

ステークホルダーエンゲージメント

(1) 概要

- ✓ ステークホルダーエンゲージメントとは、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など、非常に多様な行動体系を意味しています。
- ✓ ステークホルダーエンゲージメントは、事業者の広報手段ではなく、事業者の評判を良くしたり、維持したりすることを目的とする活動ではありません。ステークホルダーエンゲージメントを実施することで、事業者は、事業活動に影響するような情報収集やトレンド観察といった戦術的ニーズを充足すると同時に、組織の透明性向上、長期的成長に不可欠なステークホルダーからの信頼獲得、または、新たな課題・機会に対応するために必要なイノベーションや組織変革の促進まで、様々な戦略的ニーズにも対応することが可能になります¹。
- ✓ ステークホルダーとの良好な関係は事業者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なのです。
- ✓ また、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役立つ基礎データの蓄積が可能になります。
- ✓ 例えば、環境デューディリジェンスを実施する際にもステークホルダーエンゲージメントを必要とする場合があります。問題解決の鍵となるステークホルダーとのエンゲージメントは、リスクを除去する方法を学習し、彼らの協力を得て課題を克服するためにきわめて有効であることが多いからです。
- ✓ ステークホルダーエンゲージメントは、内部事情を優先して偏りがちな組織の視点を補正するための重要な手段であり、事業者が持続可能な社会で長期的に成長する上で不可欠な取組になっています。
- ✓ 環境報告ガイドライン 2018 年版は「ステークホルダーエンゲージメントの状況」を環境報告の記載事項に定めており、その報告事項として「ステークホルダーへの対応方針」と「実施したステークホルダーエンゲージメントの概要」を指定しています。
- ✓ また、「ステークホルダーへの対応方針」には、「ステークホルダーの特定方針」と「ステークホルダーエンゲージメントの実施方針」を含むとされ、「実施したステークホルダーエンゲージメントの概要」には、「対象としたステークホルダー・グループ」「エンゲージメントの種類又は形態」「エンゲージメントの実施状況」の記載が必要です。さらに、「実施したステークホルダーエンゲージメントの概要」を説明する際に、環境報告のための解説書（環境報告ガイドライン 2018 年版対応）では、次の事項に留意するように求めています。

¹ AccountAbility (2005a), *The Stakeholder Engagement Manual, Volume 1 : The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement*, p.13.

- 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、
- そのステークホルダーの主な課題は何か、
- エンゲージメント手法として何を実施したか、
- エンゲージメントの実施頻度はどの程度か。

✓ これらを整理したものが図表 1 です。

図表1 「ステークホルダーエンゲージメントの状況」に関する報告事項

記載事項	報告事項		
SHEの状況	SHへの対応方針	SHの特定方針	
		SHEの実施方針	
	実施したSHEの概要	対象SHグループ	カテゴリー
			主な課題
	SHEの実施状況	Eの種類・形態	E手法
		SHEの実施状況	実施頻度
その他			

(注) 図表 1 では、ステークホルダーエンゲージメントを「SHE」、ステークホルダーを「SH」、エンゲージメントを「E」と略称。

- ✓ これらの報告事項のうち、この詳細解説では、次の 1)、2) について解説します。
 - 1) ステークホルダーの特定方法・・・ステークホルダーエンゲージメントの対象とするステークホルダー（またはステークホルダー・グループ）をどのようにして特定したのか、
 - 2) エンゲージメントの方法・・・特定したステークホルダーにどのようなエンゲージメント手法を適用すればいいのか。
- ✓ 解説する範囲を 1)、2) に限定した理由は、ステークホルダーへの対応方針、主な課題、実施頻度は、事業者が戦略的に決定し、事業者ごとに異なるものなので、解説には馴染まないからです。それに対して、エンゲージメント手法を選択する際の方法論やステークホルダーの特定方法は、いずれもニーズの高いトピックであると考えられます。
- ✓ 我が国では、株主、顧客、従業員、取引先、地域社会などを重要なステークホルダーとして特定することが多く、それらのステークホルダーに対して、すでに様々なエンゲージメント活動が行われています。こうした事業者が、現在の活動内容やステークホルダーの範囲を見直す際にも、上記 1)、2) が参考になると考えます。
- ✓ なお、ステークホルダーエンゲージメントの実施方法については、英国 AccountAbility 社が「AA1000SES」というステークホルダーエンゲージメント実施基準を策定しており、それ以外にも、いくつかの包括的な参考文献が存在します。ステークホルダーエンゲージメントの技法全般について基本的な学習を望まれる場合には、それらの文献を参照して下さい（文末の「参照できる文献類」を参照）。

