

2025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
トの課題と展望
～アパレル産業におけるNGOとの対話に向けて～

2025年 12月12日
早稲田大学 商学部 4年
1F220505-0 田中恵達

はしがき

この「はしがき」を記すにあたり、谷本ゼミで過ごした2年間を振り返ると、改めて多くの支えがあってここまで来られたことを痛感しています。大学に入り、アルバイトと遊びを繰り返す日々。楽しいながらも「このままでいいのだろうか」という焦燥感を抱き、谷本ゼミの門を叩きました。「大学生活で何かに打ち込みたい」と意気込んで始めたものの、その道のりは想像以上に険しいものでした。入室早々、毎週のグループワークの厳しさに直面し、「ついていけるだろうか」と不安を感じたことを覚えています。問題提起を行い、説得力のある回答を導き出す難しさに悩みながら、夜中までメンバーと議論を交わした日々は、今でも鮮明な記憶として残っています。就職活動の不安を吐露しながらも、最後まで責任を持って報告書をまとめ上げる仲間の姿には、常に良い刺激を受けていました。基礎学習を終えてからは、台湾合宿、早稲田祭、2大学合同ゼミ、ステイクホルダー・ミーティングと、プロジェクトに奔走する日々が始まりました。特に主担当を務めた2大学合同ゼミでは、スライドの完成が当日の朝になってしまうなど、多大な迷惑をかけたこともありましたが、試行錯誤の末にプロジェクトをやり遂げた後の打ち上げは格別の楽しさでした。時には何も考えずにお酒を飲み、笑い合った時間は私にとってかけがえのない宝物です。こうしたグループ学習の経験があったからこそ、個人の卒業論文も最後まで書き上げることができました。

私は今回、「日本企業のステイクホルダー・エンゲージメント」をテーマに取り上げました。本章でも説明がありますが、グローバル化に伴い企業の責任が問われる中、実際にプロジェクトで企業との対話を経験したことが、このテーマを選んだ理由です。調べれば調べるほど複雑に絡み合う問題に直面し、必ずしも完璧な結論には至りませんでした。多くの文献に触れ、自分なりに論理を立てて主張をまとめる過程を通じ、多くの学びを得たと感じています。

最後に、ご指導いただいた谷本先生、そして同期の皆に心より感謝申し上げます。当初、先生には非常に厳しく怖い印象を持っていました。最初の報告会で「やる気がないなら辞めていい」と叱咤され、背筋が凍ったことは忘れられません。しかし、その厳しさは私たち学生一人ひとりに真剣に向き合ってくださいる裏返しでもありました。多忙な中でも質問には即座に伝えてくださり、その熱心なフィードバックがあったからこそ、最後まで走り抜くことができました。そして同期の皆様、本当にありがとうございました。多忙な日々の中でも前向きに取り組む皆の姿を、私は陰ながら尊敬していました。谷本ゼミで文献を読み解き、議論し、一つのものを創り上げた経験は、今後社会に出ても私の大きな糧となると確信しています。2年間、本当にありがとうございました。

2025年12月12日

谷本ゼミナール13期 田中恵達

目次

第1章 企業とステイクホルダーの関係.....	p. 1
第1節 企業と社会.....	p. 1
第2節 本論文の構成.....	p. 2
第3節 企業とステイクホルダー概念の整理.....	p. 2
(1) 企業とステイクホルダー.....	p. 2
(2) ステイクホルダー理論の展開.....	p. 2
(3) ステイクホルダーの管理と限界.....	p. 3
第4節 ステイクホルダー・エンゲージメント.....	p. 4
(1) ステイクホルダーエンゲージメントの定義.....	p. 4
(2) ステイクホルダー・エンゲージメントの手法.....	p. 5
(3) エンゲージメントの評価基準と国際ガイドライン.....	p. 5
第2章 多国籍企業におけるステイクホルダーエンゲージメント.....	p. 9
第1節 グローバルサプライチェーンにおける企業の対応.....	p. 9
(1) 求められている背景.....	p. 9
(2) CSR調達と公正な労働環境をめぐる課題.....	p. 10
(3) 多国籍企業の発展途上国における問題.....	p. 11
第2節 アパレル産業における事例.....	p. 11
(1) アパレル産業の構造と人権リスク.....	p. 11
(2) GAP社のステイクホルダーエンゲージメントの実践.....	p. 12
第3章 日本企業のステイクホルダーエンゲージメントにおける現状・課題.....	p. 14
第1節 日本企業におけるステイクホルダーとの関係構造.....	p. 14
第2節 日本企業の特徴.....	p. 14
第3節 事例研究：プロセス分析と課題抽出.....	p. 15
(1) 事例調査の目的.....	p. 15
(2) エンゲージメントの基準とプロセス整理.....	p. 15
(3) 事例分析.....	p. 17
(4) 伊藤忠商事におけるエンゲージメントの特徴と課題.....	p. 20
(5) アパレル企業にみるプロセス上の課題.....	p. 22
第4章 今後のステイクホルダーエンゲージメントへの取り組み.....	p. 25
第1節 本章の目的.....	p. 25
第2節 先進的な取り組み：不二製油グループ本社事例.....	p. 24
(1) 取り組み方針選定理由.....	p. 25
(2) ステイクホルダー・エンゲージメントの取り組み.....	p. 25
(3) 考察.....	p. 27

第5章 日本企業に求められるエンゲージメントの方向性.....	p. 29
第1節 日本企業のエンゲージメントにおける現状課題について.....	p. 29
第2節 本論文の課題.....	p. 30
文献一覧.....	p. 32

第1章 企業とステイクホルダーの関係

第1節 企業と社会

企業は経済活動を通じて、社会、ステイクホルダーに対して正の影響のみならず負の影響を与えている。そしてステイクホルダーとの間に経済的・社会的な関係を継続的にもち、相互に影響を与え合う集合体として企業社会システムを構築している。そのため企業とステイクホルダーの関係は企業が重要だと考えるステイクホルダーだけでなく、ステイクホルダー側から企業に関わる多様な方向性も理解する必要がある。

日本において、企業とステイクホルダーの関係は戦後から高度経済成長期にかけて、コアのステイクホルダーを中心に形づくられた。政府への依存が強くアカウンタビリティを求める動きは弱く、市民社会組織は未成熟だった。このように、企業と社会の関係は会社の成長→社会の繁栄に集約され、それを支えるコアのステイクホルダーが企業システムと強く結びついてきた。しかし、バブル経済崩壊後、90年代前半からはCSRの議論が広がる中で、コアのステイクホルダーとの関係にのみ焦点を当てるのではなく、周辺及び進出国でのステイクホルダーを含めトータルに企業とステイクホルダーの関係を捉えていく事が求められている。中でも、企業が事業活動に当たって、ステイクホルダーをどのように配慮し、アカウンタビリティを果たしてコミュニケーションを図っていくかということは重要な課題となっており、ステイクホルダーの声を聞き積極的な関係を構築し「ステイクホルダーエンゲージメント」を図っていくことは、企業にとって価値の源泉となり、競争優位に導くと指摘されている。企業とその事業活動に関係するステイクホルダーが建設的な対話を通してそれぞれの考え方や期待を理解して、そこでの議論や提案を経営活動に反映させ、問題解決や信頼関係の構築を目指すことがポイントである。

しかし日本の多くの企業ではtalk to listen のスタイルに留まっていることや、経営者の意見を強化する方向で使われているケースも見られるなど多くの課題が残されている。筆者は、2025年1月末にゼミ活動の一環として、サントリーとの「情報開示」をテーマとしたダイアログに参加した。企業と学生という立場の違いから、意見を述べること自体に大きな心理的ハードルがあり、対話の場で建設的な議論を行うことの難しさを強く実感した。また、企業の経営判断や開示の背景を理解した上で対話に臨むには、事前に膨大な資料を読み込み、業界動向や企業戦略への理解を深める必要があるなど、エンゲージメントには多大な準備が求められることを痛感した。後でも言及するが、エンゲージメントは単なる情報交換ではなく、企業と社会がともに課題を共有し、未来の経営プロセスに反映していく事が求められている。日本企業が効果的なステイクホルダーエンゲージメントを行い、持続可能な経営を行っていくにはどのような課題が存在しているのか。またどのようなエンゲージメントが求められているのか。エンゲージメントの質に焦点をあてながら、本論文ではRQ1「日本グローバル企業における進出した国でのエンゲージメントのプロセスにおいて『どの段階』で形式化・停滞しているのか？（特にサプライチェーン上の人権課題を

めぐるNGO/NPOとのダイアログについて」、RQ2「日本企業は今後どのような取り組みが対話の促進において有効か」について明らかにしていく。

第2節 本論文の構成

本論文は全5章で構成される。第1章では、企業とステイクホルダーとの関係およびステイクホルダー・エンゲージメントに関する先行研究と国際的基準を概観し、本研究の問題意識と目的を示す。第2章では、多国籍企業、とりわけGAP社の事例を通じて、アパレル産業におけるCSR調達とNGOとのエンゲージメントの特徴を明らかにする。第3章では、日本企業の特徴を整理したうえでアパレル企業2社および伊藤忠商事の事例分析を行い、その中で本研究のリサーチ・クエスチョン（RQ1・RQ2）を提示し、日本企業のエンゲージメント・プロセス上の課題を検討する。第4章では、不二製油グループ本社のグリーンバンス・メカニズムに着目し、日本企業にとって有効な制度設計とプロセスのあり方を考察する。第5章では、第2章から第4章の議論を総括し、RQ1・RQ2への回答と日本企業に求められるステイクホルダー・エンゲージメントの方向性、ならびに本研究の限界と今後の課題を示す。

第3節 企業とステイクホルダー概念の整理

（1）企業とステイクホルダー

櫻井（2010）によると、1980年代までのアメリカでの経営者モデルでは、所有者（株主）によって雇用された経営者は所有者のために経営を行わなければならない、アメリカなどアングロサクソンの国々では株主中心の経営システムの形成と株主のための株主価値の創造に向かわせた。この思考方式のことは株主資本主義（shareholder capitalism）と呼ばれている。株主が重視される会社では、株主価値をいかに高めるかが経営で最大の関心事になり、多くのアメリカ企業は株主の利益を最大にするためのインセンティブ報酬プランの導入を図った。中には、一般に認められた会計原則や法律を犯してまで株主価値を上げようとする企業も現れた。

このような変化は 1980年代から次第に顕在化されてきており、アメリカではこの仕組みの見直しが行われ、会社を起業して経営する目的は株主価値を高めるためだけでなく広くステイクホルダーのために価値を創造することであると考える経営者や研究者が次第に多くなった。株主を中心に考えた株主資本主義に対し、企業が中心になり、株主は特殊なステイクホルダーとして位置づけ会社はステイクホルダーが互いに企業価値を創造する共同のヴィークル（場）だという考えのステイクホルダー資本主義が台頭してきた。CSRの議論が本格的に展開されるようになったのは1970年代のアメリカだが、その頃から経営学の中にステイクホルダーとの関係を組み入れた発想が求められるようになった。

（2）ステイクホルダー理論の展開

経営戦略においてステイクホルダーを位置づけた戦略経営モデルを初めて提唱したのはEdward Freemanであり、著書「経営戦略：ステイクホルダーアプローチ」においてステイクホルダーを考慮した経営の再構築が必要だと考え、ステイクホルダーを組み込んだ理論的

