

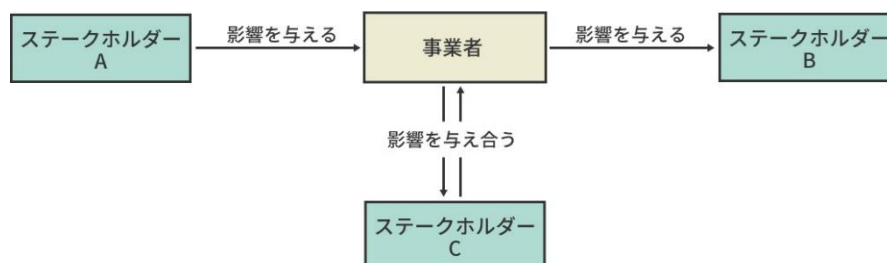
3. ステークホルダーエンゲージメントの状況

- ✓ 事業者は、重要な環境課題への対応に影響を与えるステークホルダーと良好な関係を築き、重要な環境課題の特定や対応方針の決定・実行プロセスを円滑に進めるために、ステークホルダーエンゲージメントを実施する場合があります。その実施状況について情報開示することは、事業者がステークホルダーの意向にどのように配慮しているかを示す有効な手法です。

ステークホルダーエンゲージメントの状況の意義

- ✓ ステークホルダーは事業者との間に何らかの利害関係を有するか、事業者の事業に関心のある個人またはグループです。ステークホルダーとの関係は、事業者との相互的な影響から生じており、影響の与え方・受け方には、1) 事業者や事業者の活動に影響を与える、2) 事業者や事業者の活動から影響を受ける、3) 事業者や事業者の活動に影響を与えると同時に、事業者や事業者の活動からも影響を受ける、の3パターンがあります。これらの利害関係者には、株主、債権者、投資家、従業員、労働組合、取引先、消費者、地域社会、NGO・NPO、政府・自治体等が含まれます。
- ✓ ちなみに、投資家には潜在的な投資家や消費者等まで含まれるため、ステークホルダーの範囲は最終的に社会全体に及ぶこととなります。

図表 1 事業者とステークホルダーの影響パターン



- ✓ ステークホルダーエンゲージメントは、事業者がステークホルダーのことをよく理解し、ステークホルダーとその関心事を、事業活動と意思決定プロセスに組み込む組織的な試みであり、事業者が単独で実施する場合やステークホルダーと協働して実施する場合等、多様な行動形態を含んでいます。
- ✓ ステークホルダーエンゲージメントには、大別して、情報伝達 (communication)、諮問・相談 (consultation)、対話 (dialogue)、協働 (partnership) の4つの行動形態があるといわれています¹⁰。
- ✓ 情報伝達は、報告書の発行、報道発表、記者会見、資料配付等による、事業者のステークホルダーに向けた片務的な情報提供行為を意味しています。ただし、この場合は、報告書のアンケート回収等を除き、一般的に、エンゲージメント結果 (情報提供を受けたステークホルダーの反応) について、事業者がステークホルダーから何らかのフィードバックを受けることはありません。

¹⁰ AccountAbility, UNEP & ARAC, The Stakeholder Engagement Manual (Volume 1), 2005.

- ✓ 諮問・相談は、事業者がステークホルダーから意見聴取する行為で、アンケート調査やステークホルダーへの諮問が含まれており、アンケート結果に関連して、事業者からステークホルダーへ何らかのフィードバックが行われる場合もあります。
- ✓ 対話は事業者とステークホルダーの意見交換の場です。ここには属性の異なる複数のステークホルダーから構成される会議体やステークホルダー代表による諮問委員会等が含まれており、事業者は、エンゲージメントへの対応を通じて、ステークホルダーへのフィードバックを行うのが一般的です。
- ✓ 協働は事業者とステークホルダーが協働して特定のプロジェクトに取り組む行為です。生物多様性に関する調査等のように事業者が NGO 等と協働して行う取組や、海外での植林活動等のように事業者とステークホルダーによる共同事業の運営等が含まれます。ステークホルダーは行為当事者なので、エンゲージメント結果は事業者と相互にフィードバックし合う関係になります。
- ✓ 環境報告ガイドライン 2018 年版が記載事項に指定する「ステークホルダーエンゲージメントの状況」は、事業者が実施したステークホルダーエンゲージメントの状況説明であり、どのカテゴリーのステークホルダーに対して、どんな形態のエンゲージメントを、どのように実施したのかについての実態開示を促しています。例えば、ESG 投資家と事業者の重要な環境課題への対応について日常的・継続的に対話している場合であれば、その旨と実施結果（対話・説明会の回数、得られた成果等）を具体的に説明します。