1) ステークホルダーの特定方法

- ✓ ステークホルダーエンゲージメントの第一歩は、エンゲージメントの対象とすべきステークホルダーを特定することです。
 - ✓ ステークホルダーに関して、環境報告のための解説書（環境報告ガイドライン 2018 年版対応）では、「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」であると説明しています。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、両者間での影響の与え方・受け方には、次の 3 パターンがあります。
 - パターン 1・・・ステークホルダーが事業者・事業活動に影響を与える、
 - パターン 2・・・事業者・事業活動がステークホルダーに影響を与える、
 - パターン 3・・・事業者・事業活動とステークホルダーは相互に影響を及ぼし合う。
 - ✓ これらのステークホルダーには、資本提供者、従業員、顧客、取引先、地域社会、市民組織、政府・自治体といったグループが存在します。もちろん、自然環境も重要なステークホルダー・グループです。
 - ✓ ステークホルダー・グループはさらに細かいサブ・カテゴリーに分類することが可能です²。たとえば、資本提供者には、株主だけでなく、債権者、投資家、証券アナリスト、格付機関等が含まれ、顧客には一般消費者も含まれています。また、地域社会の範囲には、事業所の立地する外国の地域社会だけでなく、例えば、原材料となる遺伝資源の原産国における原住民等の地域社会も含まれます。市民組織には、NPO・NGO 以外に、労働組合や社会全体も含まれます。
 - ✓ なお、パターン 2 では、主に事業者・事業活動がステークホルダーに影響を与えるだけで、事業者には何も影響がないように見えます。このパターンに該当するステークホルダーには、消費者、地域社会、自然環境が考えられますが、それらのステークホルダーとの良好な関係作りに失敗すれば、長期的には重大な事業リスクとなり、その回避に莫大なエネルギーやコストが必要になる場合も少なくありません。
 - ✓ エンゲージメントの対象とするステークホルダーを特定する手順は、ステークホルダーの属性分析と優先順位付けから構成されます。
- ① 属性分析
- ✓ ステークホルダーエンゲージメントは、事業者が事業やプロジェクトの目的を達成するために行う戦略的な取組なので、まず、その目的と範囲に合致するステークホルダーを選択します³。その選択基準がステークホルダーの属性です。
 - ✓ 属性分析にはいくつかの方法が提唱されていますが、もっとも単純的な属性基準は事業者との関係性です。ステークホルダーが事業者組織に与える影響（組織への影響度）と組織への依存状況（組織への依存度）によって、エンゲージメント対象としての適格性を判断します⁴。この場合、属性基準を高・低の 2 値で評価すれば、次の 4 属性が存在することになります。

² Taylor & Bancillon (2019) , p.18.

³ AccountAbility (2015), AA1000SES, para.3.3.2.

⁴ AccountAbility (2005b), The Stakeholder Engagement Manual, Volume 2 : The Practitioners' Handbook on Stakeholder Engagement, p.43.