経営が求められると主張した。またその中でステイクホルダーの概念を一貫した理論構成に統合し、ステイクホルダー理論として広く人々に知られる様になった。ステイクホルダーとは多くの定義があるが、フリーマンが表明した狭義の定義であり「ステイクホルダーとは、組織体の存続および成功にとって不可欠なグループである」(Freeman, 2004, p. 55 - 64) という定義を本論文では採用する。多くの研究者が述べているのは、株主の利益のためではなくすべてのステイクホルダーのために企業を運営するのがステイクホルダー理論だということである。また、Freeman (2007) では、ビジネスとは顧客・サプライヤー・従業員・資金提供者・地域社会などの主要なステイクホルダーが相互に関係しながら価値を生み出す営みであり、経営者の役割はそれらの関係を調整・管理することであるとあり、Freemanはステイクホルダー理論の主張に伴ってステイクホルダーを戦略的に管理するステイクホルダー・マネジメントの視点を提供した。「ステイクホルダー理論では、「誰をステイクホルダーと捉えるか」や「利害関係の分析」「ステイクホルダーの認識や重要度」などが主要な検討課題であり、特にステイクホルダー・マネジメントの議論では、企業がステイクホルダーの要求をどのように把握し、評価し、対応していくかという管理の在り方が重視されている。」文 (2018) とあるように、ここではステイクホルダーの動きが無視できなくなり、如何にステイクホルダーを管理していくかというステイクホルダー・マネジメントの視点が議論された。これまでステイクホルダーとの関係性を考慮した経営戦略はなかったと指摘し、労働者や株主のみならず、政府・政府機関、地域社会、市民組織など様々なステイクホルダーの存在を確認し、それぞれの経済的・政治的な影響力、関係性を踏まえて経営戦略の立案、実施、モニターしていくことが提唱された。

(3) ステイクホルダーの管理と限界

「ステイクホルダー・マネジメントにおける基本的発想は、企業経営を行っていく際にステイクホルダーの動きを無視できなくなっており、いかに管理していくかという理解がある。企業と社会を相互関係的には捉えておらずCSRとは何か良いことをすることという理解がベースにあった。」(谷本 2020, p38) とあり、ステイクホルダー・マネジメントに関する従来の議論は、企業が多様な利害関係者をどのように特定し、優先順位づけ、管理していくかという「企業側からの一方向的な発想」を基盤としてきた。しかし、「企業のリソースには限界があるため、経営者は自らのバイアスや情報の制約から、重要なステイクホルダーを適切に把握できない場合が多い」Tashman & Raelin. (2013) とあることや「重要性が認識できていても、これまでの経営方針や企業文化を変えることは容易ではなく、ステイクホルダーからの期待や要請に対応しきれないこともある。企業にとって重要な経営課題は何か、ステイクホルダーが何を求めているのか、多様化したステイクホルダーとの対話を通して重視すべき優先課題を検討していくことが必要である。ステイクホルダーとのエンゲージメントは、経営者のバイアスやこれまでの発想の限界を超える契機を与える」谷本 (2020) とあり、単にステイクホルダーを「管理」する発想では、複雑化する社会課題や多様化する利害に対応することが困難となっている。そこで求められているのが、企業とステイクホルダーが双方向で対話し、相互理解に基づき課題を共有し、企業活

動へ反映させる「エンゲージメント」への転換である。谷本（2006）では基本的なステイクホルダー・エンゲージメントのメリットとして

- (1) まずステイクホルダーの期待やニーズを知ることができる
- (2) ステイクホルダーとのコミュニケーションを深め、より良い社会経済システムの構築のため協力しあう契機となる
- (3) そこでの提案を経営活動に組み込み、パフォーマンスを向上させる
- (4) 企業にとって市場社会から支持を得る

を挙げている。上記の様にステイクホルダー・エンゲージメントが企業にもたらすメリットは大きく、企業の社会的責任が問われる現代において、有効な手段の一つとなっている。また本論文のテーマとは少しずれるが、エンゲージメントに留まらず、その後のNGOなどとの協同（コラボレーション）も求められている。「多国籍企業の地理的な活動範囲は広大であり、自社のグローバルな活動すべてを厳密に管理するのは困難である。そのためC IのようなNGOと関係を形成することは、特に目の行き届きにくい途上国における活動を管理するうえで、具体的な効果を発揮することが可能である」谷本(2006)とあり、後ほど確認するが、多国籍企業のサプライチェーンにおける人権問題などに対して企業として目に届かない範囲において、NGOとの連携が有効な手段の一つとなっている。

第4節 ステイクホルダー・エンゲージメント

(1) 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・エンゲージメントとは、「ステイクホルダー・マネジメントとステイクホルダー・エンゲージメントは明確に異なるものであるとし、「企業とステイクホルダーとのコミュニケーションが一方方向であるか、双方向であるかの違いであると指摘している。」（川内2025）とあり、1章3節（3）で述べたステイクホルダーマネジメントとは異なり、企業とステイクホルダーの双方向の視点が焦点となっている。イギリスのシンクタンクであるAccountabilityによると、組織のアカウンタビリティを高める、さらに企業、ステイクホルダー、そして社会全体が持続可能な発展に貢献する活動であると捉えられ、「組織の活動や意思決定プロセスにステイクホルダーがどのような関心をもっているかを理解すること、あるいはステイクホルダーにかかわっていく努力」と定義している。様々な定義が見られるが、ここでは谷本2006を参考にステイクホルダー・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」とする。「経営者の視点からステイクホルダーをどのように捉え、管理していくかという捉え方ではなく、双方向の視点で、どのように良い関係をつくっていくか、という点にポイントがある」（谷本2013 p. 201-202）とあり、ここでのエンゲージメントでは、従来の会社や経営者からみただ方的な視点ではなく、双方向での視点での関係構築が求められている。

(2) ステイクホルダー・エンゲージメントの手法

ステイクホルダー・エンゲージメントを実施する方法は様々みられており、谷本（2013）によると、「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」を受けるといった方法。またステイクホルダーの代表が企業的意思決定プロセスに参画する方法などがある。ステイクホルダーが企業的意思決定プロセスに参加する従来からのスタイルは、例えば、ドイツの労働者代表が監査役会に参加する制度などは、フォーマルなものの一つであり、経営参加の方法として定着している。また、外部のステイクホルダーが取締役会の経営委員会やCSR委員会等に参加するスタイルも見うけられるようになってきている。フォーマルに制度化されたものではなく、実際の運営においては試行錯誤の状況にある。参考意見の徴集から、意思決定のプロセスに関与していくようなレベルまで様々なエンゲージメント手法がある。さらに、「企業の取締役会や委員会にステイクホルダーの参加を求めることが、欧米では試みられている。住民や消費者などが参加する仕組みとして、最近イギリスでは、Joint Management Stakeholder Committeeを導入する企業も見うけられる。ヨーロッパの研究者の中にはこういった動きを「ステイクホルダー・ガバナンス」と捉える人たちもいる（Spitzeck and Hansen 2010; Spitzeck, Hansen, and Grayson 2011など）。ステイクホルダーが企業経営のあり方に、何らかの形で意見を述べたり、意思決定に影響を与えることを、トップマネジメントのレベルで行おうとするものである。」（谷本2013）とあり、ステイクホルダーへの関心の高まりからトップマネジメントのレベルでも変化が生まれてきている。

(3) エンゲージメントの評価基準と国際ガイドライン

エンゲージメントの実施プロセスと「質」を評価するための代表的な基準として、国際的な非営利組織であるAccountAbilityが開発した「AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000 SES)」が、世界的に広く認知されている。このAA1000 SESは、企業がステイクホルダーとの関係性を構築・維持する上での遵守すべき原則を体系的に示しており、エンゲージメントが実効性を持つために不可欠な要素を規定している。エンゲージメントの結果を社会に対して透明性高く報告（開示）し、説明責任（Accountability）を果たすための国際的な枠組みとして、Global Reporting Initiative (GRI) が機能している。

・ AA1000SES (2015)

概要

AA1000SES は、英国の国際NGO「AccountAbility」が策定した、信頼性あるステイクホルダー・エンゲージメントのための国際ガイドラインである。組織が影響を及ぼす・受けるステイクホルダーを明確にし、その意見や期待を経営戦略や活動に反映することで、説明責任・透明性・信頼性を高めることを目的としている。ガイドラインは、特定→計画→実施→レビュー→改善の5ステップで構成され、包括性・重要性・対応性の3原則（AA1000AP）に基づいて運用される。エンゲージメントは一方的な情報提供ではなく、双方向のプロセ

スとして位置づけられている。関与のレベルに応じて手法が変わり、低い段階では情報監視や賛同表明にとどまるが、中程度では通知や意見交換を通じた積極的コミュニケーション、高い段階では協働やエンパワーメントのようにステイクホルダーと共に行動する姿勢が求められる。

- ・原則

組織がステイクホルダー・エンゲージメントを信頼性の高いものにするための土台となる「原則 (Principles)」を示している。

1. Inclusivity (包括性)

自らが影響を与える人々、そして自らに影響を与える人々など、すべての重要なステイクホルダーの声を聞き、関与の機会を与えること。

2. Materiality (重要性)

ステイクホルダーにとって何が重要な課題なのかを評価し、それに基づいて取り組む優先順位をつけること。

3. Responsiveness (対応性)

ステイクホルダーとのコミュニケーションを通して課題に対して組織で行動し、意思決定、行動、パフォーマンスを実行する。

- ・目的、範囲、ステイクホルダーの決定

- 1 エンゲージメントの目的を明確に定義する

- 2 目的に関連した業務範囲を決める

- 3 契約の委任、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

(特定方法も決定する)

- ・ Global Reporting Initiative (GRI)2021

- ・ 概要

サステナビリティに関する国際基準の策定を目的とする NGO である Global Reporting Initiative (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・レポーティング・ガイドライン」を策定している。GRIスタンダードプランでは、重要課題 (マテリアル・トピック) を特定するためのフレームワークを提供しており、組織が経済、環境、人々 (人権を含む) に与える実際および潜在的な影響を特定する際に、ステイクホルダーの懸念や意見を直接的に把握することが推奨されている。また、1.エンゲージメントを行うステイクホルダーのカテゴリー、およびその特定方法 2 .ステイクホルダー・エンゲージメントの目的 3.ステイクホルダーとの意味のあるエンゲージメントを確かなものとするためにどのように取り組んでいるかなどの情報を報告書で開示するよう求めその手引きを記載している。

・開示方法

1エンゲージメントを行うステイクホルダーのカテゴリー、およびその特定方法

組織のステイクホルダーには、ビジネスパートナー、市民社会組織、消費者、顧客、従業員 およびその他の労働者、政府、地域コミュニティ、非政府組織、株主や投資家、サプライヤー、労働組合、社会的弱者が一般的に含まれる。組織はステイクホルダーのうち、エンゲージメントを行うカテゴリーとエンゲージメントを行わないカテゴリーをどのように判断しているかを説明することができる。

2ステイクホルダー・エンゲージメントの目的

ステイクホルダー・エンゲージメントの目的は、例えば、顕在化した、あるいは潜在的なインパクトの特定、潜在的なマイナスのインパクトの防止・軽減措置の決定などである。例えば、労働者が労働組合を結成する権利や、これに参加する権利、団体交渉を行う権利など、ステイクホルダー・エンゲージメントそれ自体が権利であることもある。個々の活動のために実施するステイクホルダー・エンゲージメントの詳細な情報は、他の開示事項に基づき報告する。

3ステイクホルダーとの意味のあるエンゲージメントを確かなものとするためにどのように取り組んでいるか

ステイクホルダーとの有意義なエンゲージメントを特徴付けるのは双方向のコミュニケーションであり、双方の参加者の誠意にかかっている。また有意義なエンゲージメントは、ステイクホルダーの要望に迅速に対応し、継続的であり、多くの場合、意思決定がなされる前に関連するステイクホルダーとの間で行われるエンゲージメントがこれに含まれる。

