

【研究論文】

ステイクホルダーの重要性の視点から見る ステイクホルダー・エンゲージメント

楚 雪

要旨

本研究は、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、企業が認識するステイクホルダーの重要性、ステイクホルダーと行うエンゲージメントを明らかにした上で、企業はステイクホルダーの重要性を考慮してステイクホルダー・エンゲージメントを行なっているかを明らかにすることを目的としている。本研究は、『CSR企業総覧2019』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行い、ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの関係を探索的に考察した。その結果、企業は重要性の高いステイクホルダーに対して、対話を伴うレベルの高いエンゲージメントを行い、複数のエンゲージメント手法を活用する傾向が見られた。これによって、本研究は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、またエンゲージメントの手法数がより多い可能性を示している。また、日本企業による多様なステイクホルダーに対するエンゲージメントを探索的に考察することで、今後のエンゲージメントに関する研究の方向性を提示している。

1 はじめに

近年では、環境・社会問題に対して多様なステイクホルダーの関心が高まるにつれて、持続可能な発展に貢献するCSR経営が求められている。経済成長と環境保護、社会の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、企業とステイクホルダーの関係が変化してきた。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テナビリティ課題に対処するために、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ってきている (AccountAbility *et al.*, 2005)。

ステイクホルダー・エンゲージメント (Stakeholder Engagement) 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。2000年代に入って以降、AccountAbility社と、GRI (Global Reporting

キーワード：ステイクホルダー・エンゲージメント (stakeholder engagement), ステイクホルダーの重要性 (stakeholder salience), CSR経営 (Corporate Social Responsibility management)

Initiative), ISO (International Organization for Standardization; 国際標準化機構)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。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, 2013; 野口, 2019)。さらに、2015年9月、国連総会による持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals; SDGs)の達成に向けて、多様なステイクホルダーの役割が強調され、より多くの企業はステイクホルダーの関心に対応して自社の重要課題(マテリアリティ)を認識し、行動計画を策定している。

このようなグローバルな動向の影響を受け、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ている。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役割(伊藤・西原, 2016; 川原, 2008)、特定のステイクホルダーとのエンゲージメント(野口, 2016)が一部の先行研究によって明らかにされたが、多くの先行研究は主にステイクホルダー・エンゲージメントの理論的発展に注目している(例えば、文, 2018; 朴, 2009; 堀口, 2008)。日本企業を対象にした実際のエンゲージメントの活用に着目する研究が限定され、異な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明らかになっていない状況であると言える。

その一方で、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企業経営に反映しなければ、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.*, 2013; Suchman, 1995)。ステイクホルダー理論に基づき、多くの先行研究では多様なステイクホルダーの要請に対応してエンゲージメントを行うことの重要性が強調されているが、ただステイクホルダーを管理し、正統性を獲得するためにエンゲージメントを活用することも指摘されている(Manetti, 2011; Morsing and Schultz, 2006)。多くの企業はCSR報告書において、多様なステイクホルダーの期待や要請に対応することを世間に発信しているが、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と平等に対話することはできないと考えられる。この問題に対して、Mitchell *et al.* (1997)は企業が重要性の高いステイクホルダーに対して優先的に対応すると指摘している。しかしながら、ステイクホルダーの重要性を考慮してステイクホルダー・エンゲージメントを分析した研究の多くはケーススタディであり、サーベイに基づいて企業の傾向を示した研究はあまり見られない。また、特に日本企業を対象に重要性の観点からステイクホルダー・エンゲージメントを分析した研究は行われていない。

したがって、本研究は、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、日本企業がどのステイクホルダーを重視しているのか、ステイクホルダーごとに採用するエンゲージメントの手法が異なるのかについて明らかにした上で、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明らかにすることを目的としている。

本研究は第2節では、ステイクホルダー・エンゲージメントの定義と手法を説明し、先行研究

をレビューした上で研究課題を導き出す。続いて第3節では、本研究のリサーチデザインを提示し、研究方法を説明する。そして、第4節はアンケート調査の結果に基づいて研究課題を考察する。最後に、第5節では結論を要約し、限界と今後の研究の方向性を示す。

