

令和 元年度 学 位 論 文

論 文 題 目

〈邦 文〉

日本企業の CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメント
—ステイクホルダーの重要性の視点から

〈欧 文〉

Stakeholder Engagement for CSR Management in Japan
Based on the Theory of Stakeholder Salience

名城大学大学院 経営学研究科 経営学専攻 博士後期課程

氏 名

楚 雪

目 次

第1章 はじめに	1
1.1 研究背景	1
1.2 問題意識と研究目的	3
1.3 本論文の構成	7
第2章 ステイクホルダー・エンゲージメント研究の展開	9
2.1 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概念	9
2.1.1 ステイクホルダーの概念	9
2.1.2 ステイクホルダー・エンゲージメントの概念	11
2.1.3 ステイクホルダー・エンゲージメントの手法	14
2.2 ステイクホルダー・エンゲージメントの理論的根拠	16
2.2.1 ステイクホルダー理論とステイクホルダー・エンゲージメント	17
2.2.2 正統性理論とステイクホルダー・エンゲージメント	21
2.2.3 ステイクホルダー理論、正統性理論とステイクホルダー・エンゲージメント	22
2.3 ステイクホルダー・エンゲージメント研究のレビュー	24
2.3.1 ステイクホルダー・エンゲージメントとマネジメント・コントロール・システム	24
2.3.2 実質的または形式的ステイクホルダー・エンゲージメント	28
2.4 本論文の研究課題	30
第3章 分析フレームワークと研究方法	33
3.1 本論文の分析フレームワーク	33
3.2 仮説設定	35
3.3 研究方法	40
3.4 主要変数の概念	42

第4章 実証分析	48
4.1 データ収集と分析方法	49
4.1.1 調査対象の選定	49
4.1.2 アンケートの作成、発送及び回収	49
4.1.3 分析方法	50
4.2 アンケートデータの分析	51
4.2.1 サンプル・データの特徴	51
4.2.2 各変数の記述統計量	58
4.2.3 研究仮説の検証	66
4.3 小括：アンケート調査での発見事項と考察	83
第5章 日本企業の事例研究	86
5.1 事例企業の選定とデータ収集	86
5.1.1 事例企業の選定	86
5.1.2 データ収集	87
5.2 C社のCSR経営におけるステイクホルダー・エンゲージメント	88
5.3 小括：事例研究での発見事項と考察	96
第6章 おわりに	98
謝辞	104
参考文献	105
巻末付録A：AA1000SES（2015）におけるエンゲージメントのレベルと手法	114
巻末付録B：アンケート調査のアンケート	115
巻末付録C：インタビュー調査の主旨説明書	124
巻末付録D：協力企業一覧	125

第1章 はじめに

1.1 研究背景

過去数十年の間に、市場のグローバリゼーションの拡大とともに、企業の不祥事、気候変動などのグローバルレベルの社会・環境問題が顕在化してきた。企業活動を取り巻く環境がより複雑に、そして、よりダイナミックになり、企業の役割は問い直されてきている (AccountAbility *et al.*, 2005b; ISO, 2010)。その結果、近年、多様なステイクホルダーの間で環境および社会問題に対する関心が高まり、企業はステイクホルダーの要求に応じて社会・環境課題に取り組み、そのパフォーマンス¹に関する情報を開示することが求められるようになってきている。経済成長と環境保全、社会問題を調和させるサステナビリティ (Sustainability) の概念が広く認識されるようになり、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility; CSR) 経営が求められている。

サステナビリティとは、経済的・社会的・環境的目的の間に適切なバランスが生まれる社会を構築することであり (Székely and Knirsch, 2005)、1987年、国連環境と開発に関する世界委員会 (United Nations World Commission on Environment and Development; WCED) によって提起された。WCEDは、持続可能な発展 (Sustainable Development) を「将来の世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、今日の世代のニーズを満たすような開発」(WCED, 1987, p. 46) と定義している。持続可能な発展への認識が広まるにつれ、多様化かつ複雑化するサステナビリティ課題の解決のために、企業がサステナビリティ課題を事業活動に統合することが求められている。つまり、CSR経営が求められようになってきている。持続可能な発展に貢献するCSR経営は、企業が社会的責任を考慮して行動するという前提に基づき (Asif *et al.*, 2013)、社会・環境問題をビジネスモデルに組み込み、経済的・社会的・環境的利益を同時に目指す企業経営である (谷本, 2013b)。CSR経営において企業が取り組むべき課題は、経済活動と独立するのではなく、経営戦略に位置付けて企業の本業を通じて取り組むように要請されている (Battaglia *et al.*, 2016; Durden,

¹ ここは、環境パフォーマンス (environmental performance) と社会パフォーマンス (social performance) を指す。GRI ガイドラインによる環境・社会課題の分類に基づき、環境パフォーマンスには、エネルギー消費量、温室効果ガスの排出量、廃棄物の削減などの評価指標が挙げられ、社会パフォーマンスには、さらに労働慣行、人権、製品責任の側面に分けられ、具体的には従業員離職率、顧客満足度、公正な競争および取引などの評価指標が挙げられる。本論文は、Wijethilake (2017)、Schaltegger and Wagner (2006) などの先行研究を参考にし、CSRパフォーマンス (corporate social responsibility performance) を、主に環境と社会という非財務パフォーマンスからなるという意味合いで使用している。

2008; Gond *et al.*, 2012; 谷本, 2013b; 東田, 2017)。

従来、企業は財務上の利益を最大化することを目指し、ステイクホルダーとして株主・投資家との関係を重視していた (Fernando and Lawrence, 2014; Freeman, 1984)。しかし、経済成長と環境保全、社会発展の両立の問題が提起されるようになるにつれて、企業に期待される役割や責任および、企業とステイクホルダーの関係が変化してきた (谷本, 2013a)。ステイクホルダー間の利害は対立することもあるが (ISO, 2010; Fernando and Lawrence, 2014)、グローバル化が進んでいる社会において、多様かつ複雑なサスナビリティ課題の対処には、企業、市民団体あるいは政府といった組織を問わず、広範的なステイクホルダー間の知識共有と協力への依存度が高まるようになってきている (AccountAbility *et al.*, 2005b)。より多くの国で、企業が公共政策や規制の立案において積極的な役割を果たし、そして、多様な国際機関と連携する機会を増やすなど、社会における企業の影響が広がっており、持続可能な発展に貢献する企業の役割が高まっている (AccountAbility *et al.*, 2005b; ISO, 2010; 谷本, 2013a)。

企業の役割の増加に伴い、企業活動の影響を受けている様々なステイクホルダーは、企業の事業活動や意思決定に関し、知らされる権利、協議を受ける権利、関与する権利をますます主張するようになってきている (AccountAbility *et al.*, 2005b; ISO, 2010)。企業は多様なステイクホルダーに説明責任を持ち、ステイクホルダーの要請に応えることが求められ、ステイクホルダーとの関係構築が CSR 経営における重要なテーマになっている (ISO, 2010; 谷本, 2013a)。なぜなら、環境の制約を受け、各ステイクホルダーとのやりとりの中で存続が許される企業は、高まるステイクホルダーの要請に応えることで正統性²を維持する必要がある (Suchman, 1995)、さらに、社会的責任を満たす事業活動を実行することは、基本的にステイクホルダーの要求と期待を満たすことになるからである (Agudo-Valiente *et al.*, 2015; Perrini and Tencati, 2006; Yang and Rivers, 2009; 谷本, 2013a)。

CSR 経営では、ステイクホルダーへの配慮がますます重視され、それを一歩進んでステイクホルダーを企業経営に関与させていこうとするステイクホルダー・エンゲージメント (Stakeholder Engagement) という取り組みが、注目されるようになってきている。2000 年に入って以降、AccountAbility 社と、GRI (Global Reporting Initiative)、ISO (International Organization for Standardization; 国際標準化機構)、IIRC (International Integrated Reporting Council; 国際統合報告評議会) などの国際的組織は、組織とステイクホルダー

² 正統性 (legitimacy) とは、「事業体 (entity, エンティティ) の行為が、社会的に構築された規範、価値、信念および定義のシステムの範囲内において、望ましい、適当、あるいは適切であるという一般化された認識もしくは想定である」 (Suchman, 1995, p. 574)。

の関係を重視し、ステイクホルダーとの対話に関わる基準を公表したり、CSR 報告書や統合報告書の作成基準の中でステイクホルダー・エンゲージメントの重要性を主張している。このように、ステイクホルダー・エンゲージメントの議論が促進されてきた。さらに、2015 年 9 月、国連総会が採択した「持続可能な発展のための 2030 アジェンダ」において、グローバルレベルで解決すべき持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals; SDGs）が掲げられた。SDGs 目標の達成に向けて、企業への期待と圧力が高まる一方で、企業の単独の努力では限界があり、多様なステイクホルダーとの対話と協働が不可欠になっているという認識が広まりつつある（谷本, 2013a; 鈴木, 2017）。

1.2 問題意識と研究目的

上述した通り、多様かつ複雑なサステナビリティ課題に対処するために、企業とステイクホルダーの協働がますます重要となっている。ステイクホルダー・エンゲージメントは、ステイクホルダーの声を企業経営に反映させ、企業と多様なステイクホルダーの対話と協働を促進する取り組みとして注目されている。それでは、日本企業におけるステイクホルダー・エンゲージメントがどのように実行されているのであろうか。

日本では、東洋経済新報社が日本企業を対象にして、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行、CSR 報告書におけるステイクホルダー・エンゲージメントの報告の現状について調査を行なっている。最新の調査結果である、東洋経済新報社の『CSR 企業白書 2019』によると、回答企業 1,080 社のうち、510 社（47.2%）がステイクホルダー・エンゲージメントを実行し、14 社（1.3%）が実行予定としている。なお、『CSR 企業白書 2019』において、ステイクホルダー・エンゲージメントに関わっているステイクホルダーおよび CSR 課題の詳細が示されていないため、日本企業では実際に、ステイクホルダー・エンゲージメントがどのように実行されているのかが明らかになっていないと言える。研究上では、日本企業におけるステイクホルダー・エンゲージメントに関する研究が年々増えてきたが、主に理論的研究と個別のケーススタディを中心としている。川原（2008）はステイクホル

ダー・エンゲージメントと CSR におけるマテリアリティ³との関係に注目し、マテリアリティの抽出に有効なエンゲージメントがどのようなものなのかについて参与観察を実施した⁴。この研究では、事例企業がダイアログ、パネル・ディスカッションなど様々なエンゲージメントの手法を活用していることが示されていた。なお、川原（2008）はマテリアリティの抽出プロセスに、ステイクホルダーの関心を判断する必要があると主張しているが、様々なステイクホルダーがマテリアリティの抽出プロセスにどのような影響を与えているのかを考察していない。また、伊藤・西原（2016）はエーザイの統合報告書におけるステイクホルダー・エンゲージメントについてケーススタディを行い、エーザイのエンゲージメントにはステイクホルダーに対する情報開示および、対話により企業の戦略策定に情報利用の両方を発見した。そして、野口（2016）は企業がステイクホルダーとエンゲージメントを行う際に重視する要因を検証し、主に NPO とのエンゲージメントが企業に与える影響に注目している。他の多くの研究はステイクホルダー・エンゲージメントの理論的発展と課題を巡って議論し（例えば、谷本, 2012, 2013a; 文, 2018; 朴, 2009; 堀口, 2008）、ステイクホルダーの声を経営戦略に組み込み、ステイクホルダー・エンゲージメントの質を上げていくことを課題として扱っている（谷本, 2013a; 朴, 2009）。したがって、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が一部の先行研究によって明らかにされたが、日本企業を対象にして実務でのエンゲージメントの活用に注目する研究が限定されていると言える。ステイクホルダーが企業のエンゲージメントの実行に与える影響がまだ良く分からない状況であり、また、実務では、ステイクホルダー・エンゲージメントがどのように CSR 経営に組み込み、どのような役割を果たすのかについて、研究する余地があるし、CSR 経営を推進していく上で必要であると考えられる。

一方、近年、海外では、CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントに関す

³ 川原(2008)によると、CSR における「マテリアリティ」という考え方は、財務会計の重要性(materiality)とは、原語が同一でも異なるものである。川原(2008)は財務会計基準審議会、国際会計基準委員会および国際会計基準審議会における重要性の概念を提示した上で、財務会計の重要性が、「情報利用者にとって重要な情報は全て財務報告書に含められるべきである」あるいは「重要でないとは判断された情報は省略することができる」ということを指し、重要性という特性が、認識のスクリーンとしての機能を果たすと指摘した(川原, 2008, 21-22 頁)。それに対して、CSR におけるマテリアリティは、「もし当該サステナビリティ・パフォーマンスに関する情報が欠落あるいは誤って報告されていた場合、ステイクホルダーの意思決定・行動に影響を及ぼす」ことを指し、その決定は、短期的財務業績、経営方針との関係性、業界規範、社会的規範、ステイクホルダーの関心と行動という 5 つの要素からなるプロセスを運営することで行われる(川原, 2008, 30 頁)。

⁴ マテリアリティの本質がステイクホルダーとそのニーズを特定するプロセスにあること、そのプロセスを具体的に実現するのがステイクホルダー・エンゲージメントであることを主張している(川原, 2008)。

る研究が多く行われてきた。ステイクホルダー・エンゲージメントを実施し、ステイクホルダーの要請に応えることは、継続的な資源の供給の維持、従業員のモチベーションの高まり、レピュテーションの改善、競争優位の獲得、リスクの低減などに役立つことができると指摘されている (Asif *et al.*, 2013; Hörisch *et al.*, 2015; Manetti, 2011; Morsing and Schultz, 2006)。なお、ステイクホルダーの期待に応えず、ステイクホルダーの関心を経営戦略や経営活動に反映しなければ、企業の存続のための正統性が脅かされる可能性がある (Rodrigue *et al.*, 2013a; Suchman, 1995; 東田, 2017)。CSR 経営では、企業とステイクホルダーとの関係が重視され、ステイクホルダー・エンゲージメントの役割や影響が注目されている一方で、企業はただ外部のプレッシャーに対応し、正統性を守るためにステイクホルダー・エンゲージメントを実行しているという批判が出てきている (Gond *et al.*, 2012; Manetti, 2011)。正統性を守るために、単に社会の期待や要請と一致するように形式的にステイクホルダーを管理し、企業の戦略や経営活動に実質的に影響を与えないエンゲージメントは、ただの形式的エンゲージメントである (Ashforth and Gibbs, 1990)。

しかし、持続可能な発展を促進するために、ステイクホルダーの要請に対応し、ステイクホルダーを経営活動に巻き込むことは、CSR 経営の重要な課題になっている (谷本, 2013a)。ステイクホルダー・エンゲージメントは、企業がステイクホルダーの考え方を把握し、それを CSR 課題への対応に反映させるために不可欠なプロセスであると位置付けられている (野口, 2016)。ステイクホルダー・エンゲージメントの実行が、企業のマテリアリティの抽出、業績評価指標の設定やサステナビリティ会計に影響を与えると示唆している研究が増えつつある (例えば、Agudo-Valiente *et al.*, 2015; Bellucci *et al.*, 2019; Kaur and Lodhia, 2018; O'Higgins and Morgan, 2006; Rodrigue *et al.*, 2013a; 川原, 2008)。これらの先行研究を通じて、企業の経営活動に組み込まれているステイクホルダー・エンゲージメントは、ただ正統性を守る手段として使われる形式的エンゲージメントとは違い、ステイクホルダーの要請に対応し、企業の業績評価などのマネジメントの仕組みに影響を与えていることが見られる。つまり、ステイクホルダー・エンゲージメントには、ただ正統性を維持するための形式的エンゲージメントと、CSR マネジメントの仕組みに影響する実質的エンゲージメントの両方が存在することが先行研究で指摘されている。

それでは、企業はどのような目的または動機で、どのようなアプローチを通じてステイクホルダー・エンゲージメントを実行しているのか。ステイクホルダー・エンゲージメントの実行は、企業にどのような影響を与えているのかが問題として提起される。ステイクホルダー・エンゲージメントの実行現状と役割を明らかにするために、まず、ステイクホルダー・エンゲージメントを実行する理論的な根拠を提示する必要がある。そして、企業はどのようなステイクホルダーとエンゲージメントをするのかを明確にする必要がある。

なお、時間や資金などの資源が限られているため、実際には全てのステイクホルダーに対して同様に対応することが難しく、企業は重要なステイクホルダーを優先的に対応すると指摘されている (Mitchell *et al.*, 1997)。ステイクホルダーを特定する上で、企業は異なるステイクホルダーに対して異なる形のエンゲージメントを行なっているのか、ステイクホルダーの重要性が企業のエンゲージメントの実行にどのような影響を与えるのかが問われている。これを明らかにするために、本論文は、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行を支える理論的な根拠を明確にしてから、ステイクホルダーごとのエンゲージメントの現状を明らかにし、その実行の効果を検証する。したがって、本論文はステイクホルダーの重要性の視点からステイクホルダー・エンゲージメントの現状を明らかにするとともに、ステイクホルダー・エンゲージメントが CSR 経営にどのように組み込まれているか、CSR マネジメントに与える影響を明らかにすることを目的にする。

この研究目的に基づき、本論文では、以下の研究課題を検証している。まず、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ために、本論文は、企業が誰とどのようなエンゲージメントを行なっているのかを研究する。ステイクホルダー自身の権力の大きさなどの重要性が、企業の CSR に関わる活動、CSR マネジメントに影響を与えている (Rodrigue *et al.*, 2013a; Spitzbeck and Hansen, 2010; 金, 2017)。経営者は、重要性の高いステイクホルダーの要請に対して、優先的に対応すると示唆されている (Kaur and Lodhia, 2018; Mitchell *et al.*, 1997)。なお、企業が特定のステイクホルダーに対してエンゲージメントを実行しようとするときに、ステイクホルダーからどのような影響を受けているのかがまだ明らかになっていない。本論文は、ステイクホルダー自身の特徴が、企業のエンゲージメントの実施に与える影響を研究するために、まず、「研究課題①：ステイクホルダーの重要性は、企業のステイクホルダー・エンゲージメントの実行にどのような影響を与えるのか」を明らかにする。

また、ステイクホルダーに関する多くの研究では、企業がステイクホルダーとの対話やエンゲージメントなどを通じて、企業の CSR に関わる意思決定、業績評価や報告書の作成などに影響することが示されている (Agudo-Valiente *et al.*, 2015; Kaur and Lodhia, 2018; Rodrigue *et al.*, 2013a; Spitzbeck and Hansen, 2010)。Rodrigue *et al.* (2013a) はケーススタディ・アプローチを通じて、事例企業では、戦略的環境業績評価システムの基礎となる内部環境業績指標の選択に対して、ステイクホルダーが様々なパターンで影響を及ぼすことを示唆している。Spitzbeck and Hansen (2010) は、イノベーション・マネジメントにおけるステイクホルダーの統合が、持続可能性を重視した新たな製品およびサービスによりつながる可能性を示唆している。Agudo-Valiente *et al.* (2015) は、企業が持っているステイクホルダーとコミュニケーションのチャンネルが多いほど、企業の社会的パフォーマンス

ンスがより良くなると実証した (Agudo-Valiente *et al.*, 2015)。しかし、ただ正統性を守り、単に社会の期待や要請と一致するように形式的にステイクホルダーを管理すれば、企業の経営活動、マネジメントの仕組みの改善に役立たないとも指摘されている (Ashforth and Gibbs, 1990; Schons and Steinmeier, 2016)。本論文では、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントが CSR マネジメントに影響を与えるかどうかを明らかにするために、エンゲージメントの手法およびエンゲージメントの実行レベルについての調査を通じて、「研究課題②：ステイクホルダー・エンゲージメントが、企業の CSR マネジメントにどのような影響を与えるのか」を検証する。

そして、研究課題①と研究課題②の研究結果を踏まえ、実務への貢献を目指し、「研究課題③：質の高いステイクホルダー・エンゲージメントが実務でどのように実行されているのか」を研究する。企業のステイクホルダー・エンゲージメントの実態を明らかにすることで、本論文は質の高いエンゲージメントがどのような特徴を持っているのかを分析するとともに、企業がステイクホルダー・エンゲージメントから得た情報をどのように活用しているのか、エンゲージメントが CSR 課題の解決やマネジメントに対する意義を研究する。このように、本論文は、CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントの役割への理解を深め、さらに日本企業の CSR 改革につながる知見を提供することが期待される。

1.3 本論文の構成

本論文の構成は、以下の通りである。まず、第 2 章では、ステイクホルダーの概念を説明した上で、先行研究および CSR 報告や ISO26000 などのガイドラインにおけるステイクホルダー・エンゲージメントの概念と手法を説明し、エンゲージメントの実行を支える理論的根拠を提示する。そして、先行研究レビューを通じて、ステイクホルダー・エンゲージメントに関する研究の現状と課題を明らかにする。

第 3 章では、本論文の研究課題を分析するために、本論文の分析フレームワークである Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性 (salience) 理論を提示する。本論文におけるステイクホルダーの重要性 (salience) とは、「競合するステイクホルダーの主張をマネジャーが優先する度合い」(Mitchell *et al.*, 1997, p. 854) である。また、本論文の仮説と分析モデルを説明して、研究方法を示す。

そして、第 4 章では、「研究課題①：ステイクホルダーの重要性は、企業のステイクホルダー・エンゲージメントの実行にどのような影響を与えるのか」および、「研究課題②：ステイクホルダー・エンゲージメントが、企業の CSR マネジメントにどのような影響を与え

るのか」を検証するために、東洋経済新報社の 2019 年の『CSR 企業総覧』⁵で掲載されている日本企業 1,407 社を対象にしてアンケート調査を実施する。アンケート調査から得られたデータを使って仮説を検証し、研究課題を明らかにする。

次に、第 5 章では、第 4 章のアンケート調査の結果を踏まえ、「研究課題③：質の高いステイクホルダー・エンゲージメントが実務でどのように実行されているのか」を研究するために、ステイクホルダー・エンゲージメントを実行する日本企業を対象としたインタビュー調査を実施する。インタビュー調査を通じて、ステイクホルダー・エンゲージメントから得た情報がどのように利用されているのか、CSR 課題の解決や CSR マネジメントに与える影響を議論する。

最後の第 6 章で、研究課題を分析した結果を要約し、本論文の結論と貢献を説明する。その後、本論文の限界および、今後の研究の方向性を提示する。

⁵ 週刊東洋経済（2019）『【ESG 編】CSR 企業総覧 2019』東洋経済新報社。以下、本論文では『CSR 企業総覧』で表示する。

第2章 ステイクホルダー・エンゲージメント研究の展開

企業の CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントを議論するために、第2章では、まず、2.1 節でステイクホルダーの概念、ステイクホルダー・エンゲージメントの概念と手法を提示する。また、2.2 節において、ステイクホルダー理論と正統性理論の視点から、ステイクホルダー・エンゲージメントの必要性和実行動機の理論的根拠を分析する。そして、2.3 節において、ステイクホルダー・エンゲージメントを巡る研究がどのように展開されてきたのかをレビューし、ステイクホルダー・エンゲージメントの研究の現状を明らかにし、本論文の研究課題を提示する。

2.1 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概念

2.1.1 ステイクホルダーの概念

ステイクホルダー・エンゲージメントに関する議論を展開する前に、まず、本論文はステイクホルダーの概念を検討する。

この数十年の間、企業経営におけるステイクホルダーの重要性が高まっている。ステイクホルダーの概念は、1963 年にスタンフォード研究所 (Stanford Research Institute) によって用いられ始めた。文献におけるステイクホルダーの定義は、広く包括的なものから狭く排他的なものまで多岐にわたる (Driscoll and Starik, 2004)。Freeman and Reed (1983) はステイクホルダーの概念について、広義と狭義の両方を提示している。広義のステイクホルダーは、「組織目的の達成に影響を与える、あるいは組織目的の達成によって影響を受ける何らかのグループまたは個人である」 (Freeman and Reed, 1983, p. 91) と、また狭義のステイクホルダーは、「組織がその継続的生存のために依存する何らかのグループまたは個人である」 (Freeman and Reed, 1983, p. 91) と定義されている。

狭く排他的な定義は、ステイクホルダーの権力、資源への依存性、またはリスクの回避に対する経営者の認識などにに基づき、ステイクホルダーの範囲を決める (Driscoll and Starik, 2004)。それと対照的に、広く包括的な定義は一般的に規範的であり、リスクの回避、資源への依存性などにかかわらず、道徳的視点からステイクホルダーの要請に応えること、つまり正統性に焦点当てている (Driscoll and Starik, 2004; Mitchell *et al.*, 1997)。

ステイクホルダーを明確な形で包括的に最初に使用したのは、1984 年に Freeman の著書 *Strategic Management: A Stakeholder Approach* であると言われている。Freeman (1984) の考えは、組織が外部環境に依存しているという組織的文脈から生まれ、ステイ

クホルダー理論の基礎を成している。Freeman (1984) は、ステイクホルダーについて、「企業の目標の達成に影響を与えるか、または影響を受けることができる任意のグループまたは個人」(Freeman, 1984, p. 46) という広義の定義を採用している。Freeman (1984) は企業の内部環境と外部環境の変化に対応し、ステイクホルダーを内部ステイクホルダーと外部ステイクホルダーに分けている。Freeman (1984) によるステイクホルダーの概念は、従業員、顧客、取引先、株主、金融機関といった狭義のステイクホルダーに加え、地域社会、市民団体、政府機関、業界、NGO・NPO などの広義のステイクホルダーに拡張している。

Freeman (1984) によるステイクホルダーの定義に基づき、一部の研究者は、ステイクホルダーを様々な方法で分類し、より具体的に定義している。例えば、Savage *et al.* (1991) は、ステイクホルダーの潜在的脅威および企業との協調可能性という視点から、ステイクホルダーのタイプ⁶を分類している。Goodpaster (1991) はステイクホルダーを戦略的 (strategic) ステイクホルダーと倫理的 (moral) ステイクホルダーに分類している。また、Clarkson (1995) は、ステイクホルダー・グループを主要なステイクホルダー (一次的ステイクホルダー) と二次的ステイクホルダー⁷に分けている。Clarkson (1995) によるステイクホルダーの分類と類似し、Reed (1999) はステイクホルダーのニーズと期待を認識して対処するために、ステイクホルダーを社内外のグループ⁸に分類している。これらのステイクホルダーの分類の主な視点は、組織にとって様々なステイクホルダー・グループがあり、それぞれの期待が異なる場合もあることである (Fernando and Lawrence, 2014)。

日本企業の CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントを研究するために、本論文は持続可能な発展に貢献する CSR 経営に求められるステイクホルダーの概念を明らかにする。ISO26000 として国際標準化機構が示す『社会的責任に関する手引』によると、

⁶ それぞれのタイプのステイクホルダーに対して企業が取るべき戦略として、協調戦略、包含戦略、防衛戦略、監視戦略を提示している。

⁷ 主要なステイクホルダーは、企業に財務資本または人的資本を投資し、その結果、組織の行動に応じてその資本を失うまたは獲得するリスクを負う。例えば、顧客、サプライヤー、従業員、株主など企業と正式の契約を持っているステイクホルダーが挙げられる。一方、政府機関や当地コミュニティのような二次的ステイクホルダーは、組織に影響を与えるか、または組織の影響を受ける可能性があるが、契約上の関係がない。

⁸ 内部ステイクホルダーは、組織内では働き、形式的、または契約上の責任を持つグループである。例えば、従業員とマネジャーが挙げられる。一方、外部ステイクホルダーは、組織に雇用されていないが、組織の活動に影響を与えたり影響を受けたりする個人および団体である。外部ステイクホルダーには、顧客、政府、地域社会が含まれる。

「持続可能な発展は、全ての人々に共通の経済、社会および環境に関する目標であるから、責任ある行動を取ろうとする組織が考慮に入れる必要のある、社会のより広い期待を総括する方法として用いることもできる。したがって、組織の社会的責任の包括的な目的は、持続可能な発展に貢献するものであるべきである」(ISO, 2010, 9 頁)。また、「社会的責任に取り組み、実践するとき、組織にとっての最も重要な目標は、持続可能な発展への貢献を最大化することである」(ISO, 2010, x 頁⁹)。このように、社会的責任への対応が求められる企業にとって、資源を持ち、権力が高いステイクホルダーだけに対応することは、社会的責任の考え方への考慮が不十分であると言える。Freeman (1984) によるステイクホルダーの定義は、「利害関係の概念と可能性のあるステイクホルダーの分野を実質的に誰も含むように広くオープンしておく」(Mitchell *et al.*, 1997, p. 856) ことに特徴があり、最も広く包括的な定義と認識されている。持続可能な発展に貢献する CSR 経営は、広範なステイクホルダーの要請と期待に応え、彼らと連携することが必要であると考えられる。したがって、本論文は Freeman (1984) によるステイクホルダーの定義を援用し、広範なステイクホルダーに注目する。

2.1.2 ステイクホルダー・エンゲージメントの概念

1984 年以降、Freeman (1984) によるステイクホルダーの思考に基づき、ステイクホルダー理論に関する議論は、主に 2 つの課題を巡って様々な視点から展開されてきている。1 つは、ステイクホルダーの概念および識別であり、もう 1 つは、組織とステイクホルダーの関係に対して、ステイクホルダーを特定のカテゴリーに分類し、カテゴリー化されたステイクホルダーを管理することである (Andriof and Waddock, 2002; Mitchell *et al.*, 1997; Signori, 2017)。これらのステイクホルダーを巡る議論は、企業とステイクホルダーの関係性の視点から捉え、企業を中心にしてステイクホルダーを管理することを強調している。近年の CSR に関わる要求の下では、ステイクホルダーを管理するだけでなく、企業とステイクホルダーの相互関係を考慮したステイクホルダー・エンゲージメントが注目されている (Andriof and Waddock, 2002)。

2000 年に入ってから以降、ISO、GRI、AccountAbility 社などの国際的組織は、組織とステイクホルダーの関係を重視し、ステイクホルダー・エンゲージメントに関わる基準を公表し、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行と情報開示を提唱している。ステイクホルダーの意見と期待を把握することができるステイクホルダー・エンゲージメントの重要

⁹ ISO (2010) の序文 x 頁。

性が認識されつつあるが (Agudo-Valiente *et al.*, 2015)、ステイクホルダー・エンゲージメントの概念が統一されているわけではない。

ISO26000 は、持続可能な発展に関する課題と企業の社会的責任ある行動の統合、社会的責任に関するパフォーマンスの改善を重視している。このガイドラインにおいて、ステイクホルダー・エンゲージメントは「組織の決定に関する基本情報を提供する目的で、組織と一人以上のステイクホルダーとの間に対話の機会を作り出すために試みられる活動」(ISO, 2010, 4 頁) と定義されている。ステイクホルダーの特定およびステイクホルダー・エンゲージメントは、企業の社会的責任の取り組みの中心である (ISO, 2010)。ISO26000 によると、ステイクホルダー・エンゲージメントは相互作用的であり、その本質的な特徴は、組織からの情報提供を含む双方向のコミュニケーションを必要とすることである (ISO, 2010)。

また、2015 年に、ステイクホルダー・エンゲージメントを積極的に推進している AccountAbility 社は、AA1000SES (AA1000 Stakeholder Engagement Standard; ステイクホルダー・エンゲージメント基準) を公表している。AA1000SES はステイクホルダー・エンゲージメントの構築、評価、改善等に使用することができるガイドラインであり、エンゲージメントの全ての局面に関する質の向上を目的とするものである。このガイドラインを通じて、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行プロセスを体系的に理解することができる。AA1000SES では、ステイクホルダー・エンゲージメントは「合意された成果を達成するという明確な目的のために、組織が関連するステイクホルダーを巻き込むことに使用するプロセス」(AccountAbility, 2015, p. 5) と定義されている。AA1000SES は、ステイクホルダー・エンゲージメントを重要なアカウンタビリティ・メカニズムとして認識している。「ステイクホルダー・エンゲージメントが持続可能な発展に関する問題や懸念を特定し、理解し、それに対応するためにステイクホルダーを巻き込むこと、そして意思決定、行動およびパフォーマンスに関してステイクホルダーに報告して説明することを組織に義務付けているからである」(AccountAbility, 2015, p. 5)。

ISO (2010) はステイクホルダー・エンゲージメントの情報提供の目的と役割を強調し、AccountAbility (2015) は企業目標の達成におけるステイクホルダー・エンゲージメントの重要性を強調している。ISO (2010) と AccountAbility (2015) は、注目するステイクホルダー・エンゲージメントの目的に多少違いがあるが、いずれもステイクホルダー・エンゲージメントがステイクホルダーの要請に対応し、ステイクホルダーを企業経営に巻き込むことの役割を強調している。

そして、世界中で多数の企業が CSR 報告書の作成において準拠している GRI ガイドラインは、ステイクホルダー・エンゲージメントをステイクホルダーの期待や関心を理解する

ためのツールとして認識している（GRI, 2013b）。GRI ガイドラインは、情報開示の視点からステイクホルダー・エンゲージメントの要求を明らかにしている。現段階では、GRI ガイドライン第4版（G4 ガイドライン）が最も広範に利用されている¹⁰。G4 ガイドラインでは、ステイクホルダー・エンゲージメントは一般標準開示項目に含まれており、報告書作成の目的で行ったエンゲージメントに限定されているわけではない（GRI, 2013a）。この開示項目によって、報告期間中に行った組織のステイクホルダー・エンゲージメントの概要を把握することができる（GRI, 2013a）。G4 ガイドラインでは、ステイクホルダー・エンゲージメントに関して、具体的に以下の開示項目を含めている。「G4-24 組織がエンゲージメントしたステイクホルダー・グループの一覧を提示する。G4-25 組織がエンゲージメントしたステイクホルダーの特定および選定基準を報告する。G4-26 ステイクホルダー・エンゲージメントへの組織のアプローチ方法（種類別・ステイクホルダー・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定に報告書作成プロセスの一環として行ったものか否かを示す。G4-27 ステイクホルダー・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（報告を行な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イクホルダー・グループを報告する」（GRI, 2013a, 29-30 頁）。

さらに、2015 年 9 月、国連グローバル・コンパクトは、より良き将来を実現するために、2030 年までに極度の貧困、不平等・不正義をなくし、SDGs（持続可能な開発目標）をはじめとする国連の掲げる目標の達成に向けて活動を推進している。SDGs の実現には、ビジネス・セクターだけでなく、企業と市民社会・政府など様々なセクターとの連携も重要である。また、国連グローバル・コンパクトと GRI、WBCSD（2016）が共同で開発した SDG Compass（2016）¹¹は、持続可能な開発目標の達成について、ステイクホルダー間の共通の対話の実現を図っている。

これらのガイドラインは、企業とステイクホルダーの関係の強化、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行の必要性というグローバルな動向の発信と考えられる。これらのグローバルな動向の下で、ステイクホルダー・エンゲージメントに関する先行研究が増えてきた。Roper（2012）は、ステイクホルダー・エンゲージメントが CSR の基本的なコミュニケーション実践であり、組織のサステナビリティの本質的な構成要素であると主張している（Roper, 2012）。ステイクホルダー・マネジメントとエンゲージメントの違いは、双

¹⁰ GRI ガイドラインの最新版は、GRI Standards 2016（GRI サステナビリティ・レポーティング・スタンダード 2016）である。

¹¹ GRI、UNGC（国連グローバル・コンパクト）、WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）（2016）「SDG Compass: SDGs の企業行動指針 ―SDGs を企業はどう活用するか―」。

方向のコミュニケーションであるか否か、企業がステイクホルダーの関心や要請に応じて経営活動を変更する用意があるかどうかにある（Roper, 2012）。また、ステイクホルダー・エンゲージメントは、組織目標の実行にステイクホルダーを巻き込むために使用するプロセスであり（Kaur and Lodhia, 2018）、組織活動においてステイクホルダーを積極的に参加させることを約束する慣行である（Greenwood, 2007）。日本では、谷本（2013a）は CSR を組み込んだ経営戦略を策定するにあたり、ステイクホルダーをどのように配慮し、関係を構築すればいいかについて議論している。谷本（2013a）は、ステイクホルダー・エンゲージメントを、CSR 経営戦略を推進するために、企業とステイクホルダーの双方向の対話および、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て意思決定に影響を与えることと考えている。