- 組織への影響度（高）・依存度（高）・・・たとえば株主、従業員、サプライヤーなど。
 - 組織への影響度（高）・依存度（低）・・・たとえば政府・自治体、機関投資家、格付機関など。
 - 組織への影響度（低）・依存度（高）・・・たとえば生産プラントの近隣住民など。
 - 組織への影響度（低）・依存度（低）・・・たとえば一般消費者など。
- ✓ このステークホルダーの例示は相対的な目安でしかありません。あくまでも、各ステークホルダー・グループについて、それぞれの一般的な特性を想定して判断した結果であり、必ずしもこのように分類できない場合もあります。たとえば、従業員・サプライヤーは、組織への依存度は高いものの、事業者が彼らの提供する労働力や納入製品に依存していなければ影響度は低くなります。一般消費者も、事業者が生産する製品・サービスに多くの競争者が存在する状況では依存度が低くなり、代替がきかない製品・サービスの場合は依存度が高くなります。
- ✓ エンゲージメントの目的に合わせて、もっと多面的に属性分析する方法があります。組織への影響度 (influence) や依存度 (dependency) に加えて、責任度 (responsibility)、緊張度 (tension)、多様性 (diverse perspectives) を分析する方法です。英国 AccountAbility 社の AA1000SES が採用しています⁵。
- ✓ この場合、責任度とは、事業者が、現在もしくは将来に、ステークホルダーに対して何らかの法的、商業的、営業的、倫理的・道義的責任を負う程度であり、緊張度とは、事業者が、ステークホルダーの財務的、社会経済的、社会的、環境的課題に対して、早急に注意を払うべき程度を意味しています。また、多様性とは、ステークホルダーが特定の状況について事業者に新たな理解をもたすか、または他で得られない機会に気付かせてくれる程度を意味する属性基準です。
- ✓ 米国 BSR 社⁶でもステークホルダーの属性基準が開発されています。それは、影響度 (influence)、専門性 (expertise)、方向性 (orientation)、脆弱性 (vulnerability)、能力 (ability)、信頼性 (trust) から構成される属性基準で、ステークホルダーを特定する際は、ステークホルダーエンゲージメントの目的に合わせて、これらを適宜組み合わせた属性基準セット⁷を作成し、それを適用して分析します⁸。
- ✓ BSR 社の属性基準における影響度は AA1000SES の場合と同じ内容であり、脆弱性は AA1000SES の依存度に相当します。専門性はステークホルダーが特定課題に関する情報、助言、専門能力を持っている程度を表し、方向性はステークホルダーの見解が事業者や課題に対して協力的か否かのベクトルを意味しています。能力はステークホルダーが事業者の期待する水準でエンゲージできる能力の程度であり、信頼性はステークホルダーと事業者の間に親密な信頼関係が築かれている程度を表します。

⁵ AccountAbility (2015), para.3.3.2.

⁶ BSR (Business for Social Responsibility) 社は米国のサステナビリティ専門コンサルティング会社。

⁷ 3 属性を組み合わせた属性基準セットが推奨されています (Taylor & Bancilhon (2019), p.23) 。

⁸ *ibid.*, pp.19-20.

- ✓ ステークホルダーを特定する準備作業として、属性分析資料を作成します（図表2）。これによって、各ステークホルダーが6つの属性基準を具備する程度について整理します。

図表2 ステークホルダーの属性分析

ステークホルダー	影響度	専門性	方向性	脆弱性	能力	信頼性
A	高	高	高	高	低	低
B	中	中	高	中	中	低
C	低	低	中	低	中	中
D	低	中	低	中	中	高
E	高	中	低	高	高	低

出所：Taylor & Bencilhon (2019), p.20.

② 優先順位付け

- ✓ ステークホルダーの属性分析が終わったら、エンゲージメント対象とするステークホルダーを特定するために、優先順位付けを行います。ステークホルダーエンゲージメントの目的に合わせて戦略的に属性基準を選択します。例えば、AccountAbility 社の影響度と依存度を属性基準セットとする場合であれば、図表3のようにマトリックスを作成し、それぞれの象限に該当するステークホルダーを分類して、各象限間で優先順位を付けます（図表3参照）。

図表3 ステークホルダーの影響度・依存度マトリックス

		組織への影響度	
		低い	高い
組織への依存度	高い	公正に対処する	戦略的な脅威・機会
	低い	優先順位は低い	関係維持と情報提供

出所：AccountAbility (2005b), p43.

