組んでいくべきか .....	45
第 1 節 本章の目的 .....	45
第 2 節 先進的な取組み：IKEA の事例 .....	45
(1) 社会課題への取組み .....	45
(2) ステイクホルダー・エンゲージメントの取組み .....	46
(3) 考察 .....	47
第 5 章 結論 .....	48
第 1 節 総括 .....	48
第 2 節 本論文の課題 .....	48
文献一覧 .....	50
URL 一覧 .....	50

## 第1章 問題提起とCSR潮流

### 第1節 本論文の選定理由と問題提起

過去数十年同様に、2017年も企業の不祥事が相次いでニュースになっている。2017年9月27日、日産自動車が無資格の従業員が車両の完成検査をしていた問題や神戸製鋼所、三菱マテリアルの子会社、さらに東レの子会社でのデータ改ざんなどの不祥事。こうした日本を代表する企業において、なぜ不祥事が起きてしまったのか。そこには多くの問題点が存在する。例えば、不祥事の温床となるような組織文化であったり、取締役会や経営監査の組織、社外取締役などの無機能化。また経営層の企業活動にモノを申す、株主等のステイクホルダーは役割を果たしていたのだろうか。今日ではこうした不祥事を防ぐため、企業がコンプライアンスに取り組むことが求められている。こうしたコンプライアンスを高めるためには、株主からの意見を取り入れ、外部監査や社外取締役と十分な対話を取り、エンゲージメントを行いながら経営に組み込んでいくことが求められる。エンゲージメントは企業がコンプライアンスやCSRマネジメントを推進する上で、根幹になる部分であるが、難しさもある。例えば、筆者が2017年1月末、ゼミ活動において三井物産のダイアログに参加した際、建設的な議論を行うことの難しさを痛感した。学生が企業に対して、どれだけモノを申すことができるのか、そしてエンゲージメントを行うためにはお互いが準備の時間を割き、多く勉強をしなければいけないということを痛感した。このようにエンゲージメントを行うことは非常に難しいが、極めて重要な要素である。

そして現在、日本企業はグローバル化とともに多様なステイクホルダーとの関係が求められる中で、ステイクホルダーと適切な関係を築き、エンゲージメントを行うことが出来ているのだろうか。本論文において、ステイクホルダー・エンゲージメントの実状を明らかにすることで、CSRマネジメントやコンプライアンスの取組みにも生きてくると考えられる。そして本論文を書き進めるにあたって、RQ1「日本企業におけるステイクホルダー・エンゲージメントはなぜ遅れているのか」RQ2「今後、日本企業はステイクホルダー・エンゲージメントをどのように取り組んでいくべきか」、この2つを明らかにしたい。

以上を本論文の問題提起とし、本論文はこの問いに答える形で展開する。

### 第2節 本論文の構成

次に本論文の構成として、以下のように進めていく。全部で5章から成り、まず第1章では、本論文の選定理由と問題提起を明らかにしたのち、CSRの定義を踏まえ、日本においてCSRがどのような潮流を受けて、現在に至るのか。また日本企業はステイクホルダーとどのような関係を築いてきたのか明らかに

する。第2章では欧米を中心とするステイクホルダー・エンゲージメントの定義や理論を踏まえ、ステイクホルダー・エンゲージメントが企業にとってどのような意味を持つのか、明らかにする。第3章の日本企業における現状と課題においては、本論文におけるRQ1「日本企業におけるステイクホルダー・エンゲージメントはなぜ遅れているのか」を明らかにするため、前章で挙げた理論を用いながら、日本企業の現状を事例分析する。企業の事例研究は、筆者が日本を代表する4つの企業にインタビューを行い、インタビュー内容を元に、現状と課題を考察していく。そして第4章では、日本企業の課題を踏まえながら、RQ2「今後、日本企業はステイクホルダー・エンゲージメントをどのように取り組んでいくべきか」に対する答えとして先進事例を検討し、第5章で本研究の締めくくりを行う。

### 第3節 CSR の概念と潮流

#### (1) CSR の概念

まず本論文において、CSRの定義を確認する。谷本(2006)によると、CSRとは「企業活動のプロセスに社会的公平性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」<sup>1</sup>と定義している。また谷本(2013)では、CSRを3つの次元で説明している<sup>2</sup>。1つが経営活動のあり方。これは経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込むこと、そしてステイクホルダーに対してアカウンタビリティを明確にすることである。2つ目として社会的事業である。社会事業とは、社会的な商品・サービスの提供や、事業の開発を行うこと。社会的な課題のビジネスとして取り組み、新しい可能性を示すこと(グリーン/ソーシャル・イノベーション)。3つ目が社会貢献活動である。社会貢献活動は、経営資源を活用したコミュニティへの支援活動、いわゆるフィランソロピー活動である。本来は本業を離れ、自社のもつ経験や技術力を生かし、コミュニティが抱える様々な課題に対し、経営資源を活用して支援することである。

このようにCSRは本業を通して、経営プロセスに組み込んで取り組むことが求められている。その際に、企業はステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たすことが求められるのである。本論文では、以上の定義を用いて、進めていく。

#### (2) 日本におけるCSRの潮流

ここではCSRがどのように世界で発展し、日本に潮流していったのかを谷本(2006)と谷本(2013)を用いて簡潔に説明する<sup>3</sup>。

1970年代アメリカにおいて企業の社会的責任を問う社会運動が広がった。それ以降、CSR、ビジネス倫理ということが経済活動の現場や学界において本格的に議論されていくようになる。1990年代に入って経済のグローバル化が進み、その負の側面が顕在化してきたことによって、企業の社会的責任が求められるようになってきた。またCSRがヨーロッパを中心に議論されるようになる。

日本においてCSRが話題になったのは1970年代に入って、4大公害裁判が大きな社会的問題となり、公害に対する企業の責任が追及されるようになってからである。1973年に経済同友会がCSRに関する報告書を出し、ブームになったが、市民社会組織の動きも弱く、第二次石油ショック以降の景気後退とともに、ブームは沈静化する。1990年代のバブル崩壊後にステイクホルダーの関係が変化し、社会構造が大きく変わっていった。震災による市民社会の変化や日本企業のグローバル化の進展などを要因として、2000年代に入って以降、その影響を受け、対応を迫られるようになった。またCSRの潮流においては国内的要因だけでなく、国外的要因も大きく影響している。例えば、持続可能な発展を求めるグローバルな動き、そこで求められる企業の新しい役割・責任。また、グローバルに活動するNGOによる企業への批判や評価、あるいは協働。グローバルな経営者団体、NGO、国際機関などによるCSRに関する行動規範や倫理基準の設置。また外部評価やCSR調達などがある。

以上のように、国内外の要因から2003年以降、日本企業はCSRに取り組み、2000年代半ばから後半にかけてCSRという言葉と意味が日本の企業社会に定着してきた。こうしたCSRの潮流があった中で、日本企業はステイクホルダーとどのように関わってきたのだろうか。次節で明らかにしていく。

#### 第4節 日本企業とステイクホルダーの関係性

前節で述べたように、日本におけるCSRの潮流は、外圧の影響と日本国内での社会構造の変化が大きく影響していた。谷本（2006）を参考に、日本企業とステイクホルダーの関係性について説明する<sup>4</sup>。

##### (1) 1980年代

1980年代まではわが国の企業社会はステイクホルダーが企業に取り込まれるような形で形成されてきた。とくに株主、従業員/労組、サプライヤーといったステイクホルダーは企業システムに組み込まれており、独立した立場から企業活動や経営者の行動に対しモニタリング、チェックする役割を果たしてきたかといえばそうではなかった。企業と株主は、株式の相互持ち合い、相互信認の関係にある。お互いに主たる株主はおさえ、安定株主となっている。主なサプライヤーとは、下請系列システムにおいて内部市場を形成してきた。市場と

は開かれたものであり、特定メンバーによる閉じた「内部市場」とは本来矛盾したものである。大企業は市場を内部化し、サプライヤー間の閉じたネットワークによって、取引コストを節約する「合理的な」システムをつくってきた。従業員は、特定の企業に暗黙の長期的雇用関係をもち、強くコミットメントする「内部労働市場」をつくってきた。労使が協力して収益を上げることに邁進し、得たパイをできるだけ公平に配分する。労働組合とはそのための調整機関であった。春闘とは主に配分をめぐる闘争であった。労使交渉の場も、経営権をめぐる闘争に発展することはほとんどなく、実質的に伝達・報告の場でしかなかった。そこでの協議が経営方針に大きな影響を与える事は少なかった。労働組合がコーポレート・ガバナンスに一定の牽制力をもって機能することはなかったのである。

このように、企業の主たるステイクホルダー、株主、従業員、労働組合、サプライヤーは企業システムに取り込まれていった。(=内部化)これが「株の相互持ち合い」、「内向きのネットワーク」、「閉鎖的なピラミッド」といったキーワードで表現される、高度成長期から1980年代にかけての典型的な企業社会の構図であった。以下は谷本(2006)によって、1980年代の企業とステイクホルダーの関係についてまとめている。

図表 1-1 これまでの企業とステイクホルダーの関係

株主	法人間の株式相互持ち合い→内向きのネットワーク、相互信認の獲得 (株主総会の形骸化→経営者支配)
従業員	企業内労働市場：長期的な雇用関係→強いコミットメント関係 企業内労働組合 (内部：中核労働者⇔外部：社会的マイノリティの排除)
消費者	豊かさの追求、モノの消費を通じた自己表現 (自己責任の回避—政府・行政への依存)
コミュニティ	地域共同体の解体(地縁→社縁)、地域=市場、開発の対象 市民社会組織の未成熟 (フィランソロピー活動は不活発：一部陰徳、社会還元として)
環境	環境=所与、環境対策=コスト、公害・直接被害に対する訴訟、法律による規制
政府	政府(政治家)—行政(官僚)—企業・財界(経営者) (相互依存の閉じたネットワーク)

出所：谷本(2006) p. 23。

## (2) 1990年代

1990年代からステイクホルダーの変化。株式所有構造の変化、グローバリゼーションの進展、市民意識の変化・市民社会組織の台頭、CSRのムーブメントによる社会構造の変化が起きる。

### ①株式所有構造の変化

株式の持ち合い構造は90年代徐々に崩れ、1987年の18.4%から2002年には7.4%まで減少している。安定保有比率は同年の比較で45.8%から27.1%に低下している。その一方で外国人株主が急速に増加している。東京証券取引所の調査によると、外国人による持ち株比率は23.7%（2004年）まで上がっている。1980年代には、わずか4~5%程度にすぎなかった。個別企業をみると、いままでは外国人株主の持ち株比率が30%を超える企業も珍しくはない。東証一部上場企業では、2003年には47社であったのが、2年後（2005年9月）には100社を超えている。

### ②グローバリゼーションの進展

1990年代以降、企業とステイクホルダーの関係は大きく変化してきたが、株式構造と並んで日本企業を取り巻く環境を大きく変えることになった要素は、グローバリゼーションの進展である。80年代対米輸出の黒字が大幅に増大したことに規制がかかり、アメリカへの直接投資が増えていた。さらに90年代以降は企業の生産拠点が急速に海外に広がった。グローバル・ソーシングが広がる中で、従来の系列システムの枠組みとは異なるネットワークを築く必要に迫られたのである。

### ③市民意識の変化、市民社会組織の台頭

日本の社会の中では、多くの人々が社会的・公共的問題に関心を持ち積極的にかかわっていくという意識は弱かった。社会的・公共的問題に政府の仕事であり、自らかかわっていくというような市民意識は弱かった。戦後、旧来の地域共同体は崩れ、人々の地域社会との関係は希薄になっていった。しかし同時に、企業社会の存在は大きくなり、会社共同体とでもいえるコミュニティの中で人々の強いコミットメント関係がみられた。その関係がバブル経済の崩壊後、大きく変わってきている。いわゆる「リストラ」によって、会社員として長期雇用を前提とした人々のキャリアの見通しが崩れてしまったのである。こういった状況の中で、日本人の会社に対する意識、企業と従業員の関係は大きく変わってきたといえる。多くの企業人がこれまでの働き方や生き方を反省せざるを得ない状況になってきたのである。これまでの企業社会、会社人間のあり方が問われていたちょうどこの時期、公共性を問い直す大きな出来事があった。1995年の阪神・淡路大震災である。当時全国から延べ100万人から200万人と

もいわれるボランティアが現地に駆けつけた。政府・行政も混乱し、基本的なインフラも崩れ、地域の人々自らが社会秩序・公共性を再生しなければならない状況がそこに突如発生した。ボランティア元年といわれたこの 1995 年を境に、日本人のボランティア活動への参加意識や公共性への意識は大きく変化しはじめている。この頃からボランティア休暇を採用する企業も出はじめた。こうした機運を背景に、1998 年市民活動を行う団体に法人格を与えるため、「特定非営利活動促進法（NPO 法）」が制定された。同法では活動領域を限定するなどの制約はついたが、これによって市民のボランティア活動が社会的に広がる大きな契機を与えられることになった。

#### ④CSR ムーブメント

前節で述べたように、CSR のグローバルな潮流として、地球社会の持続可能な発展を求める動きや、市場が CSR を評価する動きが出たこと。また、国内の潮流によって企業が CSR に取り組む動きが出てきた。以上の 4 つによつての動きを受けて、企業とステイクホルダーの関係性が変化した。谷本（2006）は①～④を以下のような表でまとめている。

図表 1-2 構造変化の要因

①株式所有構造の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株式相互持ち合い構造の変化 株式持ち合い比率&lt;金額ベース&gt;18.4%&lt;87年&gt;→7.4%&lt;02年&gt;</li> <li>安定保有比率&lt;金額ベース&gt;45.8%&lt;87年&gt;→27.1%&lt;02年&gt;</li> <li>・ 外国人株主&lt;機関投資家&gt;の増大 3.9%&lt;89年&gt;→23.7%&lt;04年末&gt;</li> <li>・ 機関投資家による議決権行使の動き</li> </ul>
②グローバリゼーションの進展	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資金調達、生産・販売市場のグローバル化</li> <li>・ 直接投資、現地生産—営業利益：02年 27.4%、前年比46%増</li> </ul>
③市民意識の変化、市民社会組織の台頭	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 80年代「豊かさ」の問い直し</li> <li>・ 会社人間の反省、会社組織と働く人の関係の変化</li> <li>・ 95年「ボランティア元年」阪神・淡路大震災を契機に</li> <li>・ 98年「NPO元年」NPO法の施行</li> </ul>
④CSR ムーブメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 欧米におけるCSR議論の活発化とその影響</li> <li>・ 90年代後半～欧米の評価機関、国際機関の動き</li> </ul>

出所：谷本（2006）p. 32。

### (3) 2000 年以降

2000 年に入って、CSR が日本でブームになり、ステイクホルダー・マネジメントの必要性が言われるようになる。企業はステイクホルダーとの新しい関係性を求められるようになった。