これらのガイドラインと先行研究におけるステイクホルダー・エンゲージメントの概念を見ると、いずれも企業とステイクホルダーの対話、およびステイクホルダーを企業経営に巻き込むことを強調していることが明らかになった。本論文は ISO（2010）と AccountAbility（2015）提示したステイクホルダー・エンゲージメントの定義に基づき、さらにガイドラインおよび先行研究におけるステイクホルダー・エンゲージメントの手法を見る。

2.1.3 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・エンゲージメントの手法は多様である。本節では、まず各種ガイドラインにおけるエンゲージメントの手法を列挙し、先行研究で使われているステイクホルダー・エンゲージメントの手法を取り挙げる。

ISO26000 によると、ステイクホルダー・エンゲージメントは様々な形態を取り得る。組織の側から開始することもあれば、一人または一組以上のステイクホルダーへの組織からの応答として開始されることもある。非公式な会合または公式な会合の形で行うこともある。活動の形式としては、「個人的な会合、会議、ワークショップ、公聴会、円卓会議、諮問委員会、定期的かつ組織的な情報提供・諮問手続、団体交渉、インターネット上の討論会」（ISO, 2010, 18 頁）など、様々なものが考えられる。

G4 ガイドラインの実施マニュアルによると、ステイクホルダー・エンゲージメントの方法には、「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」（GRI, 2013b, 42 頁）が含まれる。

また、AA1000SES は、ステイクホルダー・エンゲージメントが双方向のプロセスと強調している一方で、ステイクホルダーの関与の程度と本質によって、エンゲージメントのレベルとその手法が異なると主張している (AccountAbility, 2015)。ステイクホルダー・エンゲージメントには、「一方向のコミュニケーション、基本的な協議、綿密なダイアログ、および協力的なパートナーシップを中心に構築された関係が含まれる。企業がステイクホルダーを関与させることで経験と自信を得るにつれ、彼らのアプローチは情報を広めるために設計された一方向のコミュニケーションチャネルから協議と対話のための対話型ツールへとシフトする傾向がある」 (AccountAbility *et al.*, 2005a, p. 14)。

表 2.1 ステイクホルダー・エンゲージメントのアプローチの例

コミュニケーション	協議	ダイアログ	パートナーシップ
- 情報共有 - 社員トレーニング - 対象読者への速報と手紙 - 会社案内とレポート - 社内外のニュースレター - Web サイト - 技術説明会 - スピーチ、会議のプレゼンテーション、ディスプレイ、配布資料、ビデオ - オープンハウスと市庁舎会議 - ツアー - プレスリリース、記者会見、メディア広告	- アンケート調査 - フォーカス・グループ - 職場評価 - 臨時のステイクホルダー諮問会議（例：コミュニティの相談） - 継続的なステイクホルダー・アドバイザーリーフォーラム - オンラインでのフィードバックとディスカッションフォーラム	- マルチステークホルダーフォーラム - 諮問パネル - リーダーシップサミット - イントラネットとインターネットでのバーチャルエンゲージメント	- 合併事業 - 地域の持続可能性 - 開発プロジェクト - マルチステークホルダーの取り組み - アライアンス

出所：AccountAbility *et al.*, 2005a, p. 14

表 2.1 によるステイクホルダー・エンゲージメントのアプローチの例から見ると、AccountAbility 社によるエンゲージメントは、一方向のコミュニケーションから双方向のコミュニケーションまで、幅広いコミュニケーションの手法を含んでいる。この意味で、ISO26000 と GRI ガイドラインと比べると、AccountAbility 社によるステイクホルダー・

エンゲージメントは、企業とステイクホルダーのコミュニケーションに着目し、広範的なエンゲージメントと考えられる。

そして、企業とステイクホルダーの関係に注目する先行研究では、ステイクホルダーとの対話（ダイアログ）がエンゲージメントの手法として広く認識されている。また、ステイクホルダーはアンケート調査、フォーカス・グループ、オンラインフォーラム、公開会議、ワークショップ、パートナーシップ、一対一の会話、地元との話し合いを通じて、意見を表明し、意思決定プロセスに参加することなども挙げられる（Manetti, 2011; 谷本, 2013a）。

Cumming (2001) は企業の説明責任プログラムへのステイクホルダーの関与を明らかにするために、イギリスの多国籍企業および NGO に対して、合計 29 の半構造化インタビューを行った。この研究では、アンケート調査、相談の実務および専門家諮問パネルが、ステイクホルダー・エンゲージメントの手法として挙げられている。例えば、アンケート調査は、顧客からの問い合わせや苦情を監視するために使用されるとともに、製品、使用満足度を長期にわたって追跡するためにも使用されている。特定の業界の懸念に対応するために専門家諮問パネルが利用されていることもある。

企業にとって重要なステイクホルダーは誰か、重要な CSR 課題は何か、国（地域）や業界、企業自身によって異なっている（谷本, 2013a）ため、どのようなステイクホルダーに対して、どのようなエンゲージメントの手法を採用するのかも企業によって異なっている。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たりすることが、ステイクホルダー・エンゲージメントにとって肝要であると考えられる（谷本, 2013a）。つまり、どのようなステイクホルダー・エンゲージメントの手法を活用するのかにかかわらず、重要なことはエンゲージメントを通じて、企業の経営のあり方に何らかの形で影響を与えることである。

2.2 ステイクホルダー・エンゲージメントの理論的根拠

第 1 章で述べた通り、多様かつ複雑なサステナビリティ課題に対処するために、企業とステイクホルダーの協働がますます重要となり、ステイクホルダー・エンゲージメントが、企業とステイクホルダーの対話や協働を促進する取り組みとして認識されている。なお、ステイクホルダー・エンゲージメントを行う企業には、それを実質的に利用する企業と形式的に利用する企業の両方が存在している。実質的・形式的マネジメント・アプローチを提示する Ashforth and Gibbs (1990) は、組織が存続し、有権者の支持を得るために、様々

な実質的行動および形式的行動を通じて正統性を追求すると指摘している。特に、正統性を守ることだけを重視する企業は、ステイクホルダー・エンゲージメントを形式的に実行することが先行研究において見られる (Manetti, 2011)。なお、エンゲージメントを業績評価などのマネジメント・システムに活用する企業では、正統性の維持にとどまらず、ステイクホルダーの期待や要請に応え、ステイクホルダーを経営活動に巻き込むためにステイクホルダー・エンゲージメントを活用している企業もある (Bellucci *et al.*, 2019)。

前節でステイクホルダーおよびステイクホルダー・エンゲージメントの概念を提示した上で、本節では、企業がどのような目的や動機でどのようなエンゲージメントを実行するのか、それが企業にどのような影響を与えるのかという問題を明らかにするために、まず、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行の理論的根拠を提示する。なお、CSR は複雑な課題であるため、多様な文脈での CSR 行動を深く理解するために、本論文は Fernando and Lawrence (2014) を参考にし、ステイクホルダー理論と正統性理論を合わせてエンゲージメントの理論的な根拠を検討する。

2.2.1 ステイクホルダー理論とステイクホルダー・エンゲージメント

(1) ステイクホルダー理論

ステイクホルダー理論は、主に組織（本論文では企業に焦点を当てる）とステイクホルダーの関係に注目する (Fernando and Lawrence, 2014)。前述したように、ステイクホルダーにおいて、様々なステイクホルダー・グループが識別され、それぞれの期待が異なる場合があると指摘されている (Fernando and Lawrence, 2014; ISO, 2010)。ステイクホルダー理論は、単に経済または財務的パフォーマンスを超えた組織の説明責任を強調しているため、従来の株主の期待に応えるのみならず、様々なステイクホルダー・グループの期待に応える必要がある (Freeman, 1984)。ステイクホルダー理論は、企業がステイクホルダーの重要と見なす活動を行い、その情報を報告することを通じて、ステイクホルダーに説明責任を果たすことが期待されると示唆している (Fernando and Lawrence, 2014; Noland and Phillips, 2010)。

ステイクホルダー理論は、ビジネスと社会、戦略的マネジメント、CSR、ビジネス倫理など、様々な分野の文献に援用されている。Donaldson and Preston (1995) はステイクホルダー理論を規範的、技術的および記述的という 3 つの視点から捉えている。規範的ステイクホルダー理論は倫理的観点から企業の役割を解釈し、企業がステイクホルダーを考慮すべきであると主張している。技術的ステイクホルダー理論は、ステイクホルダー・マ

ネジメントと伝統的な企業目標の達成（例えば、収益性、成長）との間の関連性、または関連性の欠如を識別するために使用されている。そして、記述的ステイクホルダー理論は、経営者の考え方や、実際の経営管理の方法など、企業の特性と行動を説明するために使用される。他にも多くの解釈と分類があるが、ステイクホルダー理論では主に次の2つの視点が注目されてきた（Fernando and Lawrence, 2014; Noland and Phillips, 2010; 谷口, 2001）。それらは、規範的（道徳的または倫理的）視点および、管理的視点である（Fernando and Lawrence, 2014; Noland and Phillips, 2010; 谷口, 2001）。

広く包括的なステイクホルダーの定義は一般的に規範的であり、企業は倫理的正当性を守るために、ステイクホルダーと相互に支持的な関係を構築すべきであると主張されている（Donaldson and Preston, 1995; Freeman, 1984）。ステイクホルダーの規範的視点によると、企業は強力なステイクホルダー、または重要な資源を持っている特定のステイクホルダーのみを考慮するのではなく、全てのステイクホルダーを公正に考慮する必要がある（Fernando and Lawrence, 2014; Stoney and Winstanley, 2001）。この観点では、企業はただ株主価値の最大化を推進するメカニズムではなく、全てのステイクホルダーの期待に応えるものと見なされている（Fernando and Lawrence, 2014; Noland and Phillips, 2010; 谷口, 2001）。

しかし、企業の時間や資金などの経営資源が限られているため、ステイクホルダー理論の規範的視点の主な限界は、複数のステイクホルダーが異なる矛盾した利害関係を持っている場合、つまり、ステイクホルダー間の利害が対立する場合、どのように公平に扱うことができるかことであると指摘されている（Fernando and Lawrence, 2014; Mitchell *et al.*, 1997）。

一方で、ステイクホルダー理論の管理的視点では、企業は全てのステイクホルダーより、特に企業が必要とする重要な資源を持っているステイクホルダー、権力の高いステイクホルダー、または財務に関連するステイクホルダーに説明責任を強調し、これらのステイクホルダーの期待に応えようとする旨と指摘されている（Fernando and Lawrence, 2014; Noland and Phillips, 2010; 谷口, 2001）。つまり、管理的ステイクホルダー理論では、企業が重要なステイクホルダーに対して責任を負い、彼らの期待に応えることが期待されている。規範的ステイクホルダー理論の視点とは違い、管理的ステイクホルダー理論は、主に企業とその重要なステイクホルダーの関係をマネジメントすることに焦点を当てている（Fernando and Lawrence, 2014; Noland and Phillips, 2010; 谷口, 2001）。

実務では、企業は経営戦略を実行するために、常にステイクホルダーの優先順位を付けることが必要であるが（Mainardes *et al.*, 2012）、規範的ステイクホルダー理論では、ステイクホルダーの特定を巡ってよく批判されている（Driscoll and Starik, 2004; Mitchell *et*

al., 1997)。それに対して、管理的ステイクホルダー理論の視点では、重要なステイクホルダーが誰なのか、誰に対して注意を払う必要があるのかという問題が問われている (Mitchell *et al.*, 1997; O’Riordan and Fairbrass, 2008)。

この問題に対して、Mitchell *et al.* (1997) は、Freeman (1994) による「誰、何が本当に重要なのか原則」の曖昧さをはっきりさせ、ステイクホルダーの企業に対する権力、ステイクホルダーと企業の関係の正統性、ステイクホルダーの企業に対する主張の緊急性からなる、ステイクホルダーの重要性理論を提唱している。ここで言うステイクホルダーの重要性 (salience) は、「マネジャーが競合するステイクホルダーの主張を優先する度合い」 (Mitchell *et al.*, 1997, p. 854) を表す。Mitchell *et al.* (1997) は、企業とステイクホルダーの利害関係を分析し、ステイクホルダーの重要性に基づき優先順位を付け、何、そして誰に注意を向けるかを説明することを重視する (Mitchell *et al.*, 1997; O’Higgins and Morgan, 2006)。Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性理論は、今後のステイクホルダー理論において、企業がどのような状況で、どのように様々なタイプのステイクホルダーに対応する必要があるかを議論することに適している (Mitchell *et al.*, 1997)。

Mitchell *et al.* (1997) はステイクホルダーの重要性を特定して分類することを目的として、多くの先行研究によって援用されている (Mainardes *et al.*, 2012)。なお、ステイクホルダーの重要性理論は、ステイクホルダー理論の研究者では注目されているにもかかわらず、実際に Mitchell *et al.* (1997) のモデルを使って検証する実証研究が少ない (Mainardes *et al.*, 2012)。Mitchell *et al.* (1997) のモデルを利用することの障害のひとつは、ステイクホルダーの重要性を構成する要素である権力、正統性と緊急性を持っているかどうかを決定する尺度の欠如であると指摘されている (Mainardes *et al.*, 2012; O’Higgins and Morgan, 2006)。ステイクホルダーが企業のサステナビリティ会計や業績評価を含む CSR マネジメントに影響を与えることが多くの先行研究で議論され、ステイクホルダーの要請を考慮すべきと示唆されている (例えば、Bellucci *et al.*, 2019; Rodrigue *et al.*, 2013a; Testa *et al.*, 2018)。ステイクホルダー自身の属性に注目してステイクホルダーの重要性を検討することが、ステイクホルダーが CSR マネジメントに与える影響に対して、理解を深めることができると考えられる。したがって、ステイクホルダーの重要性を判断する尺度を設定した上で、Mitchell *et al.* (1997) を援用してステイクホルダーの重要性を分析することは、ステイクホルダーの識別や、ステイクホルダーの要請への対応など、企業とステイクホルダーの関係を巡る研究において活用することができ、さらにステイクホルダー理論の発展に貢献することが期待できると考えられる。

(2) ステイクホルダー理論とステイクホルダー・エンゲージメント

ステイクホルダー理論は、組織の説明責任とステイクホルダーの権利を強調している。近年、社会・環境問題といった多様化している持続可能な発展に関する課題の解決に向け、経済活動と別個にこれらの課題に取り組むのではなく、企業の経営戦略に統合し、企業の本業で取り組むことが求められ始めている (Durden, 2008; Gond *et al.*, 2012; 谷本, 2013a; 東田, 2017)。その実現に取り組むためには、企業戦略の実行を促進するマネジメント・コントロール・システム (Management Control Systems; MCS) において、持続可能な発展に関する課題を組み込み、さらにステイクホルダーの期待と要請に対応してステイクホルダーを関与させることが有用であると考えられる (Arjaliès and Mundy, 2013; Battaglia *et al.*, 2016; Gond *et al.*, 2012; 東田, 2017)。このような考え方は、企業とステイクホルダーの関係の変化に反映されている。

Roper (2012) は、企業とステイクホルダーの関係を、「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」、そして「パートナーシップ」という 4 つの段階で示している (Roper, 2012)。フィランソロピーは、特に奉仕的活動を指し、労力や資金などの支援で企業が社会に貢献することを意味する。ステイクホルダー・マネジメントとステイクホルダー・エンゲージメントの違いは、コミュニケーションが一方通行か双方向かという点にある。ステイクホルダー・マネジメントは、企業が中心に位置付け、ステイクホルダーをコントロールしようとする。一方で、ステイクホルダー・エンゲージメントは、企業とステイクホルダーの双方向のコミュニケーションによって、企業がステイクホルダーの関心や期待に応じて活動を変更したり改善したりする。パートナーシップの関係は、協働や連携によって新しい価値創造を生み出す。

近年、ステイクホルダーは組織活動の周辺から、組織におけるより中心的な役割を担うようになってきている。ステイクホルダーを特定して分類することは、ステイクホルダーを効果的にマネジメントすることに役立つ (O'Higgins and Morgan, 2006)。Mainardes *et al.* (2012) によると、ステイクホルダーをマネジメントするために、ステイクホルダーを特定し、ステイクホルダーのニーズと利益を認識するプロセスを開発し、組織目標に従ってステイクホルダーと関係構築するという 3 つのステップがある (Mainardes *et al.*, 2012)。企業を中心にしてステイクホルダーをマネジメントするという考え方から、ステイクホルダーと協力的な関係を構築するのは、ステイクホルダー・エンゲージメントへ転換する重要なプロセスである。

ステイクホルダー理論では、規範的視点であれ、管理的視点であれ、企業はステイクホルダーと積極的に関係を構築し、ステイクホルダー・エンゲージメントを実行する動機は、ステイクホルダーに対する説明責任である。ただし、管理的ステイクホルダーの視点から

見ると、企業によるステイクホルダーに対するエンゲージメントは、そのステイクホルダーが重要な資源を持っているかどうか、権力の大きさ、または財務との関係に基づいている (Fernando and Lawrence, 2014)。

2.2.2 正統性理論とステイクホルダー・エンゲージメント

ステイクホルダー理論が、ステイクホルダーに対する説明責任というステイクホルダー・エンゲージメントを実行する根拠を提示しているが、ステイクホルダー・エンゲージメントを行う企業には、それを実質的に利用する企業と形式的に利用する企業の両方が存在している。企業は存続するために、様々な実質的行動および形式的行動を通じて正統性を追求する (Ashforth and Gibbs, 1990)。正統性を守るために、ステイクホルダー・エンゲージメントを形式的に実行することが先行研究において見られる (Manetti, 2011)。本節は、ステイクホルダー・エンゲージメントを実行するもう 1 つの理論的根拠として、正統性理論に注目する。

正統性理論は、組織(本論文では企業に焦点を当てる)と社会の關係に注目する (Fernando and Lawrence, 2014)。全ての組織は、孤立して存在せず、社会との継続的な關係が必要である (Fernando and Lawrence, 2014)。企業はステイクホルダーをはじめとしてそれを取り巻く社会から認知され、受け入れられなければ存続が危うくなる (Suchman, 1995)。つまり、正統性理論によると、企業は社会に認められ、受け入れられる必要がある。

ここで言う正統性は、「事業体 (entity, エンティティ) の行為が、社会的に構築された規範、価値、信念および定義のシステムの範囲内において、望ましい、適当、あるいは適切であるという一般化された認識もしくは想定である」 (Suchman, 1995, p. 574)。正統性理論の重要なポイントは、企業以外の第三者の判断によって、企業に正統性を付与することである (楚・東田, 2017)。Suchman (1995) は、制度的な研究および管理的な研究の両方を援用しながら、分類された正統性のそれぞれの側面について、獲得、維持と回復という 3 つの正統化戦略の枠組を提示することで、正統性マネジメントという観点から企業の活動に対する理解を深めることができる (楚・東田, 2017; 大西・野田, 2012)。

企業とステイクホルダーの關係に着目している先行研究の中で、Morsing and Schultz (2006) は企業がどのように戦略的に CSR コミュニケーションを展開するかに注目し、ステイクホルダーとのコミュニケーション戦略を提示している。それらは、ステイクホルダー情報戦略、ステイクホルダー対応戦略および、ステイクホルダー関与戦略である。ステイクホルダー情報戦略は、正統性と良いレピュテーションを得るために、企業が CSR に関

する情報を公開する一方的なコミュニケーション戦略である。次に、ステイクホルダー対応戦略は、企業が報告書やウェブサイトなどを通じて最小限の情報開示をし、ステイクホルダーからフィードバックを受けない戦略である。そして、ステイクホルダー関与戦略では、企業がステイクホルダーとの対話を通じて、ステイクホルダーの期待および、その期待がもたらす影響を特定して行動する戦略である。Morsing and Schultz (2006) は、企業が変化しているステイクホルダーの期待に応え、第三者による高い評価および信頼性を得るために、ステイクホルダーの関与がますます重要になっていると主張している。

企業のステイクホルダー・エンゲージメントは、ステイクホルダーに情報を提供することで正統性を守ろうとする行為であるが、そこから一歩進んで対面的な対話を行い、エンゲージメントから得た情報を企業経営に活用すれば、実質的にステイクホルダーを経営活動に巻き込んで企業経営を改善するプロセスになると考えられる。企業は社会の価値観や規範を考慮して自主的に CSR 情報を開示し、ステイクホルダーとエンゲージメント活動を実行することは、最終的に企業の正統性の維持また獲得に結び付くことができる (Deegan, 2002)。

企業によるステイクホルダー・エンゲージメントの実行と情報開示は、GRI ガイドラインや ISO26000 などの国際的基準の影響を受けていると考えられる。企業はガイドラインに沿って CSR 報告書を作成する際に、ステイクホルダー・エンゲージメントに関する要求を無視すれば、ステイクホルダーとのコミュニケーションをあまり重視していないと思われる可能性がある。あるいは、ステイクホルダー・エンゲージメントを実行しているように見せかければ、メディアなどによって注目されて非難される可能性もある。こうしたことによって、企業のレピュテーションが下がり、企業経営はリスクにさらされると考えられる。したがって、社会に認められ、正統性を守ることが重要であるという観点から見ると、正統性理論は企業のステイクホルダー・エンゲージメントの実行に理論的根拠を提供していると考えられる。

2.2.3 ステイクホルダー理論、正統性理論とステイクホルダー・エンゲージメント

本節では、相互に関連している正統性理論とステイクホルダー理論に基づき、企業のステイクホルダー・エンゲージメントの実行に理論的な根拠を検討している (Fernando and Lawrence, 2014)。

近年、ステイクホルダー理論は、長期的な価値創造プロセスにステイクホルダーを関与させることの重要性に焦点を当てている (Andriof and Waddock, 2002)。これは、企業と

ステイクホルダーの長期的な相互関係を構築することに焦点を当てており、企業とステイクホルダーとのインタラクションが重要であることを強調している (Battaglia *et al.*, 2016; de Villiers *et al.*, 2016; Herremans *et al.*, 2016; Morsing and Schultz, 2006; O’Riordan and Fairbrass, 2008; Perrini and Tencati, 2006; Rodrigue *et al.*, 2013a)。CSR に関するステイクホルダーの期待や要請が継続的に変化しているため、企業にとってステイクホルダーの要求を頻繁かつ慎重に検討する必要がある (Morsing and Schultz, 2006)。企業が取り組むべき持続可能な発展に関する課題は、ステイクホルダーとの間で決定されることが望ましい (谷本, 2013a; 東田, 2017)。また、前述したように、SDGs やパリ協定に見られるようにグローバルレベルで解決すべき社会課題が提示され、企業への期待と圧力が高まる一方で、企業の単独の努力では限界がある。CSR 経営を実行するために、企業とステイクホルダーとの直接的な関わりが期待されている (O’Riordan and Fairbrass, 2008)。変化しているステイクホルダーの要請に対応するために、多様なステイクホルダーとの対話と協働が重要と考えられる (谷本, 2013a; 鈴木, 2017)。

ステイクホルダー理論と正統性理論に従えば、ステイクホルダーの要求に応えることによって、企業は社会における正統性を獲得することができる (Deegan, 2002; Suchman, 1995)。一方で、ステイクホルダーの要請に従わなければ、世間に非難され、企業の正統性が脅かされる可能性がある。言い換えれば、企業は自身が所属する社会環境のステイクホルダーの間で受け入れられることが重要である (O’Riordan and Fairbrass, 2008)。企業の CSR 戦略の有効性および、ステイクホルダーとの対話の根本的な決定要因は、その事業環境における正統性の獲得である。正統性に関する企業の懸念が、ステイクホルダーの影響に対する認識および対応の根源的な原動力のひとつである (Rodrigue *et al.*, 2013a)。

O’Riordan and Fairbrass (2008) は CSR 意思決定とステイクホルダー・ダイアログが統合され、構造化された、体系的かつ包括的なアプローチを提供すると同時に、ステイクホルダーの要求に効率的に対応するという課題に直面している CSR 役員に実用的なフレームワークを提供するために、ステイクホルダー・ダイアログの理論的モデルを提示している。このモデルでは、企業の CSR 戦略におけるステイクホルダー・ダイアログの有効性の第一の決定要因が、その事業環境における信頼性であると仮定しており、ステイクホルダー・ダイアログやエンゲージメントを行うことの動機のひとつは、正統性を守ることであると主張している。

以上のように、ステイクホルダー理論と正統性の観点から考えると、企業が多様なステイクホルダーからの影響を受け、ステイクホルダーに対する説明責任を果たして正統性を守り、ステイクホルダーの期待や要請に応えることが、企業によるステイクホルダー・エンゲージメントの実行の根本的な動力であると言える (Ashforth and Gibbs, 1990;

Fernando and Lawrence, 2014; Rodrigue *et al.*, 2013a; Schons and Steinmeier, 2016; Testa *et al.*, 2018)。そして、ステイクホルダーとの対話によって相互の理解を深め、このことが持続可能な発展に関する課題の特定と解決に向けて役立つことが期待されると考えられる。

2.3 ステイクホルダー・エンゲージメント研究のレビュー

本節では、ステイクホルダー・エンゲージメント研究の現状を把握し、本論文の研究課題を導き出すために、ステイクホルダー・エンゲージメントに関する先行研究をレビューする。本論文は CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントの活用に着目し、ステイクホルダー・エンゲージメントとマネジメント・コントロール・システム、実質的または形式的ステイクホルダー・エンゲージメントという 2 つの視点から先行研究レビューを行う。

2.3.1 ステイクホルダー・エンゲージメントとマネジメント・コントロール・システム

CSR 経営の研究において、企業とステイクホルダーのインタラクション、関係の強化の必要性が強調されている。Asif *et al.* (2013) は、CSR 経営を実現するために、ステイクホルダーの要求に明確に焦点を当て、ステイクホルダーの要求事項をビジネスプロセスに統合する必要があると主張している。ステイクホルダーは、企業にプラスまたはネガティブな影響を与える可能性のある課題や問題を提起することにより、経営管理に参加し、それによって企業経営に影響を与える (Bellucci *et al.*, 2019)。ステイクホルダーの影響が持続可能な発展に関する課題とマネジメント・コントロール・システムの統合に影響を及ぼす重要な要因として認識されている (Caputo *et al.*, 2017; Rodrigue *et al.*, 2013a)。

近年、企業とステイクホルダーの協力関係の重要性が認識されるとともに、CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントの重要性が注目され、ステイクホルダー・エンゲージメントの活用に関する研究が増えつつある。本節は、マネジメント・コントロール・システムにおけるステイクホルダー・エンゲージメントの活用と影響を巡って先行研究をレビューする。

ステイクホルダー・エンゲージメントは、ステイクホルダーの期待を応える、または管理するためのステイクホルダーの単なる関与ではなく、企業とステイクホルダーの相互責任のネットワークを作成することができる (Andriof and Waddock, 2002; Bellucci *et al.*, 2019)。ステイクホルダー・エンゲージメントは、企業のトップマネジャーが社会に説明責

任の意識を高め、CSR 課題の対処に対して企業内部の関心を喚起し、さらに外部ステイクホルダーを巻き込むことで、企業と外部社会の繋がりを強化し、企業の CSR 経営を促進することに役立つ (Wijethilake, 2017; 楚, 2018)。

先行研究では、ステイクホルダー・エンゲージメントの CSR 経営における役割が多様な視点から議論されている。Cennamo *et al.* (2012) は、家族の支配、社会との繋がりを維持して強化することに役立つため、家族企業がより積極的にステイクホルダー・エンゲージメントを採用する傾向があると主張している。ステイクホルダー・エンゲージメントを通じて、ステイクホルダーとの良好な関係を構築することで、良いレピュテーションの確立、従業員のやる気の向上、競争優位の強化など、多様な方法で企業の長期価値を生み出す可能性があるとし唆されている (Andriof and Waddock, 2002; Bhattacharya, 2015; Perrini and Tencati, 2006)。

また、de Villiers *et al.* (2016) はサステナビリティ会計、業績評価、報告の新しい概念モデルを提示している。このモデルでは、ステイクホルダー・エンゲージメントがバランスト・スコア・カード (Balanced Scorecard, BSC) の指標、サステナビリティ・レポートの指標、経営者の考え方に影響を及ぼすことが強調されている。ステイクホルダー・エンゲージメントに重点を置き、持続可能性に関連する価値を目指し、より広いステイクホルダー・グループの満足度を重視する企業は、サステナビリティ・レポートをマネジメント・コントロール・システムに統合する可能性が高いとし唆されている。なお、この研究は理論モデルを提示しているが、実際にステイクホルダー・エンゲージメントの役割を検証していない。

楚 (2018) は、CSR 課題をマネジメントに統合するサステナビリティ・コントロール・システム (Sustainability Control Systems; SCS) に注目し、CSR 戦略を実行するために、ステイクホルダーの要請に応え、企業とステイクホルダーの対話を促すステイクホルダー・エンゲージメントの重要性を強調している。先行研究における事例企業では活用されているステイクホルダー・エンゲージメントを考察することで、楚 (2018) は、企業が対話や会議、CSR 委員会にステイクホルダーを招集するなどの多様な形を通じて、エンゲージメントを CSR 経営の情報開示システム、経営計画や戦略の作成、業績評価システムに活用することを示している (楚, 2018)。ステイクホルダー・エンゲージメントを実行することで、多様なステイクホルダーとの対話で、企業は戦略的不確実性を特定し、新たな CSR 活動の探索や戦略の創発を可能にする (Arjaliès and Mundy, 2013; Ditillo and Lisi, 2016; Kerr *et al.*, 2015; Simons, 1995)。

CSR 経営における情報開示システムにおけるステイクホルダー・エンゲージメントを見ると、CSR 報告書の作成では、企業が社内外のステイクホルダーの影響を受け、対話や会

議などのインタラクションを通じて、彼らの意見を CSR 報告書の作成に反映することが多く見られている (Arjaliès and Mundy, 2013; Ditillo and Lisi, 2016; Manetti, 2011; 金, 2017)。

伊藤・西原 (2016) は統合報告におけるステイクホルダー・エンゲージメントを巡り、エーザイの統合報告書に対するケーススタディを行なっている。研究結果では、主に 3 つの発見が示された。1 つは、ステイクホルダー・エンゲージメントには、情報開示か情報利用かという 2 つの対話の仕方があることである。情報利用のための対話は、情報開示にとどまらず、ステイクホルダーとの対話により企業の戦略策定に情報を提供する。また、今日、利害調整より、ステイクホルダーの関心事についての対話が情報ニーズとして求められている。そして、エーザイが、ステイクホルダー・エンゲージメントから得た情報を戦略策定に活用していると示唆されている。これは、日本企業におけるステイクホルダー・エンゲージメントを情報開示および、戦略策定への情報提供に活用されている良い事例であると考えられる。なお、エンゲージメントから得た情報が企業内部でのように用いられているのか、どのように戦略策定に使われているのかについて、より深く検討する余地があると考えられる。

また、情報開示プロセスにおけるステイクホルダー・エンゲージメントのみならず、ステイクホルダー・エンゲージメントから得られた情報のもとで、意思決定や戦略作成に活用することも見られる。経営戦略の形成と実行において、ステイクホルダーの要請を考慮し、ステイクホルダーとの協働が不可欠である (Noland and Phillips, 2010)。Battaglia *et al.* (2016) では、中級マネジャーは従業員を含むステイクホルダーとのエンゲージメントを通じて、持続可能な発展に関する課題を経営者に提案する。経営者が持続可能な発展に関する課題の優先順位を評価し、それをサステナビリティ年次計画に落とし込むという事例が示されている (Battaglia *et al.*, 2016)。

Herremans *et al.* (2016) は、CSR 報告書の作成と情報開示が企業のステイクホルダー・エンゲージメント戦略に関連すると主張している。CSR 報告書の作成でステイクホルダーを特定し、ステイクホルダーとのコミュニケーションを通じてフィードバックを収集し、組織学習を促すことが可能になる (Herremans *et al.*, 2016)。Herremans *et al.* (2016) は、ステイクホルダーを関与させるために CSR 報告書の作成プロセスを活用すれば、CSR 報告書が意思決定に役に立つ可能性が期待されると示唆している。

Spitzeck and Hansen (2010) は、ステイクホルダーが企業の意思決定にどのように自発的に影響を与えるのかを評価することを研究目的とし、ステイクホルダーが、ダイアログを通じて企業の意思決定に実質的に影響を与えることができると示唆している。また、Spitzeck and Hansen (2010) は、イノベーション・マネジメントにおけるステイクホル

ダーの統合が、持続可能性を重視した新たな製品およびサービスによりつながる可能性を示唆している。

そして、持続可能性の重要性に対する認識が広がっている中、ステイクホルダーが企業の CSR 活動に対する関心が強くなり、CSR パフォーマンスに注目するようになっている。持続可能な発展に関する課題が多様かつ複雑であり、企業ごとに重要な持続可能な発展に関する課題は異なり、またそれは国や地域、時代によっても異なる（谷本, 2013a）。したがって、CSR パフォーマンスを最適化するために、様々な社会と環境活動の中で、何が企業のビジネスの成功およびステイクホルダーの関心にとって最も重要であるかを判断する必要がある（Schaltegger and Wagner, 2006）。しかも、企業における CSR に関わる業績評価指標が何であるべきかについて、社内外のステイクホルダーの間で意見が異なることがよくあるため、企業の CSR 業績評価指標は、多様なステイクホルダーの懸念を反映してバランスのとれた指標でなければならない（Keeble *et al.*, 2003）。

ステイクホルダー・エンゲージメントを実行することは、企業がステイクホルダーとの関係を強化し、CSR パフォーマンスを改善する上で役立つことが示唆されている（Salem *et al.*, 2018; Strand *et al.*, 2015）。一方で、企業が CSR パフォーマンスの評価指標を設定するときに、ステイクホルダーの期待を具体的に考慮することは滅多にないと指摘されている（Silva *et al.*, 2019）。

Rodrigue *et al.* (2013a) はケーススタディ・アプローチを通じて、事例企業では、戦略的環境業績評価システムの基礎となる内部環境業績指標の選択に対して、ステイクホルダーが様々なパターンで影響を及ぼすことを示唆している。しかし、この研究は単一のケーススタディであり、その結果の一般化に妥当性が十分ではないと考えられる。また、Rodrigue *et al.* (2013a) は環境戦略と内部環境業績指標のみに注目し、さらに CSR 経営というより広範な文脈においてステイクホルダーの影響を明らかにし、企業がどのようにステイクホルダーを関与させるかを研究する意義があると考えられる。

Kaur and Lodhia (2018) はステイクホルダー理論に基づき、ステイクホルダーがオーストラリアの地方議会のサステナビリティ会計および報告プロセスにどのように関与しているかを研究している。地方議会は、コミュニティメンバー間のサステナビリティ課題の重要性を認識し、その主要な懸念事項を特定するために、ステイクホルダーと双方向のエンゲージメントを活用している。ステイクホルダー・エンゲージメントを通じて、地方議会は地域社会のニーズと期待に関する情報を収集し、サステナビリティ指標の設定プロセスにステイクホルダーを巻き込んでいる。3 つのケーススタディを通じて、Kaur and Lodhia (2018) はサステナビリティ会計および報告プロセスの全体、戦略計画とサステナビリティ指標の開発、サステナビリティ業績評価システムにおいて、ステイクホルダー・