ステークホルダーエンゲージメントの状況情報の必要性

- ✓ ステークホルダーとの良好な関係は事業主にとって一種の経営資源であり、その意向や動向を無視して事業を行うことはリスク要因にしかありません。継続的なステークホルダーエンゲージメントを通じて良好な関係を強化することが事業を円滑に進めるポイントです。ステークホルダーエンゲージメントの状況に関する情報開示は、事業者がステークホルダーに配慮しながら事業を進めていることをステークホルダーに伝える有効な手段であり、両者の関係強化に貢献します。
- ✓ 事業者の社内では、ステークホルダーエンゲージメントの状況を情報化することで、様々なチャネルを通じて実施する多様なステークホルダーエンゲージメントの全体像を俯瞰できるようになり、ステークホルダーエンゲージメントに対する従業員の意識・スキル向上に役立つだけでなく、ステークホルダーエンゲージメントの将来的な改善に重要な基礎データの提供が可能となります。
- ✓ 環境デューディリジェンス¹¹を実施する場合は、生物多様性のように、専門的な NGO とのエンゲージメントなしには早期の問題解決が困難な課題があります。そうしたケースでは、デューディリジェンス・プロセスに情報開示が組み込まれているために、ステークホルダーエンゲージメントの状況に関する情報開示が必ず求められることとなります。

¹¹ 「環境デューディリジェンス」については、本解説書の第 2 章 4. 「リスクマネジメント」を参照。

報告事項

□ ステークホルダーへの対応方針 … ①

- ✓ ステークホルダーへの対応方針では、重要な環境課題への対応に際して、どのようにステークホルダーエンゲージメントを利用するのかを、ステークホルダーの特定方針やステークホルダーエンゲージの実施方針によって、説明します。
- ✓ 明文化された方針を策定していない場合でも、ステークホルダーに関する基本的な考え方が確立されている場合は、それもステークホルダーへの対応方針に含めます。
- ✓ ステークホルダーエンゲージメントやステークホルダーに対する方針がない場合は、その旨を記載します。

開示例

- ・ステークホルダーとの良好な関係作りは、当社が持続的な成長を目指す上で不可欠な要素であり、重要な経営課題として全社的に取り組むことを基本方針にしています。
- ・重要な環境課題への対応に関わるステークホルダーは、顧客、株主・投資家、従業員、取引先、地域社会、行政であり、各ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて集積した意見・意向を分析して、重要な環境課題を抽出しています。
- ・グローバルベースで対応が必要な環境課題については、情報を社内で共有し、課題解決に向けて全力で取り組みます。

□ 実施したステークホルダーエンゲージメントの概要 … ②

- ✓ 実施したステークホルダーエンゲージメントの概要は、1) エンゲージメント対象はどのカテゴリーのステークホルダーか、2) そのステークホルダーの主な課題は何か、3) エンゲージメント手段として何を実施したか、4) エンゲージメントの実施頻度はどの程度か、に留意して説明します。
- ✓ 重要な環境課題への対応に関する取組状況について、ステークホルダーからのフィードバックを得ている場合は、その旨も説明することが望まれます。
- ✓ ステークホルダーエンゲージメントの概況を説明する際は、図・表のような視覚的な方法を活用して、ステークホルダーエンゲージメントの全体像を理解しやすくする工夫が望まれます。

