

【研究論文】

ステイクホルダー・エンゲージメントの意義と課題

川原 千明（神戸大学大学院博士課程後期課程）

I はじめに

昨今相次ぐ大規模な企業不祥事による信頼の失墜、加速する経済市場のグローバル化、資源の枯渇や温暖化といった地球環境問題など、日本企業は様々な問題に直面している。近年その重要性が強まってきている企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility : CSR)もその一つであろう。しかし、「企業の社会的責任」という用語自体は、決して目新しいものではなく、わが国でも1956年に経済同友会が「経営者の社会的責任の実践」を決議しており、半世紀前にすでにその概念は存在していた。

では、21世紀型CSRは何が従来の企業の社会的責任と異なるのか―筆者はその答えは「ステイクホルダーと企業の関係性」にあると考える。その一つの象徴が「ステイクホルダー・エンゲージメント」である。「ステイクホルダー・エンゲージメント」とは、直訳すれば「ステイクホルダーが組織に（または組織がステイクホルダー）に参画していく」ということである。この新しい形の取組に関しては、AccountAbilityという非営利組織から各種ガイドラインが発行されており、欧米ではすでに数多くの導入実績があり、実務はかなり先行している。しかし、ステイクホルダー・エンゲージメントとは具体的にどのような活動を指すのか、またどのような効果または課題があるのか、明確になっていない点も多い。特にわが国ではステイクホルダー・エンゲージメントを主題に置いた研究はまだ存在しておらず、ほとんど議論されていないのが現状である。

そこで、本論文では現行のガイドラインと企業事例を中心に分析し、ステイクホルダー・エンゲージメントとはどのような取組であり、その効果と課題はどのようなものなのか、ガイドラインを中心に整理し、次に実際のケースにおいてその効果と課題が観察できるかどうか検討することを目的とした。

キーワード：企業の社会的責任、ステイクホルダー・エンゲージメント、サステナビリティ・レポート、AA1000SES

II CSRとステイクホルダー

ステイクホルダー・エンゲージメントの議論に入る前に、まずCSRにおけるステイクホルダーの位置づけを、最も先進的なEUとわが国の現状を取り上げて確認する。

EUでは、European Commission (欧州委員会) が主軸となってCSRという命題に積極的に取り組んでいることは周知の事実である。この背景には高い失業率という社会問題、アメリカ経済に対するヨーロッパ経済の復権¹⁾といった国家戦略などがある。このような情勢の下、欧州委員会は2002年7月にホワイト・ペーパーを発行し²⁾、その中で、CSRとは「企業が社会問題および環境問題を事業活動およびステイクホルダーとの相互関係に自主的に統合する概念」(EC, 2002, p.5)と定義している。ここで注目すべきは、前述のCSRの定義において「ステイクホルダーとの相互関係」というキイ・ワードを明確に述べている点である。

一方、わが国では、産業界の自主的な取組が先行している。まず、経済同友会が2003年第15回企業白書『『市場の進化』と社会的責任経営』を公表した。同白書はCSRに関する体系的な報告書として先駆的であり、注目を集めた。経済同友会は、CSRの本質を「CSRは企業と社会の持続的な相乗発展に資する」「CSRは事業の中核に位置付けるべき「投資」である」「CSRは自主的取り組みである」と定めている(経済同友会、2003、7頁)。ここにも「企業と社会の相互発展」すなわち「企業とステイクホルダーの相互関係」というキイ・ワードが読み取れる。

次に、日本経済団体連合会は2004年「企業行動憲章」を改定し、「日本型CSR」を示した。そこでの主な改訂ポイントには、「株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する」という項目の追加がある³⁾。ここにも「ステイクホルダーとのコミュニケーション」という相互関係を連想させるキイ・ワードを確認できる。

以上のように、CSRにおいて「企業とステイクホルダーの相互関係の強化」が重要視されていることが理解できる。そしてこの背景のひとつとして、非常に重要なものとしてGRIサステナビリティレポートガイドラインがある⁴⁾。

GRIガイドラインの大きな特徴は「トリプル・ボトム・ライン」と「マルチ・ステイクホルダーの包含」であり、同ガイドラインの普及に伴い⁵⁾、この2つはサステナビリティ・レポートのスタンダードな考え方となっている。すなわち、「マルチ・ステイクホルダーの含有」は、「報告組織のあらゆるステイクホルダーに対して彼らが必要とする情報の提供を達成する」ことであり、その達成にはステイクホルダーの参画が重要であるとし、ステイクホルダーとの協議によって、パフォーマンス指標を選択あるいは追加することを推奨している(GRI, 2002)。まさに、ステイクホルダーとの相互関係の構築を報告組織に求めるものである。ここで登場するのが「ステイクホルダー・エンゲージメント」である。GRIガイドラインでは報告内容としてステイクホルダー・エンゲージメントを定めると共に(GRI, 2002, p.42)、報告そのものもエンゲージメ

