

【研究論文】

ステークホルダー・エンゲージメントとしての パートナーシップの可能性

野口 豊嗣

1 はじめに

20世紀の後半に関心が高まり現在に至っているCSRをそれまでの「企業の社会的責任」から分かつ条件は、サステナビリティという観点から見たときに広い範囲に存在する課題の中から「ステークホルダーの意向を反映して」「自主的に」取り組むべき課題を見出さなければならないということことに集約されるであろう。

そうした、企業のサステナビリティへの取り組みにおいてステークホルダーのニーズや期待を反映するための活動がステークホルダー・エンゲージメントである。サステナビリティの文脈における企業とステークホルダーの関わりやパートナーシップについては、Porter and Kramer (2002, 2006)¹⁾なども注目を集めているが、その形態はさまざまであり、まだまだ議論が尽くされていない。

本稿は、以上の認識のもとで、ベック (1998) が提示した「サブ政治」への対応としてのパートナーシップという観点に立って事例の分析を行ない、検討を加えようとするものである。本稿の構成は以下のとおりである。次の第2節においてステークホルダー・エンゲージメントの意義を明らかにし、続く第3節で本研究の研究課題を述べ、第4節では実施した調査について説明する。最後に第5節として結論とインプリケーションを述べる。

2 CSRにおけるステークホルダー・エンゲージメントの意義

2.1 サステナビリティ課題への取り組みにおける基本的位置づけ

ステークホルダー・エンゲージメントとは「ステークホルダーを理解し、活動と意思決定に参画させる組織のすべての範囲の努力をカバーする包括的な用語」(AccountAbility and UNEP, 2005)であり、その手法としては、コミュニケーション、コンサルテーション、ステークホルダー・ダイアログ、パートナーシップがある (AccountAbility and UNEP, 2005) とされている。

キーワード：サステナビリティ、ステークホルダー・エンゲージメント、パートナーシップ、サブ政治

ステークホルダー・エンゲージメントは、サステナビリティへの取り組みにおいて重要な役割を期待されるものであるが、サステナビリティの文脈におけるステークホルダー・エンゲージメントについて重要な議論を行なっているのがAccountAbility (2003)、AccountAbility (2005)である。

AccountAbility (2003) は、英アカウントビリティ社が発表したサステナビリティ保証のためのガイドラインであり、サステナビリティの根本原則として包括性 (inclusivity)、重要性 (materiality)、対応性 (responsiveness) があげられている。この根本原則のうち包括性 (inclusivity) がステークホルダーの参画を示すものであるが、この3つの関係は、「包括性の根本原則は、重要性と対応性の達成に必須である。これら3原則が一体となって、アカウントビリティの実現を支えている。包括性は、重要性を決定するための出発点である。重要性の決定プロセスを通して、組織体およびそのステークホルダーにとって最も関連性が高くかつ重要な課題が決定される。対応性とは、これらの重要課題に関連した、意思決定、行動およびそれらのパフォーマンスである。」と表現されている。このようにAccountAbility (2003) における基本的な認識は、ステークホルダー・エンゲージメントが企業のサステナビリティに対する取組みの起点であるという点にある。

上述のとおりAccountAbility (2003) は、サステナビリティへの取り組みにおけるステークホルダーの位置づけに関する基本的な視点を提供しているが、ステークホルダーの参画、すなわち、ステークホルダー・エンゲージメントに焦点を絞って議論を行なっているのが、AccountAbility (2005) である。AccountAbility (2005) はAccountAbility (2003) で示された「AA1000の基本原則」のステークホルダー・エンゲージメントへの適用について議論しており、それは、

- ・重要性：ステークホルダーと組織の重大な懸念を知ることが求められる
- ・完全性：ステークホルダーの懸念、つまり、彼らの重要課題に関連する見解、ニーズ、及びパフォーマンスに対する期待と認識を理解することが求められる
- ・対応性：ステークホルダーと組織の重大な懸念に一貫して対応することが求められる

と説明されている。

このように、AccountAbility (2005) は、サステナビリティへの取り組みにおけるステークホルダー・エンゲージメントについて、重要課題 (マテリアリティ) について知り～理解～対応を推進するものであるという位置づけを与えている。

2.2 ステークホルダーのニーズや期待をどのようにして理解するのか

前節での議論のとおり、AccountAbility (2003) はステークホルダーのニーズや期待を企業の活動に反映させることを示し、AccountAbility (2005) は、そのためにステークホルダーの