開示例

ステークホルダー	重要な課題	エンゲージメント手段	実施頻度
顧客	環境配慮製品	顧客満足度調査	年1回開催
従業員	エコマインドの醸成	社内セミナー	年1回開催
株主/投資家	企業価値の増大	IR説明ミーティング	随時開催
サプライヤー	環境マネジメント強化	グリーン調達	通年運用
地域社会	環境保全	定例協議会	年2回開催
NGO/NPO	環境保全での協働	対話・諮問	随時開催

参考になる実例

実例1 KDDI 株式会社

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーエンゲージメントの考え方と体制 **KDDI** 方針 | 体制

KDDIの事業は、お客さま、株主さま、お取引先さま、従業員とその家族、地域社会などのステークホルダーの皆さまと関わりを持っています。KDDIは、事業活動に関わるすべてのステークホルダーの皆さまに、「新たな体験価値」を提供し、ご満足を実現するために、さまざまな活動を行っています。

活動においては、GRI Standards、SASB、IIRC、ISO26000などのサステナビリティに関する国際規格、JIS Z 26000、「環境報告ガイドライン」、「価値協創ガイダンス」などの国内規格や投資家からのヒアリング項目をチェックリストとして使用し、現状分析および課題に対する対処方針を策定し実施しています。各エンゲージメント結果は、社内で報告・共有されることはもちろん、その重要性に応じて各委員会や経営会議などで報告され、意思決定に反映されます。支えてくださるすべてのステークホルダーの皆さまとの対話を尊重し、ステークホルダーの皆さまとの共創を積み重ね、社会的課題に積極的に取り組み、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献していきます。

① 対応方針

②1) 対象		②3) 手段		②4) 頻度		KDDI	活動実績
ステークホルダー		コミュニケーション方法		頻度	内容	経営および事業活動への反映	
サービス利用者 Web Link カスタマー リレーションシップ	信頼に応え、安心・安全で 価値ある商品・サービスを 提供し、ご満足（お客さま 体験価値）を追求します	各種メディア、ウェブサイト、SNS等 での発信	随時	会社内容・事業活動の情報 発信	・情報の適切な発信		
		お客さまセンター（電話・ウェブ）での 問い合わせ受付	随時	お客さまのお問い合わせへの 対応	・お客さま体験価値 (Customer Experience) の向上		
		auショップ・販売店窓口	随時	製品やサービスのご意見・ ご要望の社内へのフィード バック	・主要部門による製品・サービス の利便性向上、安全性の担保		
株主・投資家 Web Link ガバナンス	誠実かつ公正な情報開示と 積極的なコミュニケーション により、信頼関係の構築を 図ります	株主総会	年1回	事業報告、連結決算報告書、 計算書類、監査結果の報告	・ガバナンスの強化 ・ホームページや情報ツールを 通じた真摯な情報の発信 ・SDGsの解決に向けた取り 組みの推進		
		決算説明会	年4回	決算・事業取り組み等の報告			
		株主通信による情報発信	年2回				
		国内外機関投資家との面談	年約750回 以上	決算・事業取り組み内容等 につき説明・意見交換			
		投資家さま向け説明会	年数回	SDGs説明会などテーマ別 の説明、個人投資家向け説 明会など			
		ウェブサイトによる 情報発信	随時	各種報告書、資料や取り組み 内容等の情報の発信			
地域社会 Web Link コミュニティ参画	連携・協働を図り、地域社会 の一員としての役割を果た します	各地域での社会貢献活動	随時	地域行政などを通じた意見 交換 地域住民との交流および地域 の安全・発展への貢献	・地球環境保全活動への反映 ・行政や地域と連携した社会 課題の解決		
		学校や地域の施設で実施する情報 モラル講座（KDDIスマホ・ケータイ 安全教室、スマホde防災！テラシー）、 環境教育 Web Link コミュニティ参画	随時				
NPO・NGO Web Link コミュニティ参画	対話と協働を通じ、より良い 社会づくりに貢献します	KDDI財団を通じた活動	随時	世界各地域における社会貢献 活動	・地域ごとの社会課題やニーズ の把握		
		NPOなどと協働した取り組み	随時	先進的な取り組みへの参画			
行政機関／業界団体 Web Link 外部イニシアティブ への参画	法令を守り、健全な関係を 保ちます	協議会などへの参加	随時	情報収集および意見交換	・各種ガイドラインや規制緩和 への提言		
		イニシアティブへの参画	随時				
従業員・家族 Web Link 労働慣行	すべての従業員が働きがい を持てる、活力のある企業 であり続けます	従業員意識調査 (社員エンゲージメントサーベイ)	年数回	会社や仕事に対する自発的な 貢献意欲に関する調査	・全社組織風土の状況分析と 各所属での取り組み課題抽出 ・人権の尊重		
		ワフワフツアー	年12回	社長と従業員とのダイレクト コミュニケーション			
		経営層と従業員の意見交換	年10回	ボードメンバーと従業員との ダイレクトコミュニケーション			
		KDDIスポーツフェスティバル (労働組合との共催)	年十数回	労使間の課題について協議・ 相互理解			
		家族も含めたKDDIグループ 社員同士および経営層との 交流による一体感醸成	年1回	家族も含めたKDDIグループ 社員同士および経営層との 交流による一体感醸成			
お取引先（サプライヤー） Web Link サプライチェーン	相互の信頼に基づくパート ナーシップを構築し、公平 公正な取引を通じて、適正 な事業活動を行います	アンケート調査および意見交換会	年1回	CSR調達方針の共有	・サプライチェーンを通じた CSR調達の推進		