図表 1-3 変わりつつある企業とステイクホルダーの関係

株主	株主相互持合いの解消、外国人（機関投資家）の持ち株増加、SRI の広がり・その影響
従業員	日本的雇用慣行の変化、会社人間への反省と同時に能力主義の徹底 (社会的マイノリティへの対応の遅れ)
消費者	消費者意識の変化 (ただし個々人の意識が繋がらない、監視・調査する NGO の未成熟)
コミュニティ	企業市民として地域社会にかかわる動き：フィランソロピー活動の広がり、NPO/NGO とのコラボレーションの試み
環境	環境対策の伸展、ISO14000 認証、環境マネジメントの整備、環境報告書、サステナビリティ報告書発行企業の増加
政府	NPO/NGO セクターを交えた新しい関係の模索 CSR への支援の動き

出所：谷本（2006） p. 44。

このように、日本企業は 1980 年代から企業とステイクホルダーの関係性が大きく変化し、1990 年代には株主構造の変化、グローバル化の進展、市民意識の変化、市民社会組織の台頭、CSR ムーブメントを皮切りに、現在において企業とステイクホルダーの関係性に新しい関係性が求められている。その中で、日本企業でステイクホルダー・コミュニケーションやステイクホルダー・エンゲージメントといった概念が浸透し、報告書において見受けられる。次章では、ステイクホルダー・エンゲージメントの概念や先行研究を明らかにしていく。

<sup>1</sup> 谷本（2006） p. 59。

<sup>2</sup> 谷本（2013） pp. 24～28。

<sup>3</sup> 谷本（2006） pp. 75～81。谷本（2013） pp. 15～18。

<sup>4</sup> 谷本（2006） pp. 21～45。

## 第2章 ステイクホルダー・エンゲージメント

### 第1節 ステイクホルダー、ステイクホルダー・エンゲージメントの定義

前章では、日本において CSR は欧米でのグローバルな潮流などがプレッシャーとなって広まってきた背景があり、その中で日本企業はステイクホルダーと新たな関係性が求められるようになってきた。また 2000 年以降、ステイクホルダー・マネジメントといった言葉が問われるように、企業がステイクホルダーとどう関わっていくかが求められることが明らかになった。本章では、ステイクホルダー理論やステイクホルダー・エンゲージメントについて欧米を中心にどのように捉えられてきたのか明らかにする。まず、本節ではステイクホルダー、ステイクホルダー・コミュニケーション、ステイクホルダー・エンゲージメントといった言葉が日常でごく当たり前のように使われているが、どういう定義なのか明確にし、本論文における意味合いを確認する。

まずステイクホルダーとは英語で「利害関係者」と訳されることも多いが、ステイクホルダー・マネジメントの必要性を早い段階から指摘していたフリーマン(1984)によると、「組織の目的達成に影響を与える/与えられるグループや個人」と定義している<sup>1</sup>。

次にステイクホルダー・エンゲージメントの定義であるが、谷本（2006）ではステイクホルダー・エンゲージメントとは、「企業がステイクホルダーと建設的な対話を行い、そこでの議論や提案を受けて、経営活動に反映させていくこと」を指す<sup>2</sup>。また、イギリスのシンクタンクである AccountAbility 社はステイクホルダー・エンゲージメントのガイドラインを 2015 年に発表している。AA1000 stakeholder engagement standard (2015) のガイドライン（以下 AA1000SES）によれば、ステイクホルダー・エンゲージメントは、同意された結果を達成するという明らかな目的のために、適切なステイクホルダーとエンゲージする組織が行うプロセス（原文：Stakeholder engagement is the process used by an organisation to engage relevant stakeholders for a clear purpose to achieve agreed outcomes.）<sup>3</sup>と定義している。

また、ISO26000 では、組織の決定に関する基本情報を提供する目的で、組織とステイクホルダーとの間に対話の機会をつくり出すために試みられる活動と定義している。（ISO26000 guidance on social responsibility）

以上がステイクホルダー・エンゲージメントの定義であるが、本論文において谷本（2006）に基づき、「企業がステイクホルダーと建設的な対話を行い、そこでの議論や提案を受けて、経営活動に反映し、双方向に関わり合うこと」とする。

## 第2節 ステイクホルダー理論に関する先行研究

次に、谷本（2013）はステイクホルダー理論に関して以下のようにまとめている<sup>4</sup>。

①企業を中心に置き車軸のようにステイクホルダーを周りに配置するモデル：Freeman(1984)、Andriof and Waddock(2002a)ほか、ここでは多様なステイクホルダーが並列的に置かれている。ステイクホルダーとの相互関係を経営者の視点から捉えるが、企業と各ステイクホルダーとの関係性は一元的ではない。

②企業とステイクホルダーのパワー関係を、1次、2次と階層性をもって捉えるモデル：Steiner and Steiner(2000)、Gable and Shireman(2004)ほか。企業のステイクホルダーに対する影響力から、関係性が強いかわ弱いかによって、ステイクホルダーを区分している。こういった関係性は国（地域）によっても、時代によっても変わってくる。

③企業とステイクホルダー間の資源取引関係とそれに影響を与える関係からステイクホルダーを位置づけるモデル：Post, Preston and Sachs(2002)。企業に固有の資源を提供するレベル、当該企業に共通のレベル、そして社会の制度的レベルと区分して位置づけている。

次の2つは、多様なステイクホルダーをどのように特定するか、企業にとっての優先度を見極めるプラクティカルな捉え方である。

④自社にとってステイクホルダーが協力的か脅威的な関係にあるかで位置づけるモデル：Savege et al.(1991)。ステイクホルダーがどのような立場にあるのかによって。企業の戦略的対応を考えるもの。

⑤ステイクホルダーを権力・正当性・緊急性の3つの軸から分類するモデル：Mitchell et al.(1997)。ステイクホルダーを3つの属性からその存在の明確性を明らかにし、企業の戦略的対応を考えるもの。

以上のように企業とステイクホルダーの関係は、パワー関係、資源関係、コミュニケーション関係など、いくつかの視点から捉えることができると指摘している。いずれの視点においても、これらの議論のベースにあるのは、企業、経営者からの視点であり、基本的にステイクホルダーをいかに管理していくか、という考え方である。フリーマン(1984)は、これまでステイクホルダーを考慮したマネジメント理論が欠落しており、ステイクホルダーを取り込んだ経営戦略を考えることが必要だ、と主張した。90年代以降、持続可能な発展についてマルチ・ステイクホルダーで議論されるようになり、CSRの議論が広がるとともに、企業とステイクホルダーの関係は、企業側からの一方的な関係性ではなく、相互関係の中で捉えられるようになってくる<sup>5</sup>。

こうしたステイクホルダー理論は欧米を中心に議論され、特に④自社にとつ

てステイクホルダーが協力的か脅威的な関係にあるかで位置づけるモデルと⑤のステイクホルダーを権力・正当性・緊急性の3つの軸から分類するモデルは、ステイクホルダーを分析するアプローチとして取り上げられている。④について谷本（2006）では、企業とステイクホルダーの相互関係に着目するアプローチである<sup>6</sup>と述べている。また⑤について、谷本（2006）では潜在的なステイクホルダーの中から、相対的にその重要性が明確なものを特定し、その重要度が明確なものを特定し、それらとの関係の構築を優先させていくアプローチであると述べている<sup>7</sup>。こうしたアプローチを元にステイクホルダーを分析することで新たなステイクホルダーやステイクホルダーの要請を知る機会となる。

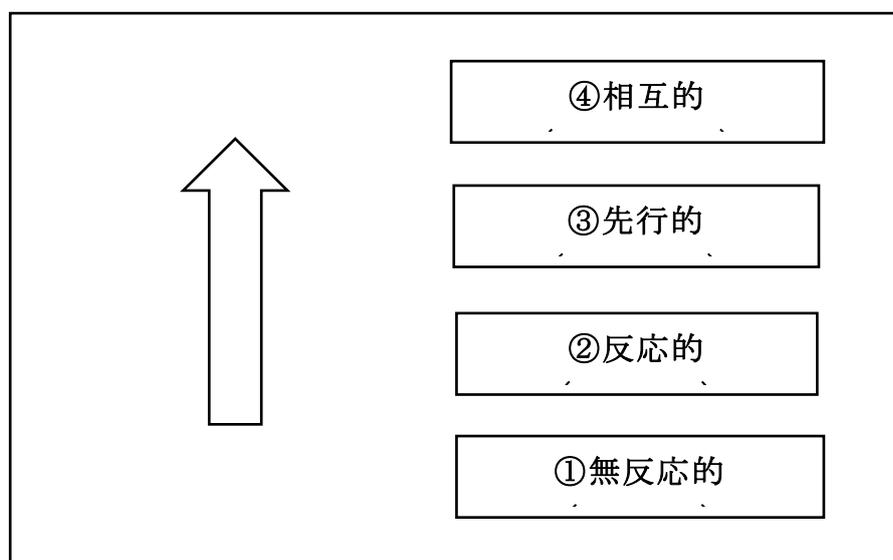
### 第3節 企業とステイクホルダーに関する段階の理論

#### (1) Lawrence, A.T. and Weber, J. (2014)

この節では、企業とステイクホルダーの関係性の段階としての3つの先行研究を明らかにしている。まず Lawrence, A.T. and Weber, J. (2014)では4段階に分けて示している。ある段階から次の段階に行くこともあれば、1つ段階を下げることや他の段階に移る企業もある<sup>8</sup>。4段階について以下の図表 2-1 でまとめている。

- ① 無反応的 (Inactive) :ステイクホルダーの関係性を無視し、自社の経営判断を行う段階。他者への影響を考えもせずに、意思決定を行ってしまう。例) 自社の利益を優先し、人体に有毒な製品を販売していた。
- ② 反応的 (Reactive) :企業の自衛的に、またはやむ負えないときに、ステイクホルダーと行動をとること。ステイクホルダーからのバッシングなどが起きた時に、受け身的に対応すること。例) 飲み水に使われる井戸に有害な化学物質が漏れ出し、その地域に病気をもたらした。訴訟を起こされるまで、この問題に気が付かなかった。
- ③ 先行的 (Proactive) :ステイクホルダーの期待を取り入れようとしている段階。公共問題を特定し、外部環境の調査を実施している。ステイクホルダーとの関係性に基づいた専門の部署を作る。ネガティブな予期せぬ問題(目に見えないような問題)についてはほとんど考えられていない。ステイクホルダーと企業の関係は、競争優位を生むというよりも、問題をマネジメントしている段階に留まっている。
- ④ 相互的 (Interactive) :ステイクホルダーと積極的に双方向から関わり、敬意を持って持続的な関係を構築すること。積極的にステイクホルダーとの関係を築いた企業は、価値を高め、競争優位をもたらす。ステイクホルダー・エンゲージメントはこの段階を指すこともある。

図表 2-1 企業とステイクホルダーの関係性の 4 段階



出所：Lawrence, A.T. and Weber, J (2014)を元に筆者作成

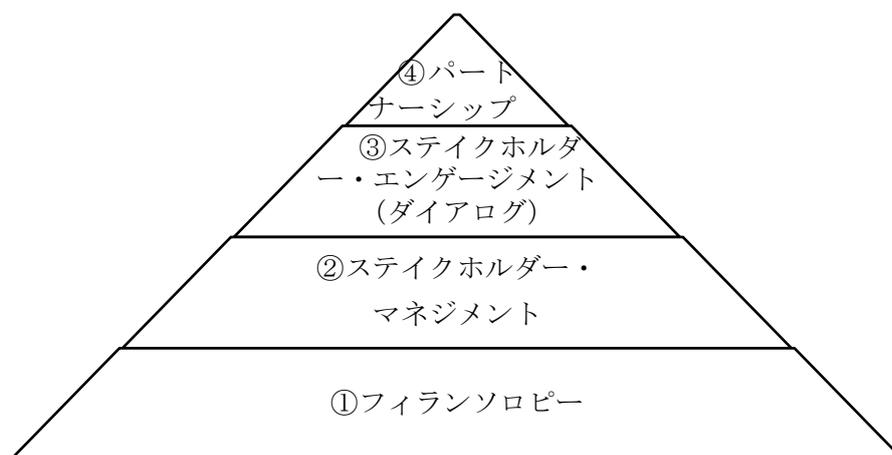
## (2) Roper(2012)

Roper(2012)は、企業とステイクホルダー関与の段階を 4 つで示している<sup>9</sup>。図表 2-2 で示しているように、下からフィランソロピー、ステイクホルダー・マネジメント、ステイクホルダー・エンゲージメント、パートナーシップであり、それぞれには利点やリスクが存在すると指摘している。企業経営活動の距離と最小のコミュニケーションの必要性から、フィランソロピーが図のピラミッドのベースにあり、上に向かってより発展していく。多くの組織において、同時に多様なレベルで経営を行っている。

ステイクホルダー・マネジメントは、正当性を向上し、組織のアドバンテージを最大化させるためにビジネス活動を通して、ステイクホルダーをコントロールすることを目的としているのに対して、ステイクホルダー・エンゲージメントは、ステイクホルダー・ダイアログからエンゲージメントやステイクホルダーとの関係性の質を見ることが出来、レビューが目的ではなく、いかにステイクホルダーや組織の間で相互理解や一致を取ることが出来るかである。そして相互理解が企業活動に変化をもたらすことがベストな方向である。しかし、Calton and Payne(2003)によると、企業（アメリカ中心）の大半のステイクホルダー関係では、フィランソロピーやステイクホルダー・マネジメント段階で行われていることが事実であるが、特により根本の問題を解決するためには、ステイクホルダーの反応やより本物のエンゲージメントの必要性や認識が高まっていく。また Kuhn and Deetz(2008)によるとステイクホルダーとの相互理解や

一致は、ステイクホルダーからの訴訟に対する創造的な解決策を先取りすることができ、より取組むためにパートナーシップが求められる。

図表 2-2 企業とステイクホルダーの関係



出所：Roper(2012) p. 30.