エンゲージメントの重要性を示唆している。

以上の先行研究レビューを踏まえ、企業の経営戦略の作成や業績評価、情報開示などのマネジメント・コントロール・システムにおいて、一部の企業ではステイクホルダーの関心が反映されており、ステイクホルダーの影響を受けていることが明らかになった。ステイクホルダーの期待と要請を経営戦略に反映し、マネジメント・コントロール・システムに組み込むことを通じて、ステイクホルダーとより良好な関係構築ができ、CSR 戦略の実行を推進することができると示唆されている。なお、いくつかの先行研究はステイクホルダー・エンゲージメントのマネジメント・コントロール・システムにおける役割を研究しているが、企業がどのような方法でステイクホルダーをマネジメント・コントロール・システムに関与させるのかにあまり注目していないと指摘することができる。また、企業はエンゲージメントの方法を決定する際に、ステイクホルダーの重要性によって影響されているのが明確になっていない。さらに、AccountAbility (2015) で示されている異なるレベルのステイクホルダー・エンゲージメントの方法によって、マネジメント・コントロール・システムに与える影響、つまりステイクホルダー・エンゲージメントの効果が異なると考えられるが、さらなる検討が必要である。

2.3.2 実質的または形式的ステイクホルダー・エンゲージメント

近年、企業とステイクホルダーのインタラクションに注目し、CSR 経営におけるステイクホルダーの影響と役割に関する研究が増えつつある。そのうち、ステイクホルダーが企業のマネジメント・コントロール・システムに与える影響が研究されつつある。他方で、ステイクホルダー・エンゲージメントの役割が強調されているにもかかわらず、CSR 経営の実務では、正統化の手段として形式的にステイクホルダー・エンゲージメントを活用している企業も見られた。

例えば、Manetti (2011) は 174 のサステナビリティ・レポートを対象にし、サステナビリティ・レポートの作成プロセスにおけるステイクホルダー・エンゲージメントの質およびエンゲージメントが果たす役割を調査している。なお、実証研究の結果として、大部分のケースで実際に適用されているのは、ステイクホルダー・エンゲージメント・アプローチではなく、ステイクホルダー・マネジメント・アプローチである (Manetti, 2011)。つまり、企業はステイクホルダー・エンゲージメントを正統化の手段として、そしてステイクホルダーを効果的に管理するために使用している。

また、Belal (2002) は、AccountAbility 社のガイドラインをベンチマークとして使用し

ている 17 社のイギリス企業のサステナビリティ・レポートを調査し、企業のステイクホルダー・エンゲージメントの実践を分析した。その結果、ほとんどの企業がステイクホルダーを特定していたものの、理想的なステイクホルダーの説明責任を推進していないことが明らかになった。むしろ、企業はステイクホルダー・エンゲージメントを正統化ツールとして使用し、ステイクホルダーを効果的に管理している。この調査は、企業のステイクホルダー・エンゲージメントの質が低く、企業がエンゲージメントからのフィードバックを取り入れる意欲が低いことを示している。

Ashforth and Gibbs (1990) は組織が正統性を追求する一般的な方法として 2 つのタイプがあると主張している。それは、実質的マネジメント・アプローチ¹²と形式的マネジメント・アプローチである¹³。前節での先行研究レビューによると、ステイクホルダー・エンゲージメントが情報開示や、業績評価システム、意思決定に影響を与える可能性があると思われているが (Bellucci *et al.*, 2019; Herremans *et al.*, 2016; Kaur and Lodhia, 2018; Keeble *et al.*, 2003; Rodrigue *et al.*, 2013a; Salem *et al.*, 2018; Spitzack and Hansen, 2010; 伊藤・西原, 2016)、形式的 CSR 活動は、企業の経営活動に実質的な変化をもたらさず、またはパフォーマンスの向上に影響を与えないと指摘されている (Ashforth and Gibbs, 1990; Manetti, 2011; Rodrigue *et al.*, 2013b; Schons and Steinmeier, 2016)。したがって、実質的ステイクホルダー・エンゲージメントがマネジメント・コントロール・システムに統合されているとは限らないが、先行研究で示されているように、マネジメント・コントロール・システムのいくつかの要素と関連するステイクホルダー・エンゲージメントは、実質的ステイクホルダー・エンゲージメントと見なすことができると考えられる。

ステイクホルダー・エンゲージメントの実行で得られたステイクホルダーの意見などの情報を、経営戦略または具体的なマネジメント・コントロール・システムに活用すれば、CSR 経営に影響を与える一方で、単に正統性を守るために情報開示などの最小限のエンゲージメントにとどまると、CSR 経営の実際のやり方を変えることなく、ただ形式的ステイクホルダー・エンゲージメントにとどまると考えられる。谷本 (2013a) は、CSR 経営戦略を推進するために、企業とステイクホルダーの双方向の対話および、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て意思決定に影響を与えるステイクホルダー・エンゲージメントの重要性を強調している (谷本, 2013a)。なお、日本ではステイク

¹² 実質的マネジメント・アプローチには、「組織の目標、構造、プロセス、または社会的に制度化された慣行の実質的重要な変更が含まれる」 (Ashforth and Gibbs, 1990, p. 178)。

¹³ 形式的マネジメント・アプローチは、「実際のやり方を変えるのではなく、組織が単に変えたように表現するまたは、形式的にマネジメントすることを通じて、社会的な価値観と期待と一致するように見える」 (Ashforth and Gibbs, 1990, p. 180) ことである。

ホルダーとの対話はまだ途上にある状況であり、どのようにステイクホルダーの声を企業経営に組み込むかが日本企業の課題であると指摘されている（谷本, 2013a）。

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を明らかにするために、エンゲージメントが何らかの形で実質的に CSR マネジメントに影響するか、あるいは Manetti (2011) と Belal (2002) が指摘したようにただ形式的エンゲージメントにとどまっているのかを検討する必要がある。また、ステイクホルダー・エンゲージメントの実務での役割を考える上で、日本企業がステイクホルダー・エンゲージメントから得られた情報をマネジメント・コントロール・システムに活用しているのかを研究する必要がある。

2.4 本論文の研究課題

本章で先行研究をレビューしたように、CSR に取り組む企業にとって、ステイクホルダーとの長期関係の構築、ステイクホルダーとの対話などのインタラクションが重要である（Battaglia *et al.*, 2016; de Villiers *et al.*, 2016; Herremans *et al.*, 2016; Morsing and Schultz, 2016; O’Riordan and Fairbrass, 2008; Perrini and Tencati, 2006; Rodrigue *et al.*, 2013a）。CSR に関するステイクホルダーの期待や要請が時代とともに変化しているため、企業はステイクホルダーの要請を頻繁かつ慎重に検討する必要がある（Morsing and Schultz, 2006）。グローバルレベルで解決すべき様々な持続可能な発展に関する課題が提示され、企業への期待と圧力が高まる一方で、企業の単独の努力では限界があり、多様なステイクホルダーとの対話と協働が必要となる（谷本, 2013a; 鈴木, 2017）。また、GRI などのガイドラインの要求に加え、企業経営の実務ではステイクホルダー・エンゲージメントの実行が求められていることが明らかになった。

なお、ステイクホルダーに対応する時間や資金などの資源が制限され、実際には全てのステイクホルダーに対して同様に対応することが難しい。企業はステイクホルダー・エンゲージメントを実行するには、誰とエンゲージメントを行うのかを判断する必要がある。経営者は、重要性の高いステイクホルダーの要請に対して、優先的に対応すると示唆されている（Kaur and Lodhia, 2018; Mitchell *et al.*, 1997）。しかし、特に日本企業を対象として、ステイクホルダーの重要性の違いとエンゲージメントの方法との関係について考察した研究は見られなかった。この課題に対して、本論文は、ステイクホルダー自身の特徴の視点から、Mitchell *et al.* (1997) が提示するステイクホルダーの重要性理論をフレームワークとして用いて、ステイクホルダーの重要性が企業のエンゲージメントの実施に与える影響を研究する。本論文はまず、「研究課題①：ステイクホルダーの重要性は、企業のステ

イクホルダー・エンゲージメントの実行にどのような影響を与えるのか」を明らかにする。

企業の多くの社会的責任に配慮した活動は、ただ正統性を守るために形式的に行われていると指摘されている (Manetti, 2011; Schons and Steinmeier, 2016)。なお、形式的ステイクホルダー・エンゲージメントは、ステイクホルダーの要請を確実に経営プロセスに落とし込まず、CSR 経営の発展に役に立たない (Gond *et al.*, 2012)。正統性の観点から考えると、実質的行動を伴わない形式的ステイクホルダー・エンゲージメントは、それに起因する非倫理的行為および企業の偽善的対応が問題視され、世間に非難される可能性がある (Schons and Steinmeier, 2016; Suchman, 1995)。

ステイクホルダー・エンゲージメントの実行が、単に正統性を守るために情報を開示したり、情報を得たりするのではなく、重要なことは、企業が対話のような双方向のコミュニケーションを通じて、自社が対応すべき CSR 課題に対する理解を深め、CSR の取り組みを改善し、具体的な行動プランに生かすことである。つまり、ステイクホルダー・エンゲージメントから得られた情報を CSR マネジメントに活用することである。これについて、ステイクホルダー・エンゲージメントが CSR 戦略の創発や目標設定などの CSR マネジメントの要素に与える影響を明らかにする必要があると指摘されている (楚, 2018)。いくつかの先行研究はステイクホルダー・エンゲージメントがマネジメント・コントロール・システムにおける役割を研究しているが、企業がどのような方法でステイクホルダーをマネジメント・コントロール・システムに関与させるのかにあまり注目していないと指摘することができる。また、AccountAbility (2015) で示されている異なるレベルのステイクホルダー・エンゲージメントの方法が、マネジメント・コントロール・システムに与える影響が異なる可能性が考えられ、本論文は研究課題①に加え、「研究課題②：ステイクホルダー・エンゲージメントが、企業の CSR マネジメントにどのような影響を与えるのか」を研究する。

さらに、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行現状から見ると、Manetti (2011) の研究結果から分かるように、ステイクホルダー・エンゲージメントを実質的に適用していない企業は少なくない。日本企業の CSR 経営では、ステイクホルダー・エンゲージメントは実質的に取り扱われているのか、形式的に取り扱われているのか、という疑問が出てきている。アンケート調査を通じて、企業がどのステイクホルダーに対してどのようなエンゲージメントの手法を活用しているのかを明らかにするとともに、企業はどのようなきっかけでステイクホルダー・エンゲージメントを推進しているのか、エンゲージメントから得た情報をどのように利用しているのかなど、もっと詳しく考察する必要がある。これについて、本論文は、「研究課題③：質の高いステイクホルダー・エンゲージメントが実務でどのように実行されているのか」を提示する。

研究課題①ステイクホルダーの重要性がステイクホルダー・エンゲージメントに与える影響を明らかにした上で、研究課題②エンゲージメントが CSR マネジメントに与える影響以外、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行は、企業の具体的な CSR 課題の発見と解決にどのような影響を与えているのかという研究課題が残っている。本論文は、研究課題①と研究課題②を踏まえ、多数の企業に対して同じ形式で質問するアンケート調査とは異なり、個別の企業で異なると考えられるエンゲージメントによってステイクホルダーから得られる知見や指摘内容、またそれにどのように対応するのかについて明らかにするために、研究課題③をインタビュー調査の方法で研究する。本論文の研究方法について、次章で詳述する。

本論文は具体的に 3 つの研究課題への考察を通じて、ステイクホルダーの重要性がステイクホルダー・エンゲージメントに与える影響、ステイクホルダー・エンゲージメントが CSR マネジメントに与える影響を明らかにする。また、ステイクホルダーの重要性の視点からステイクホルダー理論への理解を深め、ステイクホルダー・エンゲージメントを支える理論的根拠を明らかにし、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性理論を検証することで、重要性理論の精緻化に貢献することも目指す。

第3章 分析フレームワークと研究方法

本章では、本論文の研究課題を分析するために、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性 (salience) 理論に、Driscoll and Starik (2004) が提唱するステイクホルダーの近接性を加えることで、本論文の分析フレームワークを提示する。また、研究課題を明らかにするための研究仮説と分析モデルについて検討する。そして、本論文の研究方法として、日本企業を対象としたアンケート調査とインタビュー調査の概要を説明する。

3.1 本論文の分析フレームワーク

本論文はステイクホルダーの重要性の視点から、日本企業がどのステイクホルダーを重視しているのか、またそのことがステイクホルダー・エンゲージメントにどのような影響を与えているかを明らかにするとともに、ステイクホルダー・エンゲージメントが CSR 経営にどのように組み込まれているか、また CSR マネジメントに与える影響を明らかにすることを目的にする。具体的には以下の研究課題を分析する。

研究課題①：ステイクホルダーの重要性は、企業のステイクホルダー・エンゲージメントの実行にどのような影響を与えるのか。

研究課題②：ステイクホルダー・エンゲージメントが、企業の CSR マネジメントにどのような影響を与えるのか。

研究課題③：質の高いステイクホルダー・エンゲージメントが実務でどのように実行されているのか。

正統性理論とステイクホルダー理論は、CSR に関わる経営活動により深い理論的な観点を提供する (Fernando and Lawrence, 2014)。Fernando and Lawrence (2014) は多様な文脈での CSR に関わる経営活動を深く理解し、企業の行動動機を解釈するために、正統性理論、ステイクホルダー理論と制度論を統合して理論的な枠組を提示している。本論文の第2章では、ステイクホルダー理論と正統性理論の視点から、ステイクホルダー・エンゲージメントを実行する動機と必要性の理論的な根拠を検討した。本節では、具体的な研究課題を明らかにするために、Mitchell *et al.* (1997) に基づいて本論文の分析フレームワークを提示する。

まず、ステイクホルダー理論によると、企業はステイクホルダーを特定し、彼らとインタラクションを行い、ステイクホルダーの関心に対応すべきである (Freeman, 1984;

Donaldson and Preston, 1995; Salem *et al.*, 2018)。ステイクホルダー理論はステイクホルダー・エンゲージメントを支える理論的根拠として、多くの先行研究で使用されているが、研究の文脈の中で適用されるのではなく、暗示されている場合が多い (Kaur and Lodhia, 2018; Miles, 2019)。つまり、理論的根拠の不足の問題があると考えられる。例えば、川原 (2008) はステイクホルダー・エンゲージメントを研究しているが、ガイドラインの改訂の視点からマテリアリティとステイクホルダー・エンゲージメントの関係を議論しており、理論的な根拠が不足している。そこで本論文は、ステイクホルダー理論を明示的に採用し、ステイクホルダーの重要性に注目する Mitchell *et al.* (1997) を分析フレームワークとして採用する。

Mitchell *et al.* (1997) は、理論的に「何、誰が本当に重要なのか」を明らかにすることで、ステイクホルダーの特定における問題に対処しようとした。Mitchell *et al.* (1997) は、ステイクホルダーが企業に影響を与える権力、ステイクホルダーと企業の関係の正統性、ステイクホルダーの企業に対する主張の緊急性という 3 つの属性から、ステイクホルダーの重要性理論を提示している。ステイクホルダーの重要性が「競合するステイクホルダーの主張をマネジャーが優先する度合い」(Mitchell *et al.*, 1997, p. 854) と定義されている。重要性の高いステイクホルダーはこの 3 つの属性を同時に持っており、経営上の優先権を与えられている (Mitchell *et al.*, 1997)。各ステイクホルダーの属性は以下のように定義されている。

ステイクホルダーが企業に影響を与える権力 (power) とは、組織の様々な目標の達成に望ましい方法で影響を与える能力である (Mitchell *et al.*, 1997)。ステイクホルダーは、組織が必要とする重要な資源の提供を制御するか、組織の行動を制御し、報酬を与え、または無視するための主要な立場を保有しているときに、権力を有すると言われている (Mitchell *et al.*, 1997)。

また、Mitchell *et al.* (1997) は、Suchman (1995) を参考にし、正統性 (legitimacy) を社会的に構築された規範、価値、信念、定義のシステムの中で、事業体 (entity) の行動が望ましい、適当、または適切であるという一般的な認識または仮定であると定義している (Mitchell *et al.*, 1997)。正統性の属性は、正統なステイクホルダーの主張のみが組織によって対処されることを説明するために使用される (Kaur and Lodhia, 2018)。

そして、緊急性 (urgency) は、ステイクホルダーの主張が企業による即時の注意や対応を要求する程度を表す (Mitchell *et al.*, 1997)。緊急性は、時間の敏感さや問題の重要性によって発生する可能性がある (Mitchell *et al.*, 1997)。

さらに、Driscoll and Starik (2004) は、Mitchell *et al.* (1997) に基づき、ステイクホルダーの認識と相互作用に重要な役割を果たすことができる付加的な属性として、近接性

(proximity) を提示している。近接性は、異なるグループや個人間で、特に同じ物理的環境を共有する場合に、空間、共通アイデア、アプローチ、および行動の存在によって特徴付けられる (Driscoll and Starik, 2004)。Driscoll and Starik (2004) は、近接性が高いほど、ステイクホルダーとより密接な関係を発展する可能性が高いと主張している。

以上より、本論文では、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの権力、正統性、緊急性および、Driscoll and Starik (2004) によるステイクホルダーの近接性の属性に基づき、企業との関係におけるステイクホルダーの重要性を表す。そして、ステイクホルダーの重要性がステイクホルダー・エンゲージメント、さらにステイクホルダー・エンゲージメントが企業の CSR マネジメントに与える影響を明らかにする。

3.2 仮説設定

本節では、ステイクホルダーの重要性がステイクホルダー・エンゲージメントに与える影響および、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行が企業の CSR マネジメントを促進するかどうかという研究課題①と研究課題②を検証するために、本論文で使われている変数間の関係を検討し、仮説設定を行う。

(1) ステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントのレベル

研究課題①はステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントの关系到注目している。企業はステイクホルダーの関心と要請を把握し、ステイクホルダー・エンゲージメントを行う前に、まず、誰に対して注意を払うことが必要なかを明らかにし、ステイクホルダーを特定する必要がある。本論文は Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性理論に従い、ステイクホルダーが企業に影響を与える権力、企業とステイクホルダーの関係の正統性、企業に対するステイクホルダーの主張の緊急性という 3 つの属性から、ステイクホルダーの重要性がステイクホルダー・エンゲージメントに与える影響を研究する。この 3 つの属性を同時に持っているステイクホルダーは企業にとって重要なステイクホルダーであり、企業が重要なステイクホルダーの要請に優先的に対応する (Mitchell *et al.*, 1997)。

Kaur and Lodhia (2018) は Mitchell *et al.* (1997) のステイクホルダー重要性理論に基づき、オーストラリアの地方議会のサステナビリティ会計および報告プロセスにおいて、ステイクホルダーがどのように関与しているかを研究している。彼らのインタビュー調査

では、地方議会は地元のサステナビリティ課題に対応するために、サステナビリティ目標に寄与する全てのグループや個人をステイクホルダーと認識し、広範囲のステイクホルダーを対象にして活動していることが示されている (Kaur and Lodhia, 2018)。地方議会は、ステイクホルダー・グループの重要性によって、ステイクホルダーを特定して対応している。例えば、地域社会は地域住民や企業など多様なグループを含み、地方議会に与える影響が大きいため、地方議会の最も重要なステイクホルダーのひとつと見なされている。また、地方議会は、地域自治体、政府などの規制当局を権力のあるステイクホルダーと認識し、会計および報告システムの確立に専門知識を提供する専門機構を重要なステイクホルダーとして認識している。他方、旅行者など地域の年間訪問者数が多いが、彼らの多くは短期の訪問者であるため、地域住民と比べると、彼らに情報提供とフィードバックのアクセスがあまりない。Kaur and Lodhia (2018) の事例研究において、地方議会は、権力を持ち、正統であると思われ、主張に対して速やかな対応を求めるステイクホルダーの関心に積極的に注意を払い、ステイクホルダー・エンゲージメントを行なっている様子が示されている (Kaur and Lodhia, 2018)。

Mitchell *et al.* (1997) は、特定のステイクホルダーの重要性が、3つの属性のうち1つしか存在しない場合なら低程度、2つの属性が存在する場合なら中程度、3つ全ての属性があれば高程度と主張している (Mitchell *et al.*, 1997) が、ステイクホルダーの重要性が該当する属性の数と必ずしも関係していないと指摘する研究もある (O'Higgins and Morgan, 2006)。O'Higgins and Morgan (2006) は1つか2つの属性の強い存在が、3つ全ての属性の単なる存在よりもステイクホルダーの重要性に関連している可能性があるとし唆している。言い換えると、ある属性を最も重視している企業にとって、この属性を強く持っているステイクホルダーの重要性が他のステイクホルダーより高い可能性がある。ステイクホルダーの個別の属性に注目している Schons and Steinmeier (2016) は、ステイクホルダーの近接性という属性に基づき、高近接性と低近接性という2つのステイクホルダーのパターンに分けて、実質的または形式的 CSR に関する活動が企業の財務パフォーマンスに与える影響を検証している。近接性の高いステイクホルダーに対する実質的 CSR に関する活動は企業の財務パフォーマンスに正の影響を与えると示唆されている (Schons and Steinmeier, 2016)。

権力がなければ、正統なステイクホルダーが組織の意思決定と行動に重要な影響を及ぼすとは限らない (Mitchell *et al.*, 1997)。また、正統なステイクホルダーは、時間の経過とともに権力を得ることができ、組織の行動を変えることができる (Kaur and Lodhia, 2018)。重要性の高いステイクホルダーは、企業に対して権力と正統性だけでなく、場合によって緊急の主張も持っている (Mitchell *et al.*, 1997)。したがって、ステイクホルダーの各属性

は独立に存在しているのではなく、相互に関係していると言える。個別の属性に対する議論より、ステイクホルダーの各属性に関連してステイクホルダーの重要性を研究した方が妥当であると考えられる。

O'Higgins and Morgan (2006) は、ステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントのレベルの関係について、組織にとってより重要と考えるステイクホルダーに対して、それほど重要ではないと考えるステイクホルダーよりも高いレベルのエンゲージメントを行うと示唆している (O'Higgins and Morgan, 2006)。ステイクホルダー・エンゲージメントは、多様なレベルを含む (AccountAbility, 2015)。ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルは、組織とステイクホルダーの関わりの程度、つまりステイクホルダーを経営活動に関与させる程度を表す。例えば、Plaza-Úbeda *et al.* (2010) によると、ステイクホルダー・エンゲージメントは、文書による情報の伝達、インタラクション、協働という 3 つのレベルに分けられる。協働のようなステイクホルダーを関与させる程度が高いエンゲージメントは、高いレベルのエンゲージメントである。

Mitchell *et al.* (1997) のステイクホルダーの重要性理論に基づき、先行研究を踏まえ、本論文は企業が優先的かつ積極的に重要性の高いステイクホルダーに対応し、重要性の高いステイクホルダーに対するエンゲージメントのレベルがより高いと想定している。これを検証するために、本論文はステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントについて、仮説 1 を提示する。

仮説 1-1: ステイクホルダーの重要性が高いほど、企業が行うエンゲージメントのレベルがより高い。

(2) ステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントの方法

CSR 経営では、企業とステイクホルダーのコミュニケーションの必要性が強調されている。異なるステイクホルダー・グループが異なる方法で、企業の環境戦略、内部環境業績評価指標の選択に直接および間接的に影響を及ぼす (Rodrigue *et al.*, 2013a)。また、企業は異なるステイクホルダーに対して、異なるコミュニケーションの方法を利用すると指摘されている (Agudo-Valiente *et al.*, 2015; Salem *et al.*, 2018)。

AA1000SES や GRI ガイドラインが示しているように、ステイクホルダー・エンゲージメントは多様な手法を含んでいる。レベルの高いステイクホルダー・エンゲージメントの手法は、企業による一方通行の情報開示にとどまらず、企業とステイクホルダーの双方向

の対話が行われる。さらに、企業とステイクホルダーのパートナーシップを目指す共同学習や、共同プロジェクトの開発が挙げられる。これらのレベルの高いステイクホルダー・エンゲージメントの手法は、いずれも情報の提供だけでなく、情報の交換が行われている。そこで、高いレベルのエンゲージメントは、一方通行の情報開示のエンゲージメントを加え、対話などの手法も利用されると考えられる。つまり、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルが高いほど、エンゲージメントの手法がより多いと考えられる。

先行研究を見ると、Agudo-Valiente *et al.* (2015) は企業とステイクホルダーのコミュニケーションの程度を、エンゲージメントの手法で研究している。Agudo-Valiente *et al.* (2015) の実証研究では、NGO・NPO や政府機関、サプライヤーと比べ、企業が従業員や顧客に対するエンゲージメントの手法はより多く見られている。また、ステイクホルダー・エンゲージメントの手法数が多いほど、企業とステイクホルダーのコミュニケーションの程度がより高いと示唆されている (Agudo-Valiente *et al.*, 2015)。ステイクホルダーの重要性理論に基づいてステイクホルダーの重要性を測定した Agle *et al.* (1999) は、従業員や株主の重要性が高く認識される一方で、NGO・NPO や政府機関が比較的に重要視されていないと示している (Agle *et al.*, 1999)。このことから、ステイクホルダーの重要性が、ステイクホルダー・エンゲージメントの手法に影響を与えるのではないかと考えられる。

本論文は、仮説 1-1 で説明した通り、企業が重要性の高いステイクホルダーに対して、レベルの高いステイクホルダー・エンゲージメントを行なっていると想定している。したがって、企業は重要性の高いステイクホルダーに対して、文書やホームページ、CSR 報告書などの情報開示を加え、さらにステイクホルダーの期待に応え、彼らの意見を経営活動に反映するために多様な形で対話を行うと考えられる。

仮説 1-1 においてステイクホルダー・エンゲージメントのレベルとステイクホルダーの重要性の関係を研究した上で、本論文はステイクホルダーの重要性が、エンゲージメントの手法数に影響を与えるかどうかをさらに研究する。これについて、本論文は仮説 1-2 を提示する。

仮説 1-2: ステイクホルダーの重要性が高いほど、企業とステイクホルダーのエンゲージメントの方法がより多い。

(3) ステイクホルダー・エンゲージメントと CSR マネジメント

前章の先行研究レビューを通じて、一部の企業では、企業の経営戦略の作成や業績評価

システムにステイクホルダーの関心が反映されており、ステイクホルダーの影響を受けていることが明らかになった。ステイクホルダーの期待と要請を経営戦略に反映し、マネジメント・コントロール・システムに組み込むことを通じて、ステイクホルダーとより良好な関係構築ができ、CSR 戦略の実行を推進することができると示唆されている。

O'Higgins and Morgan (2006) は、5 つのアイルランドの主要政党の役人と活動家に対してステイクホルダーの重要性を尋ね、ステイクホルダー・エンゲージメントの影響を研究した。O'Higgins and Morgan (2006) は、政党にとって、重要性の高いステイクホルダーに対して高いレベルのステイクホルダー・エンゲージメントを実行することで、有益な選挙結果を生み出すことができると示唆している (O'Higgins and Morgan, 2006)。また、Testa *et al.* (2018) は企業が受けているステイクホルダーのプレッシャーの影響が強いほど、環境マネジメント・システム¹⁴の要求の内在化の程度がより高いと検証した。

Agudo-Valiente *et al.* (2015) は、ステイクホルダーのニーズをより多く把握するために、ステイクホルダーとコミュニケーションをするチャネルの数の増加が要求されると主張している (Agudo-Valiente *et al.*, 2015)。Agudo-Valiente *et al.* (2015) は、ステイクホルダー・エンゲージメントの手法数の視点で、企業のステイクホルダー・エンゲージメントの程度を表し、それが企業の社会的パフォーマンスとの関係を検証した。その結果、ステイクホルダー・エンゲージメントの手法数が多いほど、つまり、ステイクホルダー・エンゲージメントの程度が高いほど、企業の社会的パフォーマンスがより良いことが示唆されている。

Kaur and Lodhia (2018) の事例研究では、ステイクホルダー・エンゲージメントは、各地方議会が地域社会のニーズと期待に関する情報を収集し、サステナビリティ会計と報告プロセスに組み込むための不可欠な要素と見なされている (Kaur and Lodhia, 2018)。また、ステイクホルダーとのエンゲージメントを通じて、地方議会は地域社会のニーズと懸念を理解した上で、地方自治体の優先事項の変化を認識し、それに応じて計画を修正するようになっている (Kaur and Lodhia, 2018)。

以上の先行研究は、ステイクホルダー・エンゲージメントが CSR 経営における役割を示している。ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルが高いほど、企業とステイクホルダーの関係がより密接になり、ステイクホルダーが企業経営に巻き込まれる可能性が高い (谷本, 2013)。本論文は CSR 経営における様々なマネジメント・コントロール・システムを CSR マネジメントとして扱い、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントが

¹⁴ ここでは、ヨーロッパの環境マネジメントおよびその監査制度 (the European Eco-Management and Auditing Scheme) を指す。

CSR マネジメントに与える影響を研究する。AA1000SES で示されている異なるレベルのステイクホルダー・エンゲージメントの方法によって、ステイクホルダー・エンゲージメントの効果が異なり、CSR マネジメントに与える影響が異なると考えられる。先行研究を踏まえ、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行が CSR マネジメントに与える影響を明らかにするために、本論文は仮説 2 を提示する。

仮説 2: 企業のステイクホルダー・エンゲージメントが CSR マネジメントに影響を与える。

3.3 研究方法

本論文では、上記の研究目的に基づき、研究課題①と②についてアンケート調査を用い、研究課題③についてはインタビュー調査を通じて研究する。

本論文におけるアンケート調査は、東洋経済新報社による 2019 年の『CSR 企業総覧』で掲載されている企業を対象にする。2005 年以降、東洋経済新報社は日本の全上場企業および主要未上場企業を対象にし、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行を含んでいる「CSR 調査」を実施し、CSR 企業ランキング¹⁵を公表している。東洋経済新報社による CSR 企業ランキング¹⁶は CSR と財務の両面から幅広いステイクホルダーから「信頼される会社」を見つけることを目的に作成している。最新年度の CSR 調査結果として、東洋経済新報社は 2019 年の『CSR 企業総覧』を公表している。

東洋経済新報社による CSR 調査では、ステイクホルダー・エンゲージメントは「CSR 全般・社会貢献・内部統制等編¹⁷」に含まれている。ステイクホルダー・エンゲージメントを巡り、「ステイクホルダー・エンゲージメントの開催」および、「ステイクホルダー・エンゲージメントの内容を CSR レポートで報告」の現状が調査されている。そのうち、「ステイクホルダー・エンゲージメントの開催」は、主にステイクホルダーとの双方向の意見交換会などの開催の有無について調査している。会議やワークショップ、討論会などステイ

¹⁵ CSR ランキングは、2007 年版から開始（第 2 回東洋経済 CSR 調査データを使用）して今回の 2019 年版は 13 回目となる。この CSR ランキングは、CSR 分野の「人材活用」（100 点満点）、「環境」（100 点満点）、「企業統治」、「社会性」（「企業統治」と「社会性」の合計で 100 点満点）の 4 つ（計 300 点満点）に、「財務（収益性、安全性、規模、各 100 点、計 300 点満点）を加え、総合ポイント 600 点満点で作成されている。

¹⁶ 東洋経済新報社、『CSR 企業白書 2019』, 121 頁。

¹⁷ 東洋経済新報社, 第 14 回 CSR 調査（2018 年）ご回答の手引き 2. 【CSR 全般・社会貢献・内部統制等編】, http://www.toyokeizai.net/csr/pdf/2018/GuideCSR2_2018.pdf（閲覧日：2019 年 5 月 17 日）

クホルダーとの直接対話を行うことが想定されているとともに、文書や電子メールなど一方通行の情報提供を含む幅広い内容が含まれる。また、ステイクホルダー・エンゲージメントの内容¹⁸の調査結果は、『CSR 企業総覧』で公表されている。そして、「ステイクホルダー・エンゲージメントの内容を CSR レポートで報告」という質問項目は、ステイクホルダーとの対話などのエンゲージメントの内容や、それをもとにして企業活動に反映させていく過程などを外部に報告しているかどうかについて調査している。

この CSR 調査に参加している企業には、CSR 経営を積極的に実行している企業または関心のある企業が多いため、日本企業の CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントを研究する本論文は、東洋経済新報社による『CSR 企業総覧』に掲載されている日本企業を研究対象とした。研究対象の具体的な選定プロセスとアンケートの作成など、アンケート調査のデータ収集と分析方法は第 4 章の実証分析で詳述する。

なお、東洋経済新報社による調査からも分かるように、アンケート調査を通じて、企業がどのステイクホルダーに対してどのようなエンゲージメントの手法を活用しているのかを把握することができるが、企業はどのようなきっかけでステイクホルダー・エンゲージメントを社内で推進しているのか、エンゲージメントから得た情報をどのように利用しているのかなど、もっと詳しく考察するのに不十分である。本論文の研究課題③質の高いステイクホルダー・エンゲージメントが実務でどのように実行されているのか、CSR 課題の解決や CSR マネジメントにどのような影響を与えるのかについて、質問項目を作成してアンケート調査を実施しても適切な回答が得られない可能性が高いと言える。特定の現象の深い理解を得るために、ケーススタディ研究が効果的である (Yin, 2014)。本論文は、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行プロセスと役割を深く理解し、企業の CSR 経営の実務への貢献を目指すために、研究課題③に対して、インタビュー調査が最もふさわしい方法と考える。したがって、本論文は研究課題①と研究課題②の結果を踏まえ、研究課題③に対してインタビュー調査を行う。

¹⁸ 東洋経済新報社, 第 14 回 CSR 調査 (2018 年) 2. CSR 全般・社会貢献・内部統制等編記入例。エンゲージメントの内容に関する回答の例として、年 1 回、NPO 団体、地域住民、有識者と工場周辺環境等についての勉強会・意見交換会を実施することが挙げられている。

http://www.toyokeizai.net/csr/pdf/2018/ExCSR2_2018.pdf (閲覧日: 2019 年 5 月 17 日)

3.4 主要変数の概念

(1) ステイクホルダーの重要性

本論文では、ステイクホルダーの重要性 (salience) を「競合するステイクホルダーの主張をマネジャーが優先する度合い」(Mitchell *et al.*, 1997, p. 854) と定義している。ステイクホルダーの重要性の測定について、本論文は Mitchell *et al.* (1997) が提示した権力、正統性、緊急性の概念および、Driscoll and Starik (2004) が提示した近接性の概念を用いる。これらのステイクホルダーの重要性に関する質問項目は、Mitchell *et al.* (1997) の概念要素および、Mitchell *et al.* (1997) を援用した Driscoll and Starik (2004)、Agle *et al.* (1999)、Kaur and Lodhia (2018) の研究を参考にして作成した。

ステイクホルダーの重要性に関する質問項目は 8 項目から構成している。そのうち、権力、正統性、緊急性および近接性の質問項目はそれぞれ 2 つである。それぞれの質問項目は、5 点リッカート尺度 (Likert scale) で評価し、尺度の高いほど該当項目の程度が高くなるように測定した。

1) 権力

まず、ステイクホルダーの権力の属性について、Agle *et al.* (1999) はアンケートにおいて、権力の概念を提示しながら、以下の 3 つの側面から測定している。それらは、①このステイクホルダー・グループは、使用するかどうかにかかわらず、権力を持っていること (財務側面、物理的な側面、評判などの側面の権力) ; ②企業に影響を与えるアクセス、または影響を与える能力を持っていること ; ③主張を強制する力を持っていることである (Agle *et al.*, 1991, p. 525)。Agle *et al.* (1999) が提示している権力の概念を参考にし、再び Mitchell *et al.* (1997) による権力の概念を考えると、ステイクホルダーの権力の属性は、企業の財務または環境・社会側面の目標の達成に影響を与える能力であり、企業に影響を与える程度によって表せると考えられる。加えて、Agle *et al.* (1999) の③の測定項目を参考にし、ステイクホルダーの主張の強制力、つまり主張を受け入れないといけない程度がステイクホルダーの権力の属性を表すことができると考えられる。Agle *et al.* (1999) が提示している権力の概念のうち、②はステイクホルダーの影響力に注目しながら、アクセスも尋ねている。このようなアクセスは、ステイクホルダーが企業に影響を与えるアプローチであり、本論文では、それをステイクホルダーの近接性の属性の要素として扱う。