・ ISO26000

・概要

ISO 26000は、組織の社会的責任（SR）に関する国際規格で、2010年に発行された。持続可能な発展への貢献を目的とし、法令遵守、人権、労働慣行、環境、公正な運営、消費者課題、コミュニティへの参画など7つの中核主題を中心に構成されている。特に、ステイクホルダー・エンゲージメントは重要な要素として位置づけられ、意思決定や活動において多様な関係者の意見を反映し、信頼を築くための対話と協働が強調されていて、企業や団体が社会的責任を果たす上での実践的な手引きを提供している。

・次の要素が備わっている場合、ステイクホルダーエンゲージメントは有意義なものになる可能性が高いとしている。

1 そのエンゲージメントの明確な目的を理解している

2 そのステイクホルダーの利害がはっきり特定されている

3 これらの利害がその組織とステイクホルダーとの間に生じさせる関係が、直接的又は重要である

4 そのステイクホルダーの利害が持続可能な発展に関連性があり、かつ重要な意味をもつ

5 自らの決定を行うために必要な情報及び理解をそのステイクホルダーがもっている

また、「ビジネスとステイクホルダーとの関係の性質は一連の段階を経て進化している。

この一連の段階は1)非活動的、2)反応的、3)積極的、4)相互作用的なものとして特徴付けられる。」Lawrence, A. T. and Weber, J. (2014) や、Krick et al (2005) の「ステイクホルダー・エンゲージメントの発展段階には、以下の3つを有する。①第1世代：当該企業が悪い評判 (bad publicity) を避けるため、利益集団 (interest groups) の圧力にとりあえず対処する段階 ②第2世代：よりプロアクティブなアプローチであり、ステイクホルダー・エンゲージメントを通して企業環境 に対する理解を深めるように懸命に努力する段階 ③第3世代：当該企業が競争優位性を維持するために、社会的・環境的・経済的な業績と連携することによって、ステイクホルダー・エンゲージメントをガバナンス構造と合体させる段階」など、企業とステイクホルダーの関係を捉えエンゲージメントを図っていくための幾つかの視点がある。

第2章 多国籍企業におけるステイクホルダーエンゲージメント

第1節 グローバルサプライチェーンにおける企業の対応

前節ではステイクホルダーエンゲージメントにおける概要を整理してきたが、実際にどういった状況で問題が起きエンゲージメントの必要性がでてきたのか、その代表例である多国籍企業の問題について考察していく。世界経済のグローバル化により、多国籍企業は原材料の調達から生産・販売・廃棄に至るまで、複雑で広範なサプライチェーンを構築してきた。その過程で、人権侵害や劣悪な労働環境、環境破壊といった問題が顕在化している。特に発展途上国においては法制度の未整備や執行力の欠如から、児童労働や強制労働が横行し、国際的に大きな批判を浴びてきた。こうした状況に直面した企業は、従来の自社内のCSR対応だけでは限界があることを認識し、NGOと協働する必要性を高めている。NGOとの連携をみていくにあたりまずは、多国籍企業が何を求められどんな対応をしているのかについて整理していく。

(1) 求められている背景

「企業のサプライチェーンにおける社会的責任については、マルチステイクホルダーによる国際的な議論を経て作成された文書において明記されている。例えば、国連グローバルコンパクトにおいては、署名企業はパートナーやサプライヤー等に対してサプライチェーンにおける人権保護や労働基準、環境への取り組み、腐敗の防止を働きかけることが求められている。2010年11月に発行されたISO26000（社会的責任に関する手引）は、企業のみならずすべての組織を対象とし、社会・環境面でのパフォーマンスが、その組織の競争力、世評等に大きな影響を与えるとの認識の下に、社会的責任の原則に関するガイドを与えるものである。このISO26000では、組織は調達や購入の意思決定を通じて他の組織に影響を与えることができることから、バリューチェーンにおける社会的責任の原則を支援するため、購買と調達の意思決定による影響と意図しない結果を考慮し、負の影響を回避又は最小化するためにしかるべき注意を払うべきとしている。」（宮崎2013 p. 69）とあり、多国籍企業は自社だけでなくサプライチェーン全体において、人権・環境・労働・腐敗防止などの社会的責任を果たすべきだという考えが、世界中で求められている。

また、「生産活動のグローバル化に伴い、海外での生産工場においても同じように厳しい環境基準を求めるようになっており、その上にコンプライアンスや雇用・労働に関する対策などを組み入れる動きが出はじめている。とくに九〇年代以降サプライチェーンが途上国に広がり、劣悪な労働条件や環境のもとで労働が強いられている「スウェット・ショップ」の問題が明らかになり、多国籍企業は批判されてきた。NGOが途上国における工場での労働・人権、環境の問題に関して監視を強めており、消費者から批判され、ボイコット運動が広がれば、企業にとっては大きなダメージを受ける。その流れの中でサプライヤーまで含めた広い範囲において、CSRが問われるようになってきている。」（谷本2006 p. 134-135）とあり、グローバル化が進む中で、途上国の劣悪な労働や環境問題が明らかになり、企業は批判や不買運動を避けるために、サプライヤーを含むサプライチェーン全体でCSR調達基準を導入・強化するようになってきている。

(2) CSR調達と公正な労働環境をめぐる課題

多くの企業や業界において独自のCSR調達基準を設けるスタイルが広がりつつある。HP社は、イギリスの人権NGOであるCAFOD (Catholic Agency for Overseas Development) からサプライチェーンにおける労働条件の改善を求める動きがあった。それを受けて、同社はCSRのマネジメントをサプライチェーンにおける管理に組み入れるよう動き出した。そこで自ら取引調達基準を定め、2003年から、まず取引量においてトップ40のサプライヤーとともに、その取り組みをスタートさせている。ヨーロッパでも同様の動きがみられ、Global Sustainability Initiative (GeSI) という団体が情報・コミュニケーション (ICT) 業界共通のサプライヤー規定の開発を進めている。GeSIはヨーロッパ企業を中心に、情報・コミュニケーションにかかわる企業が持続可能な発展を高める重要な役割を果たしていくために、国連環境計画 (UNEP) と国際電気通信連合 (ITU) の支援とともに2001年にパリに設立されている。上記の様に、多くの企業や業界において独自のCSR調達基準を設けるスタイルが広がりつつある。また国際的な企業活動基準や倫理規範、例えば国連のグローバル・コンパクトなどへの調印を求める企業も増え、SRIの世界もサプライチェーンにおけるCSR調達については重視するようになってきている。ダウ・ジョーンズやFTSEはそのSRIインデックス評価基準の中で、途上国のサプライチェーンにおける労働条件、人権、安全衛生、環境への対応を厳しくチェックしている。CSR調達基準を敷くなど対応が進む一方で、社会的SSCMの状況は、アウトソーシングの傾向にも影響を受けており、これにより、集約的な生産活動は労働コストの低い国へと移行している。「複雑化・国際化したサプライチェーンでは実態把握が難しく、その結果、強制労働や児童労働など社会的持続可能性の問題が各地で発生している。こうした問題は、企業内部だけでなくサプライヤーや下請けを含む全体の構造に起因しており、実際に西アフリカのカカオ産業やスターバックスのコーヒー生産における児童労働などがその例として挙げられる。」Sherine Salah (2024) とあり、複雑なサプライチェーンにより可視性が制限されており、サプライチェーンにおける強制労働やなど社会的持続可能性の違反の増加につながっている。

(3) 多国籍企業の発展途上国における問題

発展途上国の市場開放や自由化は、企業に新たなビジネス機会をもたらす一方で、多くの制約や課題も生み出している。Dahan (2010) が指摘するように、途上国特有の制度的条件や独自の環境は、多国籍企業が事業を展開する際に大きな障壁となっており、その問題点は広く記録されてきた。こうした制度的特徴のため、先進国で確立されたビジネスモデルをそのまま移転することは困難であり、途上国に適応した形での再設計が求められる。具体的には、価値提供システム、製品特性、コスト構造などを現地の条件に合わせて見直す必要がある。また、Dahan (2010) は、先進国中心のビジネスロジックが途上国市場の文化的・経済的・制度的・地理的特性に適合しない場合が多く、多国籍企業はそれらに対応するための十分な資源や能力を欠いている可能性があることも指摘している。こうした背景から、多くの企業にとって途上国市場への参入と事業展開は、依然として重大な経営課題となっている。Rondinelli (2003) は、「実際には、NGOが保有する知識へのアクセス

に関心のある企業にとって、提携が唯一の選択肢となる可能性があります。なぜなら、そのような専門知識を社内で開発することは、ほとんどの企業にとってコストがかかり、非効率的で、時間がかかりすぎる可能性があります。NGOとの合併や買収は非常に可能性が低いからです」と指摘しており、発展途上国にもサプライチェーンを持つ多国籍企業においてNGOとのエンゲージメントが一つの有効な手段となっている。

実際に、1997年から1998年にかけて全米で大規模なボイコット運動の標的となったナイキのスウェット・ショップのケースでは、生産委託工場との取引や現地NGOとの意見交換に加え、ナイキは、具体的にサプライヤーである契約工場のリストを毎年Fair Labor Association (FLA) に渡し、FLAが監査対象工場を選定・監査し対応した。「1990年代以降、多国籍企業はNGOから批判や圧力を受ける対象である一方、CSR活動においてNGOと協働する動きも広がっている。これは企業がNGOを取り込んでいるという見方もあるが、途上国のサプライヤーを十分に監視できない状況では、国際的に活動するNGOの知見やネットワークを活用することが企業にとって有効である場合もあるためである。」根岸（2005）や、「同社（ナイキ）が1990年代の開発途上国でのサプライヤーの労働問題から学んだことは、①透明性を確保し、外部の機関と協力することが非常に重要であること、②サプライヤーの行動を変えるためには、監視や監査だけでは無理であり、行動規範を現地で実施するためのビジネスを基礎とした解決を図る必要がある、そのためには現地政府、市民社会、産業界との協力が不可欠である。」宮崎（2012）とあり、多国籍企業が多様化したサプライチェーンを持つ中で、自社のみでの対応を図るのではなく、国際的なNGOとの連携に加え、現地のNGOや児童労働の専門家からの意見も求めることで対応している企業が増えている。

第2節 アパレル産業における事例

次に、より詳しく多国籍企業の発展途上国のサプライチェーンにおける取り組みを見ていくために、具体的なNGOとのエンゲージメントの事例として、アパレル産業のGAP社についてみていく。

（1）アパレル産業の構造と人権リスク

アパレル産業では、「アパレル産業は世界で年間1.6兆ドル規模に達する大きな市場だが、サプライチェーンの上流では低賃金労働、児童労働、安全対策不足など深刻な人権問題が発生している。特に2013年のラナプラザ崩落事故は国際的批判を招き、企業は行動規範や監査の導入を進めるようになった。一方、先進国市場ではファストファッションの拡大により大量生産・大量廃棄が進み、環境負荷が問題となっている。」（宮崎2013）とあり、経済規模が大きく開発途上国の経済発展に貢献する一方で、サプライチェーンにおける深刻な人権侵害や環境破壊が問題となっており、ファストファッションの台頭による大量生産・大量消費・大量廃棄が新たな環境問題を引き起こしている。中でも、Sherine Salah（2024）で「アパレル業界はファストファッションの流行に牽引され、長いサプライチェーンを有しています。世界中の工場や大手企業で2,600万人以上を雇用しているにもかかわらず、多くの学者が持続不可能な慣行と有害な影響を理由にこの業界を批判していま

す。既製服業界は、現在の市場で競争する他の多くの企業と同様に、有害な社会的・環境的外部性に悩まされています。これには、児童労働、危険な化学物質、低賃金、環境悪化、労働者の権利侵害が含まれます。」とあり、児童労働、危険な化学物質、低賃金、環境悪化、労働者の権利侵害が焦点になっている。

(2) GAP社のステイクホルダーエンゲージメントの実践

アパレル産業は、発展途上国に広がる複雑なサプライチェーンを有しており、児童労働や劣悪な労働環境など深刻な社会問題が指摘されてきた。その中で、GAP社の事例は、多国籍企業が外部ステイクホルダーと協働しながら問題解決を進めた代表的なケースとして位置づけられる。