2 ステイクホルダー・エンゲージメントの研究

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、本研究はステイクホルダーの概念を提示する。Freeman (1984) は、ステイクホルダーを「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) と定義している。本研究は持続可能な発展に貢献するCSR経営におけるエンゲージメントを研究するため、広範なステイクホルダーを認識している、Freeman (1984) によるステイクホルダーの定義が適していると考えられる。

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と指摘されている (Morsing and Schultz, 2006)。2000年代に入って以降、AccountAbility社などの国際的組織は、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行と情報開示ガイドラインを提唱している。社会的責任に関するガイドラインISO26000は、ステイクホルダー・エンゲージメントを「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) と定義している。また、AccountAbility社は、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を公表し、ステイクホルダー・エンゲージメントを「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) と定義している。ステイクホルダー・エンゲージメントには、アンケート調査、対話、会議、ワークショップ、共同作業など、様々な手法が挙げられている。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であることを強調しながら、ステイクホルダーの関与の程度によって、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)。

企業は自社が所属する社会環境において、ステイクホルダーとの継続的關係の中で存続するための正統性を獲得するために、ステイクホルダーの期待や要請に応える必要がある (Suchman, 1995)。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がCSR経営の重要な課題であり (谷本, 2013)、それを実現する方法としてステイクホルダー・エンゲージメントが求められている。先行研究では、企業はステイクホルダーと対話などのエンゲージメントを通じて、経営資源の供給を維持したり、従業員のモチベーションを高めたり、レピュテーションを向上したり、組織学習を促進したりすることがで

きており、ステイクホルダーと長期的良好関係の構築や、競争優位の獲得につながることを示唆されている (Andriof and Waddock, 2002; Morsing and Schultz, 2016; O’Riordan and Fairbrass, 2008; Perrini and Tencati, 2006)。

CSR経営において、ステイクホルダー・エンゲージメントの活用は、ステイクホルダーに対するCSR報告書の情報開示または、企業の戦略策定に役に立つ (Bellucci *et al.*, 2019; Kaur and Lodhia, 2018; 伊藤・西原, 2016)。また、業績評価指標の設定 (Rodrigue *et al.*, 2013) やCSRに関わるマテリアリティの決定 (川原, 2008) においても、ステイクホルダー・エンゲージメントの影響が見られる。日本企業を対象にした実証研究において、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との関係に注目し、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の活用を示し、マテリアリティの抽出プロセスに、エンゲージメントを通じて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た。しかし、この研究では、異なる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については考察されていない。また、野口 (2016) は企業がNPOとエンゲージメントを行う際に重視する要因を検証し、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が、なぜ企業はNPOに焦点を当ててエンゲージメントを行うのかについてはあまり言及していない。

したがって、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く議論されているが、なぜ企業は特定のステイクホルダーに注目して彼らとエンゲージメントを行うのかについて、あまり検討されていないことが指摘できる。また、Agudo-Valiente *et al.* (2015) において、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、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が、なぜ異なるステイクホルダーとのエンゲージメントの程度が違うのかが明らかになっていない。

ステイクホルダー・エンゲージメントの先行研究において、特定のステイクホルダーとのエンゲージメントに注目して考察した研究は、Kaur and Lodhia (2018) とO’Higgins and Morgan (2006) が見られる。この2つの研究は、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性の視点から、重要なステイクホルダーを特定している。Kaur and Lodhia (2018) は公共部門組織である地方議会に対するケーススタディを行い、重要なステイクホルダーとのエンゲージメントのサステナビリティ会計および報告における役割に焦点を当てているが、ステイクホルダーの重要性がエンゲージメントの仕方に与える影響に注目していない。O’Higgins and Morgan (2006) は、アイルランドの主要政党がエンゲージメントを行う際に、ステイクホルダーの正統性を最も重視し、重要性の高いステイクホルダーに対してレベルの高いエンゲージメントを行なっていることを示している。この2つの先行研究では、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性理論は、特定のステイクホルダーとのエンゲージメントに関する研究に理論的根

拠を提供する可能性がある」と示唆されている。その一方で、2つの研究ともに公共部門組織を研究対象にしているため、対象となるステイクホルダーが企業組織とは異なり、そこから得られた知見が、企業組織を対象とする研究に生かすには限界があると考えられる。