したがって、本論文では、ステイクホルダーの権力の属性を影響力、強制力の 2 つの代理変数で測定する。具体的な質問項目を、「①貴社の CSR 経営の推進において、以下のス

ステイクホルダーはどの程度の影響力を持っているか（その影響力が使われているかどうかにかかわらず）」；「②以下のステイクホルダーは、CSRに関わる主張や要請を貴社に受け入れさせるよう、どの程度強く求めているか」を設定して測定する。

2) 正統性

また、ステイクホルダーの正統性の属性について、Agle *et al.* (1999) はアンケートにおいて、正統性の概念を提示しながら、以下の 3 つの側面から測定している。それらは、①このステイクホルダー・グループの主張は、企業の経営陣によって正統なものに見なされること；②企業の経営陣は、このステイクホルダー・グループの主張が適切ではないと考えていること；③このステイクホルダー・グループの主張は、経営陣の目には正統なものであること (Agle *et al.*, 1991, p. 525)。Agle *et al.* (1999) は正統性を適切性と定義し、ステイクホルダーの主張が企業の経営陣にとって正統かどうかについて質問を設定している。この 3 つの質問項目のうち、②と③は否定の質問と肯定の質問で、ステイクホルダーの主張が適切（正統）かどうかを尋ねているため、1 つの質問項目として扱うことができると考えられる。

Mitchell *et al.* (1997) は、Suchman (1995) による正統性の定義を提示しながら、正統性が社会的に受け入れられる構造や行動を大まかに指すものであると主張し、個人または組織のレベルで認識されるだけではなく、社会の様々なレベルで認識されて定義されると指摘している (Mitchell *et al.*, 1997)。Agle *et al.* (1991) は主に企業のレベルでステイクホルダーの正統性に注目しているが、本論文は Mitchell *et al.* (1997) の主張も踏まえ、ステイクホルダーの主張が社会にとって正統であるかどうかについて、企業がどのように認識しているのかも質問する。

したがって、本論文は、Agle *et al.* (1999) を参考にし、ステイクホルダーの正統性の属性について、企業とステイクホルダーの関係においてステイクホルダーの正統性の程度を用い、「③以下のステイクホルダーは、貴社にとってどの程度正当（適切）なステイクホルダーだと考えているか」；「④以下のステイクホルダーの CSR に関わる主張は、貴社にとっての重要性にかかわらず、社会にとってどの程度正当（適当）な主張と考えているか」を設定して測定する。

3) 緊急性

そして、ステイクホルダーの緊急性の属性について、Agle *et al.* (1999) はアンケートにおいて、緊急性の概念を提示しながら、以下の 3 つの側面から測定している。それらは、①このステイクホルダー・グループは、企業との関係において緊急性を示していること（積

極的に重要と感じられた要求または欲求を追求すること)；②経営陣の注意を積極的に求めていること；③緊急にその主張を企業に伝えることである (Agle *et al.*, 1991, p. 525)。Mitchell *et al.* (1997) は、ステイクホルダーの緊急性の属性が、速やかな対応が望まれるという時間の敏感さおよび、問題や主張の重要性という 2 つの要素からなると主張している。Agle *et al.* (1999) の 3 つの測定項目のうち、①は緊急性の概念の提示として、主張の問題の重要性を含んでおり、②は積極性の視点から問題の重要性を測定していると考えられる。そして、③は速やかな対応が望まれるという時間の敏感さの観点から緊急性を考察している。Mitchell *et al.* (1997) によると、ステイクホルダーの緊急性の属性の 1 つの要素である問題や主張の重要性は、その主張がステイクホルダーにとっての重要性または、関わっている問題が企業とステイクホルダーの関係にとって重要であると意味している。

したがって、本論文は、Mitchell *et al.* (1997) の概念に基づき、Agle *et al.* (1999) を参考にし、即時の注目や対応、主張の重要な程度を緊急性の 2 つの代理変数として用いる。具体的な質問項目は、「⑤貴社は以下のステイクホルダーの CSR に関わる主張に対して、どの程度速やかに対応することが求められているか」；「⑥貴社の立場から見ると、以下のステイクホルダーの CSR に関わる主張は、そのステイクホルダーにとって、どの程度重要であると考えているか」の 2 つである。

4) 近接性

さらに、Driscoll and Starik (2004) は Mitchell *et al.* (1997) に基づき、ステイクホルダーの近接性の属性を提示している。Driscoll and Starik (2004) によると、ステイクホルダーの近接性が高いほど、企業と密接な関係を発展する可能性がより高い。近接性は、物理的環境の共有を強調することで、空間、共通アイデア、アプローチおよび共通の行動の存在によって特徴付けられている (Driscoll and Starik, 2004)。つまり、ステイクホルダーが企業と物理的、空間的距離が近いほど、企業とステイクホルダーの関わりが深く、ステイクホルダーの主張や要請を企業に伝える可能性が高く、企業にとって重要なステイクホルダーであると考えられる (Driscoll and Starik, 2004; Kaur and Lodhia, 2018)。ステイクホルダーの近接性の属性は、ただ物理的環境の共有に限らず、企業とステイクホルダーの間に直接または間接的にアクセスできれば、つまり主張や要請を届けるアプローチがあれば、ステイクホルダーが企業に影響を与える可能性が高いと考えられる。また、Driscoll and Starik (2004) の近接性概念に基づき、企業がステイクホルダーと共通の認識やアイデアがあれば、ステイクホルダーと共同で行動する可能性が高いと考えられる。

したがって、本論文では、企業がステイクホルダーと対話する機会またはアプローチの有無、認識やアイデアの共通の理解の程度を近接性の代理変数に用いる。具体的な質問項

目は、「⑦貴社は、以下のステイクホルダーと対話する機会またはアクセスできるアプローチが、どれほどあるか」；「⑧貴社は、CSR 課題に対する関心や、懸念、アイデアについて、以下のステイクホルダーとどの程度、理解を共有しているか」の 2 つである。

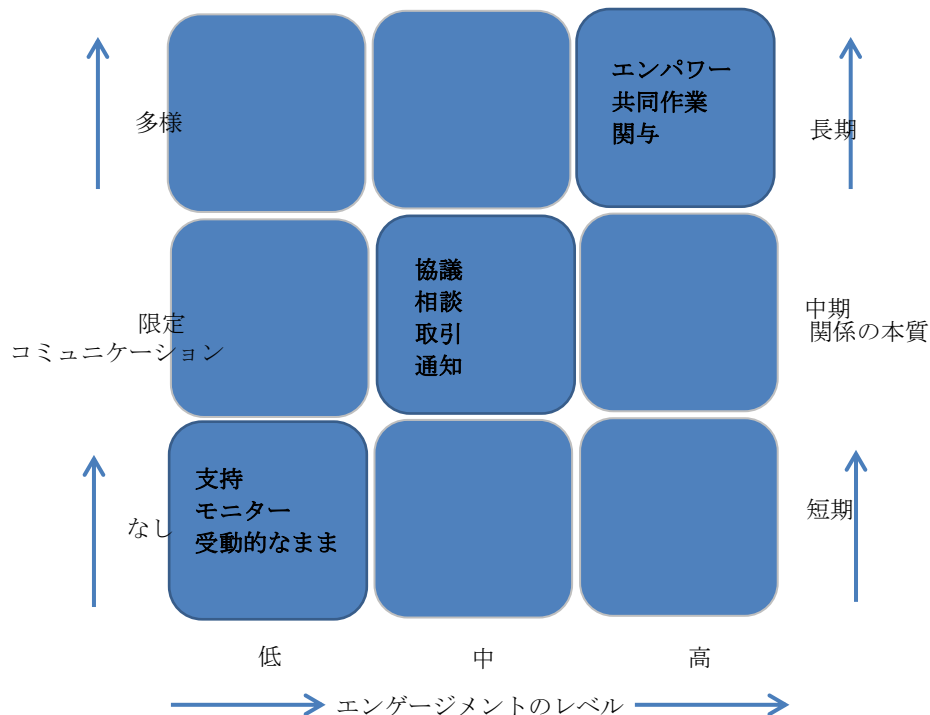
(2) ステイクホルダー・エンゲージメントの種類

本論文の第 2 章では、ガイドラインと先行研究におけるステイクホルダー・エンゲージメントの概念が、企業とステイクホルダーの対話、ステイクホルダーを企業経営に巻き込むことを強調していると示した。ステイクホルダー・エンゲージメントでは、企業がステイクホルダーとの間に対話の機会を作り出し、その対話から得られた情報のもとに、CSR 経営戦略の作成や、CSR に関わる意思決定にステイクホルダーを巻き込むことが望まれる一方で、情報開示にとどまっているステイクホルダー・エンゲージメントもある。

Plaza-Úbeda *et al.* (2010) は企業経営者に対する調査を通じて、企業経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントを情報の伝達、インタラクション、協働という 3 つのレベルに分けている。情報の伝達は、主に文書による情報の伝達を指す。インタラクションには、頻繁な会議が行われていることが特徴である。協働では、企業が異なるステイクホルダーからの情報収集に努力することで、ステイクホルダーの要請について、頻繁に会議を行い、経営目標を変更する場合もある。

また、図 3.1 で示されているように、AccountAbility 社は AA1000SES ガイドラインにおいて、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルとアプローチのマトリックスを示している (AccountAbility, 2015)。このマトリックスによると、エンゲージメントのレベルが低い場合には監視 (monitor) や支持 (advocate) の表明にとどまるが、中程度のレベルでは通知 (inform) や協議 (consult) のように能動的にステイクホルダーとコミュニケーションを取ることが考えられる。最後に高いレベルのエンゲージメントでは、共同作業 (collaborate) やエンパワー (empower) のようにともに活動を実施したり、自発的にステイクホルダーの要請に取り組むことが重視されている。AccountAbility 社が AA1000SES で提示している各レベルのエンゲージメントの具体的な手法は、本論文の付録資料 A に示している。

図 3.1 : エンゲージメントの異なるレベルとアプローチ



出所 : AA1000SES (AccountAbility, 2015, p. 21)

以上に示されているように、Plaza-Úbeda *et al.* (2010) と AccountAbility (2015) によるエンゲージメントのレベルのカテゴリーはやや異なる。Plaza-Úbeda *et al.* (2010) が一方通行の情報提供、対面によるインタラクション、対面による協働というように、企業とステイクホルダーの関係が一方通行か対面であることを重視しているのに対して、AccountAbility (2015) は受動的対応か能動的対応かを重視している。

本論文では、エンゲージメントが CSR マネジメントに与える影響を考慮し、一方通行の情報提供か、対面での情報共有または協働が実現できるかという Plaza-Úbeda *et al.* (2010) の分類を参考にし、AA1000SES が掲げるエンゲージメントのアプローチを 3 つのレベルにまとめる。まずは、情報開示を中心に行っている一方通行のエンゲージメントである。また、協議、相談、対話は企業とステイクホルダーの双方向のエンゲージメントであり、改善策などのフィードバックに特に限られていない。そして、パートナーシップのような関係を作り、共同学習や共同作業を行い、企業の CSR 経営に反映させるステイクホルダー・エンゲージメントである。

本論文のアンケート調査では、ステイクホルダーのレベルを具体的に以下のように提示している。

- ① エンゲージメントなし。
- ② 文書、ホームページなどの情報開示を中心にし、ステイクホルダーとの対話はなし。
- ③ 特定の問題に対してステイクホルダーと対面的な対話を行うが、ステイクホルダーの意見を参考に自社の取り組みを改善したりしない。
- ④ ステイクホルダーと対話や共同学習を行い、自社の **CSR** 経営に反映させる。

第4章 実証分析

本章では、研究課題①と研究課題②を明らかにするために、ステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメント、企業の CSR マネジメントの関係を巡り、日本企業を対象にしてアンケート調査を行う。本章の実証研究において、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性 (salience) 理論に基づき、ステイクホルダーの重要性がステイクホルダー・エンゲージメントの実行に与える影響、さらにステイクホルダー・エンゲージメントが企業の CSR マネジメントに与える影響を検証する。

分析モデル

前述した通り、AccountAbility (2015) および Plaza-Úbeda *et al.* (2010) において、ステイクホルダー・エンゲージメントがレベルと具体的な手法という 2 つの視点から議論されている。ガイドラインと先行研究に基づき、本論文はステイクホルダー・エンゲージメントをレベルと手法からなる枠組みで検討し、研究課題①と②に対して仮説 1-1、1-2 と仮説 2 を提示している。さらに研究課題③に対して、仮説 1-1、1-2 と仮説 2 の結果を踏まえ、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行が CSR マネジメントに与える影響をインタビューで得られた情報をもとに考察する。本論文は以下の分析モデルを設定している。

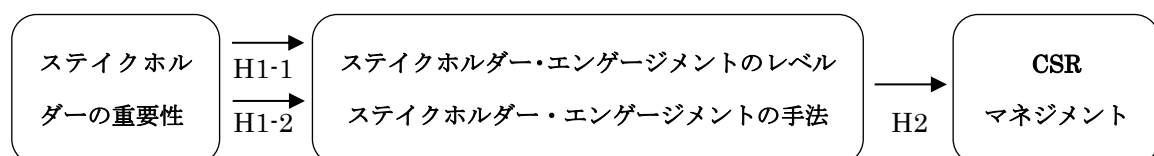
研究課題①：ステイクホルダーの重要性は、企業のステイクホルダー・エンゲージメントの実行にどのような影響を与えるのか。

研究課題②：ステイクホルダー・エンゲージメントが、企業の CSR マネジメントにどのような影響を与えるのか。

仮説 1-1：ステイクホルダーの重要性が高いほど、企業が行うエンゲージメントのレベルがより高い。

仮説 1-2：ステイクホルダーの重要性が高いほど、企業とステイクホルダーのエンゲージメントの手法がより多い。

仮説 2：ステイクホルダー・エンゲージメントの実行は、企業の CSR マネジメントに影響を与える。



4.1 データ収集と分析方法

4.1.1 調査対象の選定

本論文は日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの実行を研究している。2005年以降、東洋経済新報社は日本の全上場企業および主要未上場企業を対象にし、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行を含んでいる「CSR 調査」を実施している。その調査結果として、『CSR 企業総覧』を公表している。この CSR 調査に参加している企業には、CSR 経営を積極的に実行している企業または関心のある企業が多いため、日本企業の CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントを研究する本論文は、東洋経済新報社による『CSR 企業総覧』に掲載されている日本企業を研究対象とした。

具体的には、東洋経済新報社は、2018 年 6 月に全上場企業・主要未上場企業 3,742 社に送付した調査票のうち、計 1,501 社（上場 1,456 社、未上場 45 社）の CSR データを取りまとめた。本論文は、この 1,501 社のうち、日経フィナンシャルクエスト(FinancialQUEST)から企業データが入手できた 1,407 社をアンケート調査の対象企業にした。この 1,407 社に対してアンケートを 2019 年 10 月 4 日に発送した。

本論文の理論フレームワークとしての Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性理論が、ステイクホルダーの属性に注目し、マネジャーが競合するステイクホルダーの主張を優先する程度を表しているため、本論文はアンケートの回答者を、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行現状を熟知していると考えられる「社長、CSR 推進部門の責任者もしくはそれに準ずる方」として設定している。回答用紙は、各調査企業から 1 部ずつ回収する方法を採用している。

4.1.2 アンケートの作成、発送及び回収

本論文のアンケート調査は、ステイクホルダー・エンゲージメントに関する先行研究を参考にした上で、アンケートの質問項目を作成した。作成したアンケートの質問項目は、次のプロセスを経て改善された。まず、1 人の大学教員により、ステイクホルダーの重要性を構成する 4 つの要素、ステイクホルダー・エンゲージメントの手段とレベルなどの主要概念が質問項目に落とし込まれているかについて検討を受けた。続いて、アンケートの質問項目の設定について、作成者と回答者間の理解および解釈の誤解を防ぐために、作成し

たアンケートは研究者 1 人と実務者 5 人の検討を受け、アンケートの修正を行った。このようなアンケートの修正プロセスを経て完成したアンケートが、巻末の付録 B である。

回収率を高めるために、アンケートの回収方法は郵送による返送とウェブサイトによる回答の 2 種類を用意しており、いずれかの方法で回答するよう回答者に依頼した。アンケートは 2019 年 10 月 4 日に発送し、当初は 11 月 1 日を締め切りとした。その結果、11 月 1 日までに 63 社から回答が返送された。

また、回収率のさらなる向上を図るために、1 次締め切り日の直前、10 月 29 日にハガキによって調査協力の再依頼を行い、回収の締め切りを 11 月 18 日に延長した。その結果、11 月 18 日までに 22 社から回答が追加的に返送され、11 月 25 日までさらに 3 社から回答が返送された。できるだけ多くの回答企業のデータを活用し、回収率を向上するために、本論文は 11 月 18 日以降に回収した 3 社もサンプル企業に算入した。1 次回収の未回答のあった 1 社と、2 次回収の未回答のあった 2 社を合わせた 3 社のサンプル企業を除外し、本論文の最終的に分析対象になった有効なサンプルサイズは 85 社になり、アンケートの回収率が 6.04%であった。表 4.1 はサンプルの選択に関する情報である。

表 4.1 サンプルの選択

調査対象	1,407
11 月 1 日までの回答数 (1 次)	63 (4.48%)
11 月 25 日までの回答数 (2 次)	25 (1.78%)
除外されたサンプル	-3 (-0.21%)
最終的な分析対象サンプル	85 (6.04%)

4.1.3 分析方法

本論文は、アンケート調査のデータの正規性および各変数の信頼性を検討した上で、SPSS26.0 を使い、各研究仮説を検証する。仮説検証では、記述統計量の分析を加え、正規分布に従う変数に対して、独立したサンプルの t 検定を行い、正規分布に従っていない変数に対して Mann-Whitney U 検定を行う。アンケート調査に対する実証分析で使用する統計方法を表 4.2 でまとめた。

表 4.2 実証分析の内容と分析方法

	分析内容	分析方法
仮説検証の方法	研究仮説 1-1 の検証	カイ 2 乗検定 独立したサンプルの t 検定
	研究仮説 1-2 の検証	独立したサンプルの t 検定
	研究仮説 2 の検証	Mann-Whitney U 検定

4.2 アンケートデータの分析

本節では、実証分析の結果に基づき、本論文の研究課題①と研究課題②に対して設定された研究仮説の検証を行う。まず、本論文はサンプル・データの特徴、サンプル・データのバイアスを検討し、サンプル・データが母集団を代表しているかどうかを確認する。次に、アンケート調査で用いる各主要変数の記述統計量を提示した後、各変数に対する質問項目の信頼性検討し、信頼性の基準を満たさない項目を除外する。最後に、こうしたプロセスにより得られたデータを利用し、研究仮説を検証する。

4.2.1 サンプル・データの特徴

(1) 回答者の特徴

本論文はアンケートの回答者を、自社のステイクホルダー・エンゲージメントの実行現状を熟知していると考えられる「社長、CSR 推進部門の責任者もしくはそれに準ずる方」として設定している。

回答者の所属部門を見ると、全体 85 社のサンプル企業から、「回答者の部門」欄に未回答の 7 社を除いた 78 社のサンプルにより、本調査の回答者は、経営企画部が 29 社、CSR 推進部が 23 社、総務部が 16 社、IR・広報部が 7 社、社長室・取締役が 3 社¹⁹である。

また、回答者の職位を見ると、全体 85 社のサンプル企業から、「回答者の職位」欄に未回答の 10 社を除いた 74 社のサンプルにより、本調査の回答者は、課長級が 36 社、部長級が 19 社、社長・取締役級が 11 社、係長級が 5 社、一般社員級が 4 社である。回答者の所属部門および職位が、表 4.3 と表 4.4 でまとめている。

¹⁹ 他部門で兼任の場合、各所属部門に算入した。

表 4.3 回答者の所属部門

部門	企業数
社長室、取締役など	3 社 (3.53%)
経営企画部（経営企画室、総合企画部など）	29 社 (34.12%)
CSR 推進部（CSR 推進室、CSR 推進課など）	23 社 (27.06%)
総務部（総務部 ESG 推進、人事総務部など）	16 社 (18.82%)
IR・広報部	7 社 (8.24%)
未回答	7 社 (8.24%)
合計	85 社 (100%)

表 4.4 回答者の職位

職位	企業数
社長、取締役、執行役員など	11 社 (12.94%)
部長級（部長代理、ゼネラルマネジャーなど）	19 社 (22.35%)
課長級（室長、課長代理、マネジャーなど）	36 社 (42.35%)
係長級（主任、チーフ、リーダーなど）	5 社 (5.88%)
一般社員	4 社 (4.71%)
未回答	10 社 (11.76%)
合計	85 社 (100%)

(2) サンプル企業の特徴

1) 産業別の分布

表 4.5 は、サンプル企業の産業別の分布を要約した。全体 85 社のサンプル企業の中で、会社名の未回答の 1 社 (1.18%) を除き、製造業が 34 社 (40%) であり、非製造業が 50 社 (58.82%) である。非製造業の方が製造業よりも 16 社 (18.82%) 多かった。非製造業には、小売業および卸売業が一番多く、20 社 (23.53%) である。

表 4.5 産業別の分布

産業	企業数
製造業	34 社 (40.00%)
建設業	8 社 (9.41%)
小売業・卸売業	20 社 (23.53%)
水産・農林業	1 社 (1.18%)
食料品	1 社 (1.18%)
情報・通信業	4 社 (4.71%)
運輸業	3 社 (3.53%)
銀行・保険業	4 社 (4.71%)
サービス業	9 社 (10.59%)
不明	1 社 (1.18%)
合計	85 社 (100%)

2) 企業規模

CSR 経営に関する管理会計分野の先行研究は、企業規模の代理変数として、従業員数と売上高がよく使われている（例えば、Agudo-Valiente *et al.*, 2015; 金, 2017）。本論文は先行研究に従い、サンプル企業の特徴を明らかにするために、まず、表 4.6 でサンプル企業の従業員数をまとめている。サンプル企業では、従業員数が 1,001~2,500 人の企業と 5,001~10,000 人の企業がそれぞれ 17 社 (20%)、10,001 人以上の企業が 15 社 (17.65%)、101~500 人の企業と 2,501~5,000 人の企業がそれぞれ 11 社 (12.94%)、501~1,000 人の企業が 10 社 (11.76%)、0~100 人の企業が 3 社 (3.53%) である。

表 4.6 従業員数

従業員数	企業数
0~100 人	3 社 (3.53%)
101~500 人	11 社 (12.94%)
501~1,000 人	10 社 (11.76%)
1,001~2,500 人	17 社 (20.00%)
2,501~5,000 人	11 社 (12.94%)
5,001~10,000 人	17 社 (20.00%)
10,001 人以上	15 社 (17.65%)
不明	1 社 (1.18%)
合計	85 社 (100%)

そして、表 4.7 はサンプル企業の売上高を示している。全体 85 社のサンプル企業のうち、1,000 億円以上~5,000 億円未満の企業が 32 社 (37.65%) で一番多い。100 億円以上~500 億円未満の企業が 17 社 (20%)、500 億円以上~1,000 億円未満の企業と 5,000 億円以上~1 兆円未満の企業がそれぞれ 10 社 (11.76%)、100 億円未満の企業が 9 社 (10.59%)、1 兆円以上の企業が 6 社 (7.06%) である。サンプル企業の 2019 年の従業員数と売上高を見ると、本論文のサンプル企業は全体的に大きな企業が多いと言える。

表 4.7 売上高

売上高	企業数
0~100 億円未満	9 社 (10.59%)
100 億円以上~500 億円未満	17 社 (20.00%)
500 億円以上~1,000 億円未満	10 社 (11.76%)
1,000 億円以上~5,000 億円未満	32 社 (37.65%)
5,000 億円以上~1 兆円未満	10 社 (11.76%)
1 兆円以上	6 社 (7.06%)
不明	1 社 (1.18%)
合計	85 社 (100%)

(3) サンプル・データのバイアス検定

本論文のアンケート調査のサンプル企業85社のデータが、母集団である郵送先企業1,407社を代表できるかどうかを確認するために、本論文では、管理会計分野の先行研究でよく使われている産業、売上高、従業員数といった変数を用いて非回答バイアス（non-response bias）の検定を行った。

まず、母集団である郵送先1,407社と、業種不明の1社を除いた84社のサンプル企業の産業分布について適合度の検定を行った。産業分布による非回答バイアスの検定の結果は、表4.8で示され、非回答バイアスが検証されなかった（ $\chi^2=43.49$, $df=32$, $p=0.085$, 5%水準）²⁰。産業分布から見ると、本論文のサンプル企業は母集団である郵送先企業を特に偏りなく、代表できることが確認できた。

表 4.8 産業分布による非回答バイアスの検定

産業分類	郵送先企業（n=1,407）		サンプル企業（n=85）	
	発送数	割合	回収数	割合
水産・農林業	3	0.21%	1	1.18%
鉱業	2	0.14%	0	0%
建設業	71	5.05%	8	9.41%
食料品	58	4.12%	1	1.18%
繊維製品	26	1.85%	1	1.18%
パルプ・紙	9	0.64%	0	0%
化学	114	8.10%	7	8.24%
医薬品	31	2.20%	0	0%
石油・石炭製品	4	0.28%	0	0%
ゴム製品	10	0.71%	1	1.18%
ガラス・土石製品	14	1.00%	0	0%
鉄鋼	12	0.85%	0	0%

²⁰ χ^2 検定は、名義尺度から得られた質的なデータにおいて、サンプルで得られた相違が母集団においても相違として認められるかについて推測する方法である。母集団に正規分布などの仮定を厳密におかず、名義尺度や順序尺度を用いて検定を行う方法をノンパラメトリック検定法という（小塩, 2018）。本論文はノンパラメトリック検定法で、産業分布による非回答バイアスの検定を行った。

非鉄金属	16	1.14%	3	3.53%
金属製品	29	2.06%	0	0%
機械	91	6.47%	7	8.24%
電気機器	112	7.96%	10	11.76%
輸送用機器	53	3.77%	1	1.18%
精密機器	16	1.14%	1	1.18%
その他製品	43	3.06%	3	3.53%
電気・ガス業	15	1.07%	0	0%
陸運業	28	1.99%	2	2.35%
海運業	5	0.36%	1	1.18%
空運業	3	0.21%	0	0%
倉庫・輸送関連業	14	1.00%	0	0%
情報・通信業	113	8.03%	4	4.71%
卸売業	136	9.67%	5	5.88%
小売業	125	8.88%	15	17.65%
銀行業	43	3.06%	2	2.35%
証券・商品先物	9	0.64%	0	0%
保険業	11	0.78%	2	2.35%
その他金融業	15	1.07%	0	0%
不動産業	36	2.56%	0	0%
サービス業	140	9.95%	9	10.59%
業種不明 ²¹	－	－	1	1.18%
合計	1,407	100%	85	100%

〈適合度検定〉 $\chi^2=43.49$, 自由度=32, $p=0.085$

また、本論文は従業員数と売上高といった企業規模の変数を用い、母集団である郵送先 1,407 社と、企業名不明の 1 社を除いた 84 社のサンプル企業に対して、非回答バイアスの検定を行った。表 4.9 で示された結果によると、企業規模による非回答バイアスも検出されなかった。

²¹ 1 社の回答は、会社名が記入されていないため、業種不明である。

表 4.9 郵送先企業とサンプル企業の規模変数による非回答バイアスの検定

	郵送先企業 平均値 (n=1,407)	サンプル企業 平均値 (n=84 ²²)	平均値の差	Mann-Whitney U test ²³
従業員数（人）	9,510.95	10,322.06	-811.11	Z=1.808 ($p=.071$)
売上高（百万円）	480,381.68	556,655.70	-76274.02	Z=1.613 ($p=.107$)

本論文のアンケート調査では、郵送による回答とネットによる回答という 2 つの返送方法を設定した。また、アンケートの回収を 2 回に分けて行った。表 4.10 は、本論文におけるアンケート調査の有効回答数の詳細を示したものである。本論文は、回収の締め切り日および返送方法を基準に、サンプルにバイアスがあるかどうかを検証した。アンケート回収の 1 次締め切り日を基準に、締め切り前後の有効回答企業間の従業員数、売上高といった企業規模変数を用いて独立性を検定した結果は、表 4.11 で示され、バイアスが検出されなかった。そして、郵送またはネットによる返送方法ごとに、従業員数と売上高の規模変数を用いて独立性を検定した結果は、表 4.12 で示され、バイアルも検出されなかった。

表 4.10 有効回答数の詳細

	2019/11/1 までの返送	2019/11/25 までの返送	合計
郵送にて返送	45	18	63
ネットにて回答	17	5	22
合計	62	23	85

²² 85 社のサンプル企業のうち、企業名不明の 1 社を除いた。

²³ 2 つの独立したサンプル間に差があるかどうかに関する検証として、データが正規分布に従うと仮定できない場合には、ノンパラメトリック検定である Mann-Whitney U test（マンローウィットニー U 検定）が用いられる（石村・石村, 2018）。本論文のアンケートに回答したサンプル企業の従業員数と売上高のデータには正規性が見られなかったため、Mann-Whitney U 検定を用いて非回答バイアスの検定を行った。

表 4.11 締め切り前後の有効回答企業の規模変数によるバイアスの検定

	締め切前に回収した 企業の平均値 (n=61 ²⁴)	締め切後に回収した 企業の平均値 (n=23)	平均値の差	Mann-Whitney U test
従業員数（人）	6,509.11	20,426.48	-13,917.37	Z=.45 ($p=.964$)
売上高（百万円）	463,482.08	801,594.78	-338,112.7	Z=.005 ($p=.996$)

表 4.12 返送企業ごとの有効回答企業の規模変数によるバイアスの検定

	郵送回答企業 平均値 (n=62 ²⁵)	ネット回答企業 平均値 (n=22)	平均値の差	Mann-Whitney U test
従業員数（人）	12,015.52	5,541.05	6,474.47	Z=.000 ($p=1.000$)
売上高（百万円）	656,852.92	272,009.36	384,843.56	Z=.163 ($p=.871$)

以上、本論文は、産業分布および従業員数と売上高といった企業規模の変数を用い、企業名不明のサンプル 1 社を除き、84 社のサンプル企業と 1,407 社の郵送先企業の独立性を検定した。さらに、回収の締め切り日および返送方法を基準に、84 社のサンプル企業にバイアスが存在しているかどうかを検証した。その結果、本論文の研究サンプルサイズが大きい、1,407 社の研究対象を代表できると言える。また、企業名不明 1 社は、企業名以外の分析用質問項目を全て回答したため、本論文の研究仮説の検証では、サンプル企業としてその回答データを使用した。

4.2.2 各変数の記述統計量

(1) ステイクホルダーの属性、重要性の記述統計量

本論文は Mitchell *et al.* (1997) と Driscoll and Starik (2004) に基づき、ステイクホルダーの重要性が権力、正統性、緊急性と近接性という 4 つの属性からなると主張してい

²⁴ 締め切り前に回収した 62 社のうち、企業名不明の 1 社を除いた。

²⁵ 郵送による回答した 63 社のうち、企業名不明の 1 社を除いた。

る。表 4.13 は各ステイクホルダーの重要性の記述統計量を示している。本論文は、ステイクホルダーの権力、正統性、緊急性、近接性という 4 つの属性について、それぞれに 2 つの質問項目を代理変数として設定し、2 つの質問項目の平均得点を各属性の得点として設定している。各質問項目は 5 点スケールで尋ねており、4 つの属性の得点範囲の理論値が 1 点から 5 点までである。また、これら 4 つの属性の合計の平均値をステイクホルダーの重要性の得点として取り扱い、重要性の理論的な得点範囲は 1 点から 5 点までである。つまり、各ステイクホルダーの重要性のデータの計算式は、以下の通りになる。

ステイクホルダーの重要性＝

(権力 1＋権力 2＋正統性 1＋正統性 2＋緊急性 1＋緊急性 2＋近接性 1＋近接性 2) / 8

表 4.13 ステイクホルダーの重要性の記述統計量

ステイクホルダー	最小値 統計量	最大値 統計量	平均値 統計量	標準偏差 統計量	歪度		尖度	
					統計量	標準 誤差	統計量	標準 誤差
CSRを重視する 株主・投資家	2.5	5	3.87	.62	-.19	.26	-.63	.52
一般的な株主・投資家	1.375	4.875	3.58	.62	-.38	.26	.88	.52
一般消費者	1.375	4.75	3.34	.68	-.47	.26	.07	.52
顧客	2.125	5	3.84	.66	-.23	.26	-.50	.52
サプライヤー	2.125	4.75	3.56	.63	-.29	.26	-.57	.52
従業員	2.125	5	3.85	.65	-.31	.26	-.44	.52
政府機関	1.625	5	3.42	.75	-.15	.26	-.37	.52
地域社会	1.25	5	3.53	.72	-.40	.26	.39	.52
NGO・NPO	1.25	5	3.20	.77	.13	.26	-.31	.52

表 4.13 の各ステイクホルダーの重要性の記述統計量を見ると、平均値と標準偏差の合計が取り得る最高値を超えていないため、得点分布に天井効果²⁶が見られなかったことが明らかになった。また、平均値から標準偏差を引いた差額が取り得る最低値以上となるため、

²⁶ 天井効果 (ceiling effect) とは、通常正規分布するはずの統計量が、最大値に偏ってしまう現象である。
天井効果は、平均値＋標準偏差で測定され、最大値を超えると天井効果ありと判断される。

得点分布に床効果²⁷が見られなかったことが明らかになった。

そして、データは正規分布に従う場合、分布が左右対称となるため、対称性を示す尺度である歪度の値がゼロである。歪度は正規性の基準を示し、歪度の絶対値が 0.5 未満だと分布が正規であり、絶対値が 0.5 から 1 までだとやや歪んでいる分布であり、絶対値が 1 より大きいならひどく歪んでいる分布と判断することができる（折笠, 2017）。本調査における各ステイクホルダーの重要性の分布を見ると、全てのステイクホルダーの重要性の歪度の絶対値が 0.5 未満であるため、重要性のデータは正規分布に従うと判断することができる。

各ステイクホルダーの重要性のデータの正規性をさらに確認するために、本論文は帰無仮説である「この変数は正規分布に従う」に対して、SPSSによってShapiro-Wilk（シャピロ・ウィルク）の検定を行った²⁸。有意確率の値が0.05より大きい場合、帰無仮説が採用されるため、表4.14で示されているように、本論文における全てのステイクホルダーの重要性のデータは、正規分布に従うことを確認することができた。本論文はステイクホルダーの重要性のデータを採用して仮説検証に進めていく。

表 4.14 ステイクホルダーの重要性の正規性検定

ステイクホルダー	Shapiro-Wilk		
	統計量	自由度	有意確率
CSRを重視する株主・投資家	.97	85	.051
一般的な株主・投資家	.98	85	.142
一般消費者	.98	85	.208
顧客	.97	85	.075
サプライヤー	.98	85	.121
従業員	.98	85	.126
政府機関	.99	85	.444
地域社会	.98	85	.165
NGO・NPO	.99	85	.404

²⁷ 床効果（floor effect）とは、通常正規分布するはずの統計量が、最小値に偏ってしまう現象である。床効果は、平均 - 標準偏差で測定され、最小値より小さいなら床効果ありと判断される。

²⁸ SPSS によって Kolmogorov-Smirnov（コルモゴロフ・スミルノフ）の検定と Shapiro-Wilk（シャピロ・ウィルク）の検定を行った。本論文のサンプルサイズが小さいため、Shapiro-Wilk の有意確率を使う。

本論文では、Mitchell *et al.* (1997) と Driscoll and Starik (2004) に従って日本企業におけるステイクホルダーの重要性に対する認識を測定した。重要性は、権力、正統性、緊急性、近接性という4項目で測定されている。表4.15は各ステイクホルダーの属性と重要性の平均値をまとめている。各属性の理論的な得点範囲が1点から5点までである。