### (3) AccountAbility(2015)

AccountAbility社は、AA1000SESのガイドラインで企業とステイクホルダーの関係性を以下の3つの段階に分けて分類している<sup>10</sup>。

第1段階：外部からの圧力や変化に対応してその場限りの反応的な段階

第2段階：リスクや機会を考慮して、計画して体系的にエンゲージメントを行う段階

第3段階：持続的な評価のために相互的で戦略的エンゲージメントを行う段階

### 第4節 ステイクホルダー・エンゲージメントにおける構成要素

前節でLawrence,A.T and Weber,J.(2014)が企業とステイクホルダーの関係性で最終的な段階として相互的(interactive)について述べていた。では企業とステイクホルダーがこうした関係性になるためにどのような要素が関係しているのだろうか。その点についてAndriof,J.,and Waddock,S.A(2002b)が3つの要素で示している。まず、エンゲージメントを行う上で、企業とステイクホルダーの両方に①目標・目的②モチベーション③組織能力、が必要である<sup>11</sup>。

①目標・目的：企業とステイクホルダーの相互で解決すべき課題があるときに、エンゲージメントを行う。その問題は重要性と緊急性を伴う。企業は、社会の期待と行動にギャップを認識した際に、早急に議論すべきものとして、行動を起こす。

②モチベーション：企業とステイクホルダーの両方が社会問題を解決するために動機を持たなければならない。企業にとって、社会問題へ取り組むためには技術的な専門家（ステイクホルダー）が必要になる。またステイクホルダーは政策立案に影響を与え、企業の評判にダメージを与え、訴訟をもたらす存在のため、ステイクホルダーの容認が必要である。ステイクホルダーにとっては関心のある問題を解決するために、企業活動を変えることがベストな方法であることに気付き、このように企業とステイクホルダーが動機をもって取り組む必要がある。

③組織能力：企業が外部影響力のあるステイクホルダーと関係を築くことができる部署や経営者がリーダーシップを持っていること。また経営者にとって、変わりゆく外部環境を特定して対応していく機会が与えられているマネジメントプロセスも含まれている。ステイクホルダーにとってはダイアログで重要な機能を果たすことができるのか、経営に働きかけるだけの専門家としてのリーダーシップやスキルがあるかどうか。簡略にまとめたのが図表 2-3 である。エンゲージメントは、企業とステイクホルダー側に双方に緊急性かつ重要な問題があり、解決するために必要なものとしてお互いを捉えている、そして互いが相互作用を持つ組織の能力があるときに起きる。

図表 2-3 ステイクホルダー・エンゲージメントの構成要素

	企業	ステイクホルダー
目標、目的 (Goal)	企業価値の向上 競争優位の獲得	関心のある問題の企業活動を変える
モチベーション (Motivation)	ステイクホルダーの関わりが必要 (意見、重要な資源)	政府の活動： 不適切な活動を見つけ、抗議し、企業活動を変えること
組織能力 (Organizational capacity)	経営者がエンゲージメントにコミットすること (影響力のある外部ステイクホルダーを分類すること)	経験のある専門家(ビジネスを通じたダイアログに責任を持ち、活動するコアの人)

出所：Andriof, J., and Waddock, S.A (2002b)より筆者作成

このように3つの構成要素によって、相互的な段階が行われる。また理想的なエンゲージメントを行うためには、Lawrence, A.T. and Weber, J.(2014)は、ステイクホルダー・ダイアログにおいて、企業とステイクホルダーがともに顔を

合わせて、問題について議論し、参加者が意見を明確に発信する、他者を尊重し注意深く聞く、新しいアイデアを歓迎し、創造的で新しい視点を持つことが大切にし、また企業とステイクホルダーがお互いに協力しあって問題に取り組むことが大切である<sup>12</sup>と述べている。

こうした理想的なエンゲージメントを行うことのメリットとして、谷本(2013)は以下のことを指摘している。ISO26000では、組織がステイクホルダーへの影響を理解する、良い影響力を強め悪い影響力を減らす方法を検討する、双方の利害を調整する、社会的責任について多様な論点を得るなど。そもそもこういったエンゲージメントを行うことを通して、企業は市場社会において期待・要請される役割・存在、ステイクホルダーとの関係性といったことを知ることになる。また license to operate (事業経営の許可)を得たり、信頼関係が構築されることで取引コストが節約されることにもなる<sup>13</sup>。また Lawrence, A.T. and Weber, J.(2014)はステイクホルダーは企業に問題を知覚させ、専門的知識を提供し、創造的な解決策を生み出し、それを実行するための支援を与え、企業の評判を高め、リスクを減らすこともできると述べている<sup>14</sup>。

このように、ステイクホルダー・エンゲージメントを行う上では、企業とステイクホルダーの両方に3つの構成要素が必要であり、エンゲージメントをより良いものにしていくためには、ただ議論をするのではなく、お互いが歩みよって同じ目的のために協力し合うことが必要である。そしてエンゲージメントを通して、市場社会の要請を知ることが出来き、企業競争力の基盤を得る事ができる。では企業は具体的にどのような方法やプロセスに基づいて行えば良いのか。次節で明らかにしていく。

## 第5節 ステイクホルダー・エンゲージメントの方法・プロセス

### (1) ステイクホルダー・エンゲージメントの方法

ステイクホルダー・エンゲージメントの方法は様々なものがある。谷本(2013)によれば、例えば、アンケート調査を行い特定のステイクホルダー全体の動向を知る方法。特定の課題について関係するステイクホルダーを集め「ダイアログ」によって意見を聞く方法。特定のマネジメント課題について直接「アドバイス」を受ける方法。またステイクホルダーの代表が企業の意思決定プロセスに参画する方法など<sup>15</sup>が挙げられる。また、AA1000SESにおいても、企業とステイクホルダーとの関わり具合とエンゲージメントのレベルに合わせた方法を提示している。その中でステイクホルダーに取る方法は必要性や自社の組織能力やステイクホルダーからの期待・要請に合わせて定めており、例えば消極的なコミュニケーションのレベルであれば、アンケートやWEBサイトなどのメ

ディアでの発信。また企業からの質問に対して、ステイクホルダー側が答えるという双方の対話レベルにおいては、ステイクホルダー・ダイアログの実施やワークショップといった方法がある。双方向の対話から一歩進み、ステイクホルダーの声を取り入れ、何か新しいことに企業が取り組んでいくレベルにおいては、パートナーシップやプラットフォームの策定、共同プロジェクトへの参画などの方法がある。

このような多様なエンゲージメント方法はステイクホルダーによって変化するが、企業はこの方法を進める前段階として、そもそも自社にはどういったステイクホルダーがいるのかを特定したり、どのような目的で取り組んでいくのかなど、方法に至るまでのプロセスが大切である。また、企業はこうした方法を取って、終わるのではなく、ステイクホルダーの声を経営に組み込んでいくことが求められる。では実際にエンゲージメントはどのようなプロセスに基づいて行えば良いのか。次に国際的な NGO が発行しているガイドラインなどを元に探っていく。

## (2) ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセス

### 1) AccountAbility(2015)

AA1000SES のガイドラインでは、ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセスを計画から準備、実行、レビューと評価の手順で示している(図表 2-4)。まずエンゲージメントをプロセスに基づいて行う際、前提が大切である。なぜならプロセスを自社で取り入れようとしても、目的や範囲を明確に定めなければ、表面上の取組みで終わってしまうからである。計画から実行、評価という PDCA を回しても、自社でエンゲージメントの意義を理解し、取り組まなければ意味がない。AA1000SES では、前提としてエンゲージメントの目的を定義することは必須であるとしている。また目的は組織全体の戦略と事業に結びついたものでなければならないとしている<sup>16</sup>。このように目的を決め、取組みことが求められる。そしてステイクホルダーの特定は第 2 節における分析アプローチを元に自社における重要なステイクホルダーを分類するか、AA1000SES においては、ステイクホルダーの属性(依存、責任、緊張、影響、多様な視点)を考慮すべきだとしている<sup>17</sup>。次にプロセスでは、計画、準備、実行、レビューと評価という流れがある。本論文で細かく説明はしないが、以下にポイントだけ挙げる<sup>18</sup>。自社にとって必要なステイクホルダーを特定した後、具体的な方法と計画を定める必要がある。方法については前述で挙げたが、計画についてはダイアログであればどういったテーマを議題にするのか、どういった専門家にコンタクトを取るのかといったことを決める必要がある。そして準備では、エ

ンゲージメントを行う際に必要な資源を導入し、組織体制を整える。その際には知識やスキル（例えば、コミュニケーションを行う際の言語など）、機会、経営トップの理解が求められる。その後実行に移して、レビューや評価の際には、自社で振り返りを行うだけでなく、報告書などを外部に発信することが大切である。様々発信方法があり、自社でどれがベストか判断し実行する。報告書に含めるべき情報として、ステイクホルダーグループの内容、エンゲージメント方法、頻度、エンゲージメントを通して挙げた重要な課題や関心事、どのように経営に組み込んだのかである。

このように、エンゲージメントのプロセスを行う上で幾つもの経営要素が必要である。エンゲージメントの準備段階における必要な資源や組織体制については前節の Andriof, J., and Waddock, S. A. (2002b) の 3 つの要素に通じるところが見られた。企業が実際にエンゲージメントをプロセスに基づいて行うには、障害や壁が存在するのではないか。それについては第 3 章の日本企業の現状で明らかにしていく。

図表 2-4 ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセス

<ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセスの前提>
0 エンゲージメントの目的と範囲を設定する
0-1 エンゲージメントの目的を設定する
0-2 目的に合わせエンゲージメントの範囲を決定する
0-3 委任、オーナーシップとエンゲージメントのステイクホルダーを決定する
<プロセス>
1 計画
1-1 ステイクホルダーを認識して、ステイクホルダーをマッピングする
1-2 エンゲージメントのレベルと方法を決定する
1-3 対話における情報公開の範囲を定める
1-4 エンゲージメントの計画を作成する
1-5 エンゲージメントの指標を定める
2 準備
2-1 エンゲージメントを行う際の資源を動員する
2-2 組織体制を作る
2-3 エンゲージメントのリスクを特定する

3	エンゲージメントの計画を実行
3-1	ステイクホルダーを招待する
3-2	ステイクホルダーと声明を交わす
3-3	実行する
3-4	実行されたエンゲージメントに関する書類の作成
3-5	行動計画を発展させる
3-6	エンゲージメントの結果と行動計画について対話する
4	レビューと改善
4-1	モニターとエンゲージメントの評価
4-2	学習と改善
4-3	行動計画の発展
4-4	エンゲージメントを報告書に開示

出所：AccountAbility, AA1000stakeholder engagement standard(2015)

pp. 14-32 に著者加筆修正

## 2) Business for Social Responsibility(2012)

国際的な NGO である Business for Social Responsibility (以下 BSR) は、”Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company”(2012)のガイドラインを出している。BSR では 5 つのステップのアプローチで、エンゲージメントの戦略、ステイクホルダー・マッピング、準備、エンゲージメントの実行、行動計画(振り返り)を提唱している。AccountAbility に比べ、より経営の実践的なガイドラインである。具体的にはまず戦略の前に、ステイクホルダーを自社で行う意義を理解する。そして企業の考え方がステイクホルダーの問題や外部に関心を持つことの必要性を理解する考え方にシフトする必要がある。次に、戦略策定の際には何を、どうやって、誰と行うかを明確にすること、明確なビジョンを決めることが求められる。そしてマッピングにおいては実際に企業が出来るフォーマットを用いて説明している。BSR の director である Farid Baddache 氏は、エンゲージメントを成功させるためには準備が一番重要と述べている。エンゲージメント全体の 80%は準備で残りの 20%がエンゲージメントの実行である。準備不足を避けるためには、促進能力を高めるために、エンゲージメントのルールやステイクホルダーからの要請を明確に定義するべきと述べている<sup>19</sup>。

## 3) Global Reporting Initiative 第 4 版(2014)

サステナビリティに関する国際基準の策定を使命とする NGO である Global

Reporting Initiative（以下 GRI）は UNEP（国連環境計画）の公認団体として、国際基準「サステナビリティ・レポート・ガイドライン」を策定している<sup>20</sup>。GRI の第 4 版は 2 部構成になっており、第 1 部では、報告原則および標準開示項目、第 2 部では、実施マニュアルである。企業はサステナビリティ報告書の作成にあたっては「実施マニュアル」を参照する。GRI ではエンゲージメントについて、企業がどのように報告書に記載すべきなのかが記されている。

報告内容に関する原則として、まずステイクホルダーの包含が記されており、組織はステイクホルダーを特定し、その合理的な期待や関心にどう対応してきたかを説明すべきであるという原則がある<sup>21</sup>。図表 2-5 は GRI において記載されていた抜粋であるが、最低限のポイントが書かれている。これは投資家の評価に繋がるため、企業に重要な要素である。ステイクホルダーの一覧と、特定・選定基準、アプローチ方法、企業がどう対応したかの記載の 4 つがあるが、いずれにおいても、エンゲージメントをプロセスに基づいて行っているのかということが報告書に記載される必要がある。

図表 2-5 ステイクホルダー・エンゲージメントの情報開示

<p><b>G4-24:</b>組織がエンゲージメントしたステークホルダー<sup>22</sup>・グループの一覧を提示する。</p> <p><b>G4-25:</b>組織がエンゲージメントしたステークホルダーの特定および選定基準を報告する。手引き：組織のステークホルダー・グループを確定するプロセス、およびエンゲージメントするグループとしないグループを判断するプロセスを記述する。</p> <p><b>G4-26:</b>ステークホルダー・エンゲージメントへの組織のアプローチ方法（種類別、ステークホルダー・グループ別のエンゲージメント頻度など）を報告する、またエンゲージメントを特に報告書作成プロセスの一貫として行ったものか否かを示す。手引き：これには、調査（サプライヤー調査など）、フォーカス・グループ、コミュニティ・パネル、アドバイザリーパネル、文書によるコミュニケーション、経営陣や組合組織、その他エンゲージメント手段や方法が含まれる。</p> <p><b>G4-27:</b>ステークホルダー・エンゲージメントにより提起された主なテーマや懸念、およびそれに対して組織がどう対応したか（報告を行って対応したものを含む）を報告する。また主なテーマや懸念を提起したステークホルダー・グループを報告する</p>
--

出所：GRI(2014) pp. 41-42.