ニーズや期待を単に知るだけでなくより深く理解することを要求している。

それでは、企業はステークホルダー・エンゲージメントのプロセスを通してステークホルダーのニーズや期待を理解するとは、より具体的にはどのようなことを指しているのであろうか。ステークホルダー・エンゲージメントは新しい概念であるため、まだまだ、その進化・変化の途上にある。これを知るためには、それがどのように進化・変化してきたのかを検証する必要がある。

AccountAbility and UNEP (2005) によると、ステークホルダー・エンゲージメントは、その進化の段階によって3つの時期に分けられる。以下は、AccountAbility and UNEP (2005) の記述に沿った3つの時期それぞれの特徴である。

第1の時期は、「Awareness」(気付き)の時期と名付けられ、その始まりは1980年代にさかのぼる。それは、主に環境とローカルな問題に焦点が当たるかたちで表われてきた。地域において大きなプレゼンスをもつ企業、あるいは、水や大気汚染、有毒化学物質、重大な事故など特定しやすい環境や消費者への影響をもたらしている企業に対して批判の目が向けられることが増え、こうした批判への対応がステークホルダー・エンゲージメントとして認識された。この時期のステークホルダー・エンゲージメントは、リスク・マネジメントのケースが主なものである。それは事後の対応という性格を有しており、企業は、対立を避け、ボイコット、訴訟などによるリスクとコストを最小化することに活動の価値を求めようとしていた。

第2番目の時期は、「Attentive」(謹聴)の時期と名付けられ、1992年の国連の環境と開発に関する会議(地球サミット)のころに始まるとされている。ローカルで環境に焦点が当てられていた課題は、この時期により地理的に拡大され、環境と社会の両面の領域を取りあげるものへと取って代わられた。国連などの国際機関によって、オゾン層破壊と気候変動の脅威が大きな問題として取り上げられるようになり、シェルのブレントスパーの事故における不適切な処置への批判とその対応などが代表的なケースである。また、以前は最小のインパクトしかもたらさないと考えられていたナイキやギャップのような企業が、ステークホルダーによってサプライチェーンにおける労働条件について問題を提起されるようになってきたのもこの時期である。多くの企業が、その操業によるインパクトの責任について認識することでこれらの事柄により注意を払い始め、社会環境報告書を活用して課題への対処の進捗の報告するような事前のアプローチに取り組み始めた。

第3番目の時期は、「Engagement」(参画)の時期と名付けられ、2002年の持続可能な開発に関する世界サミット(WSSD)の準備期間に表れてきたとされる。多くの先進企業が政府やNGOとともに、何者もグローバルな持続可能性の課題に対して単独では立ち向かえないことを認識し始め、業界団体や政府や国際機関(例えばUN Global CompactやUNEP industry sector initiatives)、によって主催されるマルチ・ステークホルダー・ダイアログとパートナーシップに取り組み始めた。また、GRIのような新たに設立されたマルチ・ステークホルダーによって運営

される機関などとのエンゲージメントも広まった。

最も進化した3つ目の時期、すなわち「Engagement」の時期は前の2つの時代とは大きく異なっている。それは「多くの先端企業によるステークホルダー・エンゲージメントの戦略的ビジネススペースの追求によって特徴づけられ」(AccountAbility and UNEP, 2005) だが、前の2つの時期との最も大きな差異は、「持続可能な発展の課題に対するソリューションを発見することで価値を創造」(AccountAbility and UNEP, 2005) することを指向している点である。第1の時期から第2の時期へ進化したことで、事後対応的な性質は事前の取り組みへと変化している。しかし、ステークホルダーのニーズや期待を受動的に受け入れることに主眼が置かれていることには変わらない。一方、第3の「Engagement」の時期においては、「ソリューションの発見」によって「価値を創造」という形で、企業はより積極的な役割が期待されているのである。

エンゲージメントの手法も進化している。先述したとおり、AccountAbility and UNEP (2005) はステークホルダー・エンゲージメントの手法には、コミュニケーション、コンサルテーション、ステークホルダー・ダイアログ、パートナーシップがあるとしている。このうちのコミュニケーションについては、その解釈に注意を要する。つまり、ここではコミュニケーションは企業からのワンウェイの情報発信のことを指しており、通常、コミュニケーションの概念が有している双方向の機能は含まないものである。ステークホルダー・エンゲージメントの4つの手法のうち、双方向性をもつものは、ステークホルダー・ダイアログとパートナーシップとなる。