表 4.15 各ステイクホルダーの属性と重要性の平均値

ステイクホルダー	権力の平均値 (標準偏差)	正統性の平均値 (標準偏差)	緊急性の平均値 (標準偏差)	近接性の平均値 (標準偏差)	重要性の平均値 (標準偏差)
CSR を重視する 株主・投資家	3.78 (.81)	4.19 (.59)	3.96 (.73)	3.56 (.85)	3.87 (.62)
一般的な株主・ 投資家	3.36 (.74)	4.00 (.64)	3.58 (.81)	3.36 (.78)	3.58 (.62)
一般消費者	3.06 (.84)	3.94 (.70)	3.49 (.88)	2.86 (.91)	3.34 (.68)
顧客	3.72 (.78)	4.14 (.60)	3.86 (.83)	3.63 (.87)	3.84 (.66)
サプライヤー	3.19 (.76)	3.96 (.66)	3.54 (.80)	3.54 (.89)	3.56 (.63)
従業員	3.56 (.75)	4.19 (.66)	3.76 (.79)	3.88 (.81)	3.85 (.65)
政府機関	3.28 (.96)	3.75 (.76)	3.64 (.86)	3.02 (.86)	3.42 (.75)
地域社会	3.29 (.86)	3.98 (.70)	3.61 (.83)	3.24 (.91)	3.53 (.72)
NGO・NPO	2.98 (.93)	3.58 (.78)	3.35 (.85)	2.88 (.98)	3.20 (.77)
全体平均 ²⁹	3.36 (.87)	3.97 (.70)	3.64 (.84)	3.33 (.93)	3.58 (.71)

²⁹ ステイクホルダーの重要性の4つの属性が、それぞれ2つの質問項目に基づいて測定されているが、その Cronbach's α 係数はそれぞれ、権力 (0.775)、正統性 (0.663)、緊急性 (0.697)、近接性 (0.717) である。

また、本論文はステイクホルダーの 4 つの属性の合計値で重要性を表すことができるかどうかを確認するために、Cronbach's α 係数で重要性の項目の内的整合性を検討する。各ステイクホルダーの重要性の信頼性統計量は表 4.16 で示している。Cronbach's α 係数は 0 から 1 の数値で表され、1 に近いほど内的整合性が高いと判断することができる（小塩, 2016）。信頼性統計量の Cronbach's α 係数から見ると、全てのステイクホルダーの重要性の α 係数は 0.84 以上であり、十分な値であると言える（浦上・脇田, 2014）。したがって、4 つの属性の合計値はステイクホルダーの重要性を表すと見なすことができる。

表4.16 ステイクホルダーの重要性の信頼性統計量

ステイクホルダー	項目	Cronbach's α	項目の数
CSR を重視する株主・投資家	重要性	.866	8
一般的な株主・投資家	重要性	.859	8
一般消費者	重要性	.849	8
顧客	重要性	.883	8
サプライヤー	重要性	.858	8
従業員	重要性	.889	8
政府機関	重要性	.909	8
地域社会	重要性	.908	8
NGO・NPO	重要性	.903	8

表 4.15 で示されているステイクホルダーの 4 つの属性の中で、正統性は全てのステイクホルダーの全体平均値が 3.97 と最も高いことから、サンプル企業では、全体として多くのステイクホルダーの正統性が高く認識されていることが明らかになった。これは Agle *et al.* (1999) の研究結果と一致している。特に、CSR を重視する株主・投資家、従業員、顧客の正統性が高い。NGO・NPO、政府機関の正統性が 3.8 点以下であり、比較的に低い。これは、日本企業の日々の経営活動において、株主・投資家、従業員と顧客の関連付けが比較的に高く、重視すべきまたは対応すべきというような考え方が多いと考えられる。

その一方で、権力と近接性の平均は 3.4 未満であり高くはなく、各ステイクホルダー別の平均も 4 を超えるものはない。本論文のアンケート調査では一般消費者の権力が強く認識されていないが、Agle *et al.* (1999) において高く認識されている。この結果になる 1 つの可能性は、Agle *et al.* (1999) が一般消費者と顧客を合わせて消費者として考えるが、本

論文の調査対象のうち、B to B 企業が一般消費者ではなく、顧客企業の方の権力を高く認識していることである。近接性においては、一般消費者、NGO・NPO の得点は 3 点以下である。ステイクホルダーの属性の得点から見ると、日本企業にとって、ステイクホルダーの企業に対する圧力の大きさや、企業とコミュニケーションを取る上での時間的・空間的距離、つまりアプローチの難易度はあまり重視されていないと言える。

また個別のステイクホルダーを見ると、企業が認識するステイクホルダーの重要性が、ステイクホルダーごとに異なる。CSR を重視する株主・投資家、顧客、従業員は重要性全体の平均値が 3.8 以上であり、重要性を構成する 4 つの属性の得点が上位 3 位を占めている。したがって、CSR を重視する株主・投資家、顧客、従業員は重要性の全体、または重要性を構成する 4 つの属性においても企業から重視されており、日本企業が重視するステイクホルダーであると言える。その一方で、NGO・NPO は全ての属性の得点が低く、重要性が他のステイクホルダーより低い。Agle *et al.* (1999) は、NGO・NPO の重要性を研究対象として扱わず、ステイクホルダー・グループの中で地域社会の重要性が一番低いと示唆している。それに対して、本論文では地域社会の重要性は、株主・投資家や従業員のようによく認識されていないが、NGO・NPO や政府機関と比べると高く認識されている。近年、持続可能な開発や CSR 経営の考え方が広く認識され、企業は地域社会と連携する意識が高くなっていると推測できる。

なお、本論文では株主・投資家を、CSR を重視する株主・投資家とそれ以外の株主・投資家に区別しているが、重要性の平均値が両者の間で 0.3 の差が見られた。これは、CSR を重視する株主・投資家が、企業の収益性のみならず、環境などの CSR 課題にも関心や期待を持ち、企業に対応を求めている可能性があるため、その重要性が企業によってより高く認識されると考えられる。また、サンプル企業では、一般消費者と比べると、顧客の重要性もより高く認識されていると見られる。サンプル企業では、顧客からより大きい圧力を受け、特に B to B 企業は顧客企業の重要性を高く認識して重視していると考えられる。表 4.15 に基づき、属性ごとに得点が上位・下位 3 位のステイクホルダーは、表 4.17 でまとめている。

表 4.17 属性ごとに得点上位・下位のステイクホルダー

上位 3 位	全ての属性	CSR を重視する株主・投資家、顧客、従業員
下位 3 位	権力、緊急性	NGO・NPO、一般消費者、サプライヤー
	正統性、近接性	NGO・NPO、一般消費者、政府機関

(2) ステイクホルダー・エンゲージメントの動機と効果の記述統計量

本論文はステイクホルダー・エンゲージメントの実行現状を研究するために、企業がどのような動機または目的でステイクホルダー・エンゲージメントを行なっているのか、どのような効果が見られているのかを考察している。本論文は第 2 章において、ステイクホルダー理論と正統性理論から、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行の動機と必要性の理論的な根拠を述べた。日本企業が主に正統性を守るためにエンゲージメントを実行しているのか、それを一歩進んでエンゲージメントから得た情報を経営活動に組み込んでいるのかを明らかにするために、本論文は野口（2016）、金（2017）を参考にしてステイクホルダー・エンゲージメントの動機の質問項目を設定した。そして、実務では、エンゲージメントの実行が CSR マネジメントに与える影響を明らかにするために、各動機に対応する効果の質問項目を設定した。

表 4.18 ステイクホルダー・エンゲージメントの動機の記述統計量³⁰から見ると、動機 1「ステイクホルダーの関心や要請を把握するため」、動機 2「自社の CSR 活動についてステイクホルダーの理解を得るため」、動機 4「自社のレピュテーションやイメージを向上するため」という 3 つの項目は、4 点より高い値が示されており、サンプル企業では、ステイクホルダー・エンゲージメントの動機として最も重要と考えられていることが明らかになった。特に動機 4 の最小値統計量が 3 点であるため、ほぼ全てのサンプル企業によってエンゲージメントの重要な動機として認められていると言える。野口（2016）では、ステイクホルダーのニーズの把握および、その解決方法についての知見の獲得、ステイクホルダーとの信頼関係構築がエンゲージメントの主要な動機と示されている。また、GRI などのガイドラインはステイクホルダー・エンゲージメントに関する情報開示を提唱しているが、サンプル企業では、エンゲージメントの実行動機として、各種ガイドラインへの対応（動機 3）や CSR 報告書の作成に活用すること（動機 10）が特に重要視されていない。このことは、野口（2016）の調査結果と一致している。

全ての動機の平均値統計量は 3 点以上になるが、動機 9「業績評価指標の選択や設定に関してステイクホルダーの意見を得るため」の得点は一番低い。他の動機と比べると、サンプル企業は、ステイクホルダー・エンゲージメントを業績評価システムに活用する意欲があまり高くないと考えられる。また、動機 7「経営計画や戦略を作成するための情報をステイクホルダーから得るため」、動機 10「CSR 報告書の作成に活用するため」の得点も比較的に低い。動機 1、2、4 の重要程度と比べると、多くの企業は、ステイクホルダーを企業

³⁰ 動機 1 と動機 2 の得点は天井効果が見られ、得点が高い方にやや歪んでいる分布である。

経営に巻き込むためにエンゲージメントを実行しようとするとは言えない。

表 4.18 エンゲージメントの動機の記述統計量

動機	度数 統計量	最小値 統計量	最大値 統計量	平均値 統計量	標準偏差 統計量
<u>動機 1</u>	85	1	5	4.15	.86
<u>動機 2</u>	85	2	5	4.28	.75
動機 3	85	2	5	3.92	.90
動機 4	85	3	5	4.07	.65
動機 5	85	1	5	3.68	.97
動機 6	85	1	5	3.56	.98
動機 7	85	1	5	3.40	1.06
動機 8	85	1	5	3.68	.98
動機 9	85	1	5	3.27	1.10
動機 10	85	1	5	3.52	1.27

注：下線で表示されている項目（動機1、動機2）は、天井効果があると判断される項目である。

また、表 4.19 ステイクホルダー・エンゲージメントの効果の記述統計量を見ると、効果 1「ステイクホルダーの関心や要請をより把握した」、効果 2「自社の CSR 活動についてステイクホルダーの理解を得た」、効果 5「CSR に関する知識・ノウハウを得た」の平均値統計量が 3.7 以上であり、他の項目より高い。特に効果 1 と効果 2 の動向は、サンプル企業のエンゲージメントの実行動機と一致している。

効果 7「経営計画や戦略を作成するための情報を得た」、効果 8「CSR に関わる意思決定についてステイクホルダーと意見を交換した」および、効果 9「業績評価指標の選択や設定に関してステイクホルダーの意見を得た」は、CSR 経営における経営戦略の作成、意思決定、業績評価システムに直接に関連している。しかし、エンゲージメントの効果として、サンプル企業では、この 3 つの項目の得点が高くはなかった。特に効果 9 の平均値統計量は 3 点であり、他の効果と比べて一番低い。これは、サンプル企業によるエンゲージメントの実行動機と同じ傾向である。そして、ステイクホルダー・エンゲージメントを企業の CSR 報告書の作成に活用することが、GRI ガイドラインによって期待されているが、それに関する効果 10 の得点も高くない。

表 4.19 によると、サンプル企業では、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行効果は、ステイクホルダーの関心や要請の把握、ステイクホルダーの理解の獲得および CSR に関する知識・ノウハウの獲得に偏り、事業経営戦略、CSR に関わる意思決定および、企業の業績評価システムや情報開示システムといった CSR マネジメントの要素に与える影響が比較的に強くないことが明らかになった。

表 4.19 エンゲージメントの効果の記述統計量

効果	度数 統計量	最小値 統計量	最大値 統計量	平均値 統計量	標準偏差 統計量
効果 1	85	2	5	3.99	.82
効果 2	85	2	5	3.79	.80
効果 3	85	1	5	3.59	.96
効果 4	85	2	5	3.69	.67
効果 5	85	3	5	3.76	.75
効果 6	85	2	5	3.47	.68
効果 7	85	1	5	3.51	.83
効果 8	85	1	5	3.47	1.01
効果 9	85	1	5	3.00	1.04
効果 10	85	1	5	3.48	1.19

4.2.3 研究仮説の検証

(1) ステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントのレベル

仮説 1-1：ステイクホルダーの重要性が高いほど、企業が行うエンゲージメントのレベルがより高い。

本節は、まず、仮説 1-1 を検証するために、ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントのレベルの関係に注目して分析する。4.2.2 で示した通り、ステイクホルダーの重要性の記述統計量を通じて（表 4.15）、日本企業が特に CSR を重視する株主・投資家、従業員、

顧客の重要性を高く認識し、他方で NGO・NPO、政府機関の重要性を比較的に低く認識していることが明らかになった。Mitchell *et al.* (1997) のステイクホルダー重要性理論によると、マネジャーは優先的に重要性の高いステイクホルダーの要請に対応する (Mitchell *et al.*, 1997)。本論文は、企業が重要性の高いステイクホルダーに対して、対話を伴うより高いレベルのエンゲージメントを通じて、優先的かつ積極的に対応すると想定し、仮説 1-1 を提示した。

まず、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルについて、本論文の 3.4 で示した Plaza-Úbeda *et al.* (2010) によるステイクホルダー・エンゲージメントの 3 つのレベルである情報の伝達、インタラクション、協働を参考にし、エンゲージメントなしの可能性も含め、AccountAbility (2015) におけるエンゲージメントの具体的なアプローチを 4 つのレベルにまとめている。それらは、①エンゲージメントなし、②文書、ホームページなどの情報開示を中心にし、ステイクホルダーとの対話はなしのエンゲージメント、③特定の問題に対してステイクホルダーと対面的な対話を行うが、ステイクホルダーの意見を参考に自社の取り組みを改善したりしないエンゲージメント、④ステイクホルダーと対話や共同学習を行い、自社の CSR 経営に反映させるエンゲージメントである。

企業とステイクホルダーの関係、ステイクホルダーに対するコミュニケーション戦略の視点から考えると、ステイクホルダー・エンゲージメントの 4 つのレベルの中、②のエンゲージメントは、ステイクホルダーを関与させることより、企業がステイクホルダーを管理する視点で、ステイクホルダーに対する一方的な情報開示を行うことである (Morsing and Schultz, 2006; Roper, 2012)。それに対して、③と④のエンゲージメントでは、企業がステイクホルダーを管理する視点からステイクホルダーを経営活動に関与させる視点に転換し、企業とステイクホルダーの双方向的な関係の中で対話を重視する (Morsing and Schultz, 2006; Roper, 2012)。特に、④のエンゲージメントでは、企業はステイクホルダーとの長期的な協働関係を求め、ステイクホルダーとの対話や共同学習で情報を交換したり、ステイクホルダーからの意見をもらったり、それらの情報を経営戦略の作成や意思決定などに活用する (Morsing and Schultz, 2006; Roper, 2012)。

本論文は、異なるレベルのステイクホルダー・エンゲージメントにおける「対話」という要素に注目すべきであると主張している。AA1000SES、ISO26000 などのガイドラインは、多様なステイクホルダー・エンゲージメントの手法を提示しながら、対話をステイクホルダー・エンゲージメントの重要な要素として位置付け、その重要性を強調している。「ステイクホルダー・エンゲージメントの本質的な特徴は、双方向のコミュニケーションを必要とすることである」(ISO, 2010, 18 頁)。また、「ステイクホルダー・エンゲージメントを通じて確立される期待は、既に確立している組織の行動に関する期待に取って代わるも

のというよりは、それを補足するものであるべきである」(ISO, 2010, 18 頁)。つまり、ステイクホルダー・エンゲージメントを通じて、ステイクホルダーを企業経営に巻き込み、ステイクホルダーの意見を参考にして企業経営の取り組みを改善し、そこから新たな取り組みや具体的なプランを立てることが求められていると考えられる。企業がステイクホルダー・エンゲージメントの実行で、単に情報を得るだけではなく、重要なことは、企業が対話のような双方向のコミュニケーションを通じて、自社が対応すべき CSR 課題に対する理解を深め、そこから新しい考えが生まれ、具体的な行動プランに生かすことである。このような、企業の CSR 活動を促進したり、CSR マネジメントを改善したりすることがステイクホルダー・エンゲージメントに期待されている。日本企業ではどのようにステイクホルダーの声を経営戦略の核に組み込めるのかが CSR 経営の課題と指摘され (谷本, 2013a)、その重要な一歩は、企業とステイクホルダーの対話であると言える。

ステイクホルダー・エンゲージメントの中で対話を重視する意義を考えた上で、本論文は対話の有無の視点から、さらにステイクホルダー・エンゲージメントを対話なしの低いレベルのエンゲージメントおよび、対話ありの高いレベルのエンゲージメントに分ける。高いレベルのステイクホルダー・エンゲージメントでは、企業による一方的な情報開示のみならず、企業はステイクホルダーとの双方向の対話を通じて、情報を交換したり、CSR 活動に対する理解を深めたり、考え方を広げたりすることを可能にし、さらに CSR マネジメントを推進することが期待できる。具体的には、アンケート調査で提示している 4 つのレベルのステイクホルダー・エンゲージメントのうち、本論文は①と②を対話なしのエンゲージメント、③と④を対話ありのエンゲージメントとして考え、さらにステイクホルダーの重要性がステイクホルダー・エンゲージメントに与える影響を検証する。

仮説 1-1 について、ステイクホルダーの重要性がステイクホルダー・エンゲージメントのレベルに与える影響を検証するために、本論文はまず、ステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントのレベルという 2 つの変数間で、関係があるかどうかを検証する。これについて、本論文はステイクホルダー・エンゲージメントのレベルの高さおよび、ステイクホルダーの重要性の高さに従い、2 つの母比率の差 (石村・石村, 2018) に対するカイ 2 乗の検定を行うことで、重要性の高いステイクホルダーに対してレベルの異なるエンゲージメントを行う比率と、重要性の低いステイクホルダーに対してレベルの異なるエンゲージメントを行う比率が同じかどうかを検証した。

具体的には、各ステイクホルダーの重要性を平均値によって、平均値以上の重要性の高いグループと、平均値未満の重要性の低いグループに分け、それぞれのグループの中に、対話なしのエンゲージメントを行う企業と対話ありのエンゲージメントを行う企業がある。つまり、重要性の高いステイクホルダーに対するエンゲージメントのレベルの高さの比率

と、重要性の低いステイクホルダーに対するエンゲージメントのレベルの高さの比率が同じかどうかを検証した。2つの母比率の差に対するカイ 2 乗の検定の結果は、表 4.20 で示している。

表 4.20 ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントのレベルのカイ 2 乗検定

ステイクホルダー	重要性による 分類	対話なしのエンゲ ージメントの企業	対話ありのエンゲ ージメントの企業	カイ 2 乗	有意確率
CSR を重視する株 主・投資家	重要性低い企業	24	10	16.879***	.000
	重要性高い企業	13	38		
一般的な株主・ 投資家	重要性低い企業	27	14	3.573	.081
	重要性高い企業	20	24		
一般消費者	重要性低い企業	38	0	12.408***	.000
	重要性高い企業	34	13		
顧客	重要性低い企業	27	7	13.334***	.000
	重要性高い企業	20	31		
サプライヤー	重要性低い企業	31	11	7.698**	.008
	重要性高い企業	19	24		
従業員	重要性低い企業	20	16	20.559***	.000
	重要性高い企業	5	44		
政府機関	重要性低い企業	38	3	15.640***	.000
	重要性高い企業	24	20		
地域社会	重要性低い企業	38	3	23.542***	.000
	重要性高い企業	19	25		
NGO・NPO	重要性低い企業	43	3	17.821***	.000
	重要性高い企業	21	18		

** $p < .01$, *** $p < .001$

ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントのレベルの 2 つの母比率の差に対するカイ 2 乗の検定の結果を見ると、一般的な株主・投資家以外は、ステイクホルダー重要性とエンゲージメントのレベルの間に関係があることが示された。表 4.20 における各セルの企業数を見ると、全てのステイクホルダーについて、重要性を低く認識している企業では対

話なしのエンゲージメントの採用企業が多く、ステイクホルダーの重要性を高く認識している企業では対話ありのエンゲージメントを採用している企業が多い。2つの母比率の差に対するカイ2乗の検定の結果は、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルがステイクホルダーの重要性に左右されることを示している。

この傾向をさらに検証するために、本論文はステイクホルダーの重要性とエンゲージメントのレベルについて独立したサンプルのt検定を行う。具体的には、ステイクホルダー・エンゲージメントを対話なしのエンゲージメントと対話ありのエンゲージメントという2つのグループに分け、ステイクホルダーの重要性の平均値に対して、2つのグループ間で差があるかどうかについてt検定を行った。t検定の結果は表4.21でまとめている。

表 4.21 エンゲージメントのレベルによるステイクホルダーの重要性の差の検定

ステイクホルダー の重要性	対話なしのエンゲージメント を行うグループ			対話ありのエンゲージメント を行うグループ			差の検定
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	t 値
CSR を重視する株主・ 投資家の重要性	37	3.56	.65	48	4.12	.48	-4.395***
一般的な株主・投資家の 重要性	47	3.49	.55	38	3.68	.68	-1.436
一般消費者の重要性	72	3.21	.65	13	4.03	.32	-6.999***
顧客の重要性	47	3.55	.59	38	4.20	.54	-5.166***
サプライヤーの重要性	50	3.34	.58	35	3.87	.59	-4.150***
従業員の重要性	25	3.27	.54	60	4.09	.53	-6.486***
政府機関の重要性	62	3.20	.68	23	4.03	.58	-5.227***
地域社会の重要性	57	3.29	.70	28	4.02	.49	-5.555***
NGO・NPO の重要性	64	2.95	.64	21	3.96	.61	-6.358***

*** $p < .001$

独立したサンプルのt検定の結果を見ると、まず、エンゲージメントのレベルによって分けられた2つのグループのサンプル企業では、全てのステイクホルダーに対して、対話ありのエンゲージメントを行う企業が認識する各ステイクホルダーの重要性の平均値が、対話なしのエンゲージメントを行う企業が認識するステイクホルダーの重要性の平均値より

高い。したがって、平均的に見れば、サンプル企業は、重要性の高いステイクホルダーに対して、対話を伴う高いレベルのエンゲージメントを行なっていることが考えられる。

そして、ステイクホルダーごとにエンゲージメントの 2 つのグループの度数を見ると、サンプル企業のうち、60 社は従業員に対して、48 社は CSR を重視する株主・投資家に対して、38 社の企業は顧客、一般的な株主・投資家に対して対話を伴うレベルの高いステイクホルダー・エンゲージメントを行なっている。前節 4.2.2 のステイクホルダーの重要性の記述統計量の表 4.15 で示した通り、これらのステイクホルダーは重要性の上位ステイクホルダーである。一方で、2 つのエンゲージメントのグループの度数を比べると、一般消費者、従業員、政府機関、地域社会と NGO・NPO の差が大きい。そのうち、サンプル企業では、一般消費者、政府機関、地域社会と NGO・NPO に対して、圧倒的に対話を伴わないエンゲージメント、つまりレベルの低いステイクホルダー・エンゲージメントを行なっている。表 4.15 によると、これらのステイクホルダーは重要性の下位ステイクホルダーである。したがって、ステイクホルダーの重要性の高さと、企業がそれに対して行うエンゲージメントのレベルの高さと一致していると考えられる。このことから、ステイクホルダーの重要性が高いほど、企業が行うステイクホルダー・エンゲージメントのレベルがより高いことがある程度で窺えた。なお、対話なしのステイクホルダー・エンゲージメントの度数を見ると、サンプル企業では、対話なしのエンゲージメントを行う企業が多く見られ、つまり、まだ情報開示にとどまっているエンゲージメントを実行するサンプル企業は少なくないことが明らかになった。これは、先行研究で示された結果と一致している (Belal, 2002; Manetti, 2011)。したがって、どのように対話を伴うレベルの高いステイクホルダー・エンゲージメントを実行することは、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの課題であると考えられる。

さらに、表 4.21 で示している t 検定の結果によると、一般的な株主・投資家以外は、対話ありのエンゲージメントを行うグループと対話なしのエンゲージメントを行うグループの間で、ステイクホルダーの重要性の認識について有意な差が見られた (1%基準)。したがって、一般的な株主・投資家以外は、ステイクホルダーの重要性の違いによって、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルが異なることが明らかになった。カイ 2 乗の検定と t 検定の結果によると、重要性の高いステイクホルダー・グループは、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルが高く、重要性の低いステイクホルダー・グループは、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルが低い、という関係があることが明らかになってきた。仮説 1-1 が 2 つ変数間の因果関係を想定し、本論文の検証結果はそれと符合する。つまり、同じ方向の結果を得ることができた。ただ、平均値の差の検定だけで、因果関係までを示すのは不十分であり、その因果が本当に証明されるかは、今後の研究で考える。

また、前述した通り、一般消費者、NGO・NPO、政府機関と地域社会に対して対話を伴うエンゲージメントを行うサンプル企業が少ない。上記の検定の結果は、サンプルサイズに影響される可能性もあると考えられる。また、一般的な株主・投資家の重要性に関して、対話なしのエンゲージメントと対話ありのエンゲージメントを行う 2 つのグループ間で差が見られなかったことは、一般的な株主・投資家の重要性を高く認識する企業でも、レベルの低いエンゲージメントを実行する可能性があると考えられる。あるいは、サンプル企業が一般的な株主・投資家と異なるレベルのエンゲージメントを行う際に、ステイクホルダーの重要性に特に影響を受けていないことが考えられる。したがって、ステイクホルダーごとに、ステイクホルダーの重要性と、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルまたは具体的なエンゲージメントの手法との関係について、さらなる分析が必要であると考えられる。

(2) ステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントの手法

企業は多様な手法でステイクホルダーに対してエンゲージメントを行う。*Agudo-Valiente et al. (2015)* は企業とステイクホルダーのエンゲージメントの必要性を強調し、異なるステイクホルダーとのエンゲージメントの手法を研究した。NGO・NPO や政府機関、サプライヤーと比べ、企業が従業員や顧客に対するエンゲージメントの手法はより多く、企業とステイクホルダーのエンゲージメントの程度に与える影響がより大きいと指摘されている (*Agudo-Valiente et al., 2015*)。

前節で説明した通り、企業はレベルの高いステイクホルダー・エンゲージメントを実行するということは、ただの情報開示にとどまらず、企業とステイクホルダーの双方向の対話を行う場を作って、そこから得た情報を CSR 活動に生かし、さらに CSR マネジメントの改善を期待することができる。このような双方向的な対話の場は、企業が主催する会議やワークショップ、インタビューが考えられるし、政府機関の円卓会議や意見交換会、公開シンポジウムなども考えられる。さらに、ステイクホルダーを企業経営活動に関与させ、ステイクホルダーの意見を参考にして CSR 活動に取り組み、CSR マネジメントを改善するには、ステイクホルダーを CSR 委員会に招集したり、ISO26000 や SDGs の勉強会で共同学習をしたり、共同プロジェクトを策定したりするなどのエンゲージメントの手法が活用されることが考えられる。例えば、定期的な会議で CSR に関するイノベーションの機会と戦略的不確実性を特定すること (*Arjaliès and Mundy, 2013*)、トップマネジャーが CSR 委員会に、CSR またはリスク管理、ガバナンス部門の従業員を招集し、サステナビリティ計画

を策定することが挙げられる (Kerr *et al.*, 2015)。

これらのレベルの高いステイクホルダー・エンゲージメントの手法が、例えば CSR 報告書による情報開示を基礎に行われ、企業はさらにそこから得た情報を CSR マネジメントに生かすことが可能になる。本論文は仮説 1-1 で検証した通り、企業が重要性の高いステイクホルダーに対して、レベルの高いステイクホルダー・エンゲージメントを行なっている。したがって、企業は重要性の高いステイクホルダーに対して、文書やホームページ、CSR 報告書などの情報開示を加え、さらにステイクホルダーの期待に応え、彼らの意見を経営活動に反映するために多様な形で対話を行うと考えられる。

研究仮説 1-1 を検証した上で、本論文はステイクホルダー・エンゲージメントのレベルを具体的に手法の視点から捉え、ステイクホルダーの重要性がステイクホルダー・エンゲージメントの手法数に与える影響を仮説 1-2 として考察する。

仮説 1-2: ステイクホルダーの重要性が高いほど、企業とステイクホルダーのエンゲージメントの手法がより多い。

仮説 1-2 を検証するために、本論文はサンプル企業が各ステイクホルダーに対するステイクホルダー・エンゲージメントの手法数を平均値³¹によって、手法数の平均値以上のグループと、平均値未満のグループに分け、各ステイクホルダーの 2 つのグループ間で、エンゲージメントの手法数によってステイクホルダーの重要性に差があるかどうかを独立したサンプルの t 検定を用いて検証した。

独立したサンプルの t 検定の結果は表 4.22 でまとめている。まず、エンゲージメントの手法数によって分けられた 2 つのグループにおいて、ステイクホルダーの重要性を見ると、エンゲージメントの手法数が平均以上のステイクホルダーの重要性が、エンゲージメントの手法数が平均未満のステイクホルダーの重要性より高いことが明らかになった。この点から見ると、サンプル企業は、重要性の高いステイクホルダーに対して、より多くの手法を利用してエンゲージメントを行なっていることが考えられる。そして、独立したサンプルの t 検定の結果を見ると、全てのステイクホルダーの 2 つのグループ間で有意な差が見られた。したがって、ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの手法数の間には有意な正の相関があると考えられ、このことは本論文の仮説 1-2 を支持する傾向を示していると考えられる。

³¹ ここで平均値の計算は、表 4.23 における「85 社手法数平均」の値を使用した。

表 4.22 エンゲージメントの手法数によるステイクホルダーの重要性の差の検定

ステイクホルダー の重要性	エンゲージメントの手法数 の少ないグループ			エンゲージメントの手法数 の多いグループ			差の検定
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	t 値
CSR を重視する株主・ 投資家の重要性	37	3.63	.64	48	4.07	.54	-3.426**
一般的な株主・投資家の 重要性	43	3.39	.59	42	3.77	.58	-2.987**
一般消費者の重要性	74	3.25	.67	11	3.91	.47	-3.139**
顧客の重要性	46	3.62	.60	39	4.09	.64	-3.540**
サプライヤーの重要性	56	3.44	.60	29	3.78	.66	-2.377*
従業員の重要性	52	3.73	.62	33	4.03	.66	-2.131*
政府機関の重要性	67	3.28	.71	18	3.94	.71	-3.488**
地域社会の重要性	61	3.33	.67	24	4.03	.62	-4.380***
NGO・NPO の重要性	61	2.91	.60	24	3.93	.66	-6.850***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

なお、エンゲージメントの手法数によって分けられた 2 つのグループの度数を見ると、エンゲージメントの手法数が平均値以上のグループの度数が多いのは CSR を重視する株主・投資家しかない。そして、一般的な株主・投資家の 2 つのグループの度数はほぼ一緒であるが、他のステイクホルダー・グループに対するエンゲージメントの手法数が平均値未満の企業がより多い。特に一般消費者と政府機関のグループ間の度数の差が大きい。サンプル企業 85 社のうち、74 社は一般消費者に対して、平均値未満のエンゲージメントの手法を活用し、11 社だけは一般消費者に対して平均より多くの手法でエンゲージメントを行っている。

サンプル企業 85 社は、ステイクホルダーに対するエンゲージメントの平均手法数が表 4.23 で示している。各ステイクホルダーのうち、従業員のみに対するエンゲージメントの平均手法数は 2 以上である³²。表 4.22 におけるグループ間の差の検定の結果は、本論文の

³² ここでの平均手法数の計算は、サンプル企業 85 社に対するものである。各ステイクホルダーに対してエンゲージメントを行なっている企業に限られれば、表 4.23 の「1 社あたり手法数」に示している通り、CSR を重視する株主・投資家、従業員に対するエンゲージメントの手法数の平均は 2 以上である。

仮説 1-2 を支持する傾向を示している一方で、エンゲージメントの平均手法数を見ると、多くのサンプル企業は、従業員以外に、各ステイクホルダーに対して行なっているエンゲージメントの手法数が 2 未満であり、全体として多様とは言えないと考えられる。この点について、本論文はサンプル企業が各ステイクホルダーに対してどのようなエンゲージメントの手法を使っているのかをさらに検討する必要があると考えている。

(3) ステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメント

仮説 1-1 と仮説 1-2 の検証を通じて、ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントのレベル、エンゲージメントの手法の間で正の相関関係を見られ、ステイクホルダーの重要性が高いほど企業が行うエンゲージメントのレベルがより高く、また概してエンゲージメントの手法数がより多い傾向にあることが明らかになった。なお、2 つの仮説の検証では、サンプルサイズに影響される可能性が考えられ、また仮説に従っていない部分をさらに研究するために、本論文はサンプル企業では、ステイクホルダーの重要性、エンゲージメントのレベル、エンゲージメントの手法の活用をさらに考察する。

ステイクホルダー・エンゲージメントの手法の記述統計量を示した表 4.23 を見る。表 4.23 は、各ステイクホルダーに対してエンゲージメントの手法の利用の有無を尋ねたものであり（複数回答可）、該当する企業数を示している。各手法の割合は、サンプル企業 85 社のうち、「該当なし」を除いた企業、つまりそれぞれのステイクホルダーに対してエンゲージメントを行なっている企業数（表中の会社数）に占める割合を表している³³。この割合で、各ステイクホルダーとエンゲージメントを行う企業のうち、ある手法がどれくらい利用されていることを確認することができる。また、サンプル企業が各ステイクホルダーに対して活用するエンゲージメントの手法の合計数および、1 社あたりの平均数を示している。

まず、表 4.23 における各ステイクホルダーに対するエンゲージメントの手法数の計を見ると、サンプル企業では、従業員に対するエンゲージメントの手法数が合計で 201 であり、一番多い。続いて CSR を重視する株主・投資家（167）、顧客（153）、一般的な株主・投資家（152）に対するエンゲージメントの手法数も比較的に多い。その一方で、一般消費者（90）、政府機関（100）、NGO・NPO（112）に対するエンゲージメントの手法数は比較的に少ない。前節 4.2.2 の表 4.15 で示したステイクホルダーの重要性と照らし合わせると、従業員、

³³ 例えば、表 4.23 によると、サンプル企業 85 社のうち、80 社は従業員に対して合計 201 のエンゲージメントの手法を活用している。そのうち、33 社はアンケート調査を活用し、80 社の 41.25%を占める。

CSR を重視する株主・投資家と顧客は、重要性の最も高い 3 つのステイクホルダー・グループである一方で、一般消費者、政府機関、NGO・NPO は比較的に重要性の低い 3 つのステイクホルダー・グループである。このことから、サンプル企業では概して、ステイクホルダーの重要性が高いほど、ステイクホルダー・エンゲージメントの手法がより多く使われ、本論文の仮説 1-2 を支持することが明らかになった。なお、サンプル企業 85 社のうち、「該当なし」を除いたエンゲージメントを行なっている企業では、各ステイクホルダーに対して 1 社あたりの平均手法数を考えると、最も多くの手法が用いられている従業員に対するエンゲージメントでも、1 社あたり 2.5 程度であり、本論文のサンプル企業は、各ステイクホルダーに対して多様なエンゲージメントの手法を活用しているとはあまり言えないと考えられる。

また、ステイクホルダーごとに見ると、サンプル企業は、CSR を重視する株主・投資家と一般的な株主・投資家に対して使っているエンゲージメントの手法の種類がほぼ同じである。文書、ホームページによる情報開示以外は、三分の一以上のサンプル企業は、各種会議およびインタビューを通じて株主・投資家とエンゲージメントを行う。他のステイクホルダーと比べると、サンプル企業は CSR を重視する株主・投資家および一般的な株主・投資家に対して、文書、ホームページによる情報開示を加え、会議、インタビューの手法を中心に活用していると言える。なお、このことから、企業は特定のステイクホルダーに対して特定の手法を活用しているのではないかという疑念が生じる。