ステイクホルダー理論によれば、多様なステイクホルダーとのエンゲージメントが期待されているが、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、誰とどのようなエンゲージメントを行うのかを判断する必要がある。Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性理論は、ステイクホルダーを特定し、それに応じて対応することに理論的根拠を提供しており、それで企業に価値をもたらす可能性を示しているが、日本企業を対象として、エンゲージメントを行う対象となるステイクホルダーの重要性、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。そこで本研究は、ステイクホルダーの重要性の視点から、ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの関係を明らかにすることを旨とする。

3 理論フレームワークとリサーチデザイン

ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの関係を明らかにするために、企業が認識するステイクホルダーの重要性および、企業が採用するエンゲージメントを考察する必要がある。本研究はアンケート調査を通じて、2つの変数に対して質問項目を設定し、両者の関係について探索的に研究を行う。1つ目の変数はステイクホルダーの重要性であり、権力、正統性、緊急性、近接性という4つの属性から捉えられている。2つ目はステイクホルダー・エンゲージメントであり、本研究ではエンゲージメントに用いられる手法とそのレベルという観点から捉えられている。本節では、ステイクホルダーの重要性およびエンゲージメントの捉え方を説明した上で、本研究の分析方法を示す。

3.1 ステイクホルダーの重要性

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ている。Mitchell *et al.* (1997) 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、権力、正統性、緊急性という3つの属性からなるステイクホルダーの重要性理論を提示している。この3つの属性が相互に関連してステイクホルダーの重要性に影響を与え、企業は重要性の高いステイクホルダーに経営上の優先権を与える (Mitchell *et al.*, 1997)。ステイクホルダーの重要性理論は、ステイクホルダーの重要性の認識、重要なステイクホルダーの特定とその対応に理論的根拠を提供し、それによって企業に価値をも

たらず可能性を示している。

ステイクホルダーの権力 (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る (Mitchell *et al.*, 1997)。また、正統性 (legitimacy) とは、社会的に構築された規範、価値、信念のシステムに照らして、望ましく、適切または適当であると認識されることである (Mitchell *et al.*, 1997)。つまり、ステイクホルダーの存在、またはその主張が社会に認められ、企業にとって適当であれば正統性を持つという。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し、時間の敏感さや問題の重要性によって生み出される (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築く可能性が高いと主張している。企業とステイクホルダーの間での対話のアプローチ、またはCSR課題に対する関心の存在によって近接性の特徴が付けられるため、本研究において、近接性はステイクホルダーの重要性の構成要素として適切であると考えられる。

以上より、本研究では、ステイクホルダーの権力、正統性、緊急性および近接性の属性をもとに、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。

3.2 ステイクホルダー・エンゲージメントの手法とレベル

ステイクホルダー・エンゲージメントの定義について、先行研究によって多少違いが見られ、統一的なものはない。そこで本研究におけるステイクホルダー・エンゲージメントは、2節で示したAA1000SESにおける定義である「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) を採用する。この定義はステイクホルダー・エンゲージメントを広く捉えており、情報開示のような一方向のコミュニケーションから、ステイクホルダーとの協働の活動まで含まれ、多くの先行研究のステイクホルダー・エンゲージメントの考え方と合致しているためである。また、ステイクホルダーとの対話の機会を作り出し、そこから得られた情報を経営戦略の作成やCSRに関わる意思決定に生かすことが望まれる一方で、表面的な利用にとどまるステイクホルダー・エンゲージメントも見られ、エンゲージメントの実態は多様である。本研究はステイクホルダー・エンゲージメントをレベルと手法という2つの視点から捉え、ステイクホルダーの重要性がエンゲージメントに与える影響を考察する。

先行研究において、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。そのうち、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、ステイクホルダーとの対話が行われる。協働では、企業はステイクホルダーの期待や要請に関する情報を収集し、頻繁に会議を行い、そこでの議論を経営活動に反映させる。これらのステイクホルダー・エンゲージメントには、一方通行の情報提供、また単に対話にとどまるものではなく、対面的対話のもとにステイクホルダーとの協働で課題解決につなげていくという視点も含まれる。一方、AccountAbility (2015) は受動的対応か、能動的対応かという視点で、ステイクホルダー・エンゲージメントを低、中、高のレベルで捉え、Plaza-Úbeda *et al.* (2010) の視点とは異なるが、いずれも協働のような課題解決や意思決定につながるエンゲージメントを高いレベルのエンゲージメントと考えている。