ントによって決定することを求めている (GRI, 2002, p.16, pp.24-25)。このたび公表された第三版のガイドラインではこの傾向がより一層強くなっている。ガイドライン2002年版では“incorporate”や“consultation”という用語も併用されていたが、2006年版では“engage”, “engagement”に統一されている (GRI, 2006)。また、報告原則の一つ「ステイクホルダーの包含性」において、ステイクホルダーの期待・関心を理解する有効な手法としてステイクホルダー・エンゲージメントを挙げ、さらに「ステイクホルダー・エンゲージメントの体系的運営」、「ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセスの文書化」を求めている (GRI, 2006, p.10)。2002年版でも同様の記述はあるが (pp.24~25)、2006年版ではその有効性と重要性をさらに強調している。そして、ステイクホルダー・エンゲージメント自身の報告については、「統治、コミットメント、エンゲージメント」という項目の中で、「エンゲージメントを実施したステイクホルダー・グループ」、「エンゲージメントを行ったステイクホルダーを識別・選択した基礎的手続」、「ステイクホルダー・エンゲージメントの方法」、「ステイクホルダー・エンゲージメントによって発生した主要なトピックと関心事、およびそれらに対していかに組織が対応したか」の4点について開示することを推奨している (GRI, 2006, p.24)。

GRIガイドラインはあくまで報告書のガイドラインであり、活動に関するガイドラインではない。しかし、活動と報告はリンクしているものであり、報告書でステイクホルダー・エンゲージメントを重視することは、活動にも大きな影響を及ぼすと推測される。このため、GRIガイドラインがCSRにおけるステイクホルダーおよびエンゲージメントの重要性強化に大いに貢献したと考えられる。

それでは、「ステイクホルダー・エンゲージメント」とは具体的にどのような取組なのか。次に、現在最も体系的なステイクホルダー・エンゲージメントのガイドラインであるAA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) を中心に取り上げ、概説することとする。

Ⅲ ステイクホルダー・エンゲージメントとはどのような取組なのか

現在、ステイクホルダー・エンゲージメントを最も積極的に推進している組織は、イギリスの非営利組織AccountAbilityである⁶⁾。AccountAbilityは持続可能性に関する各種スタンダードを公表しているが、そのいずれもステイクホルダー・エンゲージメントを中核に据えている。サステナビリティ・マネジメントに関する規格AA1000フレームワークやサステナビリティ・レポートの保証を定めたAA1000 Assurance Standard (AA1000AS)⁷⁾など他のスタンダードを先行して公表した後、2005年にAccountAbilityはステイクホルダー・エンゲージメントのガイドライン、AA1000SESのドラフトを発表した。AA1000SESでは、後述するステイクホルダー・エンゲージメントのフレームワークとエンゲージメントの品質に関する記述が中心である。また、同年にはUNEPとの共同でステイクホルダー・エンゲージメントのマニュアルも公表して

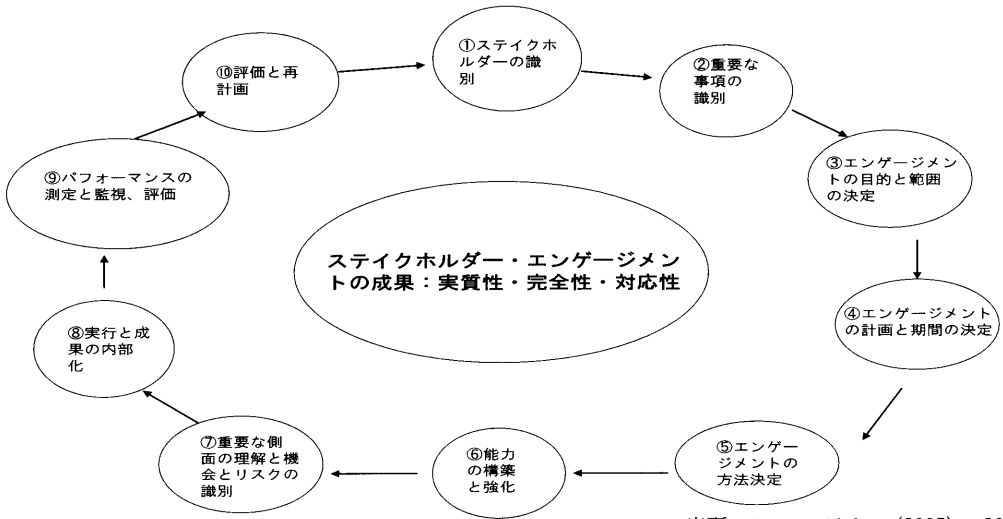
いる。このマニュアルは2巻構成であり、第1巻では、企業、政府、NPOといった組織の特性ごとにエンゲージメントの基本的考え方や方法、事例などが掲載されており、第2巻では実際にエンゲージメントを実施する際に活用しうる図表やチェックリストなどのツールが紹介されている。AA1000SESがステイクホルダー・エンゲージメントの枠組みを示すものならば、マニュアルは実務の参考書という位置づけと言える。