・概要

GAP社の事例は、アパレル産業におけるサプライチェーンの複雑性と、それに対応するためのステイクホルダー・エンゲージメントの重要性を示す典型例である。GAP社は、過去にカンボジア工場での労働権侵害事件を経験したことで、行動規範や監査の強化を進め、2004年には「厳格な社会監査システム」を導入していた。しかし、企業が詳細なベンダー行動規範を定めていても、実際のサプライチェーン構造は多層的であり、全ての委託過程を企業内部だけで把握することには限界がある。Gap Inc., 2007/2008 Social Responsibility Report) では「この問題は我々の監査網が届かないサプライチェーンの深層で発生していた」と述べており、規定や監査を整備していても、実態の把握が難しいという構造的課題が存在していた。特にアパレル産業では一次サプライヤーから二次・三次へと再委託が連鎖的に行われるため、企業の規定ではカバーしきれない領域で人権侵害が発生しやすい状況だった。こうした背景から、2007年にインドで児童労働が発覚した際、GAP社は「これまでにない深刻な試練」(Gap Inc., 2007/2008) と認識しながらも、短期間で信頼を回復するに至った。その理由として、同社がカンボジア事件以降に進めてきた NGOとの継続的な対話と協働関係の構築が決定的な役割を果たした。GAPはBSR (Business for Social Responsibility) やMSN (Maquila Solidarity Network) などのNGOとのエンゲージメントを強化し、ステイクホルダー・マッピングや課題抽出を行うなど、日常的に外部の知見を取り入れてきた。具体的には、ギャップはステイクホルダーとのより深い関わりを実現するために、以下の5段階の取り組みを開始した。(以下Erez, 2011参照)

ステップ1. ステイクホルダーマップを作成する

BSRの支援で全ステイクホルダーを洗い出し、影響力と重要性で優先順位を設定。社内各部門が参加し、主要な関係者を特定。これにより、経営層は自社の社会的影響を理解し、リスク回避型から対話・理解を重視する戦略へ転換した。

ステップ2: 重要な課題を特定する

特定したステイクホルダーとの対話から、労働・健康分野の主要課題を分析。課題を「潜在」「新興」「定着」「制度化」と分類し、児童労働とHIV/AIDSを最優先の社会課題として位置づけた。企業の影響領域を自覚し、集中対応の方向を明確化した。

ステップ3. 目標の定義

ステイクホルダーとの協議を踏まえ、「透明性向上」を最重要目標に設定。2004年には初の社会的責任報告書を発行し、労働権や行動規範違反への対応を公開。報告書は信頼向上に寄与し、業界にも前向きな影響を与えた。

ステップ4: 協力して問題を解決する

以前の形式的な対応を改め、ステイクホルダーと直接連携する仕組みを導入。フォーラムで課題を共有し、レソトでのHIV対策や(REDF)キャンペーンなどを実現。協働により、潜在的な問題を早期発見・解決できる体制を築いた。

ステップ5: エンゲージメントを根付かせる

社内外の懐疑を克服するため、「バウンダリー・スパンナー」人材を配置し、法務・調達など部門間の壁を超える文化を育成。結果、エンゲージメントはCSR活動にとどまらず、企業の持続的な経営基盤として定着した。

「5つのステップに分けた対応は、NGOコミュニティとの信頼と信用を築いた。例えば、インドでの児童刺繍工に関する報道がなされた際、Gap Inc. はすでにNGOコミュニティから警告を受けており、問題解決に取り組んでいた。Gap Inc. が迅速かつ透明に対応したため、多くの労働権利団体がメディアに対して、Gap Inc. の肯定的な対応を公に強調しました。」Worley (2010) とあり、外部の視点とネットワークを活用しておくことでサプライチェーンの深層で起きているリスクを早期に察知し、問題発覚時の迅速な対応が可能になったのである。GAPのケースは、サプライチェーン上の人権リスクが高度に複雑化する現代において、企業内部の規定や監査だけでは対応が不十分であり、NGOとのエンゲージメントを通じて“外部の監視・知識・ネットワーク”を取り込むことが不可欠であることを示している。

第3章 日本企業のステイクホルダーエンゲージメントにおける現状・課題

第1節 日本企業におけるステイクホルダーとの関係構造

上記のGAP社の事例は、サプライチェーン上で生じる人権問題に対して、企業内部の規定や監査だけでは十分に対応できず、外部ステイクホルダーとの継続的なエンゲージメントが問題把握と解決の鍵となることを示している。世界中で多国籍企業のサプライチェーンにおける対応が迫られており、NGO/NPOとのエンゲージメントの重要性が増している。そして、「国外においては、サプライチェーンにおける人権侵害と日本企業のつながりが指摘されている。強制労働や児童労働、先住民族の土地の収奪や住民の強制退去、水や大気などの環境汚染や健康被害などがあげられる。また、人権や環境を守るために声を上げる活動家の弾圧に日本企業がサプライチェーンでつながる可能性も指摘されている。企業が製品・サービスを生み出し顧客や消費者に提供するまでの過程を見ると、原材料の調達から加工・製造、販売といったそれぞれの過程が国内外でつながっていて、事業のグローバル化や移住労働者の増加などに伴い、企業が与える人権や環境への影響の範囲が広がっており、その影響が見えにくくなっている一方で、人権・環境に影響を受けた人びとが救済を求める声は大きくなってきている。」（中尾2025 p.61）とあり、日本企業もまた、多くの多国籍企業を抱え、児童労働など人権問題に対し、同様のグローバルサプライチェーンリスクに直面する可能性が十分に指摘されており、ステイクホルダーエンゲージメントの重要性が増している。そこで次章では、日本企業のエンゲージメントの現状と、そのプロセスがどの段階で形式化・停滞しているのかを検討していく。

第2節 日本企業の特徴

「日本企業のCSRでは、サプライチェーン管理やステイクホルダーとの対話が依然として遅れており、特に外部の声を経営に反映できているか、そして事業の国際化に応じて海外のステイクホルダーと適切に対話できているかという二点が大きな課題となっている。とりわけグローバル企業は、日本国内の関係者との対話だけでは不十分であり、進出先の地域で課題を把握し新しい知見を得るためにも現地でのエンゲージメントが重要である。2000年代半ば以降、多くの企業がステイクホルダー・ダイアログを実施してきたものの、その多くは形式的・説明的な場にとどまり、具体的な事業課題に基づく実質的な議論が不足していた。日本企業には、国内外を問わず関係者と実務に直結する対話を行い、その意見を経営に反映させる姿勢が求められている。」谷本（2013）とあり、日本の課題として事業経営にかかわる具体的なテーマではなく、勉強会のような形式的なものに留まっており、グローバル企業においてサプライチェーン現地の状況を知る為に十分なエンゲージメントが行えていないことが分かった。これまでの報告を受けて、「日本グローバル企業における進出した国でのエンゲージメントのプロセスにおいて『どの段階』で形式化・停滞しているのか？（特にサプライチェーン上の人権課題をめぐるNGO/NPOとのダイアログについて）」をRQ1とする。また、「日本企業は今後どのような取り組みが対話の促進において有効か」をRQ2とする。

第3節 事例研究：プロセス分析と課題抽出

(1) 事例調査の目的

改めて本論文において明らかにしたいことは、RQ1「日本グローバル企業における進出した国でのエンゲージメントのプロセスにおいて『どの段階』で形式化・停滞しているのか？

(特にサプライチェーン上の人権課題をめぐるNGO/NPOとのダイアログについて) RQ2「日本企業は今後どのような取り組みが対話の促進において有効か」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) エンゲージメントの基準とプロセス整理

「欧米で発展したステイクホルダー・エンゲージメントの方式は、日本では定着に時間がかかっている。日本では、ステイクホルダーが企業の一部として扱われてきた歴史や、市民社会組織の未成熟、社会課題への関心の低さから、企業と独立した立場で対話する関係があまり形成されてこなかった。そのため、誰をステイクホルダーと特定するかも容易ではない。また企業側にもステイクホルダーへの説明責任(アカウンタビリティ)という意識が弱く、エンゲージメント型の対話は馴染みが薄かった。近年は「ステイクホルダー・ミーティング」も見られるが、多くはCSR報告書作成のための座談会にとどまり、本来の意味でのエンゲージメントには至っていない。」(谷本2006)とあり、日本では、歴史的にステイクホルダーが企業システムに組み込まれ、市民社会組織も未成熟なため、欧米のような「独立したステイクホルダーとの対話(エンゲージメント)」の文化はまだ定着していない。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。4節(3)で説明したように、多くの基準や方法が存在するが、「本来、ステイクホルダー・ミーティングという言葉は、決して耳障りのいいものではなく、それぞれの厳しい声をも受け止めなければならない場である。今後、社会から言頼される企業になっていくには、ステイクホルダーの声を聞きアカウンタビリティを果たしていくことが重要なポイントとなる。その意味でAccountAbilityのガイドラを参考にしながら、経営活動のプロセスにそってキーとなるステイクホルダーを特定し、コミュニケーション関係をきちんと築いていくことは重要になってくる。」(谷本2006)とあることから、AccountAbilityのAA1000SES(2015)を基準に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見ていく。

・AA1000SES(2015)

AA1000SES(2015)では、ステイクホルダー・エンゲージメントを単なる「コミュニケーション活動」ではなく、組織の意思決定プロセスに不可欠な対話的アプローチとして位置づけている。そのため、本ガイドラインではエンゲージメントの実施を「計画(Plan)→準備(Prepare)→実行(Implement)→レビューと改善(Review & Improve)」という一連の段階的プロセスで整理している(AccountAbility, 2015)。このプロセスは、いわゆるPDCAサイクルを基盤にしており、持続的な改善を目的としている点が特徴である。まず、AA1000SESはエンゲージメントの目的設定を出発点として重視する。なぜなら、目的が曖昧なままではステイクホルダーとの関係が表面的な協議に留まり、戦略的な価値創出につな

らないからである。目的は組織のビジョン、戦略、マテリアリティ（重要課題）と整合していなければならないとされ、経営課題の優先順位と連動する形で明確化することが求められる。また、目的設定の段階で、どのような意思決定にエンゲージメントの成果を反映させるのかを明確に定めることが推奨されている。次に、ステイクホルダーの特定がプロセスの基礎となる。AA1000SESでは、組織が「誰」と関わるべきかを判断する際に、単なる利害関係の有無ではなく、以下の五つの属性（dependency, responsibility, tension, influence, diverse perspectives）を考慮することを求めている。すなわち、「そのステイクホルダーが組織に依存しているか」「組織が責任を負っているか」「利害の緊張関係があるか」「意思決定に影響を及ぼすか」「多様な視点をもたらすか」という観点から、関係の重要性を分析する。この分析をもとに、影響度や関心度に応じて優先順位をつけることが、効果的なエンゲージメントの前提となる。