また、前述したように、ステイクホルダー・エンゲージメントには多様な手法が含まれている。AccountAbility (2015) はエンゲージメントのレベルのカテゴリーごとに、エンゲージメントの手法を示している。情報開示を中心とするエンゲージメントには、満足度調査、オンライン調査などのアンケート調査、文書やホームページによる情報開示の手法が挙げられる。一方で、レベルの高いエンゲージメントの手法は、企業からの一方的な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、課題解決や意思決定に反映させる協働のようなエンゲージメントは、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。

本研究はAccountAbility (2015) によるAA1000SESガイドラインおよびPlaza-Úbeda *et al.* (2010) に基づき、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルと手法を分類する。まず、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルは、(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；(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はしない；(4) ステイクホルダーと対話や共同学習を行い、自社のCSR経営に反映させるエンゲージメントと分けられている。このうち、(3) と (4) レベルのエンゲージメントは、対話を伴うエンゲージメントである。また、具体的な手法を見ると、本研究は、ステイクホルダー・エンゲージメントの手法を①アンケート調査；②文書、ホームページによる情報開示；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への参加；⑤インタビュー；⑥CSR委員会にステイクホルダーを招集；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という8種類にまとめている。これらの手法において、①②は情報開示を中心にした対話の伴わないエンゲージメントの手法である一方で、③～⑧は対話を伴うエンゲージメントの手法である。

このように、ステイクホルダー・エンゲージメントにおいて、「対話」という要素が強調されている。ISO26000で指摘されているように、「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)。本研究は、対話なしの低いレベルと対話ありの高いレベルのエンゲージメントを捉えており、対話を伴う高いレベルのエンゲージメントでは、情報提供だけでなく、情報交換が行われる。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、そこでの議論を経営活動に反映させることが期待できる。

3.3 研究方法

本研究はステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの関係を明らかにするために、アンケート調査の結果を用いて探索的研究を行う。アンケート調査では、企業は各ステイクホルダーに対して、どのような手法でエンゲージメントを行なっているのか、そのエンゲージメントはどのレベルに当て嵌まるかに関する質問を設定している。それとともに、各ステイクホルダーの重要性について、権力、正統性、緊急性、近接性という4つの属性に対して、それぞれに2つの質問を設定し、5点スケールで程度を尋ねている。

本研究のアンケート調査は、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く、エンゲージメントに注目する本研究の研究対象としてふさわしいと考えられる。具体的には、本研究は、2019年の『CSR企業総覧』に掲載されている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。アンケート調査は郵送による返送とウェブサイトによる回答という2種類の回収方法を設定し、2019年10月に実施した。本研究の最終的分析対象になった有効なサンプルサイズは85社であり、アンケートの回収率は6.04%であった¹⁾。

4 分析結果と考察

本節はアンケート調査のデータに基づき、日本企業がステイクホルダーの重要性に対する認識およびエンゲージメントの活用を分析し、エンゲージメントのレベルと手法の視点から、企業はステイクホルダーの重要性を考慮してエンゲージメントを行うのかについて、探索的に考察する。

4.1 ステイクホルダーの重要性に対する認識とエンゲージメントの活用

本研究は、主にMitchell *et al.* (1997) とAgle *et al.* (1999) に基づき、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²⁾で尋ねて

おり、2つの質問項目の平均得点を各属性の得点、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設定している。各属性と重要性の理論的な得点範囲は1点から5点までであり、得点が高いほど該当項目の程度が高くなるように測定し、その結果は表1で示している。全てのステイクホルダーの重要性のCronbach's α 係数は0.84以上であるため、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と言える。

表1で示されている4つの属性の平均値を見ると、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は高く認識されている一方で、権力と近接性は3.4未満でありあまり高くない。ステイクホルダーの個別属性から見ると、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。