これら文書を通して「ステイクホルダー・エンゲージメント」がどのような取組であるか、本節ではこの点を明らかにする。

第一に「ステイクホルダー・エンゲージメント」とはどのような活動を指すのか。マニュアル中に次のような記述がある。「エンゲージメントは、組織の活動と意思決定においてステイクホルダーを理解し、関与させる努力全範囲を網羅する用語である」(AccountAbility and UNEP, 2005, p.13)。この考え方に従えば、ステイクホルダー・エンゲージメントは様々なステイクホルダーを対象としたコミュニケーション活動、情報収集活動、または協働活動を全て含む広範囲な内容となる。もちろんこの考え方は誤ったものではないが、しばしば実務では、従来の活動、例えば市場調査やIR、顧客対応と混同され、かえってエンゲージメント普及の阻害要因となっている場合がある。すなわち、「すでに取り組んできたことなのだから、CSRのために新しい活動に取り組む必要は無い」という意見である。ここで留意が必要なのは、ステイクホルダー・エンゲージメントは、その目的を組織のアカウンタビリティ⁸⁾とサステナビリティ・パフォーマンスの向上としていることである(AccountAbility, 1999)。したがって、経済的側面のみを対象とするステイクホルダーへの取組は区別されねばならない。また、「エンゲージメント」という用語にも着目すれば、「エンゲージメント」は本来、投資家はその立場を活用して企業経営に積極的に関与する行動を指す。その形態には、株主提案の提出、書簡や対話による意見交換や改善要請などがあり、もちろんこのような取組は社会的責任投資(SRI)でも企業の社会的責任を促進するため活用されている。この点から考えると、「(企業行動を変えようとする)積極的関与」という点、そして「関与するステイクホルダー自身の多様化」という点から従来の取組とは区別するべきと考えられる。また、ステイクホルダーから企業の事業活動に参画するのみでなく、企業からステイクホルダーに働きかけるという双方向の関係性にも違いが見られる。したがって、ステイクホルダー・エンゲージメントとは、「アカウンタビリティとサステナビリティ・パフォーマンス向上を目的に、多様なステイクホルダーが積極的に相互参画する」行為と定義できるであろう。実際用いられる手法としては、ステイクホルダー・ダイアログやアンケート、インタビューなどが一般的である。

AA1000SESでは、図1に示すエンゲージメントのプロセスが提示されている。

図1 ステイクホルダー・エンゲージメントのプロセス



各ステップを簡単にまとめてみよう。①ステイクホルダーの識別では、自社の行動に影響を及ぼす（受ける）ステイクホルダーをマッピングして、現状を把握する。②重要な事項の識別では、マテリアリティ・テストを実施して、自社にとって重要な問題を把握する。マテリアリティ・テストでは、自社のミッションと経営方針に関わる実質性（短期財務業績・経営方針との関係性・業界規範）とステイクホルダーの行動による実質性（ステイクホルダーの関心と行動・社会的規範）に基づいて実質性が判断される。なお、これら実質性の要素は相互に影響を与えあっている点に注意が必要である（例：ステイクホルダーの関心により業績に影響が出る場合）。③エンゲージメントの目的と範囲の決定と④エンゲージメントの計画と期間の決定でステイクホルダー・エンゲージメントの実行プランが決められる。以上のステップがいわばPDCAサイクルのPlanにあたる。

⑤エンゲージメントの方法決定でダイアログや意識調査といった実行方法を選択し、そのうえで⑥能力の構築と強化と⑦重要な側面の理解と機会とリスクの識別においてエンゲージメントにあたって必要な人員や能力が準備され、エンゲージメントに必要な知識や認識について組織内の理解を深め、共有する。そして⑧エンゲージメントの実施である。ここまでがDoの部分に当たる。