・エンゲージメントの手順

計画段階（Plan）では、エンゲージメントの目的、スコープ、原則、対象ステイクホルダー、使用する手法（ワークショップ、ダイアログ、アンケート、パートナーシップなど）を明確に定める。AA1000SESでは、テーマ設定や実施方法を検討する際、透明性（transparency）・包括性（inclusivity）・応答性（responsiveness）の原則に基づくことを求めている。計画段階ではまた、リスク管理や時間・コスト・人的資源の確保も重要な要素とされる。準備段階（Prepare）では、実際の実施体制の整備が焦点となる。エンゲージメントに必要な知識・スキル（特に異文化間コミュニケーションや利害調整力）、社内調整の仕組み、トップマネジメントの理解と支援などが求められる。また、ステイクホルダーが参加しやすい環境を整備することも重要であり、言語・時間帯・アクセスの平等性への配慮が必要とされる（AccountAbility, 2015, p.23）。実行段階（Implement）では、計画に基づいてエンゲージメントを実施する。AA1000SESは、この段階で「双方向性（dialogue）」と「透明な情報共有」を強調する。単に意見を聞くのではなく、相互理解と合意形成を目指すコミュニケーションを行うことが求められる。議論の記録化やフィードバックの仕組みも、この段階で整備すべき要素である。最後に、レビューと改善段階（Review & Improve）では、エンゲージメントの成果を評価し、学習と改善につなげることが求められる。AA1000SESは、プロセスの有効性を評価するために「目標達成度」「参加者の満足度」「経営意思決定への反映度」などの指標を設定することを推奨している。また、評価結果を外部に報告することも重要なステップであり、報告内容には以下の情報を含めることが望ましいとされる——（1）関与したステイクホルダーの概要、（2）実施した手法・頻度、（3）主要な課題・懸念事項、（4）経営への反映内容、（5）次期に向けた改善策。こうした情報開示を通じて、組織はステイクホルダーとの信頼関係を強化し、次のエンゲージメント・サイクルに繋げる。このようにAA1000SESは、エンゲージメントを単発の活動としてではなく、「目的の明確化」「体系的な計画と準備」「双方向の実践」「継続的改善」というプロセスの一部として捉えており、組織が戦略的にステイクホルダーとの対話を事業活動に統合することを目指している。

・エンゲージメントのプロセス

1計画

- a ステイクホルダーのプロファイリングとマッピング（組織への依存度や影響力を考慮）
- b エンゲージメントのレベルと方法を決定
- c エンゲージメントにおける情報公開の範囲を決定
- d 計画作成
- e エンゲージメントの指標を決定

2準備

- a エンゲージメントに必要な資源の特定と動員
- b 知識、スキル、機会などの効率的なエンゲージメント環境の構築
- c エンゲージメントのリスクを特定と準備

3実行

- a ステイクホルダーの招待
- b ステイクホルダーへの十分な説明
- c 実行
- d 実行したエンゲージメントに関する書類の作成
- e 行動計画の発展
- f エンゲージメントの結果と行動計画についての対話

4レビューと改善

- a モニターとエンゲージメントの評価
- b 学習と改善
- c 行動計画の発展
- d エンゲージメントを報告書に開示

（3）事例分析

1対象企業

1. ファーストリテリング

ファーストリテリングは、自社のサステナビリティ方針において「多様なステイクホルダーとの対話を通じて持続可能な社会の実現に貢献する」ことを明示している。同社の公式ウェブサイト「ステイクホルダー・エンゲージメント」ページでは、主要な関係主体として「お客様、従業員、仕入先・生産現場、地域社会、株主・投資家」を掲げており、これらのグループとの「継続的な対話・協働を通じた相互理解」を目的としていると記されている。また、エンゲージメントの手段として、サプライヤー監査や人権・労働に関する外部団体との協働を明示している。同社は2015年にFair Labor Association (FLA) に加盟し、第三者による工場監査および改善支援を受けており、さらに国際労働機関 (ILO) や Better Work (ILO/IFC) との連携を通じて、現地工場の労働環境改善に取り組んでいる。

人権分野では、「人権委員会 (Human Rights Committee)」を設置し、外部専門家の助言を受けながら方針や施策を策定していると報告している。調べた範囲の公式資料には「定期的な対話」や「外部有識者・NGOとの協議」といった表現はあるものの、それらの場の構造（頻度、目的、成果の反映方法）についての詳細な説明は見られない。また、NGOとの関係については、「公開質問状」や「要請書」などを通じた断片的なダイアログが存在したことが報道・公開資料から確認できる。たとえば、ヒューマンライツ・ナウ (Human Rights Now, HRN) などの国内NGOが、同社に対してミャンマーの工場労働者問題や取引停止措置に関する公開質問を提出しており、同社も一定の回答や声明を発表している。

2. 無印グループ

同社の公式サイト「ステイクホルダー・エンゲージメント」では、対象として「お客様、取引先、従業員、地域社会、NGO/NPO、株主・投資家」などを挙げ、「共創 (co-creation)」や「参加 (participation)」をキーワードに据えている (Ryohin Keikaku, 2023)。年次報告書『MUJI REPORT 2024』では、「地域社会との共創」「社会貢献活動」「人権尊重の推進」が中核テーマとして取り上げられており、地域NPO・行政・市民団体との連携事例が数多く紹介されている。たとえば、東京都豊島区の「豊島子どもWAKUWAKUネットワーク」と協働し、子ども食堂支援や地域交流活動を行っているほか、災害時支援ではJapan Platformや日本赤十字社などのNPOと協働して支援物資提供や募金活動を実施している (Ryohin Keikaku, 2024)。

・ 対象2社の事例分析結果

1 計画 (Plan) では、ファーストリテイリングは、主要ステイクホルダーとして「サプライヤー、労働者、従業員、消費者、地域社会、NGO」などを明示しており、グローバルに多層的な利害関係者を想定している。しかし、公式資料上では、ステイクホルダーごとの影響力・依存度の分析やマッピングといった定量的把握は確認されない。一方、良品計画は「顧客・地域・従業員・取引先・NPO・行政」などをリスト化し、MUJI REPORTにおいて社会課題ごとの関係性を整理しているが、やはり「分析」よりも「羅列」にとどまっている。両社とも理念レベルでは「共創」「対話」「社会との協働」を掲げるが、戦略的エンゲージメント計画の体系性には欠ける点が共通している。谷本 (2013) では、「エンゲージメントにおける課題として、ステイクホルダーをどのように選定するかという問題を指摘しており、扱いやすいNGOを選ぶのではなく、ステイクホルダー側からの厳しい声を受け止めることの大切さを指摘する様に、ステイクホルダーの選定も課題の一つとなっている。

2 準備 (Prepare) では、FRは「人権委員会」や「サステナビリティ本部」を設置し、外部専門家 (ILO、FLA、Better Work) と連携する体制を整備している。一方で、実際の現場レベルでの対話に関わる従業員のスキル育成やリスク予防の仕組みは限定的にしか示されていない。MUJIも「サステナビリティ推進部」「地域活動推進部」などを設け、地域NPOと

の協働を進めているが、活動は個別性が強く、全社的な統合方針として整理されていない。両社はトップダウンによる組織の形式的な設置には成功しているものの、AA1000SESの準備段階が要求する「ステイクホルダーの参加を促進するような内部構造」と「知識・スキルの整備」が不足している。

3 実行 (Implement) では、FRはILOやUNHCRとのエンゲージメントを行い難民雇用支援や労働改善活動を行っており、国際的エンゲージメントの規模・影響力は大きい。しかし、これらの対話や協議の詳細（議題・頻度・成果の反映方法）は開示されず、「一方向的報告」にとどまる傾向が見られる。MUJIは地域社会やNPOとの協働を積極的に展開しており、「豊島子どもWAKUWAKUネットワーク」や災害支援活動など、生活者に近いレベルでの対話事例が多い。ただし、これらはプロジェクト単位であり、制度的なフィードバックメカニズムは明確でない。またFR同様に、活動の概要・成果をMUJI REPORTに記載するが、対話の逐次記録や議事録の開示がない。両社に共通する特徴として、実践経験は豊富だが、対話のプロセスが不透明なこと、その後どの様に経営プロセスに反映させたのかという情報が不十分であり判断がつかない。

4 評価・改善 (Review & Improve) では、FRは、FLAによる外部評価やCDP、DJSIなどのESG評価を通じて一定の外部モニタリングを受けているが、ステイクホルダーとの「対話の質」そのものを評価する仕組みは存在しない。MUJIも年次報告書で社会貢献の実績を開示し、「継続的改善」を掲げているものの、対話プロセスに基づく内省や改善策の明示は限定的である。結果として、両社とも「活動の報告」は行うが、「対話の評価」「再設計」「組織学習」への反映「開示」というAA1000SESが重視する循環的プロセスが十分に確立されていない。また、FRはILOやUNHCRと協働して難民雇用支援や労働改善活動を行っており、国際的エンゲージメントの規模・影響力は大きい。しかし、これらの対話や協議の詳細（議題・頻度・成果の反映方法）は開示されず、「一方向的報告」にとどまる傾向が見られる。MUJIは地域社会やNPOとの協働を積極的に展開しており、「豊島子どもWAKUWAKUネットワーク」や災害支援活動など、生活者に近いレベルでの対話事例が多い。ただし、これらはプロジェクト単位であり、制度的なフィードバックメカニズムは明確でない。両社に共通する特徴として、実践経験は豊富だが、対話の結果をどう経営判断へ反映するかが不明瞭という点が挙げられる。「エンゲージメントを行うことは、単に意見を聞いて終わりということでは、企業側にとっても、ステイクホルダー側にとっても、具体的な成果は得られない。議論すべきテーマを設定し、そのテーマにふさわしいステイクホルダーに情報を提供し、意見をまとめ、それにどう対応していくか、という道筋を明らかにすることが必要である。そして個々の課題について、どの程度達成でき、どのような成果が得られたかということの次の年の報告書で開示するトータルな取り組みが求められる。企業は、エンゲージメントを行うことによって厳しい指摘を受けたり、見直しを求められることがあるかもしれないため、企業側には、「覚悟」がいる取り組みである。」（谷本2013）とあり、エンゲージメントは、単に意見を聞くだけで終わるものではなく、議論すべき課題を明確に設定し、適切な相手と対話し、その意見をもとに具体的な対応と成果を導く「全

体的な取り組み」が求められている。特に、グローバル企業が海外に進出した際、サプライチェーン上の人権問題をめぐってNGOやNPOと行うダイアログにおいては、このような「覚悟ある対応」が一層求められる。第2章でGAP社の事例を通して見てきたように、現地社会における労働環境や人権状況は、外部の監視や指摘によって企業の姿勢が問われる領域であり、形式的な対応では信頼を獲得できない状況にある。議論すべきテーマを設定し、双方向の対話を通じて課題解決に向けた一定の取り組みが行われていることは推察されたものの、その対話の具体的な内容や経緯に関して開示されている情報が少なく、AA100 OSESの基準に照らしたプロセスの妥当性を十分に評価することはできなかった。

(4) 伊藤忠商事におけるエンゲージメントの特徴と課題

前章では、日本のアパレル企業におけるNGOとのステイクホルダー・エンゲージメントのプロセスに注目して調査し、計画から改善までのプロセスで多くの課題が存在することがわかったが、開示されている情報が少なくエンゲージメントのプロセスにおける評価が十分にできなかった。ここでは、より詳しくプロセスについて調査するためエンゲージメントの開示情報が多く先進的な取り組みを行っている企業を検討していく。

事例紹介

・伊藤忠商事株式会社

前章では、日本の代表的なアパレル企業におけるステイクホルダーエンゲージメントを概観したが、現時点で公にされている情報は限定的であり、とりわけサプライチェーンに関するエンゲージメントの具体的な内容やその実施プロセスについては十分に把握できなかった。企業によっては、人権デューデリジェンスやサプライヤーとの対話に言及しているものの、具体的な実践例やその成果まで詳細に説明されているケースは極めて少ない。こうした情報開示の限界を踏まえ、本章ではアパレル業界そのものではないが、同産業と極めて密接な関係を持ち、原材料調達から製品流通に至るまで広範なサプライチェーンを有する総合商社・伊藤忠商事株式会社を取り上げる。同社は繊維事業をはじめとする多様な事業領域を通じて、アパレル企業と同様の社会的責任や課題に直面しており、その対応プロセスはアパレル業界におけるベンチマークとしても示唆に富むと考えられる。伊藤忠商事株式会社は、Gomez ESGサイトランキングにおいて、2024年度に全業種総合第1位を獲得し、2025年度も5年連続で総合第1位を達成するなど、継続的に高水準の評価を受けている。Gomez ESGサイトランキングとは、上場企業のウェブサイトにおけるESG情報の発信を対象とした評価制度であり、「ウェブサイトの使いやすさ」「ESG共通」「環境 (E)」「社会 (S)」「ガバナンス (G)」の5カテゴリで構成されている。特に、ステイクホルダーに対する情報の可視性やアクセス性、使いやすさが重視されている点が特徴である。伊藤忠商事は、情報の網羅性だけでなく、閲覧者に配慮した構成や明確な情報提示においても優れており、開示の「見せ方 (可視性)」において非常に高い評価を得ている。