さらに、これらの4つの手法は、「企業が、ステークホルダーとのエンゲージメントについて経験と自信を得るに従って、そのアプローチも情報を広めるためのワンウェイのコミュニケーションから、双方向のコンサルテーションやダイアログへと移行させる傾向がある。それらは、おそらくマルチ・ステークホルダー・パートナーシップやアライアンスへと深化していくであろう。」(AccountAbility and UNEP, 2005) と表現されるとおり、列挙した順番に洗練度が高いものである。こうした観点からみて、ステークホルダー・エンゲージメントは双方向性が高まるほど進歩していると言えるであろう。

これまでの議論から、ステークホルダーのニーズと期待を理解するということのより具体的な意味が見えてきたといえる。キーワードは、「ソリューションの発見」と「双方向性」である。理解すべき対象は、サステナビリティ課題とその解決方法なのであり、それを理解するということは(ステークホルダーとの対話の中などで)一方的に(参加している)ステークホルダーの発言をよく聞くということとは異なるであろう。企業はより主体的に取り組まなければ、AccountAbility (2005) を代表とするサステナビリティの文脈におけるステークホルダーのニーズや期待の理解には至らない。さらに、「発見」はステークホルダーにとっても新しいものとなる知見を含むと考えるべきであろう。

3 本稿の研究課題

前節で議論したとおり、パートナーシップはステークホルダー・エンゲージメントのなかでも最も進化した形態といえるものであり、それゆえに本稿において注目するものである。一方、パートナーシップは、その目指すものも多様であり、それぞれがさまざまな形態を有している。研究課題の検討にあたっては、まず、本稿において着目したいパートナーシップについてより明確化を図ることが必要であろう。

パートナーシップの社会的な意義について示唆をしている先駆的な議論としてベック（1998）がある。ベック（1998）は近代の発展がもたらした危険社会において現れてきた現象として「サブ政治」という概念を打ち出した。ベック（1998）によれば、それは二つの面から成り立ち政治の枠がとり払われることを意味している。その一つは、「政治システムの外側で新しい政治文化という形式（市民運動や社会運動）をとって政治参加することが必要になるという形で政治の枠が消失する」（ベック、1998、381頁）ことを示している。そして、いまひとつが企業のサステナビリティへの取り組みを考える上ではさらに重要であり、それは「変化とそれに伴う潜在的な危険が増大すると並行して、技術=経済的発展が、非政治としての性格を失う」（ベック、1998、381頁）ことである。すなわち、それは近代化の進展に伴う技術=経済的発展がもたらす変化が社会に及ぼす影響があまりにも大きくなるために「新たな社会の輪郭は、もはや議会での話し合いや行政府の決定によってのみ決められるものではない」（ベック、1998、381頁）という認識である。こうした認識のもとで「管轄の国家機関や危険に敏感なメディアの受け手は、企業経営や研究管理の「内的領域」に立ち入って干渉し支配しはじめ（中略）危険を生み出したテクノロジーの進歩の発展方向とその結果について、その是非を議論することが可能となる」（ベック、1998、381頁）が、このように説明される状況は、企業の社会的責任、あるいは持続可能な発展への関心の高まりを意味しているといえるであろう。

ベック（1998）は、さらに、既存の政治システムによる手続きに従った決定をはるかに上回るインパクトを社会にもたらすテクノロジーの進歩をコントロールするために、政治システムの外側に生じてきている市民運動や社会運動を活用する「技術=経済的発展の民主主義化」の概念を提示している。それは「一つは企業による技術発展を議会が統制することである。また、それぞれの分野で「近代化を統制する議会」を構想して、そこでさまざまな専門家が計画を検討し、勧告を行ない、公認を与えることである。さらに、技術や研究についての計画立案や政策決定過程に市民グループを参加させることである。」（ベック、1998、448頁）と表現されている。技術や研究についての計画立案や政策決定過程への市民グループの参加とは、本稿が議論を行っているステークホルダー・エンゲージメントであるといえよう。ただし、ここで強調されているのは「統制」、「勧告」、「公認」といった公権力の発動によるコントロールであり、企業からの自発的な活動には期待はされていない。前節で検討を加えたステークホルダー・エンゲージメント、なかで

もパートナーシップは、ベック（1998）の「サブ政治」への対応という側面を有しているといえるが、企業の主体的な取り組みが期待されている点で「技術=経済的発展の民主主義化」とは異なる。