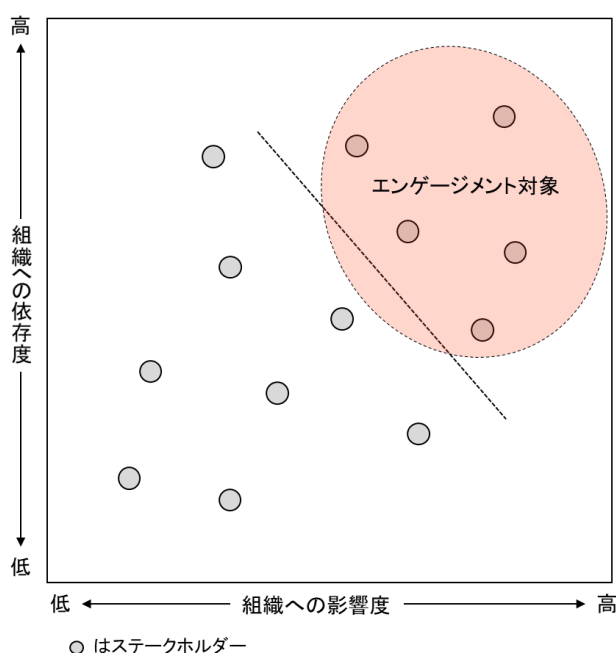
- ✓ 右上象限（影響度高・依存度高）と左下象限（影響度低・依存度低）では優先順位が明白ですが、左上象限（影響度低・依存度高）と右下象限（影響度高・依存度低）の関係は必ずしも同質的ではなく、順位付けできない場合も少なくありません。そのため、これらを同等とするか、または政策的に順位付けするかは、ステークホルダーエンゲージメントの目的によって事業者が判断します。
- ✓ AccountAbility 社の説明⁹では、右上象限を「戦略的な脅威または機会」であると位置付けて、これに該当するステークホルダーについては、その懸念を理解し、解決策を模索するために、積極的にエンゲージメントすべきであるとしています。左下象限は「優先順位は低い」と位置付けられており、エンゲージメントという手段ではなく、情報やフィードバックを流す一般的なチャネルを設

⁹ AccountAbility (2005b), p.43.

けて、そこへのアクセスを提供します。たとえば会社ウェブでの双方向な交流サイトなどがこれに該当します。右下象限は「関係維持と情報提供」を継続するが、当面はエンゲージメント対象にしない位置付けであり、左上象限の「公正に対処する」ステークホルダーには、会社の方針や法令等の範囲で責任を果たすか、または、コスト・ベネフィットを勘案して適切に対処するとしています。

- ✓ 図表 3 の優先順位付けを、属性の高低という 2 値ではなく、属性の程度が極めて高い状態からゼロ状態までのアナログ的なスケールで分類する方法があります。これは、影響度と依存度を高低のスケール表示に変えて、該当するステークホルダーをプロットする方法であり、ステークホルダーの属性をより細かく視覚化することが可能になります（図表 4 参照）。

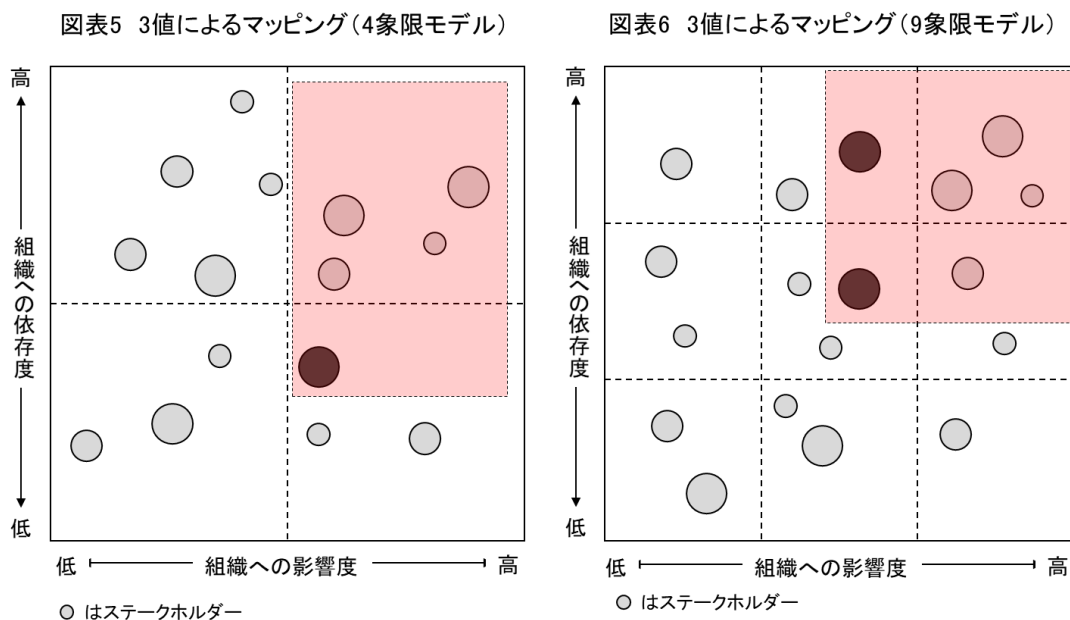
図表4 ステークホルダーの影響度・依存度



- ✓ 図表 4 の属性基準にステークホルダーの態度や考え方が、会社に協力的か非協力的かを表す「方向性」を加えて 3 値の属性セットで優先順位付けすることも可能です。その場合は、ステークホルダーの円の大きさを、方向性の程度に応じて何段階かに区別し、それらの違いがわかるように表示します。BSR 社の順位付けモデルでは、4 象限または 9 象限の座標上に、方向性の程度を円の大きさで示し、ステークホルダーの所在地を円の色で塗り分けて、4 値によるステークホルダーのマッピング手法を紹介しています¹⁰。

¹⁰ AccountAbility (2005b), p.43.