・エンゲージメントへの取り組み

伊藤忠商事株式会社「サステナビリティアドバイザリーボード（2022）」

サステナビリティアドバイザリーボードは、伊藤忠商事のビジネスが多様化・広域化する中で、経営幹部と外部ステイクホルダーとの対話を通じ、目指すサステナビリティの方向性と社会のニーズとの合致を確認し、サステナビリティ推進に活かすことを目的として設置したもので、毎年開催されている。ここでは、2022年に、サプライチェーンと人権をテーマに行い、外部講師として豊田 原氏、経済産業省 大臣官房 ビジネス・人権政策調整室長、アドバイザリーボードメンバー松井 智予氏、東京大学大学院 法学政治学研究科 教授若林秀樹氏、国際協力NGOセンター理事・THINK Lobby所長、GCNJ理事がメンバーだった回について紹介する。

・概要

「サプライチェーンと人権」をテーマに、産学官の有識者 3名を迎え、2023 年 1月に開催された。有識者には、それぞれ異なった立場から、最新動向等の講義を行い、その後伊藤忠商事からは、食料分野での人権デューデリジェンスのフォローアップ状況と地域貢献の取組み、住生活分野でのブロックチェーン技術を活用したトレーサビリティ確保の取組みを紹介し、質疑応答では忌憚のない意見交換が行われた。「人権関連の取組みを本業で実現しているベストプラクティスといえるのではないかと。必需品の安定調達とサステナビリティ推進のバランスをとるのが非常に難しい課題。」「人権尊重 の取組みは様々なステイクホルダーとの対話を重視し、取引先や業界団体とも連携しながら優先順位をつけて推進していくことが重要。また、情報公開は不可欠。批判を恐れずに情報公開し、できないことは様々なステイクホルダーと協働してやっていくべき」等、伊藤忠商事への助言が行われた。また伊藤忠商事側は、今後の全社的なサステナビリティ推進へ反映させていきますとしている。

・エンゲージメントの目的・役割

伊藤忠商事株式会社. (n. d.). *ガバナンス / サステナビリティ推進体制というサイトのなかで*「当社 CAO は SDGs・ESG 分野の専門的経験・知見を有しており、サステナビリティに関する各種施策の立案・実施を担当するサステナビリティ推進部より月 2回程度の頻度で定期報告を受けています。また、外部有識者を招聘して毎年開催するサステナビリティアドバイザリーボードでの講義、意見交換を通じて、サステナビリティに関する世の中の動向、当社への期待、対応すべき課題に対する知見を深めています。」とあり、取締役会のスキル・コンピテンシーを高める一助になっている。また、「当社は、2013年度にESG視点を取り入れたサステナビリティ上の重要課題を特定して以来、国際動向やステイクホルダーの期待を踏まえて随時見直してきた。2018年度には、健康経営や生活消費分野といった当社の強みを反映させるとともに、パリ協定やSDGsへの貢献を意識した内容へ改訂した。また、特定したマテリアリティを実行に移すため、各カンパニーや職能組織は事業ごとの「サステナビリティアクションプラン」を策定している。まずリスクと機会、社会的インパクトを抽出し、中長期目標・取組み・成果指標を設定。その進捗を定期的にレビ

ューし、最終的にサステナビリティ委員会へ報告する。このPDCAサイクルにより、サステナビリティ活動の確実な推進を図っている。」（統合レポート2023）とある様に、マテリアリティの作成のプロセスの中でエンゲージメントを実施し、経営層の議論における判断材料の一つとしている。

・考察

「サステナビリティ・アドバイザリーボード」は、トップマネジメントと外部の有識者（官・学・NGOを含む）を恒常的に結び、サプライチェーン上の人権課題を中心に最新動向の講義、社内の具体事例共有、質疑・意見交換を一連の流れとして設計している点がまず強みだ。ファーストリテリングと無印の二社で整理した課題に照らして伊藤忠商事（SAB）を見ると、①計画と②準備については公開情報が限られ本稿では断定できなかった。一方で、③実行→経営反映の局面では、CAO—サステナ推進部を軸に年次の有識者対話で得られた示唆をマテリアリティと各カンパニーのアクションプラン（AP）へ接続する回路が機能しており、論点が経営判断と事業実装に継続的に落ちていく設計ができていく点で優れている。また④レビュー&改善の局面では、エンゲージメントで得られた知見を年次の運用サイクルに組み込み、翌期の方針やKPIの見直しへ反映させている。③では各論点について「誰が・何を・いつまでに実行するのか」を具体的に定め、役割と期限を明文化すること、④では再対話の予定・再対話開催率・ライツホルダー参加率といった対話の結果まで書くことが、エンゲージメントを形式ではなく実質の改善につなげるうえで重要であると考える。

（5）アパレル企業にみるプロセス上の課題

エンゲージメントを経営プロセスに反映させている点や、その後のレビュー改善の仕組みづくりができていく点において伊藤忠商事が優れていたが、計画から改善レビューまでの全てのプロセスの評価はできなかったものの3社を通して以下のプロセスにおける課題が分かった。

第一に、計画の段階における議論のテーマの不明確さである。2章で整理したように、サプライチェーン上の問題は複雑に絡み合っており具体性のある議論が必要になってくるが、議論のテーマが「サプライチェーンと人権」といった一般論的なものになっており、具体性に欠けている。Owen et al. (2000) では、社会監査やエンゲージメントのプロセスが、経営陣によって設計・管理されることで、その批判的機能が骨抜きにされる現象を『マネジリアル・キャプチャー（経営者による捕獲）』と定義しており、日本企業のエンゲージメントにおいても、このキャプチャーの構造が顕著に見られる。企業側が『誰を招待するか（参加者の選別）』や『何を話すか（アジェンダの設定）』における強い決定権を行使することで、リスクの高い具体的なイシューは意図的に排除されていると考えられる。Porter & Kramer (2006) の中では、「評判を守るためにあらゆるステイクホルダーの要請に応じようとする姿勢を『受動的CSR (Responsive CSR)』と呼び、それでは社会的イ

ンパクトもビジネス上の価値も生まれないと批判した。彼らが提唱する『戦略的CSR』とは、自社のバリューチェーンの中に存在する少数の重要な課題に焦点を絞ることである。したがって、エンゲージメントにおいても『すべてのステイクホルダーと仲良くする』のではなく、『特定のサプライチェーン上の課題（各論）』について深く対話するスタイルへ移行しなければならない。」とあり、具体的な課題に対して議論を展開することの重要性が問われている。

第二に、実行の段階におけるダイアログの内容の透明性の課題である。アドバイザーボードは開催されているものの、議事録や発言要旨の詳細が非公開または要約のみの形でしか公開されていない場合が多い。エンゲージメントの質は、企業側が提言をどのように受け入れ、どのようなアクションを取ったかという説明責任（Accountability）によって担保される（GRIスタンダード）。詳細な議事録や提言事項が非公開であることは、このエンゲージメントが「形式的なアリバイ作り」に留まっているのではないかという疑念を生む。外部ステイクホルダー、特に株主や市民社会にとって、このボードが「経営への実効性の高い監督」を担えているかを検証する手段が不十分であり、エンゲージメントの最終的な成果と信頼性を低下させていると指摘できる。

第三に、レビューと改善における、成果の測定と開示である。「対話が成果を生むためには、継続的な対話と学習のプロセスが必要となる。しかし、その対話や学習を実施するための時間や資源投入を正当化するためには、対話から明確で測定可能な成果が示されなければならないという現実がある。対話というものは本質的にゆっくりと進む性質を持っているため、しばしば目に見える進展が乏しく、実際的な成果が生まれていないように感じられ、関係者にフラストレーションを引き起こすことがある。」 Burchell & Cook (2006, p. 226)とあり、成果の測定を行い開示することが建設的なエンゲージメントにおいて重要になっている。

本稿では、アパレル産業に属する日本企業3社における、NGOとのステイクホルダーエンゲージメントの実態を事例調査を通じて検討してきた。RQ1に関して言えば、明確に断定できる結論を得るには限界があったものの、調査対象となった全ての企業に共通して見られた傾向として、エンゲージメント・プロセスの各段階においていくつかの課題が浮かび上がったことは指摘できる。まず、計画段階においては、エンゲージメントの目的や議論のテーマが事前に明確化されておらず、ステイクホルダーとの合意形成に乏しいまま対話が進められていたケースが見受けられた。また、実行段階では、ダイアログの内容や発言の要旨が非公開、あるいは要約のみの開示にとどまっており、対話の透明性や説明責任に課題があると考えられる。さらに、レビューと改善段階に関しても、対話を通じてどのような成果が得られたのか、その効果測定や外部への開示が不十分であり、対話の正当性や継続性を裏付ける材料が乏しい点が確認された。以上を踏まえると、日本のアパレル企業におけるNGOとのエンゲージメントは、形式的な実施にとどまりやすく、AA1000SESの求める包括的かつ持続可能な対話のプロセスとしては、いまだ発展途上であると評価せざるを得

ない。とはいえ、本調査の限界から、一概に「日本アパレル企業全体がそうである」とは断定できず、今後さらに広範な調査が必要である。

第4章 今後のステイクホルダーエンゲージメントへの取り組み

第1節 本章の目的

前章では、日本企業個別の事例を基に分析し、ステイクホルダー・エンゲージメント（ダイアログ）を推進するプロセスで多くの課題が存在し情報も十分に得られない状況であることが明らかになった。一方で、第2章で整理したように、効果的なエンゲージメントの重要性は高まっており、ステイクホルダーの声を無視することはできない。こうした背景を踏まえ、本章ではRQ2「日本企業は今後どのような取り組みがエンゲージメントの促進において有効か」という問いに対し、先進的な取り組みを行っている不二製油の事例をもとに、どのようにステイクホルダーと関わっていけばよいのかを検討する。

第2節 先進的な取り組み：不二製油グループ本社の事例

（1）取り組み方針選定理由

不二製油グループ本社は、パーム油やカカオといった開発途上国における児童労働や森林破壊のリスクが極めて高い原材料を主力とする企業である。通常、こうしたリスクの高いサプライチェーンを持つ企業は情報の開示に消極的になりがちであるが、同社は日本企業の中でも屈指の透明性を確保し、リスクに正面から向き合う姿勢を貫いている。同社における取り組みの根幹には、グループ全体の最高規範である「不二製油グループ憲法」が存在する。この理念に基づき、2017年には「国連ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際規範に準拠した「不二製油グループ人権方針」を策定し、人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築した。NGOとのエンゲージメントも盛んに行っており、ビジネスと人権の専門NGOであるBSR（Business for Social Responsibility）の助言を受け、定期的に「人権インパクトアセスメント」を実施している。2024年度の第3回アセスメントでは、外部視点を取り入れて優先的に対処すべき人権リスクを再特定しており、NGOの意見が経営戦略（マテリアリティ特定）に直接反映される仕組みが整っている。また、ESG経営に関する重要事項を審議する委員会において、NGOや有識者からの提言を受ける場が制度化されている（サステナビリティ諮問会議）。一連の取り組みは、単なる自社宣言の域を超え、客観的にも高い評価を獲得している。