### (3) 小括

本節において、ステイクホルダー・エンゲージメントの方法とプロセスについて見てきたが、企業がエンゲージメントを推進する際に、どのような目的や意義を持って取り組むのか自社の中で明確にし、様々なステイクホルダー・アプローチ分析に基づいて、自社にとって重要なステイクホルダーを特定することがまず必要である。そして、エンゲージメントは多様な方法がある中で、自社にとって適切な方法を定め、実行した後にステイクホルダーの声を経営に組み込むこと、そして適切に情報開示することが求められている。また国際的なNGOのガイドラインでステイクホルダー・エンゲージメントのプロセスが記載されているように、こうしたプロセスに基づいて情報開示する動きが世界で高まっていると受け取れる。

## 第6節 本章のまとめ

本章では、ステイクホルダー・エンゲージメントの定義、ステイクホルダー理論やステイクホルダーのアプローチ分析などの先行研究、また関係性の段階やエンゲージメントの構成要素等について明らかにした。企業が適切なプロセスや方法を通して、ステイクホルダー・エンゲージメントを行うことが、企業の競争力の源泉になり、企業にとって大きなメリットを生み出す。またステイクホルダー側にとっても企業と関わることで、関心のある社会課題に取り組む機会となる。しかし、こうしたステイクホルダー・エンゲージメントはいずれも欧米を中心とする学者の研究であり、日本ではほとんど研究がなされていない。特に日本企業における研究が少ないため、実状どこまで取り組んでいるのか、または取り組んでいないのか不透明である。そこで次章では日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状について事例研究を元に明らかにしていく。

---

<sup>1</sup> 谷本 (2013) p. 196。

<sup>2</sup> 谷本 (2006) p. 169。

<sup>3</sup> AccountAbility (2015)。

<sup>4</sup> 谷本 (2013) pp. 195~197。

<sup>5</sup> 谷本 (2013) p. 197。

<sup>6</sup> 谷本 (2006) p. 163。

<sup>7</sup> 谷本 (2006) p. 162。

<sup>8</sup> Lawrence, A.T. and Weber, J. (2014)。

<sup>9</sup> Roper (2012) pp. 28-42。

<sup>10</sup> AccountAbility (2015)。

<sup>11</sup> Anne, T. Lawrence (2002) pp. 71-85。

<sup>12</sup> Lawrence, A.T. and Weber, J. (2014) pp. 39-40。

- 
- <sup>13</sup> 谷本 (2013) pp. 204～205。  
<sup>14</sup> Lawrence, A.T. and Weber, J. (2014) p41.  
<sup>15</sup> 谷本 (2006) pp. 203～204。  
<sup>16</sup> AccountAbility (2015) p. 15.  
<sup>17</sup> AccountAbility (2015) p. 17.  
<sup>18</sup> AccountAbility (2015) pp. 14-32.  
<sup>19</sup> Business for Social Responsibility (2012) p. 13.  
<sup>20</sup> サステナビリティ日本フォーラム  
<http://www.sustainability-fj.org/>  
<sup>21</sup> Global Reporting Initiative (2014) pp. 41-42.  
<sup>22</sup> Global Reporting Initiative では、ステークホルダーと表記されている。

### 第3章 日本企業におけるステイクホルダー・エンゲージメントの現状と課題

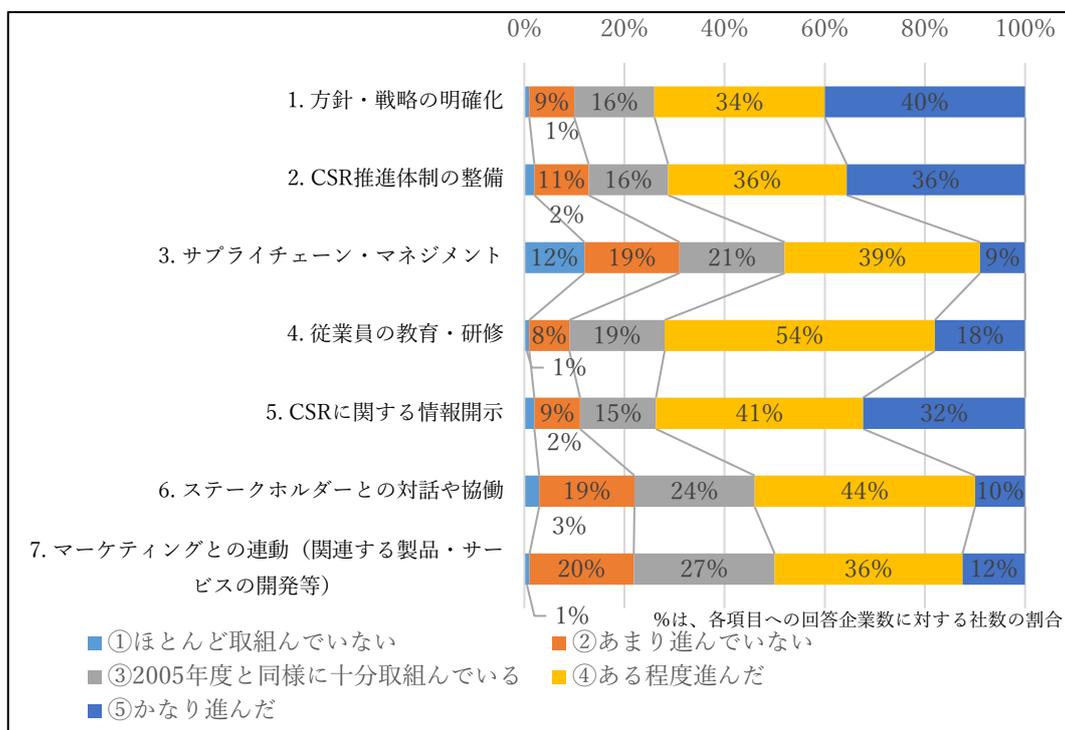
#### 第1節 日本企業全体の現状

前章では、ステイクホルダーと関わっていくことで競争力の源泉となり、ステイクホルダーに合わせてベストな方法を取り、エンゲージメントを行うことが企業にとって大きなメリットとなる。

本章では、こうしたステイクホルダー・エンゲージメントに日本企業がどのように取り組んでいるのか、現状を探っていく。まず、日本企業の全体についてアンケートを元に明らかにしていく。

日本経団連が2009年に「CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査」では、「1.方針・戦略の明確化」、「2.CSR推進体制の整備」、「4.従業員の教育・研修」、「5.情報開示」については、前回アンケートを実施した2005年以降、取り組みが進んだとの回答が7割を超えた。しかし、「6.ステイクホルダーとの対話や協働」は2005年と比べ、取り組んでいるという企業が54%（425社のうち、221社）にとどまり、他の項目に比べても、取り組みが進んでいるとは言えない。

図表 3-1 CSR への取り組み状況

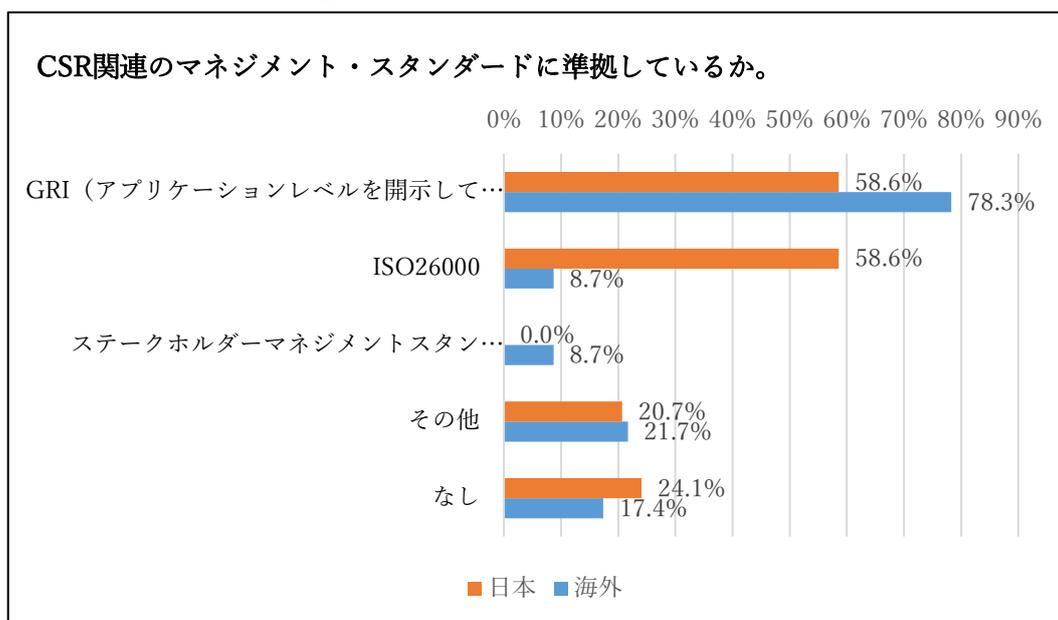


出所：日本経団連「CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査」  
2009年

また経済産業省が2014年に国内外52社（国内29社、海外23社）に対して「国際的な企業活動におけるCSR（企業の社会的責任）の課題とそのマネジメントに関する調査」を行った。その中で「何らかのCSR関連のマネジメント・スタンダードに準拠しているかどうか」という問いに、AccountAbilityのガイドラインに準拠している日本企業は0%なのに対して、海外企業は8.7%であった。どちらも数値として低い。理由としてガイドラインに記載されているプロセスが非常に細かく複雑であるため、準拠するのは難しいと推測されるが、日本企業は海外に比べ、進んでいない。つまり、エンゲージメントのプロセスも進んでいないと考えられる。

加えて、GRIアプリケーションレベルの開示は日本企業が58.6%、海外企業が78.3%であり、日本企業はGRIが遅れている。GRIは前章で述べたように、ステイクホルダー・エンゲージメントの開示が必要であるが、そもそも日本企業がGRI自体に準拠していないという現状もある。

図表 3-2 CSR 関連のマネジメント・スタンダードへの取り組み状況



出所：経済産業省「国際的な企業活動におけるCSR（企業の社会的責任）の課題とそのマネジメントに関する調査」2014年

このように、アンケート調査から日本企業はステイクホルダーとの関わりが遅れていると考えられる。ではなぜ日本企業は遅れているのだろうか。この点に関し、谷本（2006）は、欧米で議論されているステイクホルダー・エンゲージメントのスタイルや仕組みがそのまま日本の企業社会に定着するかという点、

まだもう少し時間がかかるだろうということを指摘している<sup>1</sup>。またこれまでステイクホルダーは企業システムに組み込まれてきたことや市民社会組織の未成熟さ、社会的課題への関心の低さもあり、欧米のようにステイクホルダーが独立し、企業と対峙したり、対話するというような関係にはなかった。したがってステイクホルダーとして具体的に誰を、どの団体を、と特定していくことは簡単な作業ではない<sup>2</sup>。また、谷本（2013）では、ステイクホルダー・エンゲージメントを実行するにあたって現状、いくつかの課題を指摘している<sup>3</sup>。

①ステイクホルダーをどのように選定するかという問題。

②企業とステイクホルダーの力関係の差が大きい場合の問題。

③ステイクホルダー間の力関係の差が大きいという問題。

筆者は、日本企業においてステイクホルダーとの関わりやエンゲージメントが遅れている理由として、過去に日本企業がステイクホルダーと対話する関係にはなかったということは要因の一つであると考えているが、現在ではグローバル化が進み、数十年経過し、日本企業は国内外に多くのステイクホルダーを持っているため、何か別の理由が存在すると考えられる。

また、ステイクホルダー・エンゲージメント自体の問題点も述べられていたが、これは欧米の企業にも同様に言えることであり、疑問に対する答えとしては不十分に感じる。そこで、次節では日本企業個別の事例研究を元に、ステイクホルダー・エンゲージメントがなぜ普及しないのか考察していく。

## 第2節 事例研究

### (1) 事例研究の目的

改めて本論文において明らかにしたいことは、RQ1「日本企業におけるステイクホルダー・エンゲージメントはなぜ遅れているのか」RQ2「今後、日本企業はステイクホルダー・エンゲージメントをどのように取り組んでいくべきか」の2つである。まずはRQ1について、本節における事例研究を通して、明らかにしていく。

### (2) 事例研究の分析視点

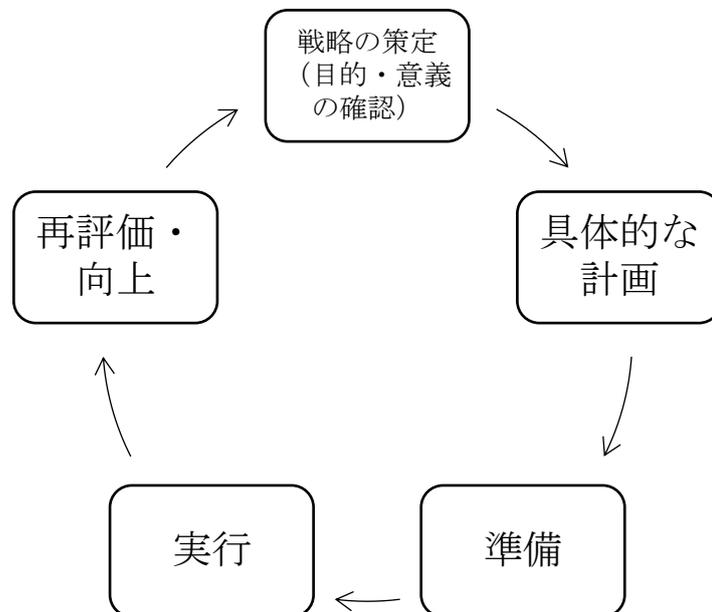
事例分析を通して、RQ1「日本企業におけるステイクホルダー・エンゲージメントはなぜ遅れているのか」を明らかにするために、ミクロな視点として日本企業単体の現状と、マクロな視点として企業の周りのステイクホルダーの現状という2つの側面から見ていく。ミクロな視点として個別の日本企業を事例分析する際に、以下の分析視点を用いる。

A：企業とステイクホルダーの関係性の段階  
 B：ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセス  
 C：ステイクホルダー・エンゲージメントの 3 つの構成要素（目標・目的、モチベーション、組織能力）

まず、「A：企業とステイクホルダーの関係性の段階」については、前章の第3節、Lawrence, A.T. and Weber, J. (2014)の4段階である①無反応的（Inactive）②反応的（Reactive）③先行的（Proactive）④相互的（Interactive）を用いて説明する。理由はこの段階が他の2つをより幅広く包括しているからである。Roper (2012)の理論における第2段階の「ステイクホルダー・マネジメント」が「③先行的」、第3段階「ステイクホルダー・エンゲージメント」や第4段階「パートナーシップ」が「④相互的」に意味合いが近い。また AccountAbility (2015)の「第1段階（First Generation）」が「②反応的」、「第2段階（Second Generation）」が「③先行的」、「第3段階（Third Generation）」が「④相互的」に意味合いが近いからである。そのため、Lawrence 他(2014)の4段階を本論文で用いて説明する。

次に、「B：ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセス」は、以下をもちいながら、日本企業ではどのようなプロセスに基づいて、ステイクホルダーと関わり、実行に移し、ステイクホルダーの声をフィードバックしているのか明らかにする。

図表 3-3 ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセス



出所：Accountability, BSR を元に筆者作成

前述の経済産業省のデータで記載されていたように、日本企業においてエンゲージメントのプロセスを行っている企業は現状、ほとんどないと考えられる。しかし谷本（2006）では、日本企業はこれまでさまざまなステイクホルダーとのリレーションズ活動を推進し、例えば、従業員・労働組合との関係において「インダストリアル・リレーションズ（労使関係）」や株主との関係では「インベスター・リレーションズ（IR）」、一般社会とは「パブリッシング・リレーションズ（PR）」などがある<sup>4</sup>と述べており、エンゲージメントとしてプロセス化せずとも、各ステイクホルダーと独自の関係を築いてきたのではないかと考えられる。そこで、本論文では欧米で生まれた一般的なエンゲージメントのプロセスと、日本企業のステイクホルダーとの対話における独自のプロセスを比較しながら、検討してみる。