エンゲージメントを実施した後は、その成果を内部で共有することがはかられ（⑨）、改善点などはしかるべく次期の計画にフィードバックされる（⑩）。すなわち、Check & Actionである。

以上がAccountAbilityが提唱するエンゲージメントのプロセスであるが、AA1000SESはフレームワークを示すのみで、具体的な手法などは提示されていない。この点については、AccountAbility

and UNEP (2005) がマニュアルとして具体的な手法やツールを提供している。

Ⅳ ステイクホルダー・エンゲージメントの効果と課題

それでは、エンゲージメントのメリットとしてはどのようなものが考えられるのか。AccountAbility (2005) では、ステイクホルダーのニーズを把握できること、ステイクホルダーにとって重要な事柄を識別・理解できること、ステイクホルダーの知識と洞察を獲得し、問題解決に活用したり、その協力を得られることや、正統性の獲得などをあげている (p.9)。

一方、課題としては、AccountAbility and UNEP (2005) の中で、「価値を生み出す関係性を構築するために必要な深い理解を持つためには時間がかかる」、「外部の期待に応えるために企業の資源をどんどん消耗させてしまう」(p.30) と、時間と資源の負荷を指摘している。さらに、「ステイクホルダーは企業に対して非現実的な高い期待を持っていることがある」(p.31) と、ステイクホルダーから過剰な期待または要求を突きつけられかねない点、「企業が一般の関心を代表するステイクホルダーを識別できるかどうか、困難である」(p.31) と、様々なステイクホルダーの中から適切な代表者を選んでエンゲージメントする難しさをあげている。

また、ステイクホルダー・エンゲージメントの効果と課題については、先行研究でもいくつか触れられている。Lawrence (2002) では、Royal Dutch Shellが人権擁護団体2組織と実施したダイアログに基づく研究で、エンゲージメントの利点として「社会の期待についての学習、外部の専門技術の利用、創造的解決の生成とそれらを実行するために必要なステイクホルダーの支援の達成」(p.192)、さらにそれらの利点は「危険な批判を無力にする、あるいは中和し、建設的な行為を取るためのレピュテーションを改善することも可能である」(p. 192)としている。一方リスクとしては、企業が約束することにより、その約束を守れなかった場合の批判は何倍も強くなる危険性、ステイクホルダー側が要求する情報開示の程度、エンゲージメントを行うステイクホルダーの側には支援者や同業者から批判を浴びる危険性があることをあげている (Lawrence, 2002)。AccountAbility (2005) が述べる効果と共通している部分も多いが、さらにリスクマネジメントとレピュテーション向上というベネフィットに触れているのが特徴である。リスクとしては、情報開示面についてあげている点が着目に値する。有効なエンゲージメントにあたっては、企業とステイクホルダーの間に信頼関係の構築が不可欠であり、そのためには包括的で透明性ある情報開示が重要となる。しかし、ステイクホルダーの側から過度の情報開示請求がなされた場合、企業はその要求に応じることはできないため、ここに対立関係が生じてしまい、エンゲージメントには至らなくなってしまう。この点から、エンゲージメントに有効な情報開示のあり方を追求することは一つの課題と言える。

情報開示という観点からは、「ステイクホルダー・エンゲージメントがどの程度企業のアカウンタビリティを促進しているかは大いに疑わしい」という指摘もある。これは企業がエンゲ

ジメントの大部分を管理し、自分たちに有利なように、まやかしや広告宣伝として利用している状況を示している (Owen et al. , 2001)。確かに、ステイクホルダー・エンゲージメント自身のプロセスの透明性および中立性確保は重要な課題である。

以上を総括すると、まず主な効果については次のようにまとめられる。

- ①ステイクホルダーのニーズ、重要な事柄を把握・理解できること
- ②ステイクホルダーの専門的知識や協力関係を獲得し、CSR推進や問題解決に活用できること

次に主要な課題に関しては、以下のようにまとめられる。

- ①ステイクホルダーが情報開示などに対して過剰な要求を行ったり、非現実的な期待を押し付ける危険性
- ②適切なステイクホルダーの識別が困難である
- ③エンゲージメントのプロセス自体の透明性と中立性の確保