（2）ステイクホルダー・エンゲージメントの取り組み

・概要

「不二製油グループは、「不二製油グループ憲法」に「植物性素材でおいしさと健康を追求し、サステナブルな食の未来を共創します。」というビジョンを掲げ、バリューチェーン上のさまざまなステイクホルダーとの共創活動に注力しています。また、そうした活動を支える「ステイクホルダーとの共創関係」を当社グループの重要な経営資本の一つとして認識しています。」（不二製油公式サイト）として積極的なステイクホルダーエンゲージメントに取り組んでいる。またNGO・NPOや有識者との対話を積極的に行っており、有識者とのダイアログ、グリーンバンス（苦情処理）メカニズム、環境・人権課題の改善プログラム支援／協働プロジェクトの推進などに積極的に取り組んでいる。第三章の事例研究

の中で具体的な課題についてエンゲージメントを行っていないことを課題として挙げたが、不二製油グループは特定の原料などに焦点をあてて調達、エンゲージメントを実施している。ここでは、特に力をいれている原料の一つであるパーム油のサステナブル調達について紹介する。不二製油グループは、2016年3月に「責任あるパーム油調達方針」を策定し、当社グループのサプライチェーンにおける全てのパーム油生産における「森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ（NDPE）」を掲げた。人々と地球環境を尊重するサプライヤーからの、責任ある方法で生産されたパーム油の調達を進めている。

・グリーンバンスメカニズム（対象地域／スコープ：グループのパーム油サプライチェーン）

不二製油は、パーム油の責任ある調達を実現するため、2018年に透明性の高い苦情受付制度（グリーンバンスメカニズム）を設置し、2025年度にはステイクホルダーや有識者の意見を取り入れて制度改定を行う予定である。この仕組みにより、誰でもサプライチェーン上の環境・人権問題などの懸念を、安全にウェブ上から申告でき、全件の受付状況は四半期ごとに公開されている。2024年度には79件のグリーンバンスが登録され、19件が解決、31件がモニタリング中、29件が無効と判断された。同社は専門家と連携しながら制度の継続的改善を行い、懸念事項を適切に把握・対応する体制を強化している。さらに、2020年度から Earthqualizer と提携し、インドネシア・マレーシアのサプライチェーンでの森林破壊を衛星データで監視し、特定・対処・検証を行っている。また 2022年からは Earthworm Foundation と協働し、グリーンバンス対応の改善にも取り組んできた。その結果、2025年1月末時点で累計414件が登録され、約46%が解決済みとなっている。

・苦情に対する5つのステップ

FUJI OIL GROUP GRIEVANCE PROCEDURE（2025）では、苦情を受けてから解決するまでの流れが5つのステップで説明されている。第1のステップである「苦情の受付（Receiving Grievance）」では、メール、電話、書面といった公式な窓口を通じて寄せられた案件だけでなく、メディアの報道やインターネット上の情報といった非公式なチャネルからの指摘であっても、同社の方針違反の疑いがあり、かつパーム油サプライチェーンに関連するものであれば、正式な苦情として受理する体制をとっている。第2のステップは「苦情の登録（Grievance Registration）」だ。受理された苦情は、サプライチェーン・マネジメント・グループによって記録され、「グリーンバンスリスト（苦情一覧）」として同社のウェブサイト上で公開される。このリストは四半期ごとに更新され、ステイクホルダーは自身の通報がどのように扱われているかを確認することができる。第3のステップである「苦情の検証（Grievance Validation）」では、寄せられた情報が同社の苦情処理手順の対象となるかどうかの評価が行われる。この段階では、必要に応じて通報者とコミュニケーションを取り、さらなる詳細情報や証拠の提供を求めることで、案件の妥当性を慎重に判断する。検証の結果、有効（Valid）と判断されれば正式な調査へと進み、無効（Invalid）と判断された場合でも内部記録として保管されることで、情報の隠蔽を防いでいる。第4のステ

トップは「調査とモニタリング (Investigation & Monitoring)」であり、ここが実質的な改善活動の中核となっている。苦情の対象がサプライヤーである場合、同社は直接その企業に関与 (エンゲージメント) し、事実確認を行い、必要があれば現地調査 (フィールド調査) を実施し、その結果に基づいて「調査報告書 (Investigation Report)」を作成する。さらに重要な点として、サプライヤーに対しては「期限付きの是正行動計画 (Time-bound Action Plan)」の策定と提出が求められる。不二製油はこの計画の進捗を定期的にモニタリングし、その状況をグリーンバンスリストおよび通報者に報告することで、計画が絵に描いた餅になることを防いでいる。5つ目のステップである「苦情の終了 (Closing Grievance)」は、不二製油の方針に対する遵守が確認された場合、もしくは改善が見込めず当該サプライヤーとの取引停止 (Suspension) が決定した場合に行われる。通報者がその結果に不満がある場合は異議を申し立てることが可能であり、必要に応じて合同での再調査や議論の場が設けられるなど、最後まで双方向の対話が重視された設計となっている。

(3) 考察

本章では、第3章の調査で浮き彫りになった「日本企業のエンゲージメントは、形式的な対話に終始しやすく、具体的な成果や不都合な情報が見えにくい」という課題 (RQ1の結論) を受け、先進的な事例とされる不二製油グループ本社の「グリーンバンス (苦情処理) メカニズム」について、その構造と運用実態を調査した。その結果、RQ2「エンゲージメントを実効化させるための有効な取り組みとは何か」について、以下の考察が導き出される。まず、第3章で取り上げた事例から見えてきたのは、日本企業において「ダイアログ (対話の場)」という手法が抱える構造的な弱点であった。Owen et al. (2000) が指摘するように、任意の対話はテーマや参加者の選定において経営者の恣意性が入りやすく、特に日本企業特有の「内向き」な組織文化とも相まって、耳の痛い意見が排除される「形式化 (マネジリアル・キャプチャー)」を招きやすい傾向にあった。一方で、今回調査した不二製油の取り組みには、こうしたダイアログの弱点を補う「客観的なシステム (制度)」としての強みが確認された。同社の「グリーンバンス手順書 (2025)」に基づくプロセスは、通報された案件を機械的に「登録 (Registration)」し、ウェブサイト上で公開するという自動的な開示システムを採用している。この点において、本事例から一定の効果が期待できると言えるのは、「情報の透明性の確保」についてである。日本企業において、個人の意識や対話のスキルだけで「不都合な情報」を開示させることは難しいが、不二製油のように入り口をシステム化し、ルールとして開示を義務付けてしまえば、経営者の恣意性が介在する余地を物理的に減らすことができ有効だと考える。パームオイルの調達など明確なテーマを設けてエンゲージメントを行っていた要因や、成果の測定に関しては十分な研究が行えなかったが、今回の事例で、「人権」や「サプライチェーン」といった抽象的なカテゴリではなく、特定の地域・原材料・当事者に紐づいた案件としてエンゲージメントを行った結果、エンゲージメントの過程で、誰が、どのような被害やリスクに直面しているのかが明確化され、エンゲージメントの議論も、一般論ではなく個別の事

案に基づくものとなることがあることが分かった。以上の分析から日本企業が現在のエンゲージメントの停滞を打破するために、必ずしも「対話のプロセスを根本から変える」ことが手段ではなく、不二製油の事例が示すように、従来の対話活動に加え、恣意性のある余地のない「客観的な処理メカニズム（制度）」を部分的にでも実装することにより日本企業に見られがちな「形式化」や「不透明さ」を補完し、エンゲージメント全体の実効性を底上げすることは十分に可能であると言えるのではないだろうか。また、具体的なテーマに対してエンゲージメントを行うことの有効性についても確認できた。

第5章 日本企業に求められるエンゲージメントの方向性

第1節 日本企業のエンゲージメントにおける現状課題について

本研究の第2章では、企業のステイクホルダーエンゲージメントが、単なる「情報発信（一方通行）」から「対話（双方向）」へと変容している背景を確認した。かつての企業活動において、ステイクホルダー対応は自社の決定事項を説明する場に過ぎなかった。しかし、グローバル化に伴うサプライチェーンの複雑化により、企業単独では把握しきれないリスクが増大したことで、企業はステイクホルダーを「外部の監視者」ではなく「問題解決のパートナー」として認識し、双方向の対話を深めることが求められるようになった。特にアパレル産業においては、生産拠点の多くが発展途上国に置かれており、劣悪な労働環境や児童労働といった人権問題が常態化しやすい構造にある。こうした問題は、一度発覚すれば企業の存続すら危うくする重大なリスクとなる。しかし、従来の「監査（Auditing）」のような一方的な監視手法だけでは、隠蔽された問題を検知し、根本的に解決することは困難であった。

本研究で取り上げたGAP社の事例は、このリスクに対するエンゲージメントの有効性を如実に示している。GAP社の事例が示唆する最も重要な点は、エンゲージメントが単なる情報収集の手段ではなく、「具体的な課題を共有し、解決に向けて共に動く信頼関係の構築プロセス」であったことである。同社において児童労働問題が発覚した際、迅速かつ適切な対応が可能だったのは、それ以前から現地NGOや労働組合と継続的な対話を重ねていたからに他ならない。彼らは、抽象的なCSR論を語り合うのではなく、「特定の工場における具体的な労働慣行」について膝を突き合わせて議論し、相互の立場を理解し合う関係性を築いていた。この信頼関係があったからこそ、NGOは企業を攻撃するだけでなく、内部の深刻な問題を共有する「場」を提供し、企業側もその指摘を真摯に受け止めることができた。このプロセスを経ることで初めて、企業は潜在的なリスクを可視化し、実効性のある是正措置を講じることが可能となるのである。

第2章までで確認してきたように、グローバル化する経済活動において、企業はサプライチェーン上の人権問題という深刻なリスクに直面している。その象徴的な事例として、GAP社の児童労働問題を取り上げたが、この事例は、日本企業にとっても対岸の火事ではなく、サプライチェーンが複雑化する中で、企業単独での管理には限界があり、ステイクホルダー、特にNGOとの建設的なエンゲージメントが不可欠となっている。こうした背景から、本研究では（RQ1）として「日本グローバル企業におけるエンゲージメントのプロセスは、どの段階で形式化・停滞しているのか?」、RQ2として「日本企業は今後どのような取り組みが対話の促進において有効か」を設定した。

この問いに答えるため、本章では日本を代表するグローバル企業であるファーストリテイリング、良品計画に加え、伊藤忠商事についても調査を行った。AA1000SESのプロセス基準（計画、準備、実施、レビュー）に照らして各社の取り組みを分析したところ、日本企業はステイクホルダーの特定や専門部署の設置、国際機関との連携など、形式的な体制は整えられており、地域貢献活動など多くの取り組みが行われていたが、エンゲージメン

トのプロセスにおいて開示されている情報は少なかった。伊藤忠の事例では、より広範なステイクホルダー対応が示されていたものの、そこで明らかになったのは、計画段階における議論のテーマ設定の不明確さ、実行段階におけるダイアログの透明性の低さ、そしてレビュー・改善段階における成果の測定と開示の不十分さという3つのプロセス上の課題であった。