- ✓ 下記の図表 5 (4 象限モデル) と図表 6 (9 象限モデル) では、一般的な 3 値によるマッピング手法を例示しています。



- ✓ 図表 5・図表 6 とも、右上象限にプロットされたステークホルダーをエンゲージメント対象として特定しますが、それに加えて、方向性属性が高く、右上象限に近接して位置するステークホルダー（濃い色の大きな丸）も含めています。しかし、どこまでをエンゲージメント対象にするのかは、基本的に事業者の判断であり、ステークホルダーエンゲージメントの目的を勘案して、事業者が戦略的に決定すべき事項です。また、3 値の属性基準も目的に応じて別の属性基準に変更することが可能です。
- ✓ これらの優先順位付け手法の優劣は必ずしも決まっていません。どれを使えばいいのかは事業者が判断する事柄です。ステークホルダーの優先順位が明瞭に可視化できて、エンゲージメントの目的に合致するステークホルダーを選定するのに使いやすい手法を利用することが求められます。

2) エンゲージメントの方法

- ✓ ステークホルダーエンゲージメントを実施するにあたって、どんなエンゲージメント手法を採用すべきなのかは、ステークホルダーエンゲージメントの目的によって変わります。たとえば、事業者の気候変動方針について、単発的に専門家の知見を得ることが目的の場合は、ダイアログがよく使われる手法であり、広く消費者の嗜好を理解しようとする場合は、アンケート調査や会社ウェブへのアクセス記録の解析など、不特定多数のビッグデータが得やすい手法を採用することになります。
- ✓ しかし、エンゲージメント手法を合理的に選択しようとする場合は、事業者とステークホルダーの現在の関係性とその望ましい改善の方向性をあらかじめ明確にしておく必要があります。それによって適用すべきエンゲージメントのレベルが変わり、採用するエンゲージメント手法も変わるからです。この場合、エンゲージメントのレベルとは、事業者・ステークホルダー間の関係性やコミュニケーションの多様性によって、エンゲージメント手法の行為内容を段階的に分類したもので、AA1000SES では次の 10 レベルで構成しています¹¹。

¹¹ AccountAbility (2015), p.22.

① 受動 (remain passive)

積極的には何もしないレベル。受動に該当するエンゲージメント手法は、ステークホルダーからの一方的な会社への抗議。手紙、メディア、インターネットなど。

② 監視 (monitor)

ステークホルダーの見解についてメディア、ネット、SNS 等から情報収集するレベル。該当するエンゲージメント手法は、メディアやインターネットでの情報検索、関連する文献調査など。

③ 主張 (advocate)

事業者が社会的に批判されているような場合に、自社への支持を集めるために行う事業者の活動。エンゲージメント手法は、規制当局への圧力、SNS 等を通じた広報活動やロビイングなど。

④ 通知 (inform)

事業者から特定のステークホルダーに向けて、一方的に情報発信するだけで、とくには反応を求めないレベル。エンゲージメント手法は、会社案内、パンフレット、ウェブサイト、スピーチなど。

⑤ 合意履行 (transact)

事前の合意事項や契約条件を履行するだけで、それ以上は何もしないレベル。エンゲージメント手法には、PFI (Private Finance Initiative : プライベート・ファイナンス・イニシアティブ) や CRM (Cause-related Marketing : コーズ・リレイテッド・マーケティング) など。

⑥ 諮問 (consult)

ステークホルダーへの意見の諮問であり、プロジェクトや計画について、ステークホルダーからの情報提供やフィードバックを求めるレベル。エンゲージメント手法は、調査活動、マーケティング目的による消費者グループの抽出 (focus group)、各種ワークショップなど。

⑦ 交渉 (negotiate)