では次に、実際の事例を基にこれらの効果と課題がどのように発生しているのかを分析することとする。

V ステイクホルダー・エンゲージメントのケース—富士写真フィルム

(1) ステイクホルダー・エンゲージメントの事例-「富士写真フィルムステークホルダー・ダイアログ」

本節で分析対象となる企業は富士写真フィルムである。同社を選択した理由は、2004年版レポートにおいて日本企業で初めてAA1000ASに基づく第三者保証を受審しており⁹⁾、サステナビリティ・レポートに対する各賞を受賞したり¹⁰⁾、各メディアで取り上げられるなど、先進的企業である[富士フィルムコンピ1]と評価できることによる。なお、2005年版レポートでも継続して保証を受けている¹¹⁾。

富士写真フィルムでは、メーカーとして従来よりステイクホルダーごとに適したコミュニケーション活動を行ってきたが、「ステイクホルダー・エンゲージメント」という観点から最も重要な取組の一つが「ステークホルダー・ダイアログ」である。筆者は、同社の協力を得、ダイアログに立ち会い、観察活動を行った。

「ステークホルダー・ダイアログ」の開催は昨年を引き続き2度目である¹²⁾。ダイアログに先立ち、富士写真フィルムはファシリテーター（進行役）である川北秀人氏（NPO代表）と事前に打合せを行った。筆者は2005年6月22日富士写真フィルム本社で実施された打合せにも立ち会った。打合せは、当日誰を招くのか、どのようなテーマを議論するのか、どのように議論を進めるのかを中心に行われた。打合せでは、同社がこのダイアログに求めるものが確認された。

これはすなわちCSR活動における位置づけと取ることができる。同社のスタンスとしては、「CSRを推進していく上で社外から何を期待されているか、どのようなコミュニケーションの事例があるかなどについて、意見交換をしたい」[富士フィルムコンピ2]というものであった。

当日議論するテーマについては、当初あまりクリアに絞り込まれていなかったが、打合せの結果、目標に落とし込みにくい「多様性」と「社会貢献」を重点的に取り上げることが決定した。

また、当日ステイクホルダーに提供される情報としては、2004年版レポートに加えて2005年版レポートに掲載が決定しているパフォーマンス・データがあれば提供してはどうか¹³⁾、という提案がファシリテーターから出されたが、これに対しては「従来の集計システムを改め、環境パフォーマンスデータウェブ集計システムを構築したばかりである。現時点では確定していないデータも多く、提供することが難しい」として保留とされた。

ダイアログは2005年7月22・23日、都内で実施された。参加者はNPO、企業、政府を代表するステイクホルダー8名と、富士写真フィルム側はCSR担当役員・担当部署代表および各部署の担当部長・課長クラス、製造工場代表達である。その他、オブザーバーが数名立ち会った。

第一日目は16時から始まり、懇親会を除けば開催時間は数時間程であった。翌日のディスカッションに備えた下地作りという位置づけと考えられる。まず、富士写真フィルムから参加者に対して自社のCSRへの取組についてプレゼンテーションが1時間強あり、それに関する質疑応答の時間が1時間持たれた。富士写真フィルムのプレゼンテーション内容は、事業概要など企業情報、CSRのビジョン・推進体制・取組内容、サプライチェーンにおけるCSRマネジメントの取組、今後の課題に関するものであった。課題部分を除き、基本的にはレポートなどですでに公表されている情報が中心である。なお、環境を中心とするパフォーマンス・データや環境会計(サステナビリティ会計)¹⁴⁾といった数値情報は特にとりあげて説明はされなかった。

富士写真フィルムのプレゼンテーションを受けての質疑応答では、各ステイクホルダーから将来の事業ビジョン・戦略についてやCSR・サステナビリティに対する考え方といった点に関する質問から、社員の社会貢献など自らの専門領域に立脚した質問まで幅広い内容の質問がステイクホルダー側から出された。それに対し、CSR推進部をはじめ、所管部門の参加者が回答した。[富士フィルムコンピ3]

2日目は9時から17時まで、1日がディスカッションに費やされた。ディスカッションは3つのセッションが設けられており、第1セッションが「社会・人権への取組について」(2時間)、第2セッションが「環境への取組について」(2時間)、第3セッションが「グローバル・ガバナンスについて」(1時間)であった。しかし、第3セッションはあえて時間をとらなくても第1・第2セッションのうちで議論されるという判断の下、第1・第2セッションに組み込んで議論することとされ、午前の部を社会・人権のセッション、午後の部を環境のセッションとし、それぞれ4時間程度の時間をかけて議論する形に変更された。