社会に大きな影響を及ぼすテクノロジーの進化を「サブ政治」と認識し、これをコントロールするために既存の政治システムにとどまらず、市民運動や社会運動を活用するという考え方は、ベック（1998）の「技術=経済的発展の民主主義化」と本稿で検討を行ってきたステークホルダー・エンゲージメントとしてのパートナーシップに共通するものである。そして、前者は「統制」、「勧告」、「公認」といった公権力の発動によるコントロールを積極的に活用し、後者は企業の自発的な活動を活用しようとする点において異なっている。

本稿においては、パートナーシップを上述したとおり「サブ政治」への対応、すなわち、企業とステークホルダーが連携して社会に大きなインパクトをもたらすテクノロジーの方向性を模索するものと定義する。そして、研究を進める上では、「統制」、「勧告」、「公認」といった公権力の発動によるコントロールを積極的に活用する「技術=経済的発展の民主主義化」もあわせて視野に入れる。従って、事例の分析を通じて二つの異なる「サブ政治」への対応について検討を加えて、その傾向と課題を探ることが研究課題となる。

4 調査の内容

4.1 調査概要

本稿における調査は、企業のサステナビリティレポートから、研究課題に合致する事例を抽出して分析を加えるという方法で行なった。事例抽出の基準は、前節で検討したとおりである。すなわち、まず、「サブ政治」への対応としてのパートナーシップ、すなわち、企業とステークホルダーが連携して社会に大きなインパクトをもたらすテクノロジーの方向性を模索するものである。さらに、同じく「サブ政治」への対応でありながら、「技術=経済的発展の民主主義化」すなわち、「統制」、「勧告」、「公認」といった側面を有しているものである。

調査対象企業は、パナソニック、ソニー、東芝、日立製作所、GE、Philipsの6社であり、『WORLD'S MOST ADMIRABLE COMPANIES 2009』（米FORTUNE誌発表）の「Electronics」部門のトップ10企業からWEBでサステナビリティレポートが入手可能な企業から選択した。「Electronics」部門を選択した理由は、最先端のテクノロジーを駆使し、さらに、近年の成長分野として、太陽電池やLEDといったエネルギー問題をはじめとするサステナビリティ課題に対応した事業が多く、本稿で着目している社会にインパクトをもたらすテクノロジーの進化の事例が見出せるのではないかと判断したからである。

なお、調査対象報告書はそれぞれ2009年度版（GEは2008年度版、Philipsは2007年度版）である。

4.2 事例の分析

調査の結果、GEとPhilipsのレポートにおいて本稿の研究課題に合致する事例が抽出された。

まず、GE（2009）においては、2つの事例が認められた。

第1の事例は、「the U.S. Climate Action Partnership」である。これは、26の主要企業と5つの団体²⁾との共同で構成する超党派の連立組織であり、GEはその設立をサポートしている。さらに、GEは、このパートナーシップとの協働のプロセスにおいて気候変動に取り組む規制の詳細なフレームワークを提供しているA Blueprint for Legislative Actionの発行（2009年1月）に関与している。また、その発表について、議会のエネルギーおよび取引委員会で証言を行い、連邦政府に、温暖化ガスを大幅に削減することを求める制度を速やかに法制化することを求めている。

第2の事例は「Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)」である。これは、the World Meteorological Panel, the United National Environment Programmeによって設立された行政組織横断的な科学組織で、気候変動についての情報を意思決定者や関心を持つ層に提供している。GEはMitigation of Climate Change（2007年5月発表）作成に関与している³⁾。

GE（2009）は、同社のサステナビリティにおける重要課題のひとつとして、エネルギーと気候変動をあげており、今回の調査で抽出した事例はそれに対応するものである。GEはこれらの取り組みを通して、自らの経営資源を活かして気候変動に関する様々な知見を提供し、他のステークホルダーとのパートナーシップでさらに洗練された知識を構築することを支援している。

Philips（2008）において認められた事例は、「the Lighting Efficiency Coalitionとの協働」である。the Lighting Efficiency Coalitionは、照明の効率化による消費電力削減を推進する団体であり、5つの環境団体⁴⁾が中心メンバーとなっている。また、同団体は、米国における法案作りに参画している。Philipsは2006年12月にブリュッセルにおいて世界中の各国政府に2016年までに非効率的な電球を市場から排除する政策の実施を促す声明を発表していたが、2007年3月に、同団体の中心メンバーである5つの環境団体、さらに、効率的な照明の普及を促進するための法案に関わる議会のキーメンバーとともに声明への賛同をthe National Press Clubで表明した⁵⁾。