サンプル企業は、従業員と顧客に対して多様なエンゲージメントの手法を活用していることが見られる。文書・ホームページによる情報開示を含み、会議、アンケート調査も多く利用されている。特に、他のステイクホルダーと比べると、サンプル企業は従業員を CSR 委員会に招集し、共同学習を行い、ノウハウ・知識を共有することが断然に多く見られる。これは従業員が企業内部のステイクホルダーとして、多様なエンゲージメントの手法を通じて、企業経営に関わっていることと考えられる。このことは、Ditillo and Lisi (2016) の事例研究、Schons and Steinmeier (2016) にも示されている。また、顧客企業に対して共同学習、ノウハウ・知識の共有の手法も多く使われているが、共同プロジェクトの活用は、全てのステイクホルダーの間で最も多い。これは、特に B to B 企業が、顧客企業と直接的な業務関連があり、製品開発、生産管理、または購買活動などで既に様々な共同活動を行っており、そうした活動の中で CSR についても部分的に扱われていることが考えられる。前述した通り、サンプル企業では、従業員と顧客の重要性が高く認識されているが、ステイクホルダーの特徴によって、企業がステイクホルダーの手法を選択的に活用していると考えられる。

表 4.23 ステイクホルダーに対して各エンゲージメントの手法を使う企業数

単位：社、%

手法 ステイクホルダー	CSRを重視 する株主・ 投資家	一般的な 株主・ 投資家	一般 消費者	顧客	サプラ イヤー	従業員	政府 機関	地域 社会	NGO・ NPO
アンケート調査	18	14	9	22	18	33	14	5	9
	23.08%	17.50%	12.50%	28.21%	23.38%	41.25%	21.21%	6.85%	14.52%
文書、ホームページ による情報開示	75	78	69	70	71	71	58	69	59
	96.15%	97.50%	95.83%	89.74%	92.21%	88.75%	87.88%	94.52%	95.16%
企業主催の会議	31	31	4	13	19	30	3	9	4
	39.74%	38.75%	5.56%	16.67%	24.68%	37.50%	4.55%	12.33%	6.45%
ステイクホルダー 主催の会議への参加	13	10	0	10	7	9	11	15	13
	16.67%	12.50%	0%	12.82%	9.09%	11.25%	16.67%	20.55%	20.97%
インタビュー	29	19	3	17	13	18	3	7	11
	37.18%	23.75%	4.17%	21.79%	16.88%	22.50%	4.55%	9.59%	17.74%
CSR委員会にステイ クホルダーを招集	1	0	0	0	0	13	1	0	1
	1.28%	0%	0%	0%	0%	16.25%	1.52%	0%	1.61%
共同学習、ノウハ ウ・知識の共有	0	0	1	9	7	22	6	5	8
	0%	0%	1.39%	11.54%	9.09%	27.50%	9.09%	6.85%	12.90%
共同プロジェクト の開発	0	0	4	12	5	5	4	8	7
	0%	0%	5.56%	15.38%	6.49%	6.25%	6.06%	10.96%	11.29%
手法数計	167	152	90	153	140	201	100	118	112
会社数	78 社	80 社	72 社	78 社	77 社	80 社	66 社	73 社	62 社
1 社あたり手法数 ³⁴	2.14	1.90	1.25	1.96	1.82	2.51	1.52	1.62	1.81
85 社平均手法数 ³⁵	1.96	1.79	1.06	1.80	1.65	2.36	1.18	1.39	1.32
該当なし	7	5	13	7	8	5	19	12	23
85 社に占める割合	8.24%	5.88%	15.29%	8.24%	9.41%	5.88%	22.35%	14.12%	27.06%

注：各ステイクホルダーに対するエンゲージメントの手法は複数回答可。「該当なし」以外の％は、エンゲージメントを行う企業、85 社のうち「該当なし」を除いたそれぞれの「会社数」に占める割合を表す。

³⁴ 「1 社あたり手法数」は、ステイクホルダーごとの「該当なし」の企業数を除いた企業が活用しているエンゲージメントの平均手法数を指す。

³⁵ 「85 社平均手法数」は、手法数計 / 85 社の計算式で計算される。

一般消費者に対して、サンプル企業は主に文書、ホームページによる情報開示およびアンケート調査を中心に利用し、圧倒的に対話を伴わないエンゲージメントを行う。重要性が比較的に低く認識されている NGO・NPO、地域社会および政府機関とのエンゲージメントでは、ステイクホルダーが主催する会議に参加し、インタビューをするサンプル企業が少なくない。このようなステイクホルダーが主催する会議は、円卓会議や公開シンポジウムなどが挙げられ、NGO・NPO、地域社会および政府機関の特有のエンゲージメント手法であると考えられる。

そして、NGO・NPO に対するエンゲージメントの手法の合計数はあまり多く見られないが、85 社のサンプル企業のうち、23 社が「該当なし」であるため、残り 62 社が NGO・NPO に対して 112 の手法を活用しているということであり、一般消費者、政府機関と地域社会と比べると、1 社あたりの手法数が多い。特に共同学習や共同プロジェクトの開発は、企業と NGO・NPO の共同が大部分のステイクホルダーよりも多く見られることが特徴である。こうした取り組みは一部の企業にとどまるが、先進的な企業では NGO・NPO との共同が重視されていることが明らかになる。なお、「該当なし」の 23 社はほぼサンプル企業の 30%を占めるため、サンプル企業では、NGO・NPO に対するエンゲージメントを行っていない企業が多いと言える。このことは、近年、欧米で企業が NGO・NPO と積極的に連携している傾向とはやや異なると考えられる。

さらに、エンゲージメント手法の活用状況の視点から見ると、サンプル企業 85 社のうち、ほぼ全ての企業は文書、ホームページによる情報開示の手法を使って多様なステイクホルダーとエンゲージメントを行う。これに対して、対面的な対話が行われるエンゲージメント手法の活用がそれほど多くないと言える。対話を伴うエンゲージメントの手法のうち、企業の多様な会議、インタビューに関わっているのは、株主・投資家、従業員とサプライヤーがメインである。また、サンプル企業は主に地域社会、NGO・NPO、CSR を重視する株主・投資家および政府機関が主催する会議、例えば、円卓会議や意見交換会、公開シンポジウムを通じてエンゲージメントを行う。そして、CSR 委員会に召集されるステイクホルダーが、主に従業員に限られており、社内の委員会に外部ステイクホルダーが参加することは、日本企業では抵抗が大きいようである。

(4) ステイクホルダー・エンゲージメントと CSR マネジメント

仮説 1-1 と仮説 1-2 の検証では、ステイクホルダーの重要性と企業が行うエンゲージメン

トのレベル、そして、エンゲージメントの手法数の間で正の相関関係が見られるが、具体的に各ステイクホルダーに対して使われているエンゲージメントの手法を見ると、企業は特定のステイクホルダーに対して特定のエンゲージメントの手法を活用していることが明らかになった。つまり、重要性の高いステイクホルダーに対して、企業はレベルの高いエンゲージメントを行い、より多くのエンゲージメントの手法を活用する傾向がある一方で、企業は異なるステイクホルダーに対して意図的にエンゲージメントの手法を選択的に活用していると考えられる。

CSR 経営を推進するために、企業とステイクホルダーの双方向の対話および、ステイクホルダーが何らかの形で企業経営のあり方に意見を述べたり、経営戦略や意思決定のプロセスに関与したりすることの重要性は、多数の先行研究で指摘されている（Andriof and Waddock, 2002; Asif *et al.*, 2013; Bellucci *et al.*, 2019; Herremans *et al.*, 2016; Keeble *et al.*, 2013; Rodrigue *et al.*, 2013a; 谷本, 2013a）。前節で主張したように、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行において重要なのは、対話のような双方向のコミュニケーションを通じて、企業が対応すべき CSR 課題に対する理解を深め、そこから新しい考えが生まれ、具体的な行動プランに生かすことである。このことは、実質的に企業の CSR マネジメントを促進することが可能になり、ステイクホルダー・エンゲージメントを実施することの重要な役割である。本節では、日本企業において、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行が CSR マネジメントに与える影響を研究するために、仮説 2 を検証する。

仮説 2：ステイクホルダー・エンゲージメントの実行は、企業の CSR マネジメントに影響を与える。

本論文は野口（2016）などの先行研究で示されているステイクホルダーの期待効果を 10 個項目にまとめている。ステイクホルダー・エンゲージメントの効果に関するアンケート調査の結果は、4.2.2 節における表 4.19 で示している。仮説 2 を検証するために、本論文はステイクホルダー・エンゲージメントの手法のレベルとエンゲージメントの効果の関係について検証を行う。

本論文のアンケート調査では、AA1000SES ガイドラインを参考にし、多様なエンゲージメントの手法が扱われている。そのうち、①アンケート調査および②文書、ホームページによる情報開示は、企業の一方通行の情報提供や情報開示を強調し、対面的な対話が行われない。また、③企業が主催する会議、④ステイクホルダーが主催する会議および⑤インタビューは、確実に対面的な対話が行われるエンゲージメントの手法であるが、そこから得たステイクホルダーの意見がどの程度で CSR マネジメントに反映されるのかが分からない。

い。これに対して、AA1000SES が掲げるエンゲージメントの手法のうち、⑥CSR 委員会への招集、⑦共同学習、ノウハウ・知識の共有、⑧共同プロジェクトの開発は、対話が行われ、企業とステイクホルダーの協働またはパートナーシップを目指し、レベルの高いエンゲージメントに使われる手法である (AccountAbility, 2015; Plaza-Úbeda *et al.*, 2010)。

つまり、本論文のアンケート調査において扱っているエンゲージメントの手法のうち、③から⑧までは対話を伴う手法であるが、手法③④⑤から得られた情報を社内にフィードバックし、取り組みの改善などの行動プランに反映されるとは限らない。一方で、経営層が参加する CSR 委員会、新しい技術や規範などを共有する勉強会、サプライヤーや顧客などと共同プロジェクトの開発という手法⑥⑦⑧は、経営者の参加で意思決定に影響したり、企業の行動プランの策定または取り組みの改善に関連する可能性が高いため、CSR マネジメントの仕組みに影響を与える可能性が高いと考えられる。

したがって、仮説 2 を検証するために、本論文は対話を伴うエンゲージメントの手法をさらに絞り込み、レベルの高い手法である⑥⑦⑧に注目し、CSR マネジメントに与える影響を研究する。具体的には、ステイクホルダーを問わず、上記のエンゲージメントの手法⑥⑦⑧のうち、少なくとも 1 つを活用している企業と、1 つも活用していない企業を 2 つのグループに分け、エンゲージメントの効果に差があるかどうかについて検定を行った。エンゲージメントの手法⑥⑦⑧を使用している企業は、高いレベルのエンゲージメント手法を使用する企業としている。ステイクホルダー・エンゲージメントの実行効果のデータが正規分布に従っていないため、本論文は Mann-Whitney U 検定を用いた。その結果は、表 4.24 でまとめている。

Mann-Whitney U 検定の結果を見ると、高いレベルのエンゲージメント手法を使用していない企業と使用している企業の間で、エンゲージメントの効果 5、6、7 のみに有意な差が見られた。エンゲージメントの効果 5、6、7 はいずれも知識または情報の獲得に関する効果であり、この点では高いレベルのエンゲージメントがそうでないエンゲージメントよりも効果が大きいことが明らかになった。

また、エンゲージメントによって得られた情報をどのように CSR マネジメントにおいて利用するか、というエンゲージメントが CSR マネジメントにおける役割を尋ねた項目は、効果 7、8、9 であるが、このうち、効果 7「経営計画や戦略を作成するための情報を得た」のみに有意な差が見られた。つまり、高いレベルのエンゲージメント手法の使用は、経営計画や戦略を作成するための情報の入手にのみ、効果が高く認識されていた。その一方で、高いレベルのエンゲージメント手法の使用の有無は、CSR に関わる意思決定、業績評価指標の選択や設定、CSR 報告書の作成といった CSR マネジメントに関わる効果の認識では差が見られなかった。

表 4.24 高いレベルのエンゲージメント手法の有無による効果の差の検定

エンゲージメントの効果	高いレベルのエンゲージメント 手法を使用しないグループ			高いレベルのエンゲージメント 手法を使用するグループ			Mann-Whitney
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	U test
1. ステイクホルダーの関心や要請をより把握した	49	3.92	.76	36	4.08	.91	$Z^{36}=1.137$
2. 自社の CSR 活動についてステイクホルダーの理解を得た	49	3.67	.75	36	3.94	.86	$Z=1.592$
3. 各種 CSR ガイドライン、グローバルな動向に対応した	49	3.47	.89	36	3.75	1.03	$Z=1.659$
4. 自社のレピュテーションやイメージを向上した	49	3.69	.65	36	3.69	.71	$Z=-.221$
5. CSR に関する知識・ノウハウを得た	49	3.61	.67	36	3.97	.81	$Z=2.068^*$ ($p=.039$)
6. 事業収益に貢献する CSR 活動の方法に関する知見を得た	49	3.33	.52	36	3.67	.83	$Z=2.220^*$ ($p=.026$)
7. 経営計画や戦略を作成するための情報を得た	49	3.31	.77	36	3.78	.83	$Z=2.511^*$ ($p=.012$)
8. CSR に関わる意思決定についてステイクホルダーと意見を交換した	49	3.51	.87	36	3.42	1.18	$Z=-.462$
9. 業績評価指標の選択や設定に関してステイクホルダーの意見を得た	49	2.90	.94	36	3.14	1.15	$Z=.589$
10. CSR 報告書の作成に活用した	49	3.51	1.06	36	3.44	1.36	$Z=.088$

* $p<.05$

ステイクホルダー・エンゲージメントのガイドラインである AA1000SES は、エンゲ

³⁶ Z は正規分布で近似したときの検定統計量であり、その漸進有意確率（両側）が有意水準 0.05 以下であれば、帰無仮説が棄却される。本論文では、エンゲージメントの効果 5,6,7 に対して、有意確率が 0.05 以下であるため、帰無仮説「2 つのグループの間に差がない」が棄却され、2 つのグループの間に差が見られることである。

ジメントの実行で、企業の意思決定にステイクホルダーを巻き込み、ステイクホルダーの意見を参考にして経営計画や具体的な経営活動の改善を期待している。また、GRI ガイドラインはステイクホルダー・エンゲージメントを CSR 報告書の作成プロセスに活用することを提唱している。このように、ステイクホルダー・エンゲージメントを通じて、ステイクホルダーの意見を何らかの形で意思決定や具体的な経営活動に反映させることが期待されているが（谷本, 2013a）、本論文の検証結果によると、サンプル企業では、高いレベルのステイクホルダー・エンゲージメントの手法が CSR に関わる意思決定、業績評価システム、CSR 報告書の作成に活用され、役に立てているとはいえない。

CSR 経営では、ステイクホルダー・エンゲージメントがサステナビリティ会計、業績評価システムにおける役割が強調されている（de Villiers *et al.*, 2016）。ステイクホルダーとのエンゲージメントを通じて、業績評価指標の設定にステイクホルダーの意見を反映することが事例研究で示唆されているが（Kerr *et al.*, 2015; Rodrigue *et al.*, 2013a）、本論文のサンプル企業では、エンゲージメントを通じて「業績評価指標の選択や設定に関してステイクホルダーの意見を得た」という効果の得点が一番低い。また、高いレベルのエンゲージメントの手法の使用の有無によって、2つのグループ間で差が見られなかったということは、これらの手法を通じて行われているエンゲージメントが、サンプル企業の業績評価システムに与える影響が大きいと言える。つまり、エンゲージメントから得た情報を具体的な業績評価指標として落とし込むことは、CSR に関わる場合、難しいと考えられる。

なお、有意な差が見られたエンゲージメントの効果 5、6、7 は、知識または情報の獲得に関する効果であるため、サンプル企業では、エンゲージメントから得た情報を意思決定や業績評価システムに生かすことより、高いレベルのステイクホルダー・エンゲージメントが知識の習得を中心に利用されていることが推測できる。したがって、現在の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、ステイクホルダー・エンゲージメントのガイドラインである AA1000SES が期待しているようには活用されていないと言える。ステイクホルダーの声を具体的な行動プランに反映することは、今はまだ途上の状況であり、CSR 課題の多様化と複雑性に影響されるとも考えられる。そして、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントにおいて、対話が多く見られるようになっているが、そこから得た情報をインプットとして CSR マネジメントに生かすことは、今後のステイクホルダー・エンゲージメントの課題であり、さらに CSR 経営の課題であると考えられる。

4.3 小括：アンケート調査での発見事項と考察

本章は、アンケート調査の実施で、本論文が提示した研究課題①「ステイクホルダーの重要性は、企業のステイクホルダー・エンゲージメントの実行にどのような影響を与えるのか」および、研究課題②「ステイクホルダー・エンゲージメントが、企業の CSR マネジメントにどのような影響を与えるのか」について、3つの仮説を通じて研究した。本節では、研究課題①と研究課題②について、アンケート調査で明らかになったことをまとめる。

まず、ステイクホルダーの重要性について、CSR を重視する株主・投資家、顧客と従業員は、重要性の全体、または重要性を構成する 4 つの要素においても企業から重視されており、日本企業が重視するステイクホルダーであると言える。その一方で、NGO・NPO と一般消費者の重要性は、高く認識されていない。また、ステイクホルダーの重要性の個別の要素を見ると、サプライヤーの権力と緊急性、政府機関の正統性と近接性も高く重視されていないことが明らかになった。

また、ステイクホルダー・エンゲージメントの手法数について、サンプル企業では、従業員に対するエンゲージメントの手法数が合計で 201 であり、一番多い。続いて CSR を重視する株主・投資家 (167)、顧客 (153)、一般的な株主・投資家 (152) に対するエンゲージメントの手法数も比較的多い。その一方で、一般消費者 (90)、政府機関 (100)、NGO・NPO (112) に対するエンゲージメントの手法数は少ない。

そして、具体的なエンゲージメント手法の活用状況を見ると、サンプル企業 85 社のうち、ほぼ全ての企業は文書、ホームページによる情報開示の手法を使って多様なステイクホルダーと一方通行のエンゲージメントを行なっている。それに対して、対話が行われるエンゲージメント手法の活用がそれほど多くないと言える。対話を伴うエンゲージメントの手法のうち、企業の多様な会議や、インタビューに関わる主なステイクホルダーは、株主・投資家、従業員とサプライヤーであった。また、CSR 委員会に召集されるステイクホルダーが、主に従業員に限られており、社内の委員会に外部ステイクホルダーが参加することは、日本企業では抵抗が大きいようである。そして、サンプル企業は主に地域社会、NGO・NPO および CSR を重視する株主・投資家とステイクホルダーが主催する会議、例えば、円卓会議や意見交換会、公開シンポジウムを通じてエンゲージメントを行なっていた。特に NGO・NPO については、共同学習や共同プロジェクトの開発などで、企業との共同が他のステイクホルダーよりも多く見られることが特徴である。こうした取り組みは一部の企業にとどまるが、先進的な企業では NGO・NPO との共同が重視されていることが明らかになる。なお、サンプル企業のうち、NGO・NPO に対するエンゲージメントを行なっている企業は多くはなく、近年の欧米企業が NGO・NPO と積極的に連携していることが知

られているが、こうした傾向とはやや異なると考えられる。

アンケート調査のデータに基づき、本章は 3 つの仮説について検証を行った。その結果と発見事項は、以下の通りにまとめられる。

第 1 に、権力、正統性、緊急性と近接性という 4 つの要素からなるステイクホルダーの重要性とエンゲージメントレベルについて、有意にプラスの関係があることが確認できた。半分以上のサンプル企業は、CSR を重視する株主・投資に対して対話を伴うエンゲージメントを行なっている一方で、一般消費者、政府機関、地域社会と NGO・NPO に対して、サンプル企業は圧倒的に対話を伴わないエンゲージメントを行なっている。そこで、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントはまだ途上にある状況であることが明らかになった。どのように多様な形で対話のあるエンゲージメントを実行し、そこから得た情報を生かすのかについては、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの課題であると考えられる。

第 2 に、ステイクホルダー・エンゲージメントの手法数の視点から見ると、ステイクホルダーの重要性と、ステイクホルダー・エンゲージメントの手法数について、有意にプラスの関係があることも検証された。ただし、具体的にエンゲージメントの手法を見ると、企業は特定のステイクホルダーに対して特定のエンゲージメントの手法を活用していることが明らかになった。つまり、重要性の高いステイクホルダーに対して、企業はレベルの高いエンゲージメントを行い、より多くのエンゲージメントの手法を活用する傾向が見られる一方で、企業は異なるステイクホルダーに対して意図的にエンゲージメントの手法を選択的に活用していると考えられる。

第 3 に、ステイクホルダー・エンゲージメントの実施の効果を確認した上で、CSR マネジメントに与える影響を検証した。アンケート調査の結果によると、サンプル企業はステイクホルダー・エンゲージメントの実行で、ステイクホルダーの関心や要請をより把握し、自社の CSR 活動についてステイクホルダーの理解を得た。また、高いレベルのエンゲージメント手法の使用は、CSR に関する知識・ノウハウ、事業収益に貢献する CSR 活動の方法に関する知見および、経営計画や戦略を作成するための情報の獲得に効果があることを確認した。なお、エンゲージメントによって得られた情報がどのように CSR マネジメントにおいて利用されるのかについて、高いレベルのエンゲージメント手法の使用は、ただ経営計画や戦略の作成に効果が見られることが明らかになった。ステイクホルダー・エンゲージメントを CSR に関わる意思決定、業績評価指標の選択や設定、CSR 報告書の作成といった CSR マネジメントに活用することは、日本のステイクホルダー・エンゲージメント、さらに CSR 経営の課題であると考えられる。

以上のように、本章はアンケート調査を通じて、ステイクホルダーの重要性がステイク

ホルダー・エンゲージメントに与える影響、そしてステイクホルダー・エンゲージメントが CSR マネジメントに与える影響を検証した。前述した通り、企業がステイクホルダー・エンゲージメントの実行で、単に情報を得るだけではなく、重要なことは、企業が対話のような双方向のコミュニケーションを通じて、自社が対応すべき CSR 課題に対する理解を深め、それに基づいて CSR 戦略を立て、それに従って行動し、その結果を評価するというマネジメントの仕組みを整えることである。こうしたマネジメントの仕組みにステイクホルダー・エンゲージメントで得た情報を生かすことは、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの課題であると考えられる。このような、企業の CSR 活動を促進したり、CSR マネジメントを改善したりすることがステイクホルダー・エンゲージメントに期待されている。

そして、本論文は Agle *et al.* (1999) を参考にし、重要性を構成する各要素の評価尺度を設定し、Mitchell *et al.* (1997) のステイクホルダーの重要性理論のモデルを使って仮説を検証したが、重要性を構成する 4 つの要素ごとの信頼性が高くないため、個別の要素ごとの検証はできなかった。これは、要素ごとの測定変数の設定の問題が考えられるが、4 つの要素がそれぞれ独立ではなく、相互に関係している可能性も考えられる。ステイクホルダーの重要性理論のモデルの全体を見ると、重要性を測定することができたという点で、ステイクホルダーの重要性理論は分析モデルとして意味があると言える。しかし、個別の要素を見た場合、日本企業にとって、ステイクホルダーの重要性を評価する際に、4 つの要素は本当に妥当なものなのか、日本企業に当てはまるかどうかについて、疑問の余地が残されていると考えられる。それゆえ、Mitchell *et al.* (1997) のステイクホルダーの重要性理論のモデルを改善する余地があると推測できる。

第5章 日本企業の事例研究

第4章では日本企業を対象にしたアンケート調査を実施し、そこで得られた知見を参考にし、本論文の研究課題③「質の高いステイクホルダー・エンゲージメントが実務でどのように実行されているのか」について、CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントに関するインタビュー調査を実施した。

インタビュー調査は、主に企業がステイクホルダーとエンゲージメントをする際の考慮事項、ステイクホルダー・エンゲージメントから得た情報をどのように利用しているのか、CSR 課題の解決や CSR マネジメントにどのような影響を与えるのかについて展開されている。これらのステイクホルダー・エンゲージメントの側面は、アンケート調査を実施しても適切な回答が得られない可能性が高いと言える。したがって、第4章のアンケート調査の知見を踏まえ、ステイクホルダー・エンゲージメントに関する深い理解を得るために、本論文はインタビューを通じて研究し、さらにアンケート調査の知見への理解を深めることになる。

5.1 事例企業の選定とデータ収集

5.1.1 事例企業の選定

CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントの活用事例を研究するために、まず、本節では、事例企業の選定とデータの収集について説明する。

東洋経済新報社の CSR 調査に参加し、『CSR 企業白書 2019』において、CSR 企業ランキング上位 800 社に選定されている企業には、CSR 課題に関心を持ち、CSR 経営を積極的に推進している企業が多い。『CSR 企業白書 2019』において、ステイクホルダー・エンゲージメントに関する調査項目に回答した 1,080 社のうち、510 社（47.2%）がステイクホルダー・エンゲージメントを実行し、14 社（1.3%）が実行予定としているため、本論文のアンケート調査の対象企業には、一部のステイクホルダー・エンゲージメントを実行していない企業も含めている。

本論文は、CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントがどのように実施されているのかを研究するために、ステイクホルダー・エンゲージメントを確実に実行している企業を対象にする。具体的には、東洋経済新報社の 2019 年の『CSR 企業総覧』に掲載されている企業の中で、第4章のアンケート調査の対象企業 1,407 を除き、残った上場

企業のうち、ステイクホルダー・エンゲージメントの実施が公表されている 18 社を抽出した。2019 年 10 月に、この 18 社にインタビュー調査の依頼文と主旨説明書を郵送で依頼した。その結果、3 社の日本企業から調査協力が得られた。

この 3 社は、業種および主要な CSR 課題と活動が異なるため、ステイクホルダー・エンゲージメントの特徴も異なる。その中で、特に、C 社に対してのインタビュー調査では、ステイクホルダー・エンゲージメントが経営戦略や企業理念の策定、マテリアリティ（重要課題）の決定、情報開示など多様な CSR マネジメントでの活用が確認され、CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントの活用にも多様な知見を提供できる代表的な事例であると考えられる。そこで本論文は、ステイクホルダー・エンゲージメントを積極的に活用している C 社に対して、事例分析を行う。

5.1.2 データ収集

本論文におけるインタビュー調査は、事前に質問項目を調査企業に示し、インタビューの実施中に柔軟に追加質問のできる半構造化形式のインタビューを採用した。質問項目は、本論文の研究課題③「質の高いステイクホルダー・エンゲージメントが実務でどのように実行されているのか」を巡り、主にステイクホルダーとエンゲージメントをする際の考慮事項、ステイクホルダー・エンゲージメントから得た情報がどのように利用されているのか、CSR 課題の解決や CSR マネジメントにどのような影響を与えるのかについて展開されている。インタビュー調査の主旨説明書は、本論文の巻末の付録資料 C である。

インタビュー調査の対象は、CSR 部署のマネジャーまたはステイクホルダー・エンゲージメントについて詳しい方であり、C 社はサステナビリティ推進室の担当 Y 氏である。インタビュー時間は、2019 年 11 月 15 日の 1 時間半程度であった。またインタビューの後、インタビュー内容を確認するために 4 回、メールのやりとりを行った。

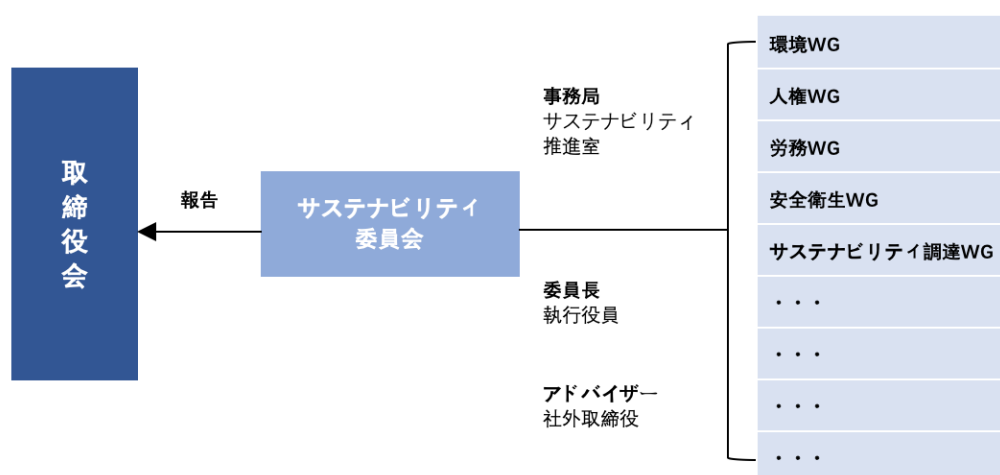
インタビューの内容は、同意を得た上で、音声データとして録音し、内容を書き残している。また、本論文のインタビュー調査は、各社のホームページおよび CSR 報告書、各社の CSR マネジャーから得られた社内資料を参考にしている。本論文で取り上げている C 社は、2019 年にグループ会社の 1 社と経営統合をした。インタビュー調査では、C 社の 2019 年の統合報告書を参考にした上で、C 社が経営統合する前に両社が発行した CSR 報告書、ホームページに開示されている情報も参考にした。

5.2 C 社の CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメント

C 社は、日本を核にアメリカ、ヨーロッパ、アジアに開発・生産・販売拠点を展開しているグローバルな電気機器企業である。急速な市場変化に対応し、持続的な成長を続けるために、C 社は 2019 年にグループ会社の 1 社と経営統合をした。主要な事業として、電子部品事業と車載情報機器事業の 2 つ事業を展開している。経営統合以前は、両社それぞれにおいてエンゲージメントを行っていたが、経営統合がきっかけで、C 社は、両社が培ってきた強みを最大限発揮し、ステイクホルダーの期待に応えるために、従来の CSR マネジメントを再考し、新しい仕組みを導入し、積極的にステイクホルダーとのエンゲージメントを行なっている。

2019 年の経営統合に伴い、C 社はサステナビリティ委員会を新設した。図 5.1 は C 社の CSR マネジメントの推進体制を示している。C 社の CSR マネジメントを推進するサステナビリティ委員会は、執行役員が委員長を担当し、社外取締役がアドバイザーにつき、環境、人権、労務などの 9 つのテーマ別に設定したワーキンググループ（WG）で構成される。

図 5.1 C 社の CSR マネジメントの推進体制

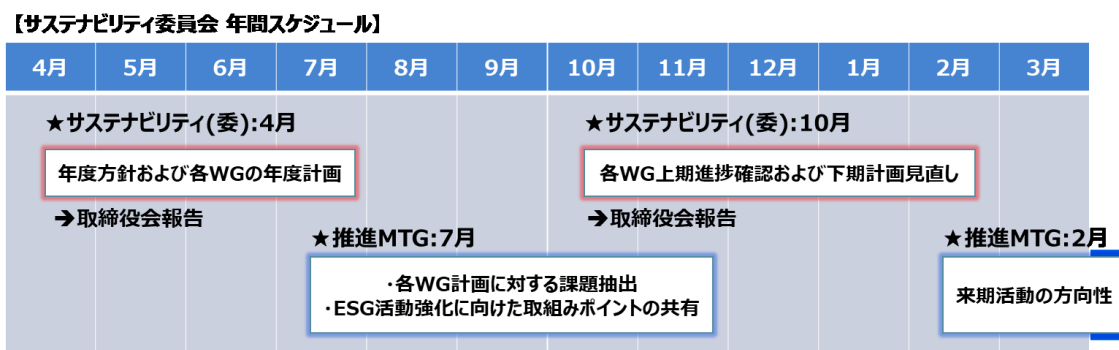


出所：C 社の資料より筆者作成

C 社のサステナビリティ委員会は、半期ごとに CSR 課題について進捗確認を行い、その結果を取締役会へ報告している。サステナビリティ委員会の年間スケジュールは、図 5.2 で表している。このサステナビリティ委員会は、C 社の様々なステイクホルダー・エンゲージメントの実行プロセスにおいて、最終的に取締役会への報告を行うとともに、CSR に関わる全社的な意思決定を担う重要な機関であると見なされる。

「委員長（執行役員）が出席するサステナビリティ委員会を年 2 回と、担当者のみで議論する推進ミーティング（推進 MTG）³⁷を年 2 回で開催しています。1 年間運用してみて、課題が出てくれば体制や開催時期など見直す予定です。」（C 社のサステナビリティ推進室担当）

図 5.2 サステナビリティ委員会の年間スケジュール



出所：C 社の資料より

インタビュー調査では、C 社は株主や投資家、サプライヤー、従業員、一般消費者、顧客企業、地域社会などの様々なステイクホルダーとエンゲージメントを行なっていることが確認できた。ステイクホルダー・エンゲージメントでは、C 社は多様なステイクホルダーに対して、自社の考え方や取り組みを説明して意見交換を行うとともに、ステイクホルダーの期待や要望を確認し、必要なものについて社内にフィードバックして検討を行なっている。

C 社に対するインタビュー調査の対象者 Y 氏は、C 社のサステナビリティ推進室の担当である。C 社のサステナビリティ推進室は、統合報告書の作成と編集の責任を担っている。経営統合を契機として、C 社は 2019 年 8 月に、初めて統合報告書を作成して発行した。サステナビリティ推進室は、統合報告書の情報開示のあり方を検討し、ステイクホルダーの期待や要望を確認するために、2019 年 8 月から 12 月までの 5 ヶ月をかけて、約 20 社の機関投資家と直接的な対話を行い、サステナビリティや ESG³⁸に関わる内容の意見交換を行

³⁷ 推進ミーティング（推進 MTG）の出席者は、各ワーキンググループ（図 5.1 の WG）のメンバーである。サステナビリティ委員会では、委員長およびアドバイザーが出席し、全社的な事項について承認または決定するが、推進ミーティングでは、担当者のみで行い、期初に計画した事項に対する進捗状況の報告や、推進するにあたっての課題確認などを行う。

³⁸ ESG とは、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）である。今、企業の長期的な成長のためには、ESG が示す 3 つの観点が必要だという考え方が世間では広まってきている。

い、統合報告書を軸に投資家が自社に求める情報開示項目、CSR の取り組みなどを検討した。これらのエンゲージメントは、C 社の統合報告書をベースに行われているが、情報開示のあり方だけではなく、CSR の取り組み、経営戦略や企業理念などの話しも出てきた。本論文は、C 社と投資家とのエンゲージメントに焦点を当てて研究する。

「経営統合前、両社はそれぞれの年次報告書を発行していましたが、今年からは経営統合に伴って、C 社としてアニュアルレポートから統合報告書に位置付けを変えて、初めて統合報告書を発行しました。今年の 8 月以降、我々（C 社のサステナビリティ推進室担当者）は、機関投資家を訪問し、この新しくできた統合報告書を対話のツールとして活用して、統合報告書の作成や CSR の取り組みに関して、意見交換を行いました。」（C 社のサステナビリティ推進室 担当）

C 社は 2019 年 8 月から 12 月まで、約 20 社の機関投資家に対してエンゲージメントを行った。図 5.3 で示している通り、ESG 評価会社が企業の ESG に関する活動を評価し、運用会社、すなわち投資家が資産の運用を任せている会社である機関投資家に ESG 評価の情報を提供し、機関投資家是对話などを行なって企業の情報を集め、投資対象を選定する³⁹。そこで、本論文の分析フレームワークである Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性理論の視点から見ると、機関投資家は、C 社の CSR マネジメントの推進において、財務および CSR に関わる活動、評価などに大きな影響力を持っており、C 社にとって権力の大きいステイクホルダーであると言える。特に C 社は、経営統合してから 1 年未満の時期で、経営統合した後の経営計画や経営の方向性を定めるために、投資家の意見を聞く必要があり、また自社の ESG 評価を高めるために、投資家の期待や要請を把握して対応する必要がある。この意味で、これらの機関投資家は、C 社にとって正統なステイクホルダーであると考えられる。