(出所) KDDI 株式会社「サステナビリティレポート 2020」

実例2 株式会社小松製作所

ステークホルダーとの対話		①対応方針	
<p>さまざまな機会 で双方向の対話を実施</p> <p>コマツの経営や事業が社会の要請に沿っているかを確認するためには、ステークホルダーの皆さまとの対話が不可欠です。ステークホルダーの皆さまとの窓口にあたる各部門が、さまざまな機会をとらえて、会社の置かれた状況を説明するとともに、皆さまの声に耳を傾け、双方向の対話を実施しています。</p>			
②1) 対象	②3) 手段	②4) 頻度	
対象	内容	会議・活動等の事例	頻度
お客さま	お客さまの理想実現・使命遂行のための協業	> ブランドマネジメント活動	日常的
	社会や地域の課題解決の協業、地域活動への共同参画		日常的
協力企業	社長による業績や方針・戦略の説明	> みどり会での各種会合	年3回
	安全パトロールや認証取得支援等の機会提供		随時
販売代理店	社長による業績や方針・戦略の説明	世界各地の代理店会議	各年1回
社員	社長による業績や方針に対する説明	> 社員ミーティング ネットを通じた質疑内容の共有	年2回 随時
	労働組合や社員代表を通じた職場環境改善に向けた対話	生産性協議会	随時
地域社会	事業・環境・安全への取り組み等についての説明	工場と地域代表者との会合	随時
	社員からの提案に基づいた地域社会の課題解決活動	社員ボランティア活動	日常的
産学連携 パートナー	最高技術責任者（CTO）などと大学教授との意見交換	コマツ技術協議会	隔年
投資家	社長・最高財務責任者（CFO）などによる業績や方針・戦略の説明	> IRミーティング	日本：日常的 米国・欧州：年1回
	質問状やSRI調査等への対応	> SRI調査	日常的
個人株主	社長・最高財務責任者（CFO）などによる業績や方針・戦略の説明	> 株主説明会	国内で年2回程度
	工場見学や事業説明など	> 株主工場見学会	国内で年2回程度