社会・人権のセッションは、まずファシリテーターから参加者に質問を投げかけることで始まった。質問は富士写真フイルムに対しては「自分が重要だと考えるステイクホルダーを3つ」と「今後3-5年間の社会における重要な社会的なテーマは何であるか」の2つであり、ステイクホルダーに対しては「富士写真フイルムはこのような事をすべきではないかという問題提起・提案」が求められた。これに対する回答を口火に、「雇用の多様性」「地域社会との関係性」「社会貢献」「人権擁護」といったテーマについて活発な議論が行われた。特に雇用問題については今後訪れる少子高齢化を見据えて最も白熱した議論が展開された。

環境のセッションでは、「生物多様性」「サプライチェーンでの取組」について議論され、最後にこの2日間の締めくくりとして、ファシリテーターから富士写真フイルム側には「自部署が取り組むべき3つの事」、ステイクホルダー側には「他部署と連携して取り組むべき3つの事」をそれぞれ発表するよう求められた。ステイクホルダーからの各メッセージと富士写真フイルム側からの回答として、CSR推進部長（当時）山本氏のコメントを代表としてレポートに掲載されている¹⁶⁾（富士写真フイルム、2005、15頁）。山本氏の発言を見ると、CSR推進の方向性を考えるに当たって8つのキイ・ワード（「さまざまな多様性確保に率先して取り組む」、「マジョリティの側の変革」、「社員を市民にする仕組みづくり」など）を得ることができたとあり、有益な示唆を獲得できたと推測される。この示唆が実際の事業活動に組み込まれ、エンゲージメントが完結するかどうかについては、次期の実績を待って評価することとしたい。

(2) ステイクホルダー・エンゲージメントの効果と課題に関する分析

第4節で明らかにしたステイクホルダー・エンゲージメントの効果と課題という観点から、富士写真フイルムの事例を分析しよう。

まず、効果と課題の分析に入る前に、富士写真フイルムのケースをAA1000SESで示されたステイクホルダー・エンゲージメントのプロセスに基づいて整理しよう。

ステイクホルダーのニーズ、重要な事柄を把握・理解できることについては、富士写真フイルムは多様なステイクホルダーを招き、直接対話を行うことにより、ステイクホルダー（社会）が自社に持っているニーズ、期待されている社会的役割を知ることができ、この効果が確認できた。この時、富士写真フイルム側の出席者がCSR推進部のみでなく、社内の主要部署（工場含む）から1名ずつ出席している点は重要である。ステイクホルダーのニーズは幅広く、必ずしもCSR推進部のみで対応しきれるとは限らず、他部署が主となって対応にあたるべきニーズもあるためだ。また、他部署に関して言えば、CSRというテーマで社外ステイクホルダーの声を聴く機会は自らの業務においてはあまりないため、社内従業員の「気づきの場」としても有意義である。

ステイクホルダーの専門的知識や協力関係を獲得し、CSR推進や問題解決に活用できる点については、前述の山本氏のコメントにある通り、富士写真フイルムはCSR推進に当って様々な

インプリケーションを得ることができており、この効果が一部確認できた。一部としているのは、インプリケーションを実際に活用する段階は確認できていないためである。協力関係についても今後の課題であり、このダイアログをきっかけに協力関係を構築することが望まれるが、一朝一夕に成し遂げられるものではないため、継続的なエンゲージメントによって発展することが期待される。なお、エンゲージメントの継続性については、2006年に開催されたステイクホルダー・ダイアログで、2005年の参加者のうち2名が引き続き参加している（富士写真フィルム、2006、20-21頁）。

以上のようにステイクホルダー・エンゲージメントの効果は実際確認できた。これらの効果はいずれも昨今CSR活動・レポートにおいて重要になってきている“materiality（実質性）”に関わるものである。MaterialityはAA1000SESなどAccountAbilityの発行するガイドライン群AA1000シリーズの基盤となる3原則¹⁵⁾の一つであり、ステイクホルダー・エンゲージメントにおいては「ステイクホルダーと組織にとって重要な事柄を知ること」（AccountAbility, 2005, p.18）が求められる。富士写真フィルムはダイアログによってステイクホルダーが何を重要と考えているのか、自社に対するニーズは何か知ることができた。したがって、ステイクホルダー・エンゲージメントはmaterialityに有効であると考えられる。

課題に関しては、まず、ステイクホルダーが過剰な要求を行ったり、非現実的な期待を押し付ける危険性について、今回のダイアログでは確かにステイクホルダーが様々な希望や提案を出してはいたが、非現実的なものや過剰なものはなかった。これには、欧米のNPOに比べ日本のNPOは攻撃性が低いという特質も関係すると思われる。また同時に、富士写真フィルムが適切なステイクホルダーを選択することに成功したためとも考えうる。選定に成功したと考える場合、選定に際してファシリテーターである川北氏が協力したことも成功の一因と思われる。したがって、富士写真フィルムのケースでは前述の課題のうち①と②については観察されなかった。