特定の問題についてステークホルダーと交渉するレベル。エンゲージメント手法は労働組合を通じた労使の団体交渉など。

⑧ 巻き込み (involve)

事業者とステークホルダーが独立して行動しながらも、相互に相手を理解しようと努めるレベル。該当するエンゲージメント手法は、マルチステークホルダー・フォーラム、ステークホルダーによるアドバイザー委員会、ダイアログなど。

⑨ 協力 (collaborate)

協働して意思決定やプロジェクトに取り組むレベル。エンゲージメント手法は、共同プロジェクト、合弁事業、パートナーシップなど

⑩ 権限付与 (empower)

特定課題に関する意思決定権限をステークホルダーに付与するレベル。エンゲージメント手法は、ステークホルダーを社外取締役を選任することなど。

✓ これらのエンゲージメントレベルは、①から⑩に移動するにつれて高くなり、エンゲージメントの形態も成熟していきます。また、それと同時に、事業者・ステークホルダー間のコミュニケーションはより双方向化し、コミュニケーション手段も多様化します。

✓ 事業者・ステークホルダーの関係性が深くなるに連れて、エンゲージメントのレベルは次第に高く

なるのが普通です¹²。ステークホルダーエンゲージメントは、ステークホルダーとの良好な関係作りが目的なので、その目的に沿って両者の関係性を緊密な方向に進めようとするれば、より高いエンゲージメントレベルを選択しなければならず、そのレベルにおけるエンゲージメント手法を適用することが必要になります。

- ✓ したがって、エンゲージメント手法の選択にあたっては、まずは現在の関係性に適合するエンゲージメントレベルを確認し、それをこれから目指す関係性のエンゲージメントレベルと比較して、両者の解離を明確にします。その後、目的達成までの期間で段階的な改善が行われるように、適切なレベルのエンゲージメント手法を選択し、進化の程度に応じて、適宜、上位のレベルへ変更します。また、現在の実施しているエンゲージメント手法が現在の関係性に適合するエンゲージメントレベルに達していないのであれば、それを是正するようにエンゲージメント手法を変更します。
- ✓ 適用するエンゲージメントのレベルは、必ずしも1つとは限らず、複数レベルを組み合わせて運用する場合も少なくありません。また、適用したレベルにおいて、どのエンゲージメント手法を選択するのは、ステークホルダーのニーズ、能力、期待に応じて判断します¹³。

¹² *ibid.*, para.4.1.2.

¹³ *ibid.*, para.4.1.2.

(2) 用語解説

- ✓ **遺伝資源**
生物多様性条約では、遺伝資源とは「現実の又は潜在的な価値を有する遺伝素材をいう」と定義しており、遺伝素材は「遺伝の機能的な単位を有する植物、動物、微生物、その他に由来する素材をいう」と定義しています（生物多様性条約第 2 条用語）。
- ✓ **AA1000SES**
英国の AccountAbility 社が 2015 年に策定したステークホルダーエンゲージメント実施基準であり、組織のサステナビリティ特性に関する保証基準である AA1000 シリーズの一部を構成しています。
- ✓ **CRM (Cause-Related Marketing)**
コーズ・リレイテッド・マーケティングまたはコーズ・マーケティングとも呼ばれ、特定の製品・サービスを購入すると社会貢献に結び付くような仕組みを作り、それを訴求ポイントとして販売促進につなげるマーケティング手法のこと。
- ✓ **PFI (Private Finance Initiative)**
PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）とは、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して、公共施設等の整備等の促進を図る手法のこと（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律第 1 条）。

(3) 参照できる文献類

- AccountAbility (英国 AccountAbility 社) 「AA1000SES (2015)」
- AccountAbility (英国 AccountAbility 社) 「The Stakeholder Engagement Manual, Volume 1 : The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement (2005a)」
- AccountAbility (英国 AccountAbility 社) 「The Stakeholder Engagement Manual, Volume 2 : The Practitioners' Handbook on Stakeholder Engagement (2005b)」
- Australian Government, Department of Immigration and Citizenship (オーストラリア政府移民・市民局) 「Stakeholder Engagement Practitioner Handbook」
- IFC (米国 International Finance Corporation 社) 「Stakeholder Engagement : A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets (2007)」
- Taylor, Alison & Bancilhon, Charlotte 「Five-Step Approach to Stakeholder Engagement (2019)」 BSR (米国 BSR (Business for Social Responsibility))