³⁹ 従来の財務情報だけでなく、環境・社会・ガバナンス要素も考慮した投資は、ESG 投資と呼ばれる。経済産業省によると、特に、年金基金など大きな資産を超長期で運用する機関投資家を中心に、企業経営のサステナビリティを評価するという概念が普及し、気候変動などを念頭においた長期的なリスクマネジメントや、企業の新たな収益創出の機会を評価するベンチマークとして、持続可能な開発目標 (SDGs) と合わせて注目されている。日本においても、投資に ESG の視点を組み入れることなどを原則として掲げる国連責任投資原則 (PRI) に、日本の年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が 2015 年に署名したことを受け、ESG 投資が広がっている。

https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/esg_investment.html（閲覧日：2019 年 11 月 20 日）

図 5.3 機関投資家と C 社の関わり



出所：C 社の資料より筆者作成⁴⁰

また、これらの約 20 社の機関投資家とエンゲージメントを行ったことは、環境省が開催した企業と投資家の対話を促進するイベント⁴¹に参加したり、またイベントを通して投資家とアポイントを取り、直接に投資家のところに訪問したりすることを通じて実現した。いずれも対面的な対話を通じて、統合報告書をベースにして情報を提供し、意見交換を行っていた。ステイクホルダーとエンゲージメントを行うアプローチの視点から考えると、C 社はこれらの機関投資家と対話する機会またはアクセスできるアプローチを持っており、また、ESG に対して、関心や理解を共有していると言える。本論文の分析フレームワークで考えると、これらのステイクホルダーは C 社にとって、近接性の高いステイクホルダーであると考えられる。

C 社がエンゲージメントを行った投資家には、C 社の株を持っている機関投資家と持っていない機関投資家の両方が含まれている。C 社の株を持っている機関投資家は、前述した通り、C 社の経営の方向性や活動に影響が大きく、重要なステイクホルダーである。また、C 社の株を持っていない機関投資家でも、対話の中で、ESG 評価の中で何を重視しているのか、投資家が何を期待しているのかを確認することができるし、将来の投資機会と結びつける可能性を持っている潜在的なステイクホルダーであると考えられる。

⁴⁰ 図 5.3 における「ESG インデックスとは、ESG 評価会社などが、ESG の取り組みに優れた銘柄リストを作成するもの。長期投資家によっては、リストを構成する銘柄をすべて購入することもある。世界最大の年金投資家 GPIF は 2017 年から ESG インデックス (FTSE と MSCI が作成) への投資を開始した」。

⁴¹ 環境省 環境情報開示基盤整備事業 ～ESG 対話プラットフォーム～が 2019 年 7 月 24 日に開催した「第 1 回 ESG 相談会」である (参考 URL : <https://www.env-report.env.go.jp/event.html>)。

「環境省主催の企業と投資家を結びつけるイベントに参加し、投資家の方々と直接対話できる機会を設定することができました。また、以前から交流のあった投資家については、財務視点だけではなく ESG 視点も加えた対話を実施しました。当社の考え方とか、取り組み状況を説明して、投資家が何を期待し、どういうところで問題があるか、私たちの会社に何をしたいか、ということを確認し、その内容を社内関係者および経営層に報告しました。」(C 社のサステナビリティ推進室 担当)

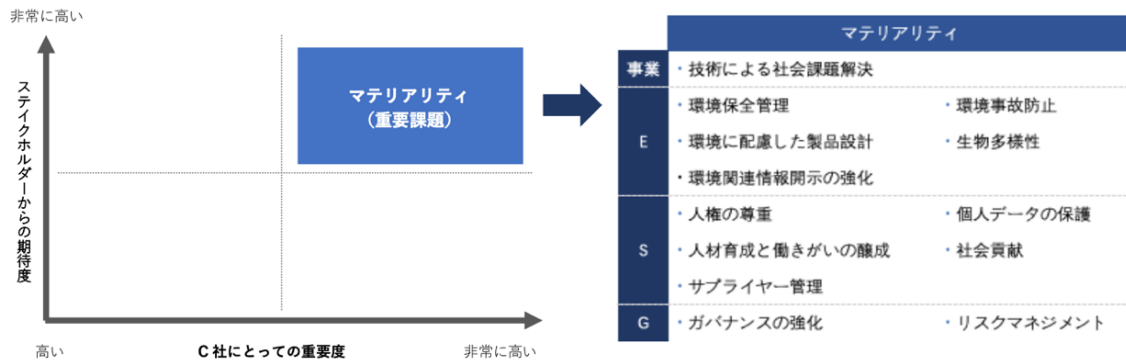
対話のイベントや訪問などのエンゲージメントを通じて、C 社のサステナビリティ推進室は投資家が C 社に求める情報開示項目、開示レベル、取り組みを確認し、CSR 活動の強みや弱みを発見することができた。そのうち、例えば、GRI ガイドラインに準拠していないとか、取り組むべき重要課題（マテリアリティ）の決定においてもっと事業と結び付けないといけないとか、女性の従業員比率や女性管理職をもっと増やさないといけないなどの問題が指摘されている。サステナビリティ推進室は、投資家とのエンゲージメントで得られた意見や情報を他部門と共有し、取締役会に報告している。また、情報開示について改善が必要なものについて、次期の統合報告書に反映していく予定である。さらに、情報開示のみならず、その仕組みをどのように改善する必要があるのかについて、社内で議論され、具体的な取り組みで解決しようとしている。

マテリアリティとエンゲージメント

投資家とのエンゲージメントの中で指摘されている重要な課題の 1 つは、マテリアリティの決定と開示である。C 社のマテリアリティの決定プロセスは主に 4 つのステップからなる。C 社はまず、ISO26000 を基本的な活動フレームとし、SDGs を中心にステイクホルダーの関心事を整理し、そして、ステイクホルダーから見た重要な課題を特定し、続いてそれらの課題が自社へ与える影響を評価して優先度を特定し、最後に特定した優先度に基づき、中期経営計画の作成に反映し、具体的な取り組み項目や目標の明確化に向けた検討を進めていく。

図 5.4 は C 社のマテリアリティを示している。2019 年に経営統合をした C 社にとって、今の段階でマテリアリティの決定プロセスはまだ発展の途上である。重要なテーマは特定されていたが、様々なステイクホルダーの考え方や期待が多少異なり、それらは時々対立することもあるため、どの課題が C 社にとって重要なのか、その優先順位づけが C 社にとって難しいと考えられている。図 5.4 で示されているように、C 社は、事業別、そして環境、社会、ガバナンスのテーマごとにマテリアリティを特定している。

図 5.4 C 社のマテリアリティ



出所：C 社の資料より筆者作成

「今期、新たにマテリアリティを設定しましたが、その中でうまくいかなかったところもあるので、来期以降は、その中にエンゲージメント内容も反映させ、マテリアリティの見直しを行なっていくように考えています。」(C 社のサステナビリティ推進室 担当)

さらに、マテリアルと判断した項目をどのように事業と結びつけるのかについて、具体的な目標に落とし込むことも検討中である。C 社のサステナビリティ推進室は、投資家の意見を踏まえ、マテリアリティについて社内の他部門、例えば、IR、広報、経営企画、営業、生産、技術などの部門と会議や対話を行い、そこで得られた意見もマテリアリティの見直し、具体的な取り組み項目や目標の明確化に反映させている。そして、サステナビリティ推進室は、これらの検討の結果をサステナビリティ委員会と取締役会に報告し、2020 年 3 月の取締役会で決議される予定である。

「マテリアリティに事業視点をどう入れていくかは、現在検討中です。マテリアリティだけを議論するわけではなく、外部環境変化や自社の強みや弱みなどを分析して議論した上で、マテリアリティの議論になると思うので、来期計画立案のタイミングで議論できるよう、取締役会答申も含め検討しています。」(C 社のサステナビリティ推進室 担当)

企業理念とエンゲージメント

また、C 社のステイクホルダー・エンゲージメントは、企業理念の検討にも活用されている。企業理念は企業の経営の指針としているものであり、企業の経営姿勢、経営計画の方

向に影響を与える。今、C社の統合報告書に記載されている企業理念は、統合以前の企業理念であり、統合されたもう1社の理念とは違うものである。今回の経営統合で、両社の従業員が同じ方向に向かって活動するように仕向け、社会に貢献する企業経営を目指すために、C社は再び自社の価値観に合致する企業理念を考え、自社が追求している「価値」がどのようなものを指すか、それに基づいた経営姿勢の検討も進めている。

「今期、企業理念の見直しを行なっています。新たな企業理念や経営姿勢の見直しにより、弊社にとって何が企業価値なのか、この「企業価値」とは何なのか、もう一回見直す機会になります。この企業理念により社員が同じ考え方、同じ価値観が持てるように社員教育をする予定です。」(C社のサステナビリティ推進室 担当)

この企業理念の検討は、主に役員のような経営層で議論されているが、C社のサステナビリティ推進室がステイクホルダーとのエンゲージメントの中で得た意見も反映されている。C社は企業理念の見直しを契機として、ESGの視点を組み込み、それに基づいてCSR活動に関する様々な行動指針、方向を定めている。企業理念を実現するために、企業の3年間の経営計画は、どういうものになるべきか、両社の事業をどのように統合するか、というところまで議論されている。このように、企業理念の検討を通じて、C社のCSR経営の方向性、さらにCSRの仕組みに対する考え方の再考を促進している。

「今後どのような会社になりたいのか、それを実現するために、3年間の経営計画はどう立てるのか、両社の事業をどう統合するのかを経営層が考えています。このことによって、企業文化や歩んできた歴史も違う会社でしたが、想いをひとつにすることができ、経営統合のシナジーにもつながると思います。」(C社のサステナビリティ推進室 担当)

ESGの浸透とエンゲージメント

以上の分析を通じて、C社はステイクホルダー・エンゲージメントを通じて企業理念の見直し、マテリアリティの決定や統合報告書における情報開示の改善を行っており、エンゲージメントをCSRマネジメントに反映させていることが明らかになった。したがって、C社のエンゲージメントは、企業経営にCSR課題を落とし込むことに貢献していると言える。C社は、ESGの視点で本論文におけるCSR経営を取り扱っている。C社では、ESG経営に対する経営層の意識の変化をもたらすことは、ステイクホルダー・エンゲージメントを行う重要な意味のひとつである。

「エンゲージメントの結果を取締役会などに報告しています。その大きな目的としては、経営層にステイクホルダーの生の声(期待)を伝えることによって、ESGを理解して頂き、経営活動に活かして頂くことです。特に経営に大きな影響を及ぼす投資家の意見や期待は、経営層の意識を変えたこともあります。」(C社のサステナビリティ推進室 担当)

C社は統合報告書の作成など ESG 経営の様々な視点で、社内外のステイクホルダーとエンゲージメントを実行し、その結果を取締役会や、執行役員会議に報告している。ESG に関して、投資家の意見を経営層に報告することで、経営層の関心を喚起することができた。ESG 課題を企業経営に落とし込むことの必要性について、経営層は理解を深めている。

また、元々経営統合する前の両社の CSR 課題に異なるところがあり、経営層の考え方や関心が多少異なる。そこで、長期的な価値創造を考えた上で、2019 年の経営統合によって、1つの会社として同じ方向に向かって活動するために、C社は、ESG に関して経営層の考え方を重視し、統合報告書の作成にあたっては、これまで以上に役員などの経営層とのディスカッションが必要であると考えている。C社は、取締役会や役員研修会を通じて、ESG 経営について定期的にディスカッションを行なっている。ESG への理解を深めるために、C社は ESG 評価会社などが作成した ESG 評価の項目を使い、ESG 経営のために具体的にどのような活動が行われ、どのような取り組みをどの程度実施する必要があるのかについて、専門家を招待し、業界他社の優れた取り組みを役員研修会で議論している。なお、経営統合一年未満の現段階では、C社は特に経営層の考え方や認識の共有を重視し、これらの ESG に関する研修が、主に経営層を中心に実施されており、全社の従業員との共有はまだ実現されていない。

「役員研修会や取締役会のディスカッションを通して、トップマネジャーの ESG に関する理解が深まってきています。統合報告書を作るときに、これまで以上に役員とのディスカッションが必要です。ステイクホルダーが何を求めているかを知ることができて、それを経営活動につなげていくためには、エンゲージメントは非常に効果的だと思っています。」(C社のサステナビリティ推進室 担当)

C社は、投資家とのエンゲージメントで、自社の CSR マネジメントの強みと弱みを把握し、その情報を取締役会までに報告している。そして、経営層は役員研修会などで、ステイクホルダーから得られた情報を議論し、ESG の視点を企業理念に反映させたり、CSR 課題を経営計画に落とし込んだり、統合報告書の情報開示の改善に反映したりすることを進めていく。

「投資家とのエンゲージメントによって、弊社の強みと弱みがよく分かりましたので、次の経営計画に織り込んで行こうとしています。また情報開示の足りない部分は、次の報告書で改善していく予定です。」（C社のサステナビリティ推進室 担当）

5.3 小括：事例研究での発見事項と考察

本論文は事例企業 C 社のステイクホルダー・エンゲージメントを取り上げ、統合報告書をベースに機関投資家と行ったエンゲージメントに注目している。本論文の分析フレームワークであるステイクホルダーの重要性理論の視点から見ると、本章で取り上げたエンゲージメントの事例に関わった機関投資家は、C社にとって権力を持っている正統なステイクホルダーであり、対話の機会またはアクセスできるアプローチを持っている近接性の高いステイクホルダーである。彼らの CSR に関わる主張に対して、どの程度速やかな対応を求めていることは、今回の事例で反映されていなかったが、権力、正統性と近接性の視点から見ると、C社にとって重要性の高いステイクホルダーであると考えられる。C社のエンゲージメントでは、統合報告書の情報開示をはじめ、自社の CSR マネジメントの体制についてステイクホルダーと意見交換を行い、ステイクホルダーの期待や要請を確認した。投資家に対するエンゲージメントの手法としては、報告書の情報開示をベースに、インタビューと対話が活用されている。このことは、基本的には、本論文のアンケート調査の結果と類似している。

C社は経営統合を契機として、統合報告書の作成や企業理念を見直す過程で、マテリアリティの決定や CSR に対する経営層の意識など、CSR マネジメントにおいて改善が必要なポイントが明らかになった。これはエンゲージメントによって知ることができた点である。C社が CSR 経営の重要性を認識し、投資家と対話を行うことで彼らの期待や要望を把握し、それを経営層に報告していた。このようなエンゲージメントの内容をもとに、積極的に情報開示やマテリアリティの決定などの CSR マネジメントに取り組んでいく姿勢は、ステイクホルダー・エンゲージメントを CSR マネジメントにおいて実質的に活用していく上で重要であると言える。

また、C社は機関投資家とのエンゲージメントを行った際に、統合報告書における情報開示や ESG の取り組みに関する改善点については、必ず経営層に伝えて欲しいとのリクエストをもらった。これは、現在、ステイクホルダーがエンゲージメントを通じて、本事例では投資家が自身の要請を企業の経営層に対応させることを期待していることを示している。

また、エンゲージメントから得た情報を経営層に届けないと、エンゲージメントの実行効果が小さくなる可能性があることが示唆されている。したがって、企業がステイクホルダー・エンゲージメントの最終責任者を明確にする必要があり、ステイクホルダー・エンゲージメントを CSR マネジメントに生かしていくという意味で、経営者または、取締役会の役割が重要であることが示唆される。ステイクホルダーの意見や要請をどのようにきちんとトップマネジャーに報告し、社内の経営活動に反映させて生かすのかは、ステイクホルダー・エンゲージメントの重要な課題であると考えられる。また、C 社は環境省が開催した企業と投資家の対話を促進するイベントに参加し、投資家とアポイントを取り、また個別に訪問することで、ステイクホルダーと意見交換などを行った。このことは、対面的な対話が、ステイクホルダー・エンゲージメントの役割を果たすには重要なアプローチであることも明らかになった。本論文の分析フレームワークではこの経営者の役割については明示的に議論していないが、ステイクホルダー・エンゲージメントを実質的なものにするためには、経営者の役割が重要であることがこの事例から窺える。

そして、C 社の事例は、経営統合に際して、経営層の考え方を一致させることが重要であり、CSR に対する理解が重要な要素の 1 つであることを示した。C 社は経営統合した企業として、特殊の事例であるかもしれないが、ここで示したように、企業が経営理念などを作っていくプロセスにおいて、投資家とのエンゲージメントが重要であることを示した。従業員を同じ方向に向かって活動するように仕向けるために、企業の経営層が CSR 経営の方向性を決める必要がある。経営層が一丸とならないと、CSR 経営に関する考え方も企業の中で浸透していかないため、CSR 経営の出発点として、経営層が CSR に関する考え方をどのように作っていくのかということが重要である。そのときに、社内だけで議論しても限界があり、外部のステイクホルダーの声を聞く必要がある。C 社の事例では、経営層に影響が大きい投資家が、CSR についてどのようなことを考えているかを把握することが重要であり、投資家とのエンゲージメントが、企業の CSR 経営の方向性の決定プロセスにおいて重要な役割を果たしていた。その先には、エンゲージメントの内容を経営戦略に結びつけ、具体的な活動プランの検討へ進めていくことを可能にすることが示唆されている。このように、ステイクホルダー・エンゲージメントを実質的に活用することで、CSR マネジメントの改革につながることが期待できる。

第6章 おわりに

本論文では、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性 (salience) 理論の視点から、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行現状を明らかにするとともに、ステイクホルダー・エンゲージメントが CSR 経営にどのように組み込まれているか、CSR マネジメントに与える影響を明らかにすることを目的としている。この研究目的に基づき、本論文では、「研究課題①：各ステイクホルダーの重要性は、企業のステイクホルダー・エンゲージメントの実行にどのような影響を与えるのか」、「研究課題②：ステイクホルダー・エンゲージメントが、企業の CSR マネジメントにどのような影響を与えるのか」、「研究課題③：質の高いステイクホルダー・エンゲージメントが実務でどのように実行されているのか」を研究した。

第2章では、ステイクホルダーの概念を説明した上で、先行研究および ISO26000、AA1000SES、GRI ガイドラインにおけるステイクホルダー・エンゲージメントの概念と手法を説明し、ステイクホルダー理論と正統性理論の視点から、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行を支える理論的根拠を提示した。そして、先行研究レビューを通じて、ステイクホルダー・エンゲージメントに関する研究の現状と課題を明らかにした。その結果、多くの CSR またはステイクホルダーに関する先行研究では、多様なステイクホルダーに対してエンゲージメントの重要性を強調しているが、ステイクホルダーに対応する時間や資金などの資源が制限され、企業にとって重要なステイクホルダーが誰か、また、どのステイクホルダーにどのような方法で対応するかという問題が提起されている。この点を踏まえ、本論文はステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントの方法との関係については、先行研究において十分に考察されているとは言えないことを指摘した。また、ステイクホルダー・エンゲージメントのマネジメント・コントロール・システムにおける役割に関する先行研究がいくつか見られるが、企業がどのような方法でステイクホルダーを CSR マネジメントに関与させているのかにあまり注目されていないことを示した。そして、本論文は実質的なエンゲージメントと形式的なエンゲージメントの両方の存在を指摘し、企業がどのようにステイクホルダー・エンゲージメントから得た情報を CSR マネジメントに生かし、CSR マネジメントに実質的に影響を与えるのかをもっと詳しく考察する必要があると指摘した。これらの問題意識に基づき、第2章では3つの研究課題を導き出した。

第3章では、本論文の研究課題を分析するために、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性 (salience) 理論に、Driscoll and Starik (2004) が提唱するステイクホルダーの近接性を加えることで、本論文の分析フレームワークとして提示し、それぞれ

の研究課題にどのような研究方法が整合しているのかを説明した。研究課題①と研究課題②を明らかにするために、3つの研究仮説を設定し、本研究が実施した日本企業を対象としてアンケート調査の概要について説明した。また、研究課題③について、インタビュー調査を行うことについて説明した。

第4章では、東洋経済新報社が発行した2019年の『CSR企業総覧』に掲載された1,407社の日本企業を研究対象にしてアンケート調査を実施し、「研究課題①：各ステイクホルダーの重要性は、企業のステイクホルダー・エンゲージメントの実行にどのような影響を与えるのか」、「研究課題②：ステイクホルダー・エンゲージメントが、企業のCSRマネジメントにどのような影響を与えるのか」について、3つの研究仮説を検証した。その結果、ステイクホルダーの重要性と企業が行うエンゲージメントのレベル、そして、エンゲージメントの手法数の間に正の相関関係が見られたが、具体的に各ステイクホルダーに対して使われているエンゲージメントの手法を見ると、企業は特定のステイクホルダーに対して特定のエンゲージメントの手法を活用していることが明らかになった。また、高いレベルのエンゲージメント手法の使用は、CSRに関する知識・ノウハウ、事業収益に貢献するCSR活動の方法に関する知見および、経営計画や戦略を作成するための情報の獲得に効果があることを確認した。なお、エンゲージメントによって得られた情報がどのようにCSRマネジメントにおいて利用されるのかについて、高いレベルのエンゲージメント手法の使用は、経営計画や戦略の作成においてのみ、効果が見られた。その一方で、高いレベルのエンゲージメント手法の使用の有無と、CSRに関わる意思決定、業績評価指標の選択や設定、CSR報告書の作成といったCSRマネジメントに関わる効果の間では有意な差が見られなかった。

第5章では、第4章のアンケート調査の結果を踏まえ、「研究課題③：質の高いステイクホルダー・エンゲージメントが実務でどのように実行されているのか」を研究するためにインタビュー調査を実施し、ステイクホルダー・エンゲージメントを積極的にCSRマネジメントに活用している1社に対して事例分析を行った。その結果、事例企業では、エンゲージメントの実行で、事例企業の経営層でESGに対する認識と理解が深まり、ステイクホルダー・エンゲージメントが情報開示、マテリアリティの決定、経営戦略や経営理念の策定に活用されていることが確認された。事例企業は、エンゲージメントの結果により、情報開示について改善が必要なものについて、次期の統合報告書に反映していく。そして、情報開示のみならず、CSRの仕組みをどのように改善する必要があるのかについて、社内で議論され、具体的な取り組みで解決する姿勢が示されていた。

本論文の発見事項のうち、研究目的と研究課題に関する重要な点は、以下の通りである。まず、ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの実行現状について、第4章のアンケート調査では、CSRを重視する株主・投資家、顧客、従業員は重要性の全体、または重

要性を構成する権力、正統性、緊急性、近接性という 4 つの要素においても企業から重視されており、日本企業が重視するステイクホルダーと位置付けられることが明らかになったことである。その一方で、ステイクホルダーの重要性の個別の要素を見ると、権力と緊急性が高く重視されていないのは NGO・NPO、一般消費者およびサプライヤーであり、正統性と近接性が高く重視されていないのは NGO・NPO、一般消費者および政府機関であることが明らかになった。また、具体的なエンゲージメント手法の活用状況を見ると、ほぼ全てのサンプル企業は文書、ホームページによる情報開示の手法を使って多様なステイクホルダーと一方通行のエンゲージメントを行なっている。それに対して、対話を含むエンゲージメント手法の活用がそれほど多くないと言える。そして、近年の欧米企業が NGO・NPO と積極的に連携している傾向とはやや異なり、サンプル企業では、NGO・NPO に対してエンゲージメントを行なっている企業は多くはないことが示された。

次に、CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントの実行の効果に関して、調査企業はステイクホルダー・エンゲージメントの実行で、ステイクホルダーの関心や要請をよりよく把握し、自社の CSR 活動についてステイクホルダーの理解を得ることを効果として認識していることが明らかになった。なお、ステイクホルダー・エンゲージメントを CSR マネジメントに活用するという視点から見ると、ステイクホルダー・エンゲージメントを情報開示、または知識の習得に活用することにとどまっている企業が多い。ステイクホルダー・エンゲージメントを CSR に関わる意思決定、業績評価指標の選択や設定、CSR 報告書の作成といった CSR マネジメントに活用することは、ステイクホルダー・エンゲージメントの課題であり、さらに CSR 経営の課題であることが示唆されていた。

続いて、本研究が学術および実務にどのような貢献ができるのかについて議論する。まず、学術上の第 1 の貢献は、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性理論に基づき、日本企業を対象にしてアンケート調査を通じて、ステイクホルダーの重要性の程度がステイクホルダー・エンゲージメントのレベルや手法とどのような関係にあるのか、さらに CSR マネジメントに与える影響を明らかにしたことである。ISO26000 や AA1000SES というステイクホルダー・エンゲージメントのガイドラインに沿って考えれば、多様なステイクホルダーの意見や要請に対応してエンゲージメントをすることが重視されている。しかし、実際には全てのステイクホルダーと平等に対話することに企業の資源を割くことはできない。このことを考慮し、マネジメントに影響を与えるエンゲージメントということを考えれば、全てのステイクホルダーと同様にエンゲージメントをすることは、マネジメント上は難しい。企業の戦略目標に関係しているステイクホルダーや具体的な課題のうち、優先的に重視すべきものを検討する必要がある。そこで、本研究はステイクホルダーの重要性理論という考え方をを用い、企業にとって、誰が重要なステイクホルダーな

のかを意識することが、ステイクホルダー・エンゲージメントを実行し、さらに CSR マネジメントを進めていく上で、重要であることを示した。

第 2 の貢献は、Driscoll and Starik (2004) が提示する近接性を加えて、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性理論を分析モデルとして活用し、Mitchell *et al.* (1997) のステイクホルダーの重要性理論を検証したことである。多くの先行研究は Mitchell *et al.* (1997) の重要性理論を概念的に用いているが、重要性理論の各要素の評価尺度の欠如の問題が指摘されており (Mainardes *et al.*, 2012; O'Higgins and Morgan, 2006)、この理論を使って実証する研究が少ない。そこで、本研究は Mitchell *et al.* (1997) の重要性理論に貢献することを目指し、Agle *et al.* (1999) を参考にし、各要素の評価尺度を設定し、ステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントの関係を分析した。Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性理論のモデルを使って検証した結果は、重要性理論の全体としては、重要性を表す尺度の信頼性は高く、ステイクホルダーの重要性がステイクホルダー・エンゲージメントのレベルや手法に影響していることが示されたが、重要性を構成する 4 つの要素ごとの信頼性が高くないため、個別の要素ごとの検証はできなかった。これは、要素ごとの測定変数の設定の問題が考えられるが、4 つの要素がそれぞれ独立ではなく、相互に関係している可能性も考えられる。ステイクホルダーの重要性理論のモデルの全体を見ると、重要性を測定することができたという点で、ステイクホルダーの重要性理論は分析モデルとして意味があると言える。しかし、個別の要素を見た場合、日本企業にとって、ステイクホルダーの重要性を評価する際に、4 つの要素は本当に妥当なものなのか、日本企業に当てはまるかどうかについて、疑問の余地が残されていると考えられる。それゆえ、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性理論のモデルを改善する余地があると推測できる。

第 3 の貢献は、研究方法の側面から、アンケート調査とインタビュー調査の両方を用い、ステイクホルダーの重要性の視点から、ステイクホルダー・エンゲージメントが CSR マネジメントにおける影響と役割を明らかにしたことである。本研究はアンケート調査を通じて、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの手法、レベルの視点から活用実態を明らかにした上で、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行が、CSR マネジメントに与える影響を研究した。なお、ステイクホルダー・エンゲージメントにおいて、CSR マネジメントにあまり影響を与えないエンゲージメントがある一方で、影響を与えるものもある。CSR 経営を促進するために、どのようなステイクホルダー・エンゲージメントが求められているか、企業がステイクホルダー・エンゲージメントから得た情報をどのように活用しているのかを研究する必要がある。そこで、本研究はアンケート調査の結果を踏まえ、CSR 経営に貢献するステイクホルダー・エンゲージメントに関するより深い知見を得

るために、質の高いステイクホルダー・エンゲージメントがどのように実行されているか、それが CSR マネジメントにどのような影響を与えるかについて、事例研究を行った。本研究は事例研究を通じて、ステイクホルダー・エンゲージメントから得た情報を CSR マネジメントに生かすことが、CSR 課題の解決や、経営活動の改善、CSR に関わる新しい取り組みの実行を促進することができ、つまり実質的に CSR マネジメントの推進に対して意義があることを示唆した。

研究上の貢献に加えて、本研究は実務上、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行および CSR 経営の実現に貢献する。まず、本研究はアンケート調査を通じて、日本企業の CSR におけるステイクホルダー・エンゲージメントはどのような手法で行われ、どのようなレベルにあるかを明らかにした上で、対話を伴うステイクホルダー・エンゲージメントが CSR マネジメントにおける重要性と役割を提示した。対話を伴うステイクホルダー・エンゲージメントは、企業による一方通行の情報開示にとどまらず、企業とステイクホルダーの対面的な対話や協働を通じて、CSR に関する知識・ノウハウの入手、事業収益に貢献する CSR 活動の方法に関する知見の獲得および、経営計画や戦略の作成に情報を提供することができることが示唆された。このことは、本論文の事例研究で取り上げた C 社の統合報告書をベースにして行われた対面的なエンゲージメントにおいても反映されている。このような対話を伴うステイクホルダー・エンゲージメントから得た情報を CSR マネジメントに活用すれば、企業の正統性を守ることができ、さらに、経営活動の改善を通じて、CSR マネジメントを整えることができる。

また、実務上の第 2 の貢献は、インタビュー調査を通じて、ステイクホルダー・エンゲージメントから得られた情報をどのように CSR マネジメントに活用し、CSR 経営を促進するかについて知見を提供した点である。インタビューなどの対面的なステイクホルダー・エンゲージメントを通じて、得られた情報を社内の関連部門間で共有し、経営者に報告し、意思決定権限を持つ経営層で議論され、具体的な仕組みや指標に落とし込めば、経営活動の改善や CSR に関する新しい取り組みを促し、CSR マネジメントに実質的に影響を与えることができると示唆された。事例研究から、ステイクホルダー・エンゲージメントの最終責任者を明確にすることが必要であることが示唆され、経営者にエンゲージメントの情報を届けないと、その実行の効果が弱くなる可能性がある。つまり、ステイクホルダー・エンゲージメントを CSR マネジメントに生かしていくという意味で、経営者または、取締役会、役員を含む経営層の役割が重要であることが示された。

そして、実務上の第 3 の貢献は、インタビュー調査により、企業が CSR 経営の方向性を決めるために、または従業員を同じ方向に向かって活動するように仕向け、CSR 経営を目指すために、ステイクホルダー・エンゲージメントの有用性を示唆したことである。対面

的な共同学習、研修会などのステイクホルダー・エンゲージメントを通じて、企業は CSR に対する認識や経営の方向性を会社全体に浸透させた上で、経営戦略や具体的な活動プランの検討へ進めていくことを可能にすることが示唆されている。

最後に、本研究の限界、残されていた課題を挙げ、今後の研究に必要と考えられる方向性を提示する。第 1 に、本論文ではステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントのレベル、ステイクホルダー・エンゲージメントの手法数の間の有意なプラスの関係を検証できたが、因果関係の検証については不十分な点もある。業種、企業規模などの可能な影響要因も考慮し、ステイクホルダーの重要性とステイクホルダー・エンゲージメントのレベルの因果関係を実証的に検証することは、今後の研究課題である。

第 2 に、本研究は Mitchell *et al.* (1997) の重要性理論に貢献することを目指し、Agle *et al.* (1999) を参考にし、各要素の評価尺度を設定して測定したが、重要性を構成する 4 つの要素の信頼性が不高くないため、ステイクホルダーの要素ごとの分析を行わなかったことである。重要性自体では仮説の検証ができたが、要素ごとの分析ができなかった要因の 1 つとしては、本論文の貢献の部分で議論したように、重要性を構成する 4 つの要素で日本企業の状況を十分に捉えることができず、これらの重要性の構成要素が日本企業にあまりふさわしくない可能性が考えられる。また、本研究のサンプルサイズの影響を受けた可能性もあり、4 つの要素の測定について、本論文のアンケート調査で 2 つの変数のみで測定されているため、測定の変数や調査サンプルサイズの増加など、もう少し測定を改善する余地があると考えられる。

第 3 に、本研究のサンプルサイズの小ささである。東洋経済新報社の 2019 年の『CSR 企業総覧』に掲載されている日本企業 1,407 社を研究対象としてアンケート調査を実施したが、最終的な有効サンプルサイズは 85 社である。産業分布および従業員数と売上高といった企業規模の変数を用いて非回答バイアスが検出されなかったが、回収率は 6.04%しかないため、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行現状を明らかにするためには、サンプル調査企業数を増やす必要がある。加えて、本論文のアンケート調査は単年度に実施した調査であるため、単年度のステイクホルダー・エンゲージメントの活用、それが CSR マネジメントに与える影響についてのみ議論できる。しかし、ステイクホルダー・エンゲージメントに対する認識の変化、エンゲージメントが CSR マネジメントにおける活用とその影響について何年間の継続的な分析をすれば、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行の必要性、CSR マネジメントにおける役割をよりはっきり解明することができるであろう。SDGs 課題の解決や CSR 経営が求められている傾向の中、ステイクホルダー・エンゲージメントが経営活動の改善、新しい取り組みの実行に役立つことが期待されているため、この分野の継続的な研究が学術および実務上に有意義であると考えられる。

謝辞

本論文を進めるにあたり、多くの方からご指導、ご協力、ご支援を賜った。ここに記して心から感謝申し上げたい。

まず、本論文を作成するにあたり、主査の田代樹彦教授からは多大な助言を賜った。共同ゼミを通じて、田代樹彦教授から多様な視点で豊富な知見を賜った。田代樹彦教授の親切かつ丁寧なご指導に深謝の意を表する。本研究の遂行にあたって終始、厳しくも温かいご指導を頂いた東田明教授に深く感謝申し上げる。研究に悩み迷いがちな筆者に対して東田明教授のご指導と激励は、研究を進める上での力となった。修士課程からの指導教官の東田明教授には、学問だけではなく、研究者としての抱負と姿勢、多面的なものの見方や考え方など、これからの人生にとっても大切なことまで、多岐にわたり教わっていた。ここに深謝の意を表する。貴重なご意見とアドバイスを頂いた副査の岸川典昭教授に心より感謝申し上げる。何度も筆者を鼓舞して頂いた。ワークショップにおいて、経営学研究科の多くの先生に貴重なご意見を頂いた。ここに深く感謝申し上げる。

また、本研究のアンケート調査およびインタビュー調査に際しては、ご協力頂いた皆様に心から感謝の気持ちと御礼申し上げたい。ご多忙な時期にもかかわらず貴重な時間を割き、インタビュー調査の協力をご快諾頂いた 3 社に感謝申し上げます。氏名を出すことは叶わないが、調査に関わった全ての方々に御礼申し上げます。

そして、研究に困った私の話を丁寧に聞き、暖かく支援して頂いた先輩、友達、経営学研究科の院生の皆様、東田ゼミの皆様に、深く感謝する。お互いに研究について話し合い、励み合いながら過ごした日々は、私にとって大切である。

最後に、常に私を応援し、暖かく支えてくれた家族と親友に対して心から感謝する。

参考文献

- AccountAbility, UNEP and Stakeholder Research Associates Canada (2005a) The Stakeholder Engagement Manual Vol.1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement.
- AccountAbility, UNEP and Stakeholder Research Associates Canada (2005b) The Stakeholder Engagement Manual Vol.2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement.
- AccountAbility (2015) AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015.
- Agle, B.R., Mitchell, R.K. and Sonnenfeld, J.A. (1999) "Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values," *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 507-525.
- Agudo-Valiente, J.M., Garcés-Ayerbe, C. and Salvador-Figueras, M. (2015) "Corporate Social Performance and Stakeholder Dialogue Management," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 13-31.
- Andriof, J. and Waddock, S. (2002) "Unfolding Stakeholder Engagement," in Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. and Rahman, S.S. (Eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking Vol.1: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing Limited, pp. 19-42.
- Arjaliès, D.-L. and Mundy, J. (2013) "The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy: A Levers of Control Perspective," *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 284-300.
- Ashforth, B.E. and Gibbs, B.W. (1990) "The Double-edge of Organizational Legitimation," *Organization Science*, Vol. 1, No. 2, pp. 177-194.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A. and Fisscher, O.A.M. (2013) "An Integrated Management Systems Approach to Corporate Social Responsibility," *Journal of Cleaner Production*, Vol. 56, pp. 7-17.
- Battaglia, M., Passetti, E., Bianchi, L. and Frey, M. (2016) "Managing for Integration: A Longitudinal Analysis of Management Control for Sustainability," *Journal of Cleaner Production*, Vol. 136, pp. 213-225.