表1 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	権力平均 (SD)	正統性平均 (SD)	緊急性平均 (SD)	近接性平均 (SD)	重要性平均 (SD)	重要性 Cronbach's α
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)	.866
一般的な株主・投資家	3.36 (.74)	4.00 (.64)	3.58 (.81)	3.36 (.78)	3.58 (.62)	.859
一般消費者	3.06 (.84)	3.94 (.70)	3.49 (.88)	2.86 (.91)	3.34 (.68)	.849
顧客	3.72 (.78)	4.14 (.60)	3.86 (.83)	3.63 (.87)	3.84 (.66)	.883
サプライヤー	3.19 (.76)	3.96 (.66)	3.54 (.80)	3.54 (.89)	3.56 (.63)	.858
従業員	3.56 (.75)	4.19 (.66)	3.76 (.79)	3.88 (.81)	3.85 (.65)	.889
政府機関	3.28 (.96)	3.75 (.76)	3.64 (.86)	3.02 (.86)	3.42 (.75)	.909
地域社会	3.29 (.86)	3.98 (.70)	3.61 (.83)	3.24 (.91)	3.53 (.72)	.908
NGO・NPO	2.98 (.93)	3.58 (.78)	3.35 (.85)	2.88 (.98)	3.20 (.77)	.903
全体平均	3.36 (.87)	3.97 (.70)	3.64 (.84)	3.33 (.93)	3.58 (.71)	

また、個別のステイクホルダーを見ると、CSRを重視する株主・投資家、および顧客、従業員は、重要性の全体、または重要性を構成する4つの属性の得点が高く、いずれも重要視されている。これらのステイクホルダーは、日本企業が重視するステイクホルダーであると言える。本研究では株主・投資家を、CSRを重視する株主・投資家とそれ以外の株主・投資家に分け、両者の重要性の平均値に0.3の差が見られた。先行研究では株主・投資家を1つのステイクホルダー・グループとして扱っているものが多いが、本研究のアンケート調査では、日本企業による両者の重要性に対する認識に違いが見られ、それによって企業の対応方法も異なる可能性があり、今後の研究では両者の扱い方に注意を払うことに意義があると考えられる。

ステイクホルダーの重要性を測定したAgle *et al.* (1999) において、本研究の結果と同様に株主、従業員が重視されている。Agle *et al.* (1999) は一般消費者と顧客を区別せず、消費者が重

視されていると示しているが、本研究では、一般消費者より顧客企業の重要性が高いと示されている。また、Agle *et al.* (1999) は、NGO・NPO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している。一方で、本研究ではNGO・NPOを含めて調査したが、全てのステイクホルダーの中で最も重要度が低い結果となった。しかし野口(2016)が示すように、NGO・NPOは特定の企業にとっては重視されている可能性があり、この点については後に考察する。

次に、本研究のアンケート調査におけるエンゲージメントの手法の記述統計量は、表2で示されている。これは、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1社あたりの手法数などをまとめている。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2の「会社数」)に占める割合を表している。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、特定の手法がどれくらい利用されているかを確認することができる。また、表2では、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社あたりの平均数が示されている。

表2 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，%

ステイクホルダー 手法	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 ^①	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 ^①	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 ^①	8.24%	5.88%	15.29%	8.24%	9.41%	5.88%	22.35%	14.12%	27.06%

表2から見ると、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向のエンゲージメントを行なっている。それに対して、会議やインタビューなどの対話を伴うエンゲージメントの手法の採用数はそれほど多くない。また、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見ると、従業員に対するエンゲージメントの手法数が最も多く見られるが、1社あたり2.5程度しかない。そこで、本研究のサンプル企業は、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。このようにステイクホルダー・エンゲージメントに用いる手法数が多い場合、2つか3つであること、また多様なステイクホルダーにおいて、従業員に対して多くの手法が用いられていることは、スペインの企業を対象にしたAgudo-Valiente *et al.* (2015) と同じ傾向を示している。