③エンゲージメントのプロセスの透明性と中立性の確保に関しては、富士写真フィルムは第三者による保証を受審しており、保証提供者は保証付与作業の一環としてこのダイアログにも立ち会っていた。したがって、富士写真フィルムは透明性・信頼性確保に努めているとして評価できる。ただし、アカウンタビリティの履行という観点からは、エンゲージメントの実績やプロセスに関して必ずしも明確に情報開示されておらず、透明性確保の上でもさらなる取組が必要と思われる。

以上の結果をまとめたものが表1である。

表1 富士写真フィルムの分析結果

ステイクホルダー・エンゲージメントの効果と課題		富士写真フィルムのケース
効果	ステイクホルダーのニーズ、重要な事柄を把握・理解できること	効果あり
	ステイクホルダーの専門的知識や協力関係を獲得し、CSR推進や問題解決に活用できること	効果あり（*一部のみ確認）
課題	ステイクホルダーが情報開示などに対して過剰な要求を行ったり、非現実的な期待を押し付ける危険性	課題なし
	適切なステイクホルダーの識別が困難である	課題なし
	エンゲージメントのプロセス自体の透明性と中立性の確保	一部課題

さらに、富士写真フィルムのダイアログに基づいて以下のような効果と課題が考えられる。効果の①に関する分析において社内従業員の参加の重要性に触れた通り、社内意識の啓蒙・教育に大きな効果が期待できる。また、部署間の情報共有という効果も期待できる。

課題としては、より有効なエンゲージメントを実現できる信頼関係をいかに構築するかという点である。第4節で述べたように、信頼関係の構築には充実した情報開示が不可欠である。AccountAbility (2005) にも「ステイクホルダーの関心、見解、ニーズ、期待に関する現在のパフォーマンスと将来の計画を彼らに知らせなければならない」(p. 45) とある。富士写真フィルムのケースではプレゼンテーションとレポートが主な情報提供手段として用いられたが、ステイクホルダーとの間に信頼関係を構築し、エンゲージメントをより有効にするためにはどのような情報内容・量・質・媒体がふさわしいのか、再検討する必要があると考えられる。

VI おわりに

本論文では、ステイクホルダー・エンゲージメントとはどのような取組であり、その効果と課題はどのようなものなのかを明確にしたうえで、実際の企業の取組をもとにそれらの効果と課題を分析するという目的の下、現行のガイドラインと富士写真フィルムのケースを検討した。

結果、ステイクホルダー・エンゲージメントは企業がmaterialityを識別・理解するうえで有効であること、課題としてはAA1000SESなどであげられている課題は富士写真フィルムのケースでは観察できなかったが、「ステイクホルダー・エンゲージメントをより有効にする情報開示のあり方」という新たな課題が発見された。この課題は、サステナビリティ・レポートの信頼性確保や財務報告における非財務情報開示という領域にも関わる論点であり、重要と考えられる。

GRIガイドラインが2006年の改訂によりステイクホルダー・エンゲージメントを要求する姿勢が強まったこと、ステイクホルダー・エンゲージメントを基盤とするサステナビリティ・レポー

トの保証基準AA1000ASの普及などに伴い、ステイクホルダー・エンゲージメントの重要性はますます強くなると予想される。そのため、日本企業は早急の対応と実務の成熟化が必要となる。日本企業の実務を支援する上でも、ステイクホルダー・エンゲージメントの理論・実践にわたるさらなる研究は重要である。