(出所) 株式会社小松製作所「ESG データブック 2020」

実例3 本田技研工業株式会社

ステークホルダーエンゲージメント

① 対応方針

基本的な考え方

Honda が社会から「存在を期待される企業」となるためには、コミュニケーション・サイクルを実践していく必要があります。それは、① Honda がどのような価値を社会に提供しようとしているのかを適宜・的確に伝え、②多様なステークホルダーの Honda に対する要請や期待を把握・理解し、③具体的な施策に落とし込み、④その評価を受ける、という仕組みです。

とりわけ近年は、事業の規模拡大やグローバル化に加え、IT の急速な普及によって、企業活動が社会に及ぼす、また社会が企業に及ぼす影響の大きさと範囲が広がっており、そのスピードも加速しています。そんななか、「ステークホルダーとの対話」は、Honda の取り組みに対するより正しい理解につながるるとともに、社会環境の変化やリスクを把握できる有益な手段でもありと考えています。

こうした認識のもと、Honda はグローバルで、さまざまな機会を通じて対話を実施しています。この対話は、Honda のステークホルダーのなかでも、右図の主要なステークホルダー (Honda の事業活動により影響を受ける、もしくはその行動が事業活動に影響を与えるもの) と、社内各部門との間で行っています。

②1) 対象

②3) 手段

②4) 頻度

②2) 課題

ステークホルダー	主な対話方法	概要	頻度	対応するマテリアリティマトリックス項目	窓口
お客様	お客様満足度調査	サービスオペレーション向上のため、全世界において各販売店でアフターサービスを受けたお客様に対し、顧客満足度についての調査を実施しています。	毎年	ブランドマネジメントの強化	顧客担当部門
	交通教育センターでのスクール・企業研修	安全運転普及のため、日本国内をはじめ、世界36ヵ国で二輪車・四輪車・高齢者講習などの交通安全研修を行っています。	通年	交通事故死者数の大幅削減	安全運転普及担当部門
株主・投資家	決算説明会	決算概況、取り組みなどにつき、記者会見、電話会議を開催しています。得られたご意見、ご要望を参考に企業価値の最大化に取り組んでいます。	年4回		財務部門
	個別説明・カンファレンス参加	経営状況、生産、研究開発、事業戦略の説明、意見交換を実施しています。得られたご意見、ご要望を参考に企業価値の最大化に取り組んでいます。	通年		
サプライヤー	事業計画懇談会・事業状況共有会	中長期経営方針、事業計画、サステナビリティ案件 (ESG/コンプライアンス・ガバナンス/リスクアセスメント) に関する情報を共有します。	毎年	製品品質の向上 サプライチェーン全体へのサステナビリティ活動の展開	購買部門
	サプライヤーへの第三者監査の実施	購買用ガイドライン (⇒ p.141) に基づきコンプライアンス違反等の未然防止、環境負荷低減実現のため、主要サプライヤーへの第三者監査を実施します。	毎年	サプライチェーン全体へのサステナビリティ活動の展開 ガバナンスの強化	
経済団体・業界団体	業界団体活動への参画	業界活動を通じて社会の期待・要請を把握し、持続可能な事業環境を醸成し社会に貢献すべく、各種会議体に参加しています。	通年		渉外部門
国際機関・NGO	森林保全活動 (秩父・富士山)	「豊かな水を育む森を次世代へ」をコンセプトに、全国7ヵ所の水源の森で保全活動を行っています。	年2回	水資源の保全	社会貢献推進部門
	国際イニシアチブへの参画	持続可能な社会の実現に向けた、期待・要請の把握と貢献をめざし、各種会議体に参加しています。	通年		サステナビリティ企画部門
地域社会	ビーチクリーン活動	「素足で歩ける砂浜を次世代へ」をコンセプトに、全国各地の砂浜で清掃活動を行っています。	年30回程度	生物多様性の保全	社会貢献推進部門
従業員	意識調査	より働きやすい職場環境づくりのため、従業員の意識調査や活性化度測定を行っています。	意識調査: 3年ごと 活性化度測定: 毎年	多様性の拡大と人材の育成	人事部門

(出所) 本田技研工業株式会社「Honda Sustainability Report 2020」