対話を伴うエンゲージメントの手法を見ると、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。一般的株主・投資家と比べ、より多くの企業は重要性の高いCSRを重視する株主・投資家に対して会議やインタビューといった対話を行うエンゲージメントを行なっている。また、ステイクホルダーが主催する会議を通じてエンゲージメントを行うことも見られる。それに関わったステイクホルダーは主に地域社会、NGO・NPOおよびCSRを重視する株主・投資家であり、円卓会議や意見交換会、公開シンポジウムなどが挙げられる。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。なお、CSR委員会は企業のCSR活動に関わる意思決定を決める場として、ステイクホルダーの声を意思決定に反映させるという意味で、外部ステイクホルダーの関与が重要であると考えられる。

さらに、サンプル企業では、共同学習や共同プロジェクトの開発に関われる主なステイクホルダーは、従業員、顧客とNGO・NPOである。サンプル企業の全体として、NGO・NPOの重要性が高く認識されていないものの、他の多くのステイクホルダーよりも、企業はNGO・NPOと共同学習や共同プロジェクトの開発などで共同することが多く見られる。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。また、NGO・NPOとエンゲージメントを行う企業は62社で最も少ないが、1社あたりの平均手法数が1.81であり、一番少ないわけではない。そこで、NGO・NPOが一部の企業に重要視され、積極的にエンゲージメントを行なっていることが考えられる。ただ、サンプル企業から見ると、日本では、NGO・NPOとエンゲージメントを行う企業は多くはなく、近年の欧米企業は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。これらの特徴は、日本企業におけるエンゲージメントの活用はまだ途上にある状況であり、CSR経営の課題であることを示している。

4.2 ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの関係

以上、サンプル企業が認識しているステイクホルダーの重要性、それぞれに対するエンゲージメントの特徴を明らかにした。それをもとに、企業がステイクホルダーの重要性を考慮してエンゲージメントを行うのかを考察するには、本節はエンゲージメントのレベルと手法の視点から、ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの関係を考察していく。

4.2.1 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

本節はまず、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルに焦点を当て、ステイクホルダーの重要性がエンゲージメントのレベルに影響を与えるか否かを検証する。

本研究は対話の要素に注目し、対話の有無によって、ステイクホルダー・エンゲージメントを対話なしのレベルが低いグループと、対話ありのレベルが高いグループに分けている。3.2節で提示したように、本研究では8種類のエンゲージメントの手法を捉えている。そのうち、手法①アンケート調査や②情報開示は対話なしのエンゲージメントとし、手法③～⑧のような会議やインタビュー、共同学習、共同プロジェクトなどが行われるエンゲージメントは対話ありのエンゲージメントとする。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レベルの関係を考察するために、本研究は対話の有無で分けられた2つのサンプル企業グループにおいて、ステイクホルダーの重要性の平均値に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3でまとめている。

表3 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 t値
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	
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つのグループにおいて、対話なしのエンゲージメントを行う企業と比べると、対話ありのエンゲージメントを行う企業が各ステイクホルダーの重要性をより高く認識している。また、ステイクホルダーごとにエンゲージメントを行う2つのグループの度数を見ると、多くのサンプル企業は、重要性が高い従業員、CSRを重視する株主・投資家、顧客に対して対話を伴うレベルの高い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という重要性が低いステイクホルダーに対して、対話を伴わないレベルの低いエンゲージメントを行なっている。これは、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高く、また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が低いという傾向を示している。全体として、重要性が低いステイクホルダーに対しては情報開示を中心とした対話なしのエンゲージメントが行われているが、その一方で一部の企業にとってNGO・NPOなどの重要性が高い場合は、対話を伴うエンゲージメントが行われていることが示されている。

そして、表3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、2つのグループの間で、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%水準）。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、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。重要性の高いステイクホルダー・グループに対するエンゲージメントのレベルが高い、という関係にあることが明らかになった。この結果は、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ことを示しているO'Higgins and Morgan (2006) と合致している。したがって、エンゲージメントのレベルの観点から、本研究は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という可能性を示していると考えられる。

4.2.2 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

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を議論した上で、本節は、エンゲージメントの手法に焦点を当て、企業がステイクホルダーの重要性を考慮して、異なる手法を用いてエンゲージメントを行うか否かを検討する。

ステイクホルダーの重要性が企業のステイクホルダー・エンゲージメントの手法に与える影響を明らかにするために、本研究はサンプル企業85社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（表2の「85社平均手法数」）以上のグループと、平均値未満の2つのグループに分け、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検定で検証した。t検定の結果は表4でまとめている。