注

- 1) 2000年3月リスボン欧州理事会がEUの経済・社会政策の今後10年間の方針を定めた「リスボン戦略」による。
- 2) EUHP (<http://www.europa.eu.int/>), EC (2002) 参照。
- 3) 日本経団連HP (<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/kaitei.html>) 参照。
- 4) GRI (Global Reporting Initiative) はサステナビリティ・レポートのガイドラインを策定するために1997年から活動している団体で、世界各国の企業、政府、NPO・NGO、専門家組織などが会員となっているNPOである。2000年に「サステナビリティ報告ガイドライン」を発行、2002年に改訂。2006年に再度改訂され第3版が公表された。
- 5) 2006年3月現在、817組織がGRIガイドラインを利用してレポートを作成しているとして登録されている。HP (<http://www.globalreporting.org/guidelines/reports/search.asp>) 検索結果。
- 6) Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) の通称。企業や非営利組織の社会的責任や倫理的行動を促進するための専門家団体として1996年にロンドンで設立された。ISEAの活動領域はSEAAR (Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting: 社会的・倫理的な会計・監査・報告) の推進である。
- 7) 詳細はスタディ・グループ (2003-04年度) 最終報告51-54頁を参照いただきたい。
- 8) 従来理解される説明責任という概念とは異なり、AccountAbilityが定める「透明性、コンプライアンス、対応性」を要素とする概念である。
- 9) 2006年3月時点、AA1000保証基準による保証を受けている企業は富士写真フィルムの他にあいおい損保、東芝、日興コーディアル、東京リースがある。また、イトーヨーカ堂もAA1000保証基準という文言は見られないが、同様の形式による第三者保証を受けている。
- 10) 財団法人地球・環境人間フォーラム主催「環境コミュニケーション大賞」第8・9回で環境報告優秀賞受賞、東洋経済新報社主催「環境報告書・サステナビリティ報告書賞」第8回でサステナビリティ報告書優良賞、第9回でサステナビリティ報告書優秀賞受賞。
- 11) 富士写真フィルムとAA1000ASに関してはスタディ・グループ (2003-04年度) 最終報告54-59頁を参照いただきたい。
- 12) 前回は「インターナショナル・ステークホルダー・ダイアログ」として、海外のオピニオン・リーダーたちを招聘している。
- 13) ダイアログが開催された7月22・23日に対して、富士写真フィルムの2005年版レポートの発行時期は9月であった。
- 14) 富士写真フィルムは環境会計に労働環境・社会会計を加えて独自の「サステナビリティ会計」としている。
- 15) 三原則は「materiality (実質性)」「completeness (完全性)」「responsiveness (対応性)」から成り、実質性は「その情報が誤っていたり省かれていた場合、ステイクホルダーの意思決定と行動に影響を及ぼすこと」、完全性は「ステイクホルダーの期待や関心を完全に識別・理解していること」、対応性は「ステ

イクホルダーの関心に対応していること」を指す (AccountAbility, 2003)。

16) なお、ダイアログの様子は富士写真フイルム (2005) 12-15頁および環境gooホームページ (<http://eco.goo.ne.jp/business/event/fujifilm2005/>) に掲載されている。

参考文献

- 経済同友会 (2003), 『第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営』, 経済同友会.
- 國部克彦・梨岡英理子・川原千明 (2006), 「サステナビリティ報告書と保証」, 『企業会計』, Vol. 58 No. 5, 157-162.
- 高巖・日経CSRプロジェクト編 (2004), 『CSR-企業価値をどう高めるか』, 日本経済新聞社.
- 谷本寛治編著 (2004), 『CSR経営』, 中央経済出版社.
- 日本社会関連会計学会スタディグループ (2005), 『サステナビリティ報告の現状と課題 最終報告書』, 日本社会関連会計学会.
- 富士写真フイルム (2005), 『富士フイルム社会・環境レポート2005』, 富士写真フイルム.
- 富士写真フイルム (2006), 『富士フイルム社会・環境レポート2006』, 富士写真フイルム.
- AccountAbility (1999), *AccountAbility 1000 (AA1000) Framework*, AccountAbility.
- AccountAbility (2003), *AA1000 Assurance Standard*, AccountAbility. (新日本監査法人訳『AA1000保証基準』)
- AccountAbility (2005), *AA1000 Stakeholder Engagement Standard Exposure Draft*, AccountAbility.
- AccountAbility and UNEP (2005), *The Stakeholder Engagement Manual vol.1*, AccountAbility.
- EC (2002) *Communication From the Commission concerning Corporate Social Responsibility*, EC.
- GRI (2002), *Sustainability Reporting Guidelines*, GRI. (GRI日本フォーラム訳『GRIサステナビリティレポートガイドライン』GRI)
- GRI (2006), *Sustainability Reporting Guidelines*, GRI.
- Lawrence, A. T. (2002), “The Drivers of Stakeholder Engagement: Reflections on the Case of Royal Dutch/Shell”, in Andorif, S., Waddock, S., Husted, B., and Rahman, S. S. eds., *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf, 185-200.
- Owen, D.L., Swift, T. and Hunt, K. (2001), “Questioning the role of stakeholder engagement in social and ethical accounting, auditing and reporting”, *Accounting Forum*, 25(3), September, 264-282.
- Solomon, J. and Solomon, A. (2004), *Corporate Governance and Accountability*, Wiley.

(2006年12月13日採択)