また、O’Riordan・Fairbrass (2014)では、イギリスやドイツ企業を調査した研究で、ステイクホルダー・エンゲージメントを経営プロセスに落とし込むフレームワークとして、背景・状況（context）→選択（choice）→計画（calculation）→対話（communication）を提示している。まず背景・状況として、外部（external）と内部（internal）があり、次に選択としてステイクホルダーの優先順位や組織やガバナンス、プロジェクトの状況。その後、計画では、それがCSR経営に影響を与えるのか計画し、次に対話をどの方法で行うのか決める。このようにエンゲージメントをCSR経営のプロセスに組み込むことも重要な問いではあるが、本論文においてはステイクホルダー・エンゲージメント単体のプロセスに着目する。

最後に「C：ステイクホルダー・エンゲージメントの3つの構成要素」であるが、前章の第4節でのAndriof, J., and Waddock, S.A (2002b)におけるステイクホルダー・エンゲージメントを行う上で、企業とステイクホルダー側の両方に要素として目標・目的、モチベーション、組織能力が必要であるという理論がある。今回は企業側の視点になってしまうが、実際にこれを当てはめながら、日本企業がどのようにステイクホルダーと関わっているのか分析する。

そして、マクロな視点として、企業の周りのステイクホルダーの現状を明らかにするが、それは企業とステイクホルダーの仲介役を担う存在（例えば、経営に働きかける専門家等）の存在に着目して、インタビューを行った。

次の事例分析はまず3つの分析視点を元に①「日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状」について、②「企業とステイクホルダーを繋ぐ仲介役」の2つの部に分け、インタビュー内容とCSR報告書等を踏まえ、考察する。そして総括では、日本企業の事例分析を踏まえ、RQ2「今後、日本企業はステイクホルダー・エンゲージメントをどのように取り組んでいくべきか」に

繋がる、日本企業の課題（なぜエンゲージメントが遅れているのか）について考察していく。

### （3） 事例分析

本論文において、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状を知るべく、大手非鉄金属会社 Z、X、大手印刷会社 Y と大手エネルギー会社 W の 4 つの企業に取材をした。取材の選定対象は、日本企業の中でも先進的な取組みとされ、外部評価も高く、CSR ランキング上位に掲載されている企業である。また業種に限らず、BtoB や BtoC で多くのステイクホルダーを持つ企業を対象とした。本論文において、取材をした企業は公平性等の点から匿名にしている。以下の 4 つの企業は取材をした日時の順番になっている。

#### 1) 大手非鉄金属会社 Z

##### <インタビュー内容>

インタビュー担当者：大手非鉄金属会社 Z CSR 部署 担当者

インタビュー日時：2017 年 10 月 25 日（水）13：00－17：00

インタビュー場所：Z 社 本社

#### ① 日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状

##### ・ステイクホルダーとの対話について

地域社会：Z 社は創業に際して、地域社会と大きく関わってきた。Z 社が町全体のインフラ整備（労働者のための教育機関や病院、公共施設などの誘致も含め）を行い、町づくりそのものに関わった。こうした行いにより、地域そのものに根付くことでビジネスを成功させたため、特に地域との信頼関係が欠かせないという価値観が社内の中にある。昔から地域の町内会長と工業の総務が窓口となって、地域に根差した様々な取組みを行っている。

また、海外の事業所では、実際に地域の村長とタッグを組んで、地域に根差した取組みを考えながら、年によっては寄付や講演を行っている。この地域では特に、富裕層が貧困層を支援するのが当たり前とされている風土が存在する。その際には、安全・環境、広報等の部門のほかに、地域コミュニティとの渉外を専属にする部署を設け、ヒアリングを行い、現地における戦略の一貫に位置付けて取り組んでいる。この際にも、地域の信頼を得ないとビジネスができないと感じている。

取引先：CSR 調達ガイドラインを策定し、主要取引先を対象とするセルフチェックアンケートを実施し、アンケートの結果に関するフィードバックレポー

トを返送している。そして重点調達先には CSR 監査を実施している。

NPO/NGO：企画の部署が取り扱う。向こうからの要望が来た際に、質問回答には積極的に答え、適切に距離を置いている。水リスクの NPO が来た際に、アンケートに回答したが、それが年金機構の投資基準になっていることもあり、慎重に回答する。

#### ・エンゲージメントのプロセスについて

プロジェクトの草案の中に、ステイクホルダーとどう関わっていくかといった計画や選択、準備があり、その上で上司などの意思決定があり、実行に移るという流れである。

海外の事業所ではプロセスというのは確かにある。ただ、エンゲージメントの方法が大きい場合（経営の根幹に関わってくる）と小さい場合（アンケート等）によってプロセスが変わる。大きい場合は取締役会の決議が必要になってくる。小さい場合は社長決議、部長決議で終わらせる。会社は自社のプロセスがあるし、大きいものは法律で縛られているし、縛られていない場合は自社で決めるルールやプロセスが存在する。例えばアンケートの場合、頂いた意見をフィードバックし、来年変えようという動きはあるが、表現を変えるという段階にとどまっている。自社の中ではやっているという認識が強い。

#### ・自社における 3つの構成要素（目標・目的、モチベーション、組織能力）

目標・目的、モチベーション：創業当時から地域社会とともに歩んできたという観点から社員の中でステイクホルダーと関わっていくことは当たり前、当然という価値観があるため、目標・目的はない。

また、実施していく上でのモチベーションとして、何かインセンティブが働くからということはない。企業の存在意義を問われるという点も踏まえ、信頼関係が大切。

組織能力：経営トップの意思決定。例えば、CSR 報告書の草案を作って、最終的に決定するのは経営層やトップである。トップの考え方は、今まで 30～40 年やってきたことを愚直にやればよいという考えのもと、必ずしも新しい考え方ややり方にとられる必要はないと捉えている。

## ② 企業とステイクホルダーを繋ぐ仲介役

会社に在中している専門家はいなく、外部に頼めばいる状況である。しかし、社内において自分たちで何とかするという風土があるため、外部に積極的に頼むことはあまりしない。また仲介役について、印刷業界の存在はある。報告書におけるデザインを作成する。何か要素を打ち込めばできあがる仕組みになっている場合もある。向こうも提案して売り込みたいから様々なものが来る。

## <考察>

### ①日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状

#### A：企業とステイクホルダーの関係性の段階

本事例において、ステイクホルダーとの関係性は無反応的（Inactive）か反応的（Reactive）の段階であると考えられる。理由としては、創業当時はステイクホルダーと関わることでビジネスをしてきたが、報告書によると現在は地域での森づくりのための植樹祭など社会貢献活動の一貫としての取組みが多いからである。また取材の中で担当者様が「社内の中では『完璧ではないかもしれないが、やっている』という認識があり、表立って（内部や外部のSH）やる人がいるなら影響は受ける。基本的にリスクが多いときにやる、守りを固めていくという認識は強い。」と述べていたことから、何か外部から強い要請を受けた時に対応するのではないかと推測される。そのような背景には、経営トップの「今まで通り愚直にやる」という考え方にある。これについては日本社会で企業がステイクホルダーから強い要請を受ける機会がないため、無反応的や反応的な段階でよりリスク的な側面が強くなるのではないかと推測される。

#### B：ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセス

特に報告書にはステイクホルダー・エンゲージメントのプロセスについての記載がなく、こうしたプロセス化は行っていないように感じたが、ごく自然にCSR経営の中で行っている。例えば、先ほどのように海外事業所では、選択からフィードバックまで行いながら、経営プロセスに落とし込んでいる。しかし選択の段階でのマッピングなどについては、「昔は暗黙の価値観として、漠然と把握していた。現在ステイクホルダーとの細かい情報はあがるが、事業内にとどまっている」と述べていたように、もともと情報を収集するという文化がなく、難しさがあるという指摘もあった。

#### C：ステイクホルダー・エンゲージメントの3つの構成要素

本事例においては、明確な目標・目的は特になく、社員それぞれの価値観にあり、モチベーションについては欧米企業に見られるような競争力の源泉や企業価値の向上がではなく、信頼関係であった。また組織能力の中で経営トップの考え方が大きく関わっていることが明らかになった。本取材の中で、アメリカから来たものについてトレンドやブームとして捉えている経営層もいるというのがあり、そもそものCSRや、ステイクホルダー・エンゲージメントという概念が浸透していないように見受けられた。

### ② 企業とステイクホルダーを繋ぐ仲介役

本事例において、仲介役の存在は見られなかったが、報告書の際に専門家と

検討するといったこともあるといったお話を頂いた。また印刷業界が企業とステイクホルダーを繋ぐ仲介役の機能を果たしていることが伺えた。

## 2) 大手印刷会社 Y

### <インタビュー内容>

インタビュー担当者：大手印刷会社 Y CSR 部署 担当者

インタビュー日時：2017年12月4日（月）14：00－16：30

インタビュー場所：Y 会社 本社

### ① 日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状

#### ・ステイクホルダーとの対話について

取引先：BtoB という業態であり、取引先が金融やカメラ関係、プリンター関係、食品メーカー、電気、自動車関係のメーカーなど多種多様なため、グローバルに起きている情報が取引先を通じて入ってくる。

世界的な企業から CSR 調達の第三者機関のサプライヤー監査を受けることもあり、グローバルな動きに触れる機会も多い。

CSR 調達規準を 2006 年の年明けに規準を設けて、マネジメントを開始している。EICC による行動規範が作られたのが 2004 年、JEITA が EICC の行動規範に倣って日本用に作ったのが 2006 年である。当時の 2004 年頃は、他社では CSR 担当者が CSR 調達をやろうとしても、社内説得が難しかったと聞いている。Y 社では、購買部門の担当常務取締役が海外に意識のある方で会社として社会に対して責任を果たしていくためにはそういう仕組みづくりが必要だと購買部門が、主体的に行ったのがきっかけである。2006 年に CSR 調達規準を設け、マネジメントは回ってきているが、それを企業競争力の基盤となるリスクマネジメントとしてより強化する必要があると感じ、今年（2017 年）1 年かけて取組んでいる。最初に購買部門が作った CSR 調達規準というのは、国内事業比率 85%ということもあって、日本をベースに国内のサプライヤーを意識して作りこんだものであった。当時の規準は、日本独特の阿吽の呼吸で理解するという文化も踏まえて、何を明確に意識しないといけないのかまで踏み込んでいなかった。そのため、グローバルな動きを見た時に、それを強化しないといけないということで購買部門を口説き落として、調達規準、ガイドラインに名前を変えて、中身を踏み込んだものに改訂している。また、マネジメントの範囲を、今までは国内全てと海外の一番大きい拠点ではやっていたのを、拠点の大きい小さい関係なく、全部の国内・海外拠点でやろうということをして 2017 年 11 月 22 日付で社内通達している。

地域社会：本社の周辺地区において、本社の組織の中に地域とのコミュニケーションの役割を専門とする方々がいる。地方の工場になると総務部門が窓口になっているが、本社周辺地区の地域担当の方々は、全ての町内会長と接点を持ち、毎日コミュニケーションを取っている。現在、本社の再開発にあたって、工場からの振動、騒音に対して、担当の方が朝から晩まで理解いただけるように対応している。

NPO/NGO：国際的な NGO である世界自然保護基金（以下 WWF<sup>5</sup>）との対話実施がある。当時、東南アジアの製紙メーカーであるシナル・マス・グループの APP 社はスマトラの熱帯雨林の違法伐採をする中で、WWF が攻撃していた<sup>6</sup>。WWF は彼らの取組みをやめさせるために、その製品を買っている大口の需要家（日本のコピー用紙メーカーや印刷会社など）に協力してもらえよう尋ねた。Y 社は APP 社の調達比率は決して高くない状況だったが、本質的にこれから継続的に事業を進めていく中で、紙の森林資源がダメになったら事業が成り立たないから、紙の森林資源を確保していく本来目的のためには、会社としてきちんとマネジメントを動かしていく必要があるため、印刷・加工用紙調達ガイドラインをもって、違法伐採した印刷用紙を使用しない等、ステイトメントを用意して、毎年その取り組み状況を調査している。

#### ・エンゲージメントのプロセスについて

外部のステイクホルダーから要請が来た際に、それが自社にとって必要なものであるのかを、社会へのインパクトを踏まえながら、フィルタリングをして優先順位を作る。その部分を主題テーマにおいて、それをどうしていくのかという計画を立て、実行に移し、フィードバックを行うというプロセスがある。また、CSR マネジメントで重点テーマを実施する際に、ステイクホルダーの意見を取り入れている。Y 社では、重点テーマを定め、PDCA を回している。

フィードバックについては、有識者とダイアログの場を設け、意見交換を行っている。CSR レビューフォーラム<sup>7</sup>の方や専門分野の方の意見を聞きながら、戦略作りに生かしている。

#### ・自社における 3 つの構成要素（目標・目的、モチベーション、組織能力）

目標・目的、モチベーション：NPO/NGO について、昔は一方通行の攻め型だったが、企業の問題意識を変えるために、同じテーブルについて、お互いに手を握り合って、お互いの強みを持って、社会を良くしていく方向に NPO/NGO 側も変化してきている。WWF は環境保護団体、Y 社は紙の需要家として、目的は違うかもしれないが、森林を持続的にしていけないといけないというところが一緒。両者の視点という強みを活かして、社会をより良くしようとするのが生まれる。また、一般社団法人 CSR レビューフォーラムは、日本企業はステイク

ホルダー・エンゲージメントやダイアログをやる機会がないといった部分で、Y社と同じ問題意識を持っていた。また、競争力強化の基盤というメリットはある。ブランド、信頼性等、いい影響をもたらしている。

組織能力：取捨選択するが、重要だと判断した場合は、CSR環境委員会（メンバーは本社部門を担当する取締役と執行役員で構成）がCSRの意思決定機関として、何かしらの重要な施策はそこでCSR部門からそこで決議を行い、それを踏まえて、実行に落とし込んでいく。

## ② 企業とステイクホルダーを繋ぐ仲介役

専門家：CSRレビューフォーラムとの出会いは、グローバルコンパクトに賛同した企業群で構成されるローカルネットワークにY社は2006年から賛同していて、その中で、「ステイクホルダー・ダイアログ」のテーマの分科会がきっかけで知り合った。3年ほど前、ダイアログをY社で実施する際に、次世代の経営層になるような本社の部長クラス以上の人たちと彼らNGOが最初の年に行い、翌年は執行役員クラスと行う。そして今年は、執行役員と常務取締役が入って彼らと行き、様々なご意見を頂いている。戦略を進める中で、何をどこまでやったらいいのかというとき等、どこまでやったら社会は見てもらえるのかやり取りしながら、どこまでできれば十分というケースもありながら、こういう視点でやったらいいのではないかという提言を頂く。普段から連絡取れる関係にある。

調査機関：大手マスメディアやSRI・ESG関連でDow JonesやFTSE、CDPなどの調査機関が年1回必ず来る。調査機関の内容と取引先の動きを重ねていくと、これからの社会の動きに関して予測がつく。こうしたアンケート調査で、目の前のことに対応するだけではなく、自社として対応しきれてないところをどう補っていくのかという使い方もできる。