両グループのそれぞれにおけるステイクホルダーの重要性平均値を比較すると、全てのステイクホルダーにおいて、手法数が平均以上のグループのステイクホルダーの重要性平均値が平均未

満のグループの重要性平均値を有意に上回っている。これは、サンプル企業が、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用いてエンゲージメントを行うことを示している。先行研究において、Agudo-Valiente *et al.* (2015) はステイクホルダーの重要性を考慮していないが、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がより多く見られ、またエンゲージメントの手法数が多いほど、エンゲージメントの程度がより高いということを示している。本研究の分析結果によると、従業員や顧客の重要性が高く認識され、彼らに対するエンゲージメントの手法が多いと示されている。本研究はステイクホルダー・エンゲージメントの手法数とエンゲージメントのレベルの関係を直接に検証していないが、表3と表4のt検定では、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を示唆している。

表4 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が平均未満のグループ			エンゲージメントの手法数が平均以上のグループ			差の検定 t値
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	
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***

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

そして、表2の85社平均手法数を参考にして詳しく見れば、エンゲージメントの手法数の平均値は従業員（2.36）を除き、1.06から1.96の間である。つまり、表4のエンゲージメント手法数が平均未満のグループは、採用するエンゲージメント手法数が0もしくは1、手法数が平均以上のグループは2つ以上の手法を採用することである。また表2で示したように、エンゲージメントを行なっている企業では、いずれのステイクホルダーに対しても文書・ホームページによる情報開示の利用が87%以上であることから、表2と表4を照らし合わせると、重要性の低いステイクホルダーに対しては情報開示が主たるエンゲージメントの手法として用いられており、その他の手法はほとんど併用されていない。他方で、重要性の高いステイクホルダーに対しては、情報開示

に加えて対話を伴う手法を併用していることが考えられる。このように、本研究では、ステイクホルダーの重要性が高いほど、エンゲージメントの手法数がより多く、情報開示とともに対話を伴う手法を併用する可能性、つまり高いレベルのエンゲージメントを行うと考えることができる。

5 おわりに

本研究はアンケート調査を通じて、企業が認識するステイクホルダーの重要性、企業が行うステイクホルダー・エンゲージメントの手法を明らかにした上で、Mitchell *et al.* (1997) による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明らかにするために、探索的研究を行った。本研究におけるアンケート調査は、東洋経済新報社が発行した『CSR企業総覧2019』に掲載された1,407社の日本企業を研究対象にし、最終的に有効なサンプルサイズは85社である。

本研究では、ステイクホルダーの重要性の視点から、CSRを重視する株主・投資家、顧客、従業員が日本企業に重視されるステイクホルダーであることを明らかにした。重要性の高いステイクホルダーに対して、対話を伴うレベルの高いエンゲージメントが行われ、またエンゲージメントの手法数が多く見られ、企業はステイクホルダーの重要性を考慮してエンゲージメントを行う傾向が明らかになった。一方で、対話を伴うエンゲージメントを行なっている企業が多くなく、文書やホームページの情報開示にとどまっているエンゲージメントが多く見られ、ステイクホルダーに対して多様な手法が使われるとは言えない。本研究は、重要性の高いステイクホルダーに対して、複数のエンゲージメント手法を使っている企業が、基本的に情報開示によるエンゲージメントをベースに、対話を伴うエンゲージメントを行なっていることを示唆している。

先行研究では、ステイクホルダー・エンゲージメントの企業経営における役割がよく注目されているが、なぜ企業は特定のステイクホルダーに注目してエンゲージメントを行うのか、また重要性がエンゲージメントの手法に影響を与えるかについて、ほとんど注目されていない (Agudo-Valiente *et al.*, 2015; Rodrigue *et al.*, 2013)。特に日本企業を対象にしてステイクホルダーの重要性の観点からエンゲージメントを分析する研究はほとんど見られない。これに対して、本研究は、重要性が低いステイクホルダーに対しては情報開示を中心に行われ、重要性が高いステイクホルダーに対しては情報開示に加えて対話を伴うエンゲージメント手法が採用されていることを示した。本研究ではステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの関係を考察することにとどまっているため、両者は因果関係にあるか否かについての検証が今後の研究課題である。また、企業がCSRを重視する株主・投資家と一般的株主・投資家の重要性に対する認識が異なり、それに対してエンゲージメントの活用にも違いが見られたことは、今後の研究で両者の扱いに配慮する必要があることが示唆されている。そして、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホル

ダーの重要性理論は、重要なステイクホルダーを特定し、それに応じて企業がどのように対応していくのかについて、根拠を提供することを可能にしている。本研究はステイクホルダーの重要性理論を、日本企業におけるエンゲージメントの研究に応用したことに貢献があると考えられる。

最後に、本研究の限界と今後の研究方向を提示する。第1に、本研究で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または手法数の間の関係性を示しているが、因果関係があるかどうかはまだ検証できていない。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・エンゲージメントの影響要因を明らかにすることを今後の研究課題として考える。第2に、本研究のサンプルサイズが小さいため、研究結果がどれほど日本企業の現状を示すことができるかについて、限界がある。また、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を考えた上、今後はステイクホルダーの重要性に応じて、企業がどのように彼らの期待や要請に応えるのか、それがCSR経営を促進するのかについて、アンケート調査から得た知見のもとにケーススタディを行うことは、学術及び実務上に有意義であると考えられる。

注

- 1) 本研究では、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の検定を行った。いずれもバイアスが存在していなかったため、本研究のサンプルサイズは大きくないが、特に偏りなく、1,407社の研究対象を代表できると言える。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。また、サンプル企業では、従業員数は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%)であり、売上高は1,000億円以上-5,000億円未満の企業が32社(37.65%)で一番多く、全体的に大きな企業が多い。
- 2) ステイクホルダーの重要性に関する質問項目は付録で示している。
- 3) 「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。
- 4) 「85社平均手法数」は、手法数計 / 85社の計算式で計算される。
- 5) 「該当なし」の企業の割合(%)は、エンゲージメントを行わない企業が85社に占める割合である。

参考文献

- AccountAbility, UNEP and Stakeholder Research Associates Canada (2005) *The Stakeholder Engagement Manual Vol.1: The Guide to Practitioners' Perspectives 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.
- 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.
- 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.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Massachusetts.
- ISO26000 『社会的責任に関する手引』財団法人日本規格協会。(International Organization for Standardization (2010) ISO26000: Guidance on Social Responsibility.)
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Rodrigue, M., Magnan, M. and Boulianne, E. (2013) "Stakeholders' Influence on Environmental Strategy and Performance Indicators: A Managerial Perspective," *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 301-316.

Suchman, M.C. (1995) "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 571-610.

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。

川原千明 (2008) 「CSRにおけるマテリアリティ—ステークホルダー・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。

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

谷本寛治 (2013) 「ステークホルダー・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。

文載皓 (2018) 「ステークホルダー・エンゲージメントにおける理論的展開と課題」『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とステークホルダー・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) 「ステークホルダー・エンゲージメントの理論的的定位」『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ー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。

野口豊嗣 (2019) 「SDGs時代のステークホルダーエンゲージメントについての考察—「政府なきガバナンス」の視点から—」『社会関連会計研究』第31号, 49-60頁。

付録：ステークホルダーの重要性に関するアンケート調査の質問項目（ステークホルダー略）

1. 貴社のCSR経営の推進において、以下のステー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. 以下のステークホルダーは、CSRに関わる主張や要請を貴社に受けいれさせるよう、どの程度強く求めているか。
3. 以下のステークホルダーは、貴社にとってどの程度正当（適切）なステークホルダーだと考えているか。
4. 以下のステークホルダーの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。
5. 貴社は以下のステークホルダーの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、以下のステークホルダーのCSRに関わる主張は、そのステー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。
7. 貴社は、以下のステー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、以下のステークホルダーとどの程度、理解を共有しているか。

<謝辞>名城大学経営学部東田明先生、本誌編集委員長坂上学先生および査読をご担当頂いた先生方には、本稿の改善に際して丁寧かつ貴重なご意見を賜った。ここに記して感謝の意を表する。

楚 雪（名城大学経営学部）

（2020年10月20日 採択）