一方で、第2章において整理したように、ステイクホルダー・エンゲージメントは持続可能な経営において不可欠な要素であり、今後、企業にとってその重要性は一層高まっていくと考えられる。ステイクホルダーの声を聞き、事業戦略や方針に反映していくことは、単なるリスク管理を超えて企業の正当性や社会的信頼を支える基盤となる。本研究ではそのような観点から、RQ2「日本企業は今後どのような取り組みがエンゲージメントの促進において有効か」という問いに応えるべく、第4章において不二製油の事例を検討した。不二製油は、パーム油などのリスクの高い原材料の調達において、サプライヤーやNGOとの関係構築にとどまらず、グリーンバンス・メカニズム（苦情処理制度）を導入し、それを外部に公開する取り組みを行っている。この制度は、エンゲージメントの実行段階での透明性を高めるとともに、レビュー・改善段階における成果の測定や説明責任の担保にもつながっており、第3章で示した3つの課題に対する一定の対応策となり得るものであった。苦情情報の公開や対応状況の更新など、形式的対話に代わる制度的な実践として、その意義は大きいと考えられる。また、パームオイルの調達など明確なテーマを設けてエンゲージメントを行っていた要因や、成果の測定に関しては十分な研究が行えなかったが、今回の事例で、「人権」や「サプライチェーン」といった抽象的なカテゴリーではなく、特定の地域・原材料・当事者に紐づいた案件としてエンゲージメントを行った結果、エンゲージメントの過程で、誰が、どのような被害やリスクに直面しているのかが明確化され、エンゲージメントの議論も、一般論ではなく個別の事案に基づくものとなることが分かった。

以上の分析から日本企業が現在のエンゲージメントの停滞を打破するために、必ずしも「対話のプロセスを根本から変える」ことが手段ではなく、不二製油の事例が示すように、従来の対話活動に加え、恣意性のある余地のない「客観的な処理メカニズム（制度）」を部分的にでも実装することにより日本企業に見られがちな「形式化」や「不透明さ」を補完し、エンゲージメント全体の実効性を底上げすることは十分に可能であると言えるのではないだろうか。また、具体的なテーマに対してエンゲージメントを行うことの有効性についても確認できた。本研究では、公開情報に限った分析であったため、企業の内実や対話の実際のプロセスまでは明らかにできなかったが、今後はステイクホルダーの視点からの聞き取りや、企業内部の意思決定過程への接近といった方法を通じて、より深い実態の把握が求められるだろう。

第2節本論文の課題

複数社の事例研究を通して日本企業の対話はテーマの設定や情報開示の段階で形式化・停滞しやすいこと、また不二製油のように「問題の存在そのものを共有し、対応プロセス

を公開する」仕組みが、今後のエンゲージメントの方向性を考えるうえで重要な示唆を与え、これを明らかにした。しかし一方で、本論文にはいくつかの限界と課題が残されている。

第1に、事例の射程と対象企業の偏りという課題がある。本論文では、多国籍企業の典型例としてGAP社、日本企業の事例としてアパレル企業2社と伊藤忠商事、そして先進的な取り組みとして不二製油グループ本社を取り上げたが、いずれも国際的な評価を受けている比較的先進的な企業に限定されている。そのため、日本アパレル企業全体のエンゲージメントの実態、とりわけエンゲージメントにほとんど取り組んでいない企業や、中小企業を含む多様な企業群の状況を十分にカバーできていない。より多様な企業・産業を対象とした比較分析を行うことで、日本企業に共通する構造的な要因と、業種固有の要因とを峻別できた可能性がある。

第2に、利用した情報源と分析枠組みの制約が挙げられる。本論文の事例分析は、主として企業のサステナビリティ報告書やウェブサイト、NGO/NPOの公開資料、既存研究など、二次資料に依拠している。そのため、企業とNGO/NPOの間で実際にどのようなやりとりが行われたのか、対話の場でどのような緊張や葛藤が生じたのかといった、プロセスの細部までは十分に把握することができなかった。特に、AA1000SESの各ステップに照らしてエンゲージメントの質を評価する際には、開示されている情報が限られているため、「どの段階で形式化・停滞しているのか」を詳細に特定するというよりも、公開情報から推察できる範囲で傾向を描き出すにとどまっている。この点は、当事者へのインタビュー調査や、対話の場の参加観察など、一次データの収集を組み合わせることで補完されるべき課題である。

・文献一覧

1. 伊藤忠商事株式会社「ガバナンス | サステナビリティ推進体制」伊藤忠商事 サステナビリティサイト（最終閲覧日：2025年1月20日）、<https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/governance/index.html>
2. 伊藤忠商事株式会社（2022）『ESGレポート2022』伊藤忠商事株式会社
3. 伊藤忠商事株式会社（2022）『統合レポート2022（Brand-new Deal）』伊藤忠商事株式会社
4. 伊藤忠商事株式会社（2023）『伊藤忠グループのサステナビリティ（2023版）』伊藤忠商事株式会社
5. 伊藤忠商事株式会社（2024）『伊藤忠グループのサステナビリティ（2024版）』伊藤忠商事株式会社
6. 川内健吾（2025）「サステナブル時代におけるステークホルダーの判別とエンゲージメントに関する考察」『横浜国際社会科学研究所』29巻3号
7. 後藤敏彦・藪田綾子（2009）『サステナビリティと本質的CSR：環境配慮型社会に向けて』三和書籍
8. 櫻井通晴（2010）「ステイクホルダー理論からみたステイクホルダーの特定」※掲載誌不明（要確認）
9. 楚雪・東田明（2023）「ステイクホルダー・エンゲージメントのCSR経営に与える影響—ステイクホルダーの重要性の視点から—」『メルコ管理会計研究』14号-I、pp. 13-29
10. 田中正躬（2011）『日本語訳 ISO26000：2010 社会的責任に関する手引』日本規格協会
11. 中尾洋三・土井陽子（2025）『企業とNGOの「有意義な対話」に向けた取り組み』※出版社不明（要確認）
12. 日本経済団体連合会 自然保護協議会（2008）『環境CSR宣言：企業とNGO』同文館出版
13. 根岸可奈子（2005）「多国籍企業のCSR — スターバックス社とCIの取り組み —」※掲載誌不明（要確認）
14. 林順一（2020）「日本企業におけるステークホルダー・エンゲージメントの人権問題や環境問題に対する効果についての一考察」『日本経営倫理学会誌』27号
15. 朴恩芝（2009）「CSRとステークホルダー・エンゲージメント」『香川大学経済論叢』82巻1・2号
16. 毛利聡子（2005）「持続可能な発展のためのNGOと企業のコラボレーション」※URLローカルのため要確認
17. 宮崎正浩（2012）「責任あるサプライチェーンマネジメント—アパレル業を事例として—」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』14号
18. 宮崎正浩（2013）「持続可能なサプライチェーンマネジメント（SSCM）は企業業績を高めることができるか？」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』15号

19. 宮崎正浩 (2017) 「アパレル企業の持続可能なビジネスモデル」 『跡見学園女子大学 マネジメント学部紀要』 23号
20. 無印良品 「Stakeholder Engagement」 無印良品サステナビリティ (最終閲覧日: 2025年1月20日) <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/muji-sustainability/stakeholder-engagement/>
21. 無印良品 「Supply-Chain Monitoring」 無印良品サステナビリティ (最終閲覧日: 2025年1月20日) <https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/supply-chain/monitoring/>
22. 文載皓 (2018) 「ステークホルダー・エンゲージメントにおける理論的展開と課題」
23. ファーストリテイリング株式会社 (2024) 「ガバナンス・推進体制」 FAST RETAILING (最終閲覧日: 2025年1月20日) 、 <https://www.fastretailing.com/jp/sustainability/vision/organization.html>
24. ファーストリテイリング株式会社 (2024) 「重点領域 (マテリアリティ) 特定のプロセス」 FAST RETAILING (最終閲覧日: 2025年1月20日) 、 <https://www.fastretailing.com/jp/sustainability/vision/priority-areas.html>
25. ファーストリテイリング株式会社 (2025) 「データブック」 FAST RETAILING (最終閲覧日: 2025年1月20日) 、 <https://www.fastretailing.com/jp/sustainability/report/data.html>
26. AccountAbility (2015) “AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)” AccountAbility
27. Arrigo, E. (2013). “Corporate responsibility management in fast fashion companies: the Gap Inc. case” *Journal of Fashion Marketing and Management*
28. Bachpan Bachao Andolan / Global March Against Child Labour (2007-2008) “Report on Child Labour”
29. Burchell, J., & Cook, J. (2006). “Assessing the impact of stakeholder dialogue: changing relationships between NGOs and companies” *Journal of Public Affairs*, 6(3-4), 210-227
30. Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). “Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets” *Long Range Planning*, 43(2-3), 326-342
31. Fuji Oil Holdings Inc. (2016). “Responsible Palm Oil Sourcing Policy” Fuji Oil Holdings
32. Fuji Oil Holdings Inc. (2024). “Sustainability Report 2024” Fuji Oil Holdings
33. Fuji Oil Holdings Inc. (2025). “Fuji Oil Group Grievance Procedure” Fuji Oil Holdings
34. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* Harper Collins

35. Freeman, R. E. (2004). "A stakeholder theory of the modern corporation" In T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (Eds.), *Ethical Theory and Business* (7th ed.)
36. Gap Inc. (2007). "Corporate Social Responsibility Report"
37. Gap Inc. (2010). "Written Submission to USDA: Consultative Group to Eliminate the Use of Child Labor and Forced Labor in Imported Agricultural Products"
38. Gomez Consulting (2025) "2025 Gomez ESGサイトランキングを発表" Gomez (最終閲覧日: 2025年1月20日) 、 <https://www.gomez.co.jp/company/press/250905.html>
39. Gunay, S. G. (2008). *Corporate Governance Theory iUniverse*
40. Hoos, F., & de Groot, J. C. P. B. (2018). "Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets" *Journal of Business Ethics*, 149(4), 941-960
41. Kytsak, T., & Marshavin, Y. (2020). "Dialogue with stakeholders as a tool to ensure sustainability of a business organization"
42. La Strada International "Global Eye Seventh Issue" (最終閲覧日: 2025年1月20日) 、 https://documentation.lastradainternational.org/lisidocs/global_eye_seventh_issue.pdf
43. Lawrence, A. T., & Weber, J. (2014). "Managing public issues and stakeholder relationships" In *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy* (14th ed.) McGraw-Hill
44. Liu, S. Y. H., Napier, E., Runfola, A., & Cavusgil, S. T. (2020). "MNE-NGO partnerships for sustainability and social responsibility in the global fast-fashion industry: A loose-coupling perspective" *International Business Review*, 29(5), 101736
45. Locke, R., Qin, F., & Brause, A. (2007). "Bringing the Local Back In: Trajectory of Contention and the Union Struggle at Kukdong/Mexmode"
46. Mustafa Abdel Wahab, S. S. (2024). "Challenges and Unsustainable Practices in the Apparel Sector"
47. Owen, D. L., Swift, T. A., Humphrey, C., & Bowerman, M. (2000). "The new social audits: Accountability, managerial capture or the agenda of social champions" *European Accounting Review*, 9(1), 81-98
48. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility" *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92
49. Ray, K. N., & Miller, E. (2017). "Strengthening stakeholder-engaged research and research on stakeholder engagement" *Journal of Comparative Effectiveness Research*, 6(4), 375-389

50. Ryohin Keikaku (2023) “Stakeholder Engagement” (最終閲覧日：2025年1月20日)、<https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/muji-sustainability/stakeholder-engagement/>
51. Tashman, P., & Raelin, J. (2013). “Who and what really matters to the firm: Moving stakeholder salience beyond managerial perceptions” *Business Ethics Quarterly*, 23(4), 591-616
52. Tewari, M. (2017). “Relational Contracting at the Bottom of Global Garment Value Chains” *Indian Journal of Labour Economics*, 60(2), 1-28
53. Thomas, S. “Case Study: Gap” (最終閲覧日：2025年1月20日)、<https://www.scribd.com/document/86304244/Case-Study-Gap>
54. Thorlakson, T., de Zegher, J. F., & Lambin, E. F. (2018). “Companies’ contribution to sustainability through global supply chains”
55. Worley, C. G., Feyerherm, A. E., & Knudsen, D. (2010). “Building a collaboration capability for sustainability: How Gap Inc. is creating and leveraging a strategic asset” *CEO Publication* G 10-13(581), USC Marshall School of Business