- Belal, A.R. (2002) "Stakeholder Accountability or Stakeholder Management: A Review of UK Firms' Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting (SEAAR) Practices," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 8-25.
- Bellucci, M., Simoni, L., Acuti, D. and Manetti, G. (2019) "Stakeholder Engagement and Dialogic Accounting - Empirical Evidence in Sustainability Reporting," *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 32, No. 5, pp. 1467-1499.
- Bhattacharya, CB. (2015) "The Stakeholder Route to Successful Sustainability Management," 企業と社会フォーラム編『持続可能性と戦略』千倉書房, 15-43 頁。
(JFBS 事務局訳「サステナビリティ経営を成功させるステイクホルダー・ルート」企業と社会フォーラム編『持続可能性と戦略』千倉書房, 44-72 頁。)
- Caputo, F., Veltri, S. and Venturelli, A. (2017) "Sustainability Strategy and Management Control Systems in Family Firms. Evidence from a Case Study," *Sustainability*, Vol. 9, No. 6, pp. 1-23.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C. and Gomez-Mejia, L.R. (2012) "Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More about their Stakeholders," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, No. 6, pp. 1153-1173.
- Clarkson, M.B.E. (1995) "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.
- Cumming, J.F. (2001) "Engaging Stakeholders in Corporate Accountability Programmes: A Cross-sectoral Analysis of UK and Transnational Experience," *Business Ethics: A European Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 45-52.
- de Villiers, C., Rouse, P. and Kerr, J. (2016) "A New Conceptual Model of Influences Driving Sustainability Based on Case Evidence of the Integration of Corporate Sustainability Management Control and Reporting," *Journal of Cleaner Production*, Vol. 136, pp. 78-85.
- Deegan, C. (2002) "Introduction: The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures - A Theoretical Foundation," *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 282-311.

- Ditillo, A. and Lisi, I.E. (2016) “Exploring Sustainability Control Systems’ Integration: The Relevance of Sustainability Orientation,” *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 28, No. 2, pp. 125-148.
- Donaldson, T. and Preston, L.E. (1995) “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications,” *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.
- Driscoll, C. and Starik, M. (2004) “The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, No. 1, pp. 55-73.
- Durden, C. (2008) “Towards a Socially Responsible Management Control System,” *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 671-694.
- European Commission (2002) “Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development,”
<http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2002/EN/1-2002-347-EN-F1-1.Pdf>.
- Fernando, S. and Lawrence, S. (2014) “A Theoretical Framework for CSR Practices: Integrating Legitimacy Theory, Stakeholder Theory and Institutional Theory,” *The Journal of Theoretical Accounting*, Vol. 10, No. 1, pp. 149-178.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Massachusetts.
- Freeman, R.E. (1994) “The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions,” *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, No. 4, pp. 409-421.
- Freeman, R.E. and Reed, D.L. (1983) “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance,” *California Management Review*, Vol. 25, No. 3, pp. 88-106.
- GRI, UNGC, WBCSD (2016) 「SDG Compass: SDGs の企業行動指針 —SDGs を企業はどう活用するか—」,
https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf#search=%27SDG+compass%27 (閲覧日: 2018 年 4 月 18 日)
- Global Reporting Initiative (2013a) G4 Sustainability Reporting Guidelines-Part 1-Reporting Principles and Standard Disclosure. (日本語版『G4 サステナビリティ・レポートニング・ガイドライン 第一部 報告原則および標準開示項目』。)

- Global Reporting Initiative (2013b) G4 Sustainability Reporting Guidelines-Part 2-Implementation Manual. (日本語版『G4 サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン 第二部 実施マニュアル』。)
- Global Reporting Initiative (2016) Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2016. (日本語版『GRI サステナビリティ・レポーティング・スタンダード 2016』。)
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. and Moon, J. (2012) “Configuring Management Control Systems: Theorizing the Integration of Strategy and Sustainability,” *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 3, pp. 205-223.
- Goodpaster, K.E. (1991) “Business Ethics and Stakeholder Analysis,” *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, No. 1, pp. 53-73.
- Greenwood, M. (2007) “Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, No. 4, pp. 315-327.
- Herremans, I.M., Nazari, J.A. and Mahmoudian, F. (2016) “Stakeholder Relationships, Engagement, and Sustainability Reporting,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 138, No. 3, pp. 417-435.
- Hörisch, J., Schaltegger, S. and Windolph, S.E. (2015) “Linking Sustainability-related Stakeholder Feedback to Corporate Sustainability Performance,” *International Journal of Business Environment*, Vol. 7, No. 2, pp. 200-218.
- International Organization for Standardization (2010) ISO26000: Guidance on Social Responsibility. (ISO26000『社会的責任に関する手引』財団法人日本規格協会。)
- Kaur, A. and Lodhia, S. (2018) “Stakeholder Engagement in Sustainability Accounting and Reporting: A Study of Australian Local Councils,” *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 31, No. 1, pp. 338-368.
- Keeble, J.J., Topiol, S. and Berkeley, S. (2003) “Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, No. 2-3, pp. 149-158.
- Kerr, J., Rouse, P. and de Villiers, C. (2015) “Sustainability Reporting Integrated into Management Control Systems,” *Pacific Accounting Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 189-207.
- Mainardes, E.W., Alves, H. and Raposo, M. (2012) “A Model for Stakeholder Classification and Stakeholder Relationships,” *Management Decision*, Vol. 50, No. 10, pp. 1861-1879.

- Manetti, G. (2011) "The Quality of Stakeholder Engagement in Sustainability Reporting: Empirical Evidence and Critical Points," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 110-122.
- Miles, S. (2019) "Stakeholder Theory and Accounting," *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*, pp. 173-188.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997) "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts," *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.
- Morsing, M. and Schultz, M. (2006) "Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies," *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 323-338.
- Noland, J. and Phillips, R. (2010) "Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management," *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, pp. 39-49.
- O'Higgins, E.R.E. and Morgan, J.W. (2006) "Stakeholder Salience and Engagement in Political Organisations - Who and What Really Counts?" *Society and Business Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 62-76.
- O'Riordan, L. and Fairbrass, J. (2008) "Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue," *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, No. 4, pp. 745-758.
- Perrini, F. and Tencati, A. (2006) "Sustainability and Stakeholder Management: The Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems," *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, No. 5, pp. 296-308.
- Plaza-Úbeda, J.A., de Burgos-Jiménez, J. and Carmona-Moreno, E. (2010) "Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions," *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, No. 3, pp. 419-442.
- Reed, D. (1999) "Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective," *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9, No. 3, pp. 453-483.
- Rodrigue, M., Magnan, M. and Boulianne, E. (2013a) "Stakeholders' Influence on Environmental Strategy and Performance Indicators: A Managerial Perspective," *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 301-316.

- Rodrigue, M., Magnan, M. and Cho, C.H. (2013b) “Is Environmental Governance Substantive or Symbolic? An Empirical Investigation,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 114, No. 1, pp. 107-129.
- Roper, J. (2012) “Stakeholder Engagement: Concepts, Practices, and Complexities,” 企業と社会フォーラム編『持続可能な発展とマルチ・ステイクホルダー』千倉書房, 28-42 頁。
- Salem, M.A., Shawtari, F., Shamsudin, M.F. and Hussain, H.B.I. (2018) “The Consequences of Integrating Stakeholder Engagement in Sustainable Development (Environmental Perspectives),” *Sustainable Development*, Vol. 26, No. 3, pp. 255-268.
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. and Blair, J.D. (1991) “Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders,” *Academy of Management Perspectives*, Vol. 5, No. 2, pp. 61-75.
- Schaltegger, S. and Wagner, M. (2006) “Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting,” *International Journal of Auditing and Performance Evaluation*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-19.
- Schons, L. and Steinmeier, M. (2016) “Walk the talk? How Symbolic and Substantive CSR Actions Affect Firm Performance Depending on Stakeholder Proximity,” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 23, No. 6, pp. 358-372.
- Signori, S. (2017) “From ‘Managing for Stakeholders’ to ‘Managing with Stakeholders’: When Stakeholders Can Help Rescue a Company,” in Freeman, R.E., Kujala, J. and Sachs, S. (Eds.) *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*, Springer, pp.167-192.
- Silva, S., Nuzum, A-K. and Schaltegger, S. (2019) “Stakeholder Expectations on Sustainability Performance Measurement and Assessment. A Systematic Literature Review,” *Journal of Cleaner Production*, Vol. 217, pp. 204-215.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳 (1997) 『ハーバード流「21 世紀経営」4 つのコントロール・レバー』産能大学出版部刊。)

- Spitzeck, H. and Hansen, E.G. (2010) “Stakeholder Governance: How Stakeholders Influence Corporate Decision Making,” *Corporate Governance*, Vol. 10, No. 4, pp. 378-391.
- Stoney, C. and Winstanley, D. (2001) “Stakeholding: Confusion or Utopia? Mapping the Conceptual Terrain,” *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 5, pp. 603-626.
- Strand, R., Freeman, R.E. and Hockerts, K. (2015) “Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 127, No. 1, pp. 1-15.
- Suchman, M.C. (1995) “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches,” *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 571-610.
- Székel, F. and Knirsch, M. (2005) “Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance,” *European Management Journal*, Vol. 23, No. 6, pp. 628-647.
- Testa, F., Boiral, O. and Iraldo, F. (2018) “Internalization of Environmental Practices and Institutional Complexity: Can Stakeholders Pressures Encourage Greenwashing?” *Journal of Business Ethics*, Vol. 147, No. 2, pp. 287-307.
- Wijethilake, C. (2017) “Proactive Sustainability Strategy and Corporate Sustainability Performance: The Mediating Effect of Sustainability Control Systems,” *Journal of Environmental Management*, Vol. 196, pp. 569-582.
- World Commission on Environment and Development (1987) *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
- Yang, X. and Rivers, C. (2009) “Antecedents of CSR Practices in MNCs’ Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 86, pp. 155-169.
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2th ed., Sage. (近藤公彦訳 (2014) 『ケース・スタディの方法 [第2版]』千倉書房。)
- 伊藤和憲・西原利昭 (2016) 「エーザイのステークホルダー・エンゲージメント」『産業経理』第76巻第2号, 39-51頁。
- 浦上昌則・脇田貴文 (2014) 『心理学・社会科学研究のための調査係論文の読み方』東京図書。
- 環境省 環境情報開示基盤整備事業 ～ESG 対話プラットフォーム～
<https://www.env-report.env.go.jp/event.html> (閲覧日：2019年12月4日)

金宰弘 (2017) 「企業の CSR 経営におけるマネジメント・コントロール・システムの研究」
神戸大学大学院経営学研究科博士論文。

経済産業省「ESG 投資」

https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/esg_investment.html (閲覧日：2019 年 5 月 17 日)

週刊東洋経済 (2019) 「第 14 回 CSR 調査 (2018 年) 2. CSR 全般・社会貢献・内部統制等
編記入例」東洋経済新報社。

http://www.toyokeizai.net/csr/pdf/2018/ExCSR2_2018.pdf (閲覧日：2019 年 5 月 17 日)

週刊東洋経済 (2019) 「第 14 回 CSR 調査 (2018 年) 2. 【CSR 全般・社会貢献・内部統制
等編】ご回答の手引き」東洋経済新報社。

http://www.toyokeizai.net/csr/pdf/2018/GuideCSR2_2018.pdf (閲覧日：2019 年 5 月 17 日)

週刊東洋経済 (2019) 『【ESG 編】CSR 企業総覧 2019』東洋経済新報社。

週刊東洋経済 (2019) 『CSR 企業白書 2019』東洋経済新報社。

小塩真司 (2016) 『研究事例で学ぶ SPSS と Amos による心理・調査データ解析 [第 2 版]』
東京図書。

小塩真司 (2018) 『SPSS と Amos による心理・調査データ解析 一因子分析・共分散構造
分析まで [第 3 版]』東京図書。

石村貞夫・石村光資郎 (2018) 『SPSS による統計処理の手順 [第 8 版]』東京図書。

折笠秀樹 (2017) 「正規性の確認法について」『薬理と治療』第 45 巻第 12 号, 1993-1995
頁。

川原千明 (2008) 「CSR におけるマテリアリティ —ステイクホルダー・エンゲージメン
トの視点から—」神戸大学大学院経営学研究科博士論文。

楚雪・東田明 (2017) 「CSR 報告書におけるネガティブ情報の開示 —新聞報道の影響と
正統性—」『社会関連会計研究』第 29 号, 53-68 頁。

楚雪 (2018) 「サステナビリティ・コントロール・システムにおけるインタラクティブ・
コントロール・システムの研究現状と課題」『社会関連会計研究』第 30 号, 17-31 頁。

大西靖・野田昭宏 (2012) 「社会環境報告による正統性の管理」『社会関連会計研究』第
24 号, 1-11 頁。

谷口勇仁 (2001) 「ステイクホルダー理論再考」『経済学研究』第 51 巻第 1 号, 83-93 頁。

- 谷本寛治 (2012) 「序論：持続可能な発展とマルチ・ステイクホルダー」企業と社会フォーラム編『持続可能な発展とマルチ・ステイクホルダー』千倉書房, 2-15 頁。
- 谷本寛治 (2013a) 「ステイクホルダー・エンゲージメントと経営戦略」『経営戦略研究』第 13 号, 35-46 頁。
- 谷本寛治 (2013b) 『責任ある競争力 ―CSR を問い直す』NTT 出版。
- 東田明 (2017) 「戦略におけるサステナビリティの統合 ―サステナビリティ・コントロール・システム研究に見る現状と課題―」『名城論叢』第 17 巻第 4 号, 113-123 頁。
- 文載皓 (2018) 「ステイクホルダー・エンゲージメントにおける理論的展開と課題」『常葉大学経営学部紀要』第 5 巻第 1・2 号, 149-154 頁。
- 朴恩芝 (2009) 「CSR とステイクホルダー・エンゲージメント」『香川大学経済論叢』第 82 巻第 1・2 号, 87-98 頁。
- 堀口真司 (2008) 「ステイクホルダー・エンゲージメントの理論的定位」『社会関連会計研究』第 20 号, 65-75 頁。
- 野口豊嗣 (2016) 「対抗者としてのステイクホルダーエンゲージメントの可能性：多元的民主主義に向けて」神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- 鈴木隆 (2017) 「高まる期待と圧力、求められる対話と協働」東京財団『CSR 企業白書 2017』所収, 6-13 頁。

巻末付録 A : AA1000SES（2015）におけるエンゲージメントのレベルと手法

エンゲージメントのレベル	エンゲージメントの手法
受動的なまま (Remain Passive) アクティブなコミュニケーションなし	・抗議を通じて表明されたステイクホルダーの懸念 ・手紙 ・メディア ・ウェブサイトなど
モニター (Monitor) 一方向のコミュニケーション：ステイクホルダーが組織に 対する	・メディアとインターネットの追跡 ・ターゲットを絞ったインタビューを通じて、他のステ イクホルダーからの直接の報告
支持 (Advocate) 一方向のコミュニケーション：組織がステイクホルダーに 対する	・規制当局への圧力 ・ソーシャルメディアを通じたその他の擁護活動 ・ロビー活動
通知 (Inform) 一方向のコミュニケーション：組織がステイクホルダーに 対する。返信の招待はなし。	・社報と手紙 ・パンフレット ・レポートとウェブサイト ・スピーチ、会議および一般公開
取引 (Transact) 限られた双方向のエンゲージメント：契約条件に従ってパ フォーマンスを設定して監視する。	・官民パートナーシップ ・民間金融イニシアチブ ・交付金 ・原因関連マーケティング
相談 (Consult) 限られた双方向のエンゲージメント：組織は質問をし、関 係者は回答する。	・調査 ・フォーカスグループ ・選択されたステイクホルダーとの会議 ・公開会議 ・ワークショップ
協議 (Negotiate) 限られた双方向のエンゲージメント：合意に達することを 目的として、特定の問題または問題の範囲について議論する。	・労働組合を通じた労働者との団体交渉
関与 (Involve) 双方向または多方向のエンゲージメント：すべての側面で 学習するが、ステイクホルダーと組織は独自に行動する。	・マルチ・ステイクホルダー・フォーラム ・諮問パネル ・合意形成プロセス ・参加型意思決定プロセス ・フォーカスグループ ・オンライン・エンゲージメント・ツール
共同作業 (Collaborate) 双方向または多方向エンゲージメント：共同学習、意思決 定および行動	・共同プロジェクト ・合弁事業 ・パートナーシップ ・マルチステイクホルダーの取り組み ・オンライン共同作業プラットフォーム
エンパワー (Empower) アカウンタビリティの新しい形式。決定はステイクホル ダーに委任される。ステイクホルダーは組織のアジェンダを 形成する上で役割を果たす。	・ステイクホルダーの組織の統治、戦略、運営への統合

出所：AA1000SES (AccountAbility, 2015, p. 22)

巻末付録 B : アンケート調査のアンケート

日本企業の CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントに関する アンケート調査

名城大学 経営学研究科
博士課程後期課程 楚 雪

【本調査の背景と目的】

近年、グローバリゼーションの拡大に伴い、持続可能な発展に貢献する CSR（企業の社会的責任）経営が求められています。ISO26000 は、CSR の 7 つの中核主題である組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画およびコミュニティの発展を挙げており、これらの課題に取り組むことが求められています。特に 2015 年に国連総会が持続可能な開発目標（SDGs）を掲げたことにより、企業とステイクホルダー間の対話と協働が注目されています。

本調査は、日本企業において、ステイクホルダーを企業経営に関与させるステイクホルダー・エンゲージメントの現状を明らかにするとともに、ステイクホルダーとのインタラクションが CSR 経営に与える影響を明らかにすることを目的としています。さらに、本調査は企業とステイクホルダーの関係の視点から、今後の CSR 経営の改革の方向性を示唆することを目指し、博士論文として公表する予定です。

【調査票のご回答にあたって】

- 本調査は、社長、CSR 推進部門の責任者もしくはそれに準ずる方にご回答をお願い致します。各質問には、2018 年 4 月から現時点（2019 年 9 月）までの活動について、貴社の実状に基づいてご回答ください。
- 本調査票のご回答にあたって、15 分程度かかります。該当欄に ☒ または ☐ のチェックをお願い致します。
- ご回答いただいた内容は統計的に処理し、会社ごとの回答についての個別情報は一切外部に公表せず、研究目的以外に利用することは決してありません。回答者の方のプライバシーを守ることを堅くお約束致します。本調査を実務および学術的に活用できるよう、できるだけ全ての質問にご回答ください。
- 本調査についてご不明な点がございましたら、下記の連絡先までお問い合わせください。
- ご回答企業には、ベンチマークとしてご活用いただくため、ご希望により調査結果をまとめた報告書を送付させていただきます。回答用紙の「報告書送付希望」欄で、ご希望の有無、送付方法をお選びください。

【ご返送上のお願い】

- ご記入いただいた回答用紙は、同封の返信用封筒（切手不要）にてご返送ください。
- 恐れ入りますが、ご記入済みの回答用紙は、2019 年 11 月 1 日（金）までに投函・ご送付いただきますようお願い致します。

郵送先：〒468-8502 愛知県名古屋市天白区塩釜口 1-501
名城大学 経営学研究科 東田明研究室
TEL: 090-9172-6286; E-mail: sosetsu315@icloud.com

- アンケートのご回答は、以下のパソコン・携帯共通の URL をご利用いただけます。

<http://start30.cubequery.jp/ans-03296878>

また、携帯でのご回答に便利な QR コードもご利用いただけます。



【回答用紙】

はじめに貴社および回答者様に関する情報についてご記入ください。

貴社名			御所属	
回答者名			役職名	
住所	〒			
E-mail				
報告書送付希望	1. E-mail による送付	2. 郵送による送付	3. 希望しない	

【ご回答にあたって】

本調査における CSR 経営とは、社会・環境問題をビジネスモデルに組み込んだ企業経営であり、労働慣行、環境、人権などの CSR 活動の目標設定、実行及び報告が挙げられます。本調査では、ステイクホルダー（利害関係者）について、「企業目的の達成に影響を与える、あるいは影響を受ける何らかのグループまたは個人」と定義しています。そして、ステイクホルダー・エンゲージメントは「企業が一人以上のステイクホルダーとの間に対話の機会を作り出し、その対話から得られた情報の元に、CSR 経営戦略の作成や、CSR に関わる意思決定にステイクホルダーを巻き込むために使用するプロセス」です。

貴社と各ステイクホルダーの関係や、**2018 年 4 月から現時点（2019 年 9 月）までの代表的なステイクホルダー・エンゲージメントの活動の実状に基づき**、以下の質問項目にご回答ください。

A. ステイクホルダー・エンゲージメントの手法

貴社は CSR 経営を進める上で、以下のステイクホルダーとどのような手法でエンゲージメントを行なっていますか？当てはまる手法をチェック（☑または○）してください（各ステイクホルダーにつき、複数回答可）。

- ① アンケート調査：オンライン調査、満足度調査、投票など
- ② 文書、ホームページによる情報開示：パンフレット、報告書、プレスリリース、お知らせなど
- ③ 貴社が主催する会議：ステイクホルダー・ダイアログ、ワークショップなど
- ④ ステイクホルダーが主催する会議への参加：政府機関の円卓会議、意見交換会、公開シンポジウムなど
- ⑤ インタビュー：対面でのインタビュー、電話インタビューなど
- ⑥ CSR 委員会にステイクホルダーを招集：戦略や計画の策定にステイクホルダーの意見を反映
- ⑦ 共同学習、ノウハウ・知識の共有：法規制、技術、先進事例、ガイドラインについての勉強会など
- ⑧ 共同プロジェクトの開発：商品の共同開発、地域社会との共同プロジェクトなど

ステイクホルダー		①アンケート調査	②文書、HPの情報開示	③貴社が主催する会議	④ステイクホルダーの会議	⑤インタビュー	⑥CSR委員会への招集	⑦共同学習、知識の共有	⑧共同プロジェクトの開発	該当なし
1	CSR を重視する株主・投資家									
2	一般的な株主・投資家									
3	一般消費者（製品・サービスの最終消費者）									
4	顧客（顧客企業）									
5	サプライヤー									
6	従業員									
7	政府機関									
8	地域社会									
9	NGO・NPO（例えば、環境団体）									

B. ステイクホルダー・エンゲージメントの動機

以下の項目は、貴社のステイクホルダー・エンゲージメントの動機としてどの程度重要と考えていますか？最も適当と思われる番号にチェック（☑または○）してください。

ステイクホルダー・エンゲージメントの動機		全く異なる	どちらとも言えない		全くその通り	
		1	2	3	4	5
1	ステイクホルダーの関心や要請を把握するため					
2	自社の CSR 活動についてステイクホルダーの理解を得るため					
3	各種 CSR ガイドライン、グローバルな動向に対応するため					
4	自社のレピュテーションやイメージを向上するため					
5	CSR に関する知識・ノウハウを得るため					
6	事業収益に貢献する CSR 活動の方法に関する知見を得るため					
7	経営計画や戦略を作成するための情報をステイクホルダーから得るため					
8	CSR に関わる意思決定についてステイクホルダーと意見を交換するため					
9	業績評価指標の選択や設定に関してステイクホルダーの意見を得るため					
10	CSR 報告書の作成に活用するため					

C. ステイクホルダーの重要性

- 1) 貴社の CSR 経営の推進において、以下のステイクホルダーはどの程度の影響力を持っていますか（その影響力が使われているかどうかに関わらず）？最も適当と思われる番号にチェック（☑または○）してください。

ステイクホルダー		全く影響力を 持っていない	どちらとも 言えない		非常に強い影 響力がある	
		1	2	3	4	5
1	CSR を重視する株主・投資家					
2	一般的な株主・投資家					
3	一般消費者（製品・サービスの最終消費者）					
4	顧客（顧客企業）					
5	サプライヤー					
6	従業員					
7	政府機関					
8	地域社会					
9	NGO・NPO（例えば、環境団体）					

- 2) 以下のステイクホルダーは、CSR に関わる主張や要請を貴社に受け入れさせるよう、どの程度強く求めていますか？最も適当と思われる番号にチェック（☑または○）してください。

ステイクホルダー		全く どちらとも 非常に 強くない 言えない 強い				
		1	2	3	4	5
1	CSR を重視する株主・投資家					
2	一般的な株主・投資家					
3	一般消費者（製品・サービスの最終消費者）					
4	顧客（顧客企業）					
5	サプライヤー					
6	従業員					
7	政府機関					
8	地域社会					
9	NGO・NPO（例えば、環境団体）					

- 3) 以下のステイクホルダーは、貴社にとってどの程度正当（適切）なステイクホルダーだと考えていますか？最も適当と思われる番号にチェック（☑または○）してください。

ステイクホルダー		全く正当 どちらとも 非常に正 ではない 言えない 当である				
		1	2	3	4	5
1	CSR を重視する株主・投資家					
2	一般的な株主・投資家					
3	一般消費者（製品・サービスの最終消費者）					
4	顧客（顧客企業）					
5	サプライヤー					
6	従業員					
7	政府機関					
8	地域社会					
9	NGO・NPO（例えば、環境団体）					

- 4) 以下のステイクホルダーの CSR に関わる主張は、貴社にとっての重要性に関わらず、社会にとってどの程度正当（適切）な主張と考えていますか？最も適当と思われる番号にチェック（☑または○）してください。

ステイクホルダー		全く正当 ではない	どちらとも 言えない			非常に正 当である
		1	2	3	4	5
1	CSR を重視する株主・投資家					
2	一般的な株主・投資家					
3	一般消費者（製品・サービスの最終消費者）					
4	顧客（顧客企業）					
5	サプライヤー					
6	従業員					
7	政府機関					
8	地域社会					
9	NGO・NPO（例えば、環境団体）					

- 5) 貴社は以下のステイクホルダーの CSR に関わる主張に対して、どの程度速やかに対応することが求められていますか？最も適当と思われる番号にチェック（☑または○）してください。

ステイクホルダー		全く求めら れていない	どちらとも 言えない			非常に強く求 められている
		1	2	3	4	5
1	CSR を重視する株主・投資家					
2	一般的な株主・投資家					
3	一般消費者（製品・サービスの最終消費者）					
4	顧客（顧客企業）					
5	サプライヤー					
6	従業員					
7	政府機関					
8	地域社会					
9	NGO・NPO（例えば、環境団体）					

- 6) 貴社の立場から見ると、以下のステイクホルダーの CSR に関わる主張は、そのステイクホルダーにとって、どの程度重要であると考えていますか？最も適当と思われる番号にチェック（☑または○）してください。

ステイクホルダー		全く重要 ではない	どちらとも 言えない			非常に重 要である
		1	2	3	4	5
1	CSR を重視する株主・投資家					
2	一般的な株主・投資家					
3	一般消費者（製品・サービスの最終消費者）					
4	顧客（顧客企業）					
5	サプライヤー					
6	従業員					
7	政府機関					
8	地域社会					
9	NGO・NPO（例えば、環境団体）					

- 7) 貴社は、以下のステイクホルダーと対話する機会またはアクセスできるアプローチが、どれほどありますか？最も適当と思われる番号にチェック（☑または○）してください。

ステイクホルダー		全く ない	どちらとも 言えない			常に ある
		1	2	3	4	5
1	CSR を重視する株主・投資家					
2	一般的な株主・投資家					
3	一般消費者（製品・サービスの最終消費者）					
4	顧客（顧客企業）					
5	サプライヤー					
6	従業員					
7	政府機関					
8	地域社会					
9	NGO・NPO（例えば、環境団体）					

- 8) 貴社は、CSR 課題に対する関心や、懸念、アイデアについて、以下のステイクホルダーとどの程度、理解を共有していますか？最も適当と思われる番号にチェック（☑または○）してください。

ステイクホルダー	全く共有 していない どちらとも 言えない 非常に高く共 有している				
	1	2	3	4	5
1 CSR を重視する株主・投資家					
2 一般的な株主・投資家					
3 一般消費者（製品・サービスの最終消費者）					
4 顧客（顧客企業）					
5 サプライヤー					
6 従業員					
7 政府機関					
8 地域社会					
9 NGO・NPO（例えば、環境団体）					

D. ステイクホルダー・エンゲージメントのレベル

貴社が直近で、各ステイクホルダーと行った最も重要なエンゲージメント活動は、どのようなエンゲージメントでしょうか？最も当てはまるものを1つにチェック（☑または○）してください。

- ① エンゲージメントなし。
- ② 文書、ホームページなどの情報開示を中心にし、ステイクホルダーとの対話はなし。
- ③ 特定の問題に対してステイクホルダーと対面的な対話を行うが、ステイクホルダーの意見を参考に自社の取り組みを改善したりしない。
- ④ ステイクホルダーと対話や共同学習を行い、自社の CSR 経営に反映させる。

ステイクホルダー	①	②	③	④
1 CSR を重視する株主・投資家				
2 一般的な株主・投資家				
3 一般消費者（製品・サービスの最終消費者）				
4 顧客（顧客企業）				
5 サプライヤー				
6 従業員				
7 政府機関				
8 地域社会				
9 NGO・NPO（例えば、環境団体）				

E. ステイクホルダー・エンゲージメントの効果

貴社は、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行が、CSR 経営にどのような効果を持っていると考えていますか？最も適当と思われる番号にチェック（☑または○）してください。

ステイクホルダー・エンゲージメントの効果		全く 異なる					どちらとも 言えない					全く その通り				
																
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	ステイクホルダーの関心や要請をより把握した															
2	自社の CSR 活動についてステイクホルダーの理解を得た															
3	各種 CSR ガイドライン、グローバルな動向に対応した															
4	自社のレピュテーションやイメージを向上した															
5	CSR に関する知識・ノウハウを得た															
6	事業収益に貢献する CSR 活動の方法に関する知見を得た															
7	経営計画や戦略を作成するための情報を得た															
8	CSR に関わる意思決定についてステイクホルダーと意見を交換した															
9	業績評価指標の選択や設定に関してステイクホルダーの意見を得た															
10	CSR 報告書の作成に活用した															

F. 環境パフォーマンス

貴社の現在の以下の環境パフォーマンスは、自社の1年前のパフォーマンスと比較した場合、どの程度であると評価しますか？最も適当と思われる番号にチェック（☑または○）してください。

環境パフォーマンス		悪くなっている					どちらとも言えない					非常に良くなっている								
																				
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
1	エネルギーの総消費量の削減																			
2	温室効果ガスの総排出量の削減																			
3	廃棄物の削減																			
4	資源の有効活用およびリサイクルの促進																			
5	環境法規の遵守（例えば、グリーン調達等）																			
6	環境に関するランキングの向上、受賞																			
7	環境配慮型製品およびサービスの開発と生産																			

G. 社会パフォーマンス

貴社の現在の以下の社会パフォーマンスは、自社の1年前のパフォーマンスと比較した場合、どの程度であると評価しますか？最も適当と思われる番号にチェック（☑または○）してください。

社会パフォーマンス		悪くなっ ている	どちらとも 言えない			非常に良 くなっている
						
		1	2	3	4	5
1	顧客満足度の向上					
2	従業員満足度の向上（例えば、福利厚生等）					
3	従業員離職率の減少					
4	公正な競争および取引の推進（例えば、CSR 調達等）					
5	地域社会との関係改善（例えば、苦情件数の減少等）					
6	サプライチェーンにおける CSR 活動の推進					
7	NGO・NPO との提携またはコミュニケーションの強化					
8	自社のイメージおよび評判の向上					
9	社会問題に対応型の製品やサービスの開発および生産					

H. 本調査に基づく学術論文において、ご協力企業として貴社名を掲載することは可能でしょうか（協力企業一覧に掲載されるのみ）。

☐ 掲載可

☐ 掲載不可

ご多忙にもかかわらず、調査にご協力いただき誠にありがとうございました。記入漏れ、記入誤りなどがないかをご確認の上、**2019年11月1日（金）**までに同封の封筒にてご返送いただけますよう、よろしくお願い致します。

本調査あるいは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などについて、ご意見がございましたら、下記の自由記入欄にお書きください。

【自由記入欄】

質問は以上です。ご協力いただき誠にありがとうございました。

巻末付録 C : インタビュー調査の主旨説明書

インタビュー調査の主旨説明書

名城大学経営学研究科
博士後期課程 楚 雪

【調査テーマ】

CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントに関するインタビュー調査

【調査目的】

今日、多様かつ複雑なサステナビリティ課題に対処するために、企業とステイクホルダーの協働がますます重要となっています。ステイクホルダー・エンゲージメントが、企業と多様なステイクホルダー間の対話、協働の活動として注目されています。なお、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実行現状および実務上の役割が、まだ不明な状況であると言えます。

そこで、本調査の目的は、日本企業において、ステイクホルダーを企業経営に関与させるステイクホルダー・エンゲージメントの現状を明らかにするとともに、ステイクホルダー・エンゲージメントが CSR 経営にどのように組み込まれているか、また CSR パフォーマンスに与える影響を明らかにすることです。本調査結果により、ステイクホルダー・エンゲージメントの CSR 課題の解決や、マネジメント・システムに対する意義を示唆し、さらに CSR 経営の改革につながる知見が期待できます。

【調査依頼事項】

CSR マネジメントまたはステイクホルダー・エンゲージメントについて詳しい方から、主に下記のような内容をインタビューさせていただきたいと考えております。1 時間～1 時間半程度お時間を頂戴できれば幸いです。

【調査内容】

インタビュー調査は、ステイクホルダー・エンゲージメントの実施について、以下の質問に沿って行います。

- ① 御社の CSR マネジメントでは、どのような課題について、どのようなステイクホルダーとエンゲージメントを実行していますか。なぜこれらの課題、ステイクホルダーを特定してエンゲージメントを行いますか。
- ② 御社は、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行で、どのような成果を望んでいますか。または、エンゲージメントを実行する理由を教えてください。
- ③ 御社は、どのようなアプローチを通じて、ステイクホルダーと積極的にエンゲージメントに取り組んでいますか。その中、最も重要であると考えられているエンゲージメントの実施プロセス（経緯）を教えてください。
- ④ エンゲージメントを実施することで、新しく発見できた CSR 課題や問題点がありますか。あれば、それにどのように対応しましたか。
- ⑤ ステイクホルダー・エンゲージメントを行うことで、御社の経営上にどのような変化をもたらしましたか。御社ではどのような効果が得られましたか。

巻末付録 D：協力企業一覧

アンケートを返送いただいた調査協力企業、およびインタビューを承諾いただいた協力企業の中、実名公表を許可いただいた企業は、下記の通りである。匿名にてご協力いただいた企業の方々に、記して深く感謝申し上げる次第である。

MRK ホールディングス, SKIYAKI, アートネイチャー, アダストリア,
アルプスアルパイン, イビデン, インソース, ウシオ電機, オルガノ, ゲンキー,
サンゲツ, サンメッセ, フジクラ, ポーラ・オルビスホールディングス, ホクト,
やまびこ, ユアサ商事, 伊藤忠テクノソリューションズ, 横浜ゴム, 協立電機,
協和エクシオ, 戸田建設, 高島屋, 鴻池運輸, 三菱ガス化学, 三菱マテリアル,
三洋化成工業, 住友金属鉱山, 住友重機械工業, 図研エルミック, 西松建設,
泉州電業, 前田建設工業, 総合警備保障, 電通, 東亜合成, 日信工業, 北陸電気工業,
本田技研工業, 名工建設。

以上 40 社（五十音順）