Y社を含む印刷業界：企画部門があり、報告書の企画、制作をビジネス部門として行っている。紙の印刷物やWEBに代わるものを見た目のデザインだけでなく、中身を作りこんでいく上で必要なこと。例えばダイアログにおいて、企業によってはCSR専門家とのパイプなければ、人脈を繋いだり、編集のプロセスで外部の教えを借りたければ仲介している。様々なお客様のリクエストに、本来の経営を良くしていく、強化していく上での接点での継続で繋いでいる。最近では報告書の紙面をどうデコレーションするという段階から、企業経営のコンサルの役割を期待する声がここ数年強まっていて、デザイン部門の領域では厳しくなっている。また、必要に応じて、企画制作部門のアドバイザー的な立ち位置で、社内会議に参加して、彼らに意見を述べたり、これからCSRを推進

する企業に我々の経験や意見交換をすることが非常に多い。

横の企業との繋がり：企業間の CSR 担当者の垣根は低く、ベストプラクティスを共有して、経営の質を高めて良くしていこうとするのが CSR の世界。CSR の勉強会やグローバルコンパクトのローカルネットワークなどで知り合ったり、学び合ったりすることもある。

## <考察>

### ① 日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状

#### A：企業とステイクホルダーの関係性の段階

本事例において、取引先というステイクホルダーに対しては、CSR 調達規準など、他社に先駆けて自社でいち早く取り入れるなど、先進的に取り組んでいる面が見られた。こうした取り組みは、ステイクホルダーの要望に応えようという姿勢として見る事が出来、先行的（proactive）の段階であると考えられる。また、国際的な NGO である WWF との対話については、強い要請に対して、取り組んでいるため、反動的（Reactive）と捉えられる。こうした反動的や先行的な段階である要因として、Y 社は国内比率が 85% とドメスティックな企業でありながらも、グローバルな NPO/NGO や企業と関わる機会が多いこと、そして、組織の中において経営トップや CSR 環境委員会からグローバル規準の監査を求めるなど、経営層の理解が挙げられる。そこには、担当者様が「グローバルな世界で戦っていく上での危機感」があると述べられたように、グローバル基準で対応していかないといけないという考えが、経営層から社員まで意識がいきわたっていると考えられる。

#### B：ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセス

本事例において、報告書では具体的なプロセスの開示は行っていないが、一連のプロセスを確認することが出来た。しかし、プロセスの始めの「選択」において、ステイクホルダーの要望をどこまで聞いていて、自社と結びつけているのかについては不透明な部分がある。またフィードバックについては、専門家とのダイアログを設けている。2017 年に行われたダイアログの内容については報告書における第三者意見に掲載されており、「本業での社会課題解決とその開示」「CSR 調達の進捗」である。こうしたフィードバックをし、専門家の声を経営に組み込む姿勢は報告書を通して見られるが、今後自社としてどのように取り組んでいくのか、具体的な目標にどのように生きていくのかなどが見えづらかった。

#### C：ステイクホルダー・エンゲージメントの 3 つの構成要素

本事例において、まずステイクホルダーと関わる上での目標・目的であるが、

Y 社は紙の需要家として、事業を継続的に進めていくため、WWF は環境保護団体として森林資源を大切にするという目的のために、紙の森林資源を確保するという目的が一致し、こうした対話が実現していると考えられる。この実施状況は報告書で CSR マネジメントの実績に記載されており、今後も取組む姿勢が伺える。

また、こうした同じ目的で出会った企業とステイクホルダーの関係が持続的に続いていくためにはモチベーションが必要になる。本事例において、モチベーションとして、「競争力強化の基盤や、ブランド、信頼性など」がある。

最後に、組織能力であるが、企業内部において、CSR の意思決定機関を行う委員会が大きな影響力を持っている。例えば、監査のお話の中では、CSR 部で検討した内容以上の規準を作るべきだとの意見が経営層から出るなど、先進的に取り組む上で、経営層の理解やリーダーシップが必要になる。また、CSR 調達規準のきっかけにおいては、外部のステイクホルダーと接点のある購買部門が主体的になってイニシアチブを取り、作成を行っている。このように、ステイクホルダー・エンゲージメントを推進していく上で、経営層や外部のステイクホルダーと接点を持つ部署のリーダーシップや理解が大切である。

## ② 企業とステイクホルダーを繋ぐ仲介役

まず専門家については、CSR レビューフォーラムなどの存在がある。しかし、ダイアログで重要な機能を果たすことが出来ているのか、また経営に働きかけるだけの専門家としてのリーダーシップやスキルはあるのかということが問われている。

次に ESG 投資などの調査機関がひとつのステイクホルダーとして、加えて、社会のステイクホルダーの要請をまとめた質問項目が、企業に届く際に仲介役の存在を果たしている。また、印刷業界全体が他社とステイクホルダーを繋ぐ存在として、重要な役目を果たしている。「企業経営のコンサルの役割を期待する声はここ年々強くなっている」と述べていたように、存在感が増していることが伺える。また企業によってはダイアログをやりたいといった要望など報告書のためのダイアログといった部分もあるのではないだろうか。さらに、グローバルコンパクトのローカルネットワークで Y 社と CSR レビューフォーラムが出会ったように、こうした交流の場や CSR 勉強会と呼ばれる場が企業にとって、大きな影響を与えている。

### 3) 大手非鉄金属会社 X

#### <インタビュー内容>

インタビュー担当者：大手非鉄金属会社 X CSR 部署 担当者

インタビュー日時：2017年12月5日（火）15：00－16：45

インタビュー場所：X社 本社

#### ① 日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状

##### ・ステイクホルダーとの対話について

地域社会：例えば X 社の製作所では、地域との共存の大切さを考え、地域の皆様と様々な交流を図っている。例えば、春秋のお祭などを通じて、敷地内の緑化の状況を見ることが出来る。また、スポーツ教室、陸上フェスタや、バレーボール大会への体育館の貸し切りなど様々な形で地域との交流を行っているように、全国の拠点で行われている。

社員：グローバル HRM ポリシーを掲げ、グループ・グローバル共通の人事制度やガイドラインの作成を進めている。国内外グループ社員向けのコミュニケーションツールとして、グループ・グローバルマガジンを発行している。それは、X 社の事業精神や経営理念、幹部のメッセージ、経営状況に関する情報、また各地域での事業活動や社会貢献活動に関する情報などを発信し、グループ社員間の情報共有や一体感醸成に努めている。

##### ・ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセス

図表 3-3 のような一連のプロセスでは行っていなかった。実行の部分が先に出来ている部分はあり、選択の段階で専門家（コンサル）と協議しながら経営修正するということはあるが、まだ経営に組み込めてはいない。この選択の段階で、ステイクホルダーに優先順位をつけるということはしていない。ここで優先順位をつけることによって、本当のファン（ステイクホルダー）を潰してしまうのではないか。

ダイアログにおいて、CSR 報告書を見たステイクホルダーや読者からの意見を想定してフィードバックを貰っている。ダイアログを始めたのは、専門家からのアドバイスで 2010 年から毎年行っている。フェーズに合わせて、テーマを変えながら行っているが、どういう切り口でやるのか、何のテーマを議題するのかといったところは難しい。

##### ・自社における 3 つの構成要素（目標・目的、モチベーション、組織能力）

目標・目的、モチベーション：ここまで持ってはいない。しかし、事業精神やグループ企業行動憲章などの企業のバックボーンを踏まえて、ステイクホルダーはこうあるべきというのがある。

組織能力：企業のトップがステイクホルダーに対して、敏感な人だとすぐ変わる。ただ単に、トップが「ステイクホルダーが大事」と言っても、部署によって関わるステイクホルダーはバラバラなので、広く浅くなってしまう。明確な特定のステイクホルダーが大事だということを経営層から出していかないと変わらないと考えている。

## ② 企業とステイクホルダーを繋ぐ仲介役

2000年くらいから専門家とお付き合いがあり、報告書においてどういう視点で進めていくのか、また世間がどういう方向に向かっていくのかレクチャーしてもらおう。専門家はCSR委員会（常務取締役、部長クラス）に年2回来て、具体的な方針についてなど意見を貰う。また専門家は様々な人と繋がっているので、他社の事例のフィードバックなどの情報提供をもらったりもする。CSRに関する勉強会においても、自分が行きたいテーマに行って、知識を得たり、出合いや人脈が広がったりする。

報告書の作成にあたっては、X社と専門家のコンサルと構想を練って、自社のグループ会社の制作会社に頼む。また印刷会社に印刷を頼む際、表示方法（特に形やデザイン）などについてアドバイスや意見、最近の傾向などの意見を貰うことがある。

### <考察>

#### ① 日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状

##### A：企業とステイクホルダーの関係性の段階

本事例において、報告書では各ステイクホルダーとの関わりについてステイクホルダーの概要とX社が考える主な責任、対話方法が表で詳しく整理されているが、ステイクホルダーと関わっていく上で「リスク的にどう抑えるのか」といった側面が強い」というお話などから、反応的（Reactive）と考える。

また社員に対するコミュニケーションとして、定期刊行物を出しており、グループの共有化や社内浸透に取り組んでいる。

##### B：ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセス

本事例において、このプロセスについて基づいてはいない。理由として考えられるのは、プロセスに基づかなくともステイクホルダーとは独自に関わってきたのではないか。フィードバックという点に関して、ダイアログでは、有識者を集め、2010年から2015年まで毎年行われており、毎年議題となるテーマが変わる。例えば、環境経営についての議題においては、環境の知見のある教授やコンサルなどの有識者を呼んでいる。しかし、担当者が「どんなテーマで

議論を行い、誰を呼ぶのかといったところ等、企業単体でダイアログを開催するには多くの難しさ」があるとおっしゃっていたように、ダイアログを行うでの壁は多い。

### **C：ステイクホルダー・エンゲージメントの3つの構成要素**

本事例において、目標・目的、モチベーションは明確にはなかったが、事業精神などといった部分が影響しており、これはZ社と共通する部分である。会社全体として、明確な目標・目的、モチベーションがなくとも、日本企業はステイクホルダーと関わっている。また組織体制で経営トップのリーダーシップが求められ、いかに明確なステイクホルダーを決め、取組むことが必要になる。

#### **② 企業とステイクホルダーを繋ぐ仲介役**

専門家の存在は新しいステイクホルダーとの関係を繋ぐ役目を果たし、企業にとって社会やステイクホルダーの要請を知る上で非常に重要な存在となっている。Z、Y社で見られたような、実際に印刷業界から意見を貰うことがあり、関係性を知ることが出来た。

#### **4) 大手エネルギー会社 W**

##### **<インタビュー内容>**

インタビュー担当者：大手エネルギー会社 W CSR 部署 担当者、CSR 部署 担当者

インタビュー日時：2017年12月14日（木）11：00－12：10

インタビュー場所：W社 本社

#### **① 日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状**

##### **・ステイクホルダーとの対話について**

各ステイクホルダーに合わせて、それぞれの部署が対応している。ステイクホルダーの要請を踏まえ、業務を改善しつつ、取組んでいる。また会社全体によって優先順位をつけるのではなく、部署ごとに重要なステイクホルダーを位置付けて取り組んでいる。

お客様：お客様の声を商品やサービスに反映することで、経営品質を高める事が重要であると考えている。お客様センターへの電話、インターネット、業務品質調査などを通じた意見・要望を経営トップを含め社内で共有し、お客様満足度向上委員会や各部 CS 会議を含め、日々の改善活動、品質向上などに積極的に活用している。

お取引先：SR 調達で方針を定め、リスクを特定するというよりは、一緒に取

組んでいくため、お取引先と一緒にブランド価値の向上を高めていく。コミュニケーションを通して、業務の改善に繋がっている。

#### ・エンゲージメントのプロセスについて

会社全体としてのステイクホルダーに対するプロセスは存在しない。各部署で優先順位をつけ、CSR 全般に関して PDCA を回している。

マテリアリティで特定した課題についてのフィードバックについては、各種アンケートで一般のステイクホルダーに見てもらって、需要課題に対して評価をしていただいている。また、有識者（各分野の専門家）の方から W 社の取組みの結果に対して、毎年見て頂いている。

ダイアログについては、有識者からの意見に対して、業務を改善し、取組んでいる。例えば、CSR 調達に関しては、原料の調達は毎月ではなく長期契約もあるので難しいが、まず英訳版を取引先に作って話し合いといったこと等、出来るところから着実に進めている。それを CSR 部署は推進の役割を担っている。

#### ・自社における3つの構成要素（目標・目的、モチベーション、組織能力）

目標・目的、モチベーション：それぞれのステイクホルダーの期待要請を捉えて、それを取り入れて改善していくことが目的、目標。モチベーションに繋がる。経営理念や企業行動理念、CSR 方針の中で、「社会からの期待・要請を捉えながら、事業活動を通じて社会課題の解決に着実に取り組むことで、社会の持続的発展に貢献し、お客様、株主の皆様、社会からの信頼を得て発展し続ける」といった信念を根底に取組んでいる。

組織能力：エンゲージメントを進める体制は各部署それぞれ取組んでいる。エンゲージメントに限らず、CSR 全般について、PDCA を回していて、CSR を推進する会議（各部からのメンバーで構成）が事務局になり、色々な角度から目標や取組みについての評価を確認し、協議している。それぞれの目標に対して前年度より進捗したのかを評価し、結果を改善している。

## ② 企業とステイクホルダーを繋ぐ仲介役

新たな事業を拡大していく上で、現状のステイクホルダーだけでいいのかと  
いうがあるので、そのために有識者からアドバイスを頂く。また、様々な有識者が来て、ダイアログやワークショップを行っている。

### < 考察 >

#### ① 日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状

##### A：企業とステイクホルダーの関係性

カスタマーの部署では、お客様からの要請を踏まえながら、社内共有して、改善しているといったように、日々エンゲージメントを取っており、先行的（Proactive）の段階である。このような要因として、BtoC という業態であり、お客様を大切に日々取り組み、お客様の要請にこたえ、向上していくことがビジネスを通して求められ、自然とエンゲージメントの形をとっているのではないかと考える。

また、それ以外のステイクホルダーとして取引先ではリスク回避のために監査を行うだけでなく、企業と一緒に取り組み業務の改善に役立ていくという姿勢が見られた。

### **B：ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセス**

会社全体におけるプロセスは存在しなく、各部署がそれぞれ行っている。一定のエンゲージメントのプロセスを用いることをせずとも、行うことが出来ているのが現状であると考え。しかし担当者様が「こうしたプロセス化に基づいて取り組むことで、新たなステイクホルダーを見つける事が出来たり、課題を見つけることが出来るかもしれない」とおっしゃっていたように、プロセス化の重要性について感じていた。だが実際は、こうしたプロセスを作るためには膨大な作業を要し、緊急性を要していないため、行わないのではないかと考えられる。今後よりグローバルなもとでは、こうしたエンゲージメントのプロセス化を開示することが求められ、企業評価の対象にもなる。