Philips（2008）は、気候変動への対応とエネルギーの管理を重要課題のひとつとしてあげており、LEDなどの電力消費量の少ない電球はその柱となる事業である。Philipsが、そのような事業分野においてステークホルダーとのパートナーシップを通じて、サステナビリティ課題の解決に貢献する自社の経営資源に関する情報を提供しているのがこの事例である。

これらの事例は、本稿が研究課題としてあげた、社会に大きな影響を及ぼすテクノロジーの進化を「サブ政治」と認識し、これをコントロールするために既存の政治システムにとどまらず、市民運動や社会運動を活用するという考え方に沿った活動であるが、その特徴は以下のとおりである。

まず、これら3つに共通しているのは、パートナーであるステークホルダー、すなわち、ベッ

ク（1998）における市民運動や社会運動をになう団体が積極的に企業の専門知識を活用しようとする姿勢を持っていることが認められることである。例えば、the U.S. Climate Action PartnershipのメンバーであるThe Nature Conservancyは、その方針として、自然保護と産業の共通の基盤を見出すために企業と協働することを表明している⁶⁾。また、The Lighting Efficiency CoalitionのメンバーであるThe American Council for an Energy-Efficient Economyは企業を含む様々なステークホルダーとの連携が自らのミッションを遂行するために重要であることを表明している⁷⁾。

また、企業の側においては、これらのパートナーシップを自社の重要分野の競争力強化に活用していることも3つの事例に共通している。AccountAbility and UNEP（2005）によれば、ステークホルダー・エンゲージメントの最も新しいあり方における狙いは、サステナビリティの「課題をステークホルダーの期待と企業の利益の双方に合致する方法で解決すること」である。これは、サステナビリティの文脈における重要課題（マテリアリティ）に関する議論⁸⁾と共通している。すなわち、「持続可能な発展へ挑戦するには、企業がそれをコンプライアンスの問題としてとらえるのではなく、価値創造の源泉として認識を改める必要がある」（AccountAbility, 2006）し、それは、「新たな社会・環境面での制約及び収益機会と、自社の経営戦略との方向性を一致させる」（AccountAbility, 2006）ことで見出されるという主張である。このような観点に立てば、これら3つの事例は各々の企業のマテリアリティについて検討されたものであるといえる。

3つの事例にはもうひとつ共通する点がある。それらは、いずれも社会に大きなインパクトをもたらすテクノロジーの進化に対応するために、企業がステークホルダーと協働しながら、自発的に持てる経営資源を活用し専門知識を提供しているという点では本稿で定義したパートナーシップである。一方、そうして得られた知見を法制化を含む政策決定に影響を与えようとしている点で、ベック（1998）の提示した「技術=経済的発展の民主主義化」に近い側面を有している。

5 結論

本稿は、ステークホルダー・エンゲージメントとしてのパートナーシップについて検討を加えるために、ベック（1998）の「サブ政治」という概念を導入した。ベック（1998）が「サブ政治」についての議論で問題視したのは、既存の政治システムが下す決定よりもはるかに大きな影響を社会に対して与えるテクノロジーの進化である。本稿は、ステークホルダー・エンゲージメントに関する先行研究の検討を通じて、「サブ政治」に対して企業とステークホルダーが連携して対応する活動をパートナーシップであると定義した。そこでは、企業は主体的に自らの経営資源を活用することが期待される。一方で、ベック（1998）自身が「サブ政治」への対処として構想した「技術=経済的発展の民主主義化」はパートナーシップとは若干異なる様相を呈してい

る。すなわち、それは「統制」、「勧告」、「公認」といった要素が強く意識され、経済システムの担い手である企業は主体的な対応者であるよりもコントロールを受ける対象とされることが強調されるのである。

こうした観点から、本稿はパートナーシップと「技術=経済的発展の民主主義化」をいわば対立的な側面を有するものとして位置づけて事例の分析を行ったが、前節でみたとおり、実践においては、企業の主体的な参加とテクノロジーの「統制」は必ずしも両立しないものではないことが認められた。本稿が分析した事例においては、ベック（1998）のいう企業による技術発展を統制する専門家の一員として企業自身が参画しているのである。