また、CSR マネジメントを実施する上でマテリアリティ特定の際、ステイクホルダー視点から、国際的なガイドライン、報告書のアンケート、有識者意見、社員意識調査、また調査機関の評価項目を参考しながら、自社が取り組むべき課題とマッピングして、特定している。こうした CSR マネジメントのプロセスが報告書に記載され、ステイクホルダーの声が組み込まれていることが伺える。そして、フィードバックの際に有識者から意見を聞き、経営プロセスに取り入れている。

### **C：ステイクホルダー・エンゲージメントの3つの構成要素**

組織体制については、各部署からの担当者等で構成された CSR を推進する会議が中枢を担っている。CSR 担当で決め、CSR 委員会が決定権を担っているという組織体制での会社がある中で、本事例における W 社は、全事業部をまたいで取り組みが行われている。

## **② 企業とステイクホルダーを繋ぐ仲介役**

本事例において、有識者がその役割を担っており、ダイアログやワークショップなどが挙げられる。

#### (4) 総括

総括ではインタビューの内容等を元に、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状をマイクロとマクロな視点からまとめて整理する。そして次章の RQ2「今後、日本企業はステイクホルダー・エンゲージメントをどのように取り組んでいくべきか」に繋がる、日本企業の課題についても考察していく。

##### ① 日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状

###### A：企業とステイクホルダーの関係性

4つの企業事例において Lawrence, A.T. and Weber, J. (2014)の4段階で当てはめることができ、それぞれ無反応的、反応的、先行的の段階が見られた。いずれも CSR ランキングで上位の企業であるにも関わらず、ステイクホルダーとの関係性について総じてリスク的な側面が強い。本研究においてより相互的な段階の関係性で、エンゲージメントを通して、戦略的な取組みをするといった段階の企業は見られなかった。また、BtoB BtoCの企業においては、常日頃から消費者の要請にこたえて、経営に組み込み、改善して売上に繋がる部分でエンゲージメントが出来上がっているが、BtoBの企業では、消費者の役割をお客様の企業が担い、そういった企業から消費者が求めている情報をもらうなど、企業の業態によって関わるステイクホルダーは違う。このように企業の業態によってステイクホルダーと関わる背景や状況が違い、自社がそれを認識し、適切なエンゲージメントの方法を選択し、取り組んでいくことが求められている。

またより先進的に取り組んでいる Y 社では、世界的なグローバル企業や NPO/NGO との関わりや社内でのグローバル社会での危機感といった、外圧のプレッシャーや社内の意識という要素が反応的な段階を先行的な段階に押し上げる要因として寄与していた。

このように、エンゲージメントにおいて無反応的や反応的などリスク的な姿勢が強い日本企業だが、いくつかの要素が段階を押し上げるように、相互的な段階に向かう可能性はあると考える。

###### B：ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセス

日本企業において、どの企業も会社全体の方針として明確なエンゲージメントのプロセスはしていなかった。これは経済産業省のアンケート調査と同様の点である。理由としては昔からステイクホルダーとの関係を築いてきている企業の多くは厳密にプロセス化せず、取り組んできたことが明らかになった。図表 3-3 のプロセスを用いるならば、ある企業においては「実行」段階にいきなり至るというケースも見られた。また W 社では、「プロセス化することで、新たなステイクホルダーの発掘に繋がり、競争力の源泉になる可能性がある。」という認識はあるが、プロセス化には至っていない。そのような背景には今まで

行ってきたステイクホルダーとの対話を自社で整理する作業の大変さもさることながら、プロセスをきちんと自社全体として掲げる場合はエンゲージメントに対する社内理解・浸透が必要であり、表面化する恐れもあると考えられる。そして取材した企業のインタビューを通して、過去から自社でステイクホルダーと対話を行えているという認識があり、今後も現状のステンスを取るという印象を受けた。

しかし本取材企業のほとんどで、ESG などの調査機関からエンゲージメントのプロセスについての質問が来ると聞き、こうしたエンゲージメントの一連のプロセスに基づいて行い、開示するべきという外部からの圧力は今後も高まっていくと予測される。

また、一連のプロセス化はされていないものの、図表 3-3 の「戦略の策定」から「具体的な計画」に至る際にあるステイクホルダーを特定することや、「再評価・向上」において、明確な基準が存在していなかった。この点は谷本(2013)で以下のように指摘している。「エンゲージメントをどのように特定するのかという問題。批判的でない扱いやすい NGO だけを選ぶということでは、市場社会から信頼を得たり、あるいは新しい可能性や発想を得ることができない。ステイクホルダー側からの厳しい声を受け止めることも大切である」<sup>8</sup>。また外部の声をフィードバックし経営に組み込んでいることについても指摘している。

このように、日本企業のステイクホルダーとの対話における独自のプロセスがあるかというよりは、その時々時代に合わせて外部のステイクホルダーと対話を行う部署が行ってきた。よって今後、欧米を中心とするプロセスが普及する可能性は低い。

### C: ステイクホルダー・エンゲージメントの 3 つの構成要素 (目標・目的、モチベーション、組織能力)

本事例において、一部の企業は NGO との対話で明確な目標・目的を持って、取組んでいるものの、会社全体としてステイクホルダーに対し明確な目標や目的を掲げている企業はなかった。多くの会社では企業理念や行動規範などで、ステイクホルダーとこう関わっていくといった方針が見られるが、曖昧なものにとどまっていた。また Andriof, J., and Waddock, S.A (2002b) の欧米を中心とした先行研究では、企業の目標・目的として、「企業価値の向上や競争優位の獲得」が挙げられていたが、本事例においてそういった回答はなく、業務の改善に役立てていくことであったり、リスク的な側面として捉えていた。また、モチベーションについても同様で、明確なものではなく明らかにならなかった。

組織能力は、CSR の意思決定機関である CSR 委員会や協議会が影響をもた

らしている。Y社で見られたように、エンゲージメントを促進する上で、外部ステイクホルダーと接点のある部署のリーダーシップも必要である。これについては Andriof, J., and Waddock, S. A (2002b)も同様の指摘をしている。また、X社やW社では経営層のリーダーシップだけでなく、社内理解や社内浸透も重要視している。こうした社内理解もエンゲージメントを推進していく上で大切であり、概念等を経営層から末端まで正しく理解し、実行していかなければ、意味がない。

このように、本事例で目標・目的やモチベーションに関して、明確なものはなかったが、組織体制は明確な所在があり、欧米を中心とする先行研究と同様の結果が得られた。

## ② 企業とステイクホルダーを繋ぐ仲介役

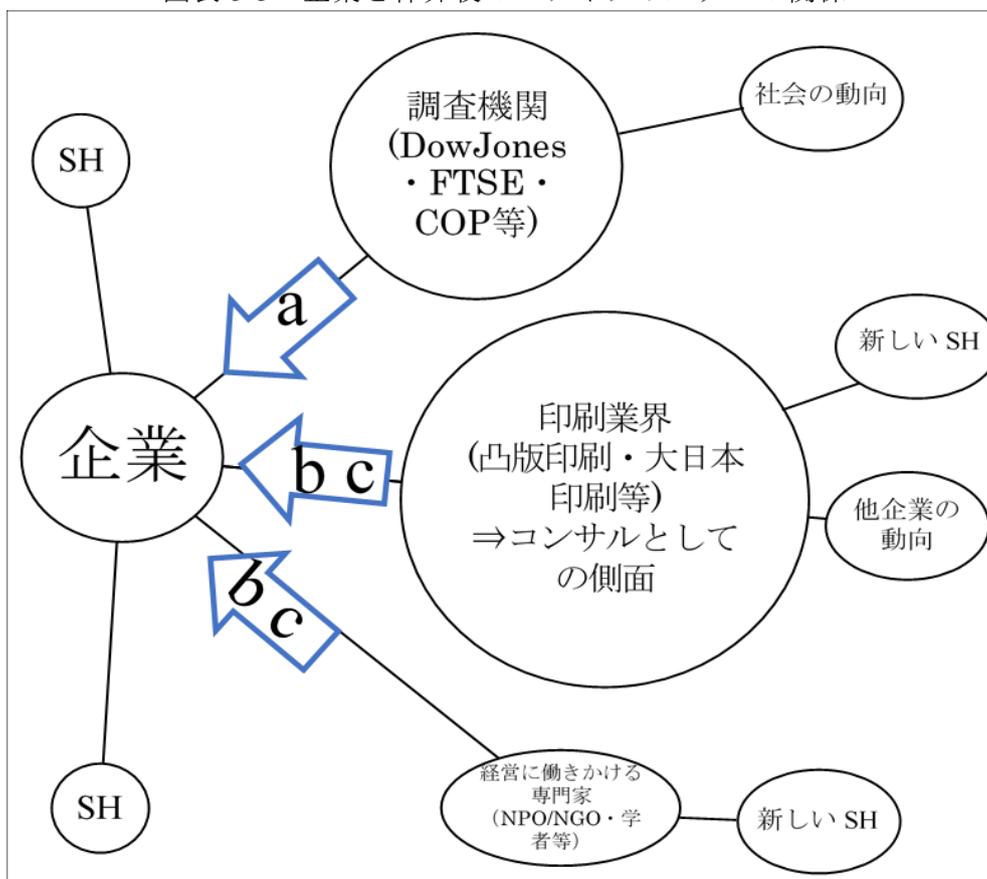
次にマクロな視点から、エンゲージメントを行う際に日本企業を取り巻く仲介役の存在について明らかになった。本事例において、企業とステイクホルダーを繋ぐ仲介役の存在として、ESGやSRIなどの調査機関、印刷業界、経営に働きかける専門家（NPO/NGO、学者等）の存在が明らかになった。以下の図表3-3が、関係性をまとめた図である。まず、調査機関については、様々なステイクホルダーの声を踏まえ、社会の動向を示した調査が企業に送られてくる。こうした調査は、Y社によれば「目の前の回答に対応するのではなく、自社として対応できないところを補うことができる」、またW社でもマテリアリティ特定としてステイクホルダー視点にあたり、調査機関の質問事項が利用されている。また、X社では調査機関の質問事項は、詳細で厳しい要求のものもあるといった意見もあり、企業に対する圧力も強いと考えられる。図のaでは、調査機関から企業に向かって、ステイクホルダーの声を取り入れた社会の要請の圧力がある。

次に、印刷業界についてはこのように、調査機関が企業において重要なステイクホルダーの1つとして位置し、2つの機能を有している。1つはステイクホルダーの声などの社会要請を踏まえ、企業に経営をアドバイスする点である。例えば、X社において「報告書の作成にあたり、印刷会社に印刷を頼む際に、最近の傾向などの意見を貰う」、また印刷業界のY社では「最近では報告書の紙面をどうデコレーションするという段階から、企業経営のコンサルの役割を期待する声はここ数年強まっている」といったことから、印刷業界が企業に対して経営中身をアドバイスといった側面があり、存在感が増している。図のbはステイクホルダーの声を踏まえ、企業経営に働きかけることを意味する。もう1つは印刷業界が、他企業のダイアログを行う際に専門家を紹介したり、編集

プロセスで外部の教えを借りたい場合なども仲介している。図の c はこうした専門家といった新たなステイクホルダーを繋ぐことを意味している。このように、印刷業界では、2 つの機能を有し、今日の企業がエンゲージメントを行う際に必要な存在になっている。

最後に、経営に働きかける専門家であるが、このステイクホルダーは事例企業全てにおいて存在し、企業がエンゲージメントを推進していく上で、b 企業経営に働きかけ、c 新たなステイクホルダーの仲介の 2 つの役割を果たしている。例えば W 社では策定段階やフィードバックに関して有識者から意見を貰っている。Y 社もダイアログの際、専門家から報告書のフィードバックなどを貰っているが、こうした専門家との出会いとしてグローバルコンパクトのローカルネットワークが挙げられ、CSR に関する勉強会やコミュニティの場が企業にとって大切で、ここでの出会いが企業のエンゲージメントを促進させる場合もある。また、専門家は企業が繋がっていない人脈を紹介することが頻繁に行われているといったこともインタビューを通して明らかになった。

図表 3-3 企業と仲介役のステイクホルダーの関係



出所：筆者作成

(a: ステイクホルダーの声を取り入れた社会の要請、b: ステイクホルダーの声を踏まえ、企業経営に働きかけ、c: 新たなステイクホルダーを繋ぐ仲介)

### ③ 日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの問題点・課題

事例分析を通して、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状が明らかになった。どの個別企業もステイクホルダーと対話を取っていたが、欧米のようなステイクホルダー・エンゲージメントは進んでいないのが現状であった。こうした取り組みはなぜ遅れているのだろうか。インタビューを通して明らかになった課題についてまとめていく。

#### <企業側>

- ・コストや時間、人手といった組織の資源動員。
- ・外部に頼らない組織風土がある。
- ・エンゲージメントをプロセスに基づいても表面的になる可能性がある。
- ・トップから社員の末端までのステイクホルダー・エンゲージメントの本質の理解や認識が足りない。
- ・情報開示や PR の仕方の問題点。(やっている取り組みを全て開示しない)
- ・ステイクホルダーの優先順位が付けにくい。
- ・明確な目標・目的がない。
- ・経営層や外部ステイクホルダーと関わる部署のリーダーシップや理解が足りない。
- ・CSR 委員会の形骸化。
- ・ダイアログにおいて誰を呼ぶか、どのようなテーマで議論するか。企業側の知見や能力が必要。

#### <ステイクホルダー側>

- ・NPO/NGO の圧力が弱い。
- ・市民社会の未成熟。
- ・専門家の質 (企業に対して建設的なアドバイスを述べられるだけの能力があるか) や人材の不足。

以上のことがインタビューを通して挙げられた。こうした課題は複合的に絡んでいる。例えば日本のステイクホルダーが意見をあまり求めないために、企業としてステイクホルダーを特定したり、何を求めているのか優先順位をつけることが難しかったり、また経営層がリーダーシップや理解と社内浸透の両方

を図ることが出来ないとエンゲージメントを推進するのは難しいといったように、1つの課題を解決することで、エンゲージメントが促進するとは考えづらい。

次章では、いくつかの課題を踏まえ、RQ2「今後、日本企業はステイクホルダー・エンゲージメントをどのように取り組んでいくべきか」について先進事例を用いながら、検討していく。