テクノロジーの進化の重要な担い手である企業が、その進化の方向をより好ましいものとするために必要な知識を有していることは当然のことであろう。サステナビリティ課題を理解したうえで、その解決方法を発見するというステークホルダー・エンゲージメントに求められる機能を満たすために企業がその専門的知識を活かすことは有益であり、それが実践されていることが認められたことが本稿において得られた知見である。一方、「サブ政治」への対応において企業のプレゼンスが大きくなるとともに、企業の本来的な目的である利益追求がその対応にゆがみを生じさせる可能性があることも否定できない。本稿においてはそうした問題に対して議論をするにはいたっておらず、それは今後の研究課題である。

以上のとおり、本稿はステークホルダー・エンゲージメントとしてのパートナーシップについて検討を加えてきたが調査の範囲は限定されたものである。そのため、本稿はあくまでも予備的考察であると捉えることが適切であろう。そうした意味で、本稿の議論は、ステークホルダー・エンゲージメントとパートナーシップの可能性についてのさらなる研究の入り口であると位置づけて結びとしたい。

注

- 1) Porter and Kramer (2002, 2006) は、経営戦略の視点から、企業が取り組むべきサステナビリティ課題をどのようにして見出すかについて議論をしている。
- 2) the Environmental Defense Fund, Natural Resources Defense Council, the Pew Center, World Resources Institute, the Nature Conservancyの5団体
- 3) 筆者が調査した限り、the U.S. Climate Action Partnershipのホームページ、刊行物などには個々のパートナー企業の貢献についての詳細の記述は見当たらないが、GEはパートナーシップメンバー一覧に社名が記載されている。また、GE Global ResearchのBowman, Michaelの名前がレビューワーとしてMitigation of Climate Changeに記載されている。なお、GE以外では、Toyota Motor Europe, Siemens AG, German Chemical Industry Association, Taiheiyo Cement Corporation, The Federation of Electric Power Companies, Tokyo Electric Power Company, Mizuho Information & Research Institute, Japan Gas Association, Tokyo Gas Company, Norsk Hydro ASA, BASF Corporation, BPなどの企業名が記載されている。

- 4) the Alliance to Save Energy, American Council for an Energy Efficient Economy, Californians Against Waste, Earth Day Network, the Natural Resources Defense Councilの5団体。
- 5) この記者発表についてはパートナーの5団体がそれぞれプレスリリースを発信している。また, the Alliance to Save Energyは2008年6月11日のプレスリリースで, 同活動においてPhilipsの果たした重要な役割に対して表彰する旨を発表している (<http://ase.org/content/news/detail/4806>)。
- 6) <http://www.nature.org/>
- 7) <http://www.aceee.org/>
- 8) AccountAbility (2003), AccountAbility (2006), Global Reporting Initiative (2006)などを参照いただきたい。

参考文献

- AccountAbility (2003) *AA1000 Assurance Standard*, AccountAbility.
- AccountAbility (2005) *AA1000 Stakeholder Engagement Standard Exposure Draft*, AccountAbility (アカウンタビリティ『AA1000 ステークホルダーエンゲージメント基準「公開草案」日本語翻訳版』2005年).
- AccountAbility (2006) *Materiality Report, Aligning Strategy, Performance and Reporting* (アカウンタビリティ『マテリアリティ・レポート 戦略, パフォーマンス, 報告の整合』2007年).
- AccountAbility and UNEP (2005) *The Stakeholder Engagement Manual vol. I*, AccountAbility.
- Beck, U (1986) *Riskogesellschaft Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Suhrkamp (東廉・伊藤美登里訳『危険社会』法政大学出版局, 1998年).
- GE (2009) *2008 Citizenship Report Resetting Responsibilities*, GE.
- GRI (2006) *G3 Guidelines*, Global Reporting Initiative (グローバル・レポートング・イニシアティブ『G3ガイドライン』2006年).
- Philips (2008) *Simpler, stronger, greener: Sustainability Report 2007*, Philips.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2002) "The competitive advantage of corporate philanthropy," *HBR*, Harvard Business School P. C. (M.ポーター・M.R.クラマー「競争優位のフィランソロピー」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2003年3月号, ダイヤモンド社).
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006) "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility," *HBR*, Harvard Business School P. C. (M.ポーター・M.R.クラマー「競争優位のCSR戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号, ダイヤモンド社).
- 川原千明 (2007) 「ステイクホルダー・エンゲージメントの意義と課題」『社会関連研究』第18号, 17-29頁。

(筆者: 神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程)

(2010年8月20日 採択)