---

<sup>1</sup> 谷本（2006） p. 172。

<sup>2</sup> 谷本（2006） p. 173。

<sup>3</sup> 谷本（2013） pp. 205～206。

<sup>4</sup> 谷本（2006） pp. 167～168。

<sup>5</sup> WWF ジャパン <https://www.wwf.or.jp/>

WWFは、人類が自然と調和して生きられる未来を目指し、約100カ国で活動している環境保全団体である。

<sup>6</sup> WWF ジャパン <https://www.wwf.or.jp/>

世界的に高い生物多様性が認められている、スマトラ島の低地熱帯雨林。中でも、島の中部に位置する、リアウ州と隣のジャンビ州は、そうした貴重な低地林の残る地域。ここには、テッソ・ニロ国立公園を始め、いくつかの保護区が設けられているが、その周辺では、保護区に劣らず貴重な自然林が、紙パルプ生産のために広範囲にわたり皆伐されてきた歴史がある。これに特に深くかかわってきたのが、この地域を製紙原料調達と生産の主要拠点としてきたシナル・マス・グループの製紙メーカー、APP（アジア・パルプ・アンド・ペーパー）社とロイヤル・ゴールデン・イーグル・グループの製紙メーカー、APRIL（エイプリル）社である。大規模な自然の熱帯林の破壊は、スマトラトラヤゾウなどの絶滅の危機に瀕する野生生物の生息地減少といった環境面の問題だけでなく、地域社会との紛争という社会的問題や泥炭湿地の開発による温室効果ガスの排出、泥炭火災などさまざまな負の影響を引き起こした WWF を含めインドネシア国内外の数多くの NGO が、これ以上の悪化をくい止め、環境や社会に配慮した生産活動へとシフトするよう現地企業や政府、購入企業にも働きかけを行ってきた。

<sup>7</sup> CSR レビューフォーラム <http://www.csr-review.jp/index.html>

持続可能な社会の実現にむけて、社会課題の解決に取り組む複数の市民組織（NGO や消費者団体等）またはそこに所属する個人がアライアンスを組んで設立した民間の非営利組織。社会的責任に関する国際規格「ISO26000」をベースに、企業活動への第三者レビューを行う「CSR レビュープログラム」を提供している。

<sup>8</sup> 谷本（2013） p. 205。

## 第4章 今後、日本企業はステイクホルダー・エンゲージメントをどのように取り組んでいくべきか

### 第1節 本章の目的

前章では、日本企業個別の事例を元に分析し、ステイクホルダー・エンゲージメントを推進する上で多くの課題が存在した。本章では RQ2「今後、日本企業はステイクホルダー・エンゲージメントをどのように取り組んでいくべきか」という問いに応えるべく、エンゲージメントにおいて先進的な取り組みを行っている企業から、検討していく。日本企業の課題として、コストや時間、人手といった組織の資源動員や組織風土、また NPO/NGO が弱いといった問題が挙げられていたが、これはエンゲージメントを行っていく上の課題というよりは、そもそもの企業経営や CSR 経営の課題に関連するものである。そこで本論文では、よりステイクホルダー・エンゲージメントの自体の課題に近いと考えられるものとして前章で挙げられていた中から以下の3つの課題を取り上げた。

- ・エンゲージメントをプロセスに基づいても表面的になってしまう可能性。
- ・トップから社員の末端までのステイクホルダー・エンゲージメントの本質の理解や認識。
- ・情報開示や PR の仕方の問題点。(やっている取り組みを全て開示しない)

以上の課題点を踏まえ、先進的取り組みとされる IKEA の事例をもとに、日本企業がどのように取り組んでいけばよいのか検討する。

### 第2節 先進的な取り組み：IKEA の事例

#### (1) 社会課題への取り組み

1990年代に IKEA は劣悪な児童労働で作られた南アジアのコットンを入力していた。その後メディアなどで取り上げられたことから各地で厳しい批判を受け、自社はサプライチェーンの児童労働防止に取り組んだ。具体的な取り組みとしては、2000年に児童労働に関する行動規範「The IKEA Way on Preventing Child Labour (児童労働の防止に関するイケアウェイ)」を国際労働機関 (ILO) と国連児童基金 (UNICEF) と連携して作成し、自社に導入した<sup>1</sup>。その後、自社のみの改革だけにとどまらず、原材料であるコットンそのもの課題についても取り組む。年間15万トン生産されるコットンは、インドなどで栽培され、現地の経済と雇用に貢献しているが、児童労働問題だけでなく、環境・社会・経済問題の原因にもなっていて、1kgのコットンを生産するために7,000から29,000リットルの水が必要であり、これを原因とする水不足が化学肥料などによる汚染と相まって、農家と土地の両方に社会的、また環境的な負の影響を及ぼしていた。そこで2002年に IKEA は創始パートナーとして Better Cotton Initiative

(以下 BCI) を設立し、その後 2005 年に WWF と共同でインドとパキスタンのコットン農家と協力しながら、殺虫剤・化学肥料と水の使用量を減らすと同時に、BCI 基準に沿ったコットン生産を支援することで生産コストを削減し農家の暮らしを向上させている。BCI では、綿のボール梱包に BCI の識別マークを入れる検討を進めており、そのために種子から農場、ジニング（綿繰り）業者から顧客が手に取る最終商品まで、BCI に基づいて栽培された純粋なベター・コットンの製品として提供されるようにサプライチェーンに追跡システムを導入している。現在では 10 万件もの農家が水と殺虫剤の使用を 50%、化学肥料の使用を 30%減らすことができたという結果が出ている<sup>2</sup>。

さらに 2005 年に設立された IKEA が社会プログラムへの資金援助を行う組織である IKEA Social Initiative は UNICEF や Save the children などのパートナー機関と連携し、インド北部の「カーペットベルト」地域における児童労働の根本原因に立ち向かい、8 万 500 人の子供たちを学校に通えるようになるという成果を出したり、インド・ウッタラプラデシュ州における UNDP への協力を開始し、5 万人の女性を対象に小規模ビジネスの起業支援を行ったりした<sup>3</sup>。

このように IKEA はステイクホルダーの課題解決だけでなく、社会問題の本質を理解し、様々なステイクホルダーと協働しながら、取組んだ。IKEA の取り組みは、Lawrence, A.T. and Weber, J. (2014) の 4 段階に当てはめれば、相互的な段階である。ステイクホルダーと積極的に双方向から関わり、社会課題を認識、本質を理解したうえで、取組んでいるからだ。こうした姿勢は、IKEA の”to create a better everyday life for the many people”（沢山の人の毎日の生活をより良いものにしていく）という考えにある。

## (2) ステイクホルダー・エンゲージメントの取組み

社会課題に取り組むにあたって、そもそもステイクホルダーが何を要請しているのか知るため、またビジネスを持続的に取り組んでいくために、ステイクホルダーからフィードバックを貰う等、企業にとってステイクホルダー・エンゲージメントが欠かせない。では IKEA はどのように取り組んでいるのだろうか。

IKEA の Sustainability Report (2016) ではステイクホルダーから学ぶことに関して、「私たちはステイクホルダーから多くのことを学ぶ。私たちは自社の持続的な評価と方向性のフィードバックのために顧客やサプライヤー、NGOs、ビジネスに関わる全ての組織と対話する。そしてステイクホルダー・エンゲージメントに戦略的に取り組む姿勢を取っている。<sup>4</sup>」と記載している。また自社にとってコアとなるステイクホルダーを特定し、ローカルレベルのステイクホルダーに対しての要請もマッピングで取り組んでいる。スウェーデンで行われる 80 も

の NGO のリーダーが集まったステイクホルダー・エンゲージメントのフォーラムにおいて対話を続けている。さらにアドバイザーでは、2016 年は自社の報告書のフィードバックや”Public Policy”といったテーマについて NGOs と議論を交わしている。こうした場合は IKEA の CSO などが参加し、喫緊の EU 政策も交えながら議論を交わしており、詳細に報告書に記載されている。

また、各ステイクホルダーへのエンゲージメントの実施状況は、3 段階の評価（達成 *achieved*、継続中 *ongoing*、達成できていない *not achieved*）あるが、ほとんどが継続中と評価されており、達成している項目は少ない。だが、ここから今後取り組む姿勢が見える。

### (3) 考察

以上を元にまとめて考察すると、まずエンゲージメントをプロセスに基づいても表面的になってしまう可能性についての課題は、IKEA で示したように、まずステイクホルダーと関わる目的を会社として明確に打ち出すことである。IKEA は「私たちは自社の持続的な評価と方向性のフィードバックのために顧客やサプライヤー、NGOs、ビジネスに関わる全ての組織と対話する。」ということに記載している。これには自社の強い目的が示されていて、本質的なダイアログやアドバイザーのために大切である。2 つ目のトップから社員の末端までのステイクホルダー・エンゲージメントの本質の理解や認識について、IKEA は 2014 年から従業員のエンゲージメント計画を始めている。22 の国や地域、3300 人を対象に社内認識に努めている。またその地域に合わせたステイクホルダーの要請をマッピングして取り組んでいるため、現場でもステイクホルダー・エンゲージメントを理解しながら取り組むことが求められる。最後に、情報開示や PR の仕方の問題点に対しては、IKEA であるような評価で示すなど、進んでいなくても情報公開することが大切である。こうした取り組みは、今年出来ていなくても来年、達成すれば、外部の評価も高まるので、そういった点を踏まえ企業は戦略的な情報開示を行っていく必要がある。

---

<sup>1</sup> IKEA <http://www.ikea.com/jp/ja/>

<sup>2</sup> 国連開発計画（UNDP）駐日代表事務所  
<http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home.html>

「イケア：インドとパキスタンで持続可能なコットン栽培を推進」、  
WWF and IKEA Cotton Project Report – harvest data (2015).

<sup>3</sup> IKEA Social Initiative  
[http://www.ikea.com/ms/en\\_JP/about\\_ikea/our\\_responsibility/ikea\\_social\\_initiative/index.html](http://www.ikea.com/ms/en_JP/about_ikea/our_responsibility/ikea_social_initiative/index.html)

<sup>4</sup> IKEA Sustainability Report (2016) p. 89.

## 第5章 結論

### 第1節 総括

改めて、本論文の問題提起は、RQ1「日本企業におけるステイクホルダー・エンゲージメントはなぜ遅れているのか」RQ2「今後、日本企業はステイクホルダー・エンゲージメントをどのように取り組んでいくべきか」である。それに対して、日本におけるCSRの潮流や企業とステイクホルダーの関係性の中で、日本企業はステイクホルダーと独自の関係を築いてきた。その中で欧米を中心とするステイクホルダー・エンゲージメントと呼ばれる概念や理論が日本企業に浸透し、現在に至る。そもそもステイクホルダー・エンゲージメントとは「企業がステイクホルダーと建設的な対話を行い、そこでの議論や提案を受けて、経営活動に反映し、双方向に関わり合うこと」を意味し、適切にエンゲージメントすることは企業にとって競争力の源泉や新しいイノベーションの源泉にもなる。しかし第3章の第1節で明らかになったように、現在、日本企業全体でステイクホルダーとの関わりは進んでいない。そしてなぜ遅れているのか現状を知るため、先進的な日本企業にインタビュー調査を行った。その結果、RQ1に対して、まず日本企業とステイクホルダーの関係性の段階は無反応的から先行的が見られ、リスク的な側面が強く、プロセス化せずとも独自に関係を築いていた。しかし、金融機関調査機関の評価といった圧力や印刷業界の存在など、仲介役を担う存在のステイクホルダーが明らかになり、企業にとって存在感が増してきている。そして複合的に企業側とステイクホルダー側の課題が絡み合っていることが日本企業において遅れている理由であった。第4章では、RQ2に対してIKEAの先進的な取組みを元に個別の課題に対して、考察した。

上記の問題提起に完結に答えるならば、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントは遅れており、様々な課題が複雑に絡みあっている。そして今後日本企業はステイクホルダー・エンゲージメントを本質的に組織全体が理解し、取り組んでいくことが必要である。

### 第2節 本論文の課題

本論文では、メインの目的である日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状を考察することが出来た。しかし、そこから浮かび上がったエンゲージメントの課題は非常に多く、普及していく上での厳しさがある。またステイクホルダー・エンゲージメントの研究を行う日本の学者は極めて少ないため、本論文を書き上げた意義はある。たが4社しかインタビュー調査をしていないため、より多くの企業に足を運べば、新たな視点を知ることが出来たであろう。

本論文における課題は、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの現状を明らかにするというテーマで、極めて該当する内容が広いため、考察結果も漠然としたものになってしまった。今後はより個別の課題でのエンゲージメントを理解する必要がある。近年は日本企業にコンプライアンスが求められるため、社外取締役や外部監査と企業のエンゲージメントや、株主とのエンゲージメントなど、そういった分野の研究が求められる。次回にもし機会があればそういった研究をしたい。

## 文献一覧

1. 経済産業省 (2014) 「国際的な企業活動における CSR (企業の社会的責任) の課題とそのマネジメントに関する調査」
2. 谷本寛治 (2002) 『新装版 企業社会のリコンストラクション』 千倉書房
3. 谷本寛治 (2006) 『CSR 企業と社会を考える』 NTT 出版
4. 谷本寛治 (2013) 『責任ある競争力』 NTT 出版
5. 日本経済団体連合会企業行動委員会 (2009) 「CSR (企業の社会的責任) に関するアンケート調査結果」 日本経済団体連合会
6. AccountAbility (2015) AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015, AccountAbility.
7. Andriof, J., and Waddock, S.A. (2002a), “Unfolding Stakeholder Engagement”, in Andriof, J., Waddock, S, A., Husted, B. W., and Rahman, S. S. (Eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking 1: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing.
8. Andriof, J., and Waddock, S.A. (2002b), “Unfolding Stakeholder Engagement”, in Andriof, J., Waddock, S, Anne T. Lawrence (Eds.), *The Drivers of Stakeholder Engagement, Reflections on the case of Royal Dutch/Shell*.
9. Business for Social Responsibility (2012) *Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company*, 2012, Business for Social Responsibility.
10. Global Reporting Initiative (2014) *サステナビリティ・レポートニング・ガイドライン* (日本語版)
11. Lawrence, A.T. and Weber, J. (2014), “Managing Public Issues and Stakeholder Relationships”, *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*, 14<sup>th</sup> ed., McCraw-Hill Irwin, 24-44.
12. Linda O’ Riordan・Jenny Fairbrass (2014), ”Manging CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework,” *Journal of Business Ethics*,
13. Roper, J. (2012) “Stakeholder Engagement: Concepts, Practices, and Complexities”, ed. by Japan Forum of Business and Society, *Sustainable development and Multi-Stakeholders*, Chikura-Shobo

## URL 一覧

1. CSR レビューフォーラム  
<http://www.csr-review.jp/index.html>
2. IKEA  
<http://www.ikea.com/jp/ja/>
3. IKEA Social Initiative  
[http://www.ikea.com/ms/en\\_JP/about\\_ikea/our\\_responsibility/ikea\\_social\\_initiative/index.html](http://www.ikea.com/ms/en_JP/about_ikea/our_responsibility/ikea_social_initiative/index.html)
4. WWF ジャパン  
<https://www.wwf.or.jp/>
5. 国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所  
<http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home.html>  
「イケア：インドとパキスタンで持続可能なコットン栽培を推進」

6. サステナビリティ日本フォーラム  
<http://www.sustainability-fj.org/>