

CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメント

経営学研究科博士後期課程 楚 雪 (173211501)

第1章	はじめに
第2章	ステイクホルダー・エンゲージメントの研究
第3章	理論フレームワークとリサーチデザイン
第4章	実証分析
第5章	おわりに
参考文献	

第1章 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、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るようになってきている (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 年に入って以降、AccountAbility 社と、GRI (Global Reporting Initiative)、ISO (International Organization for Standardization; 国際標準化機構)、IIRC (International Integrated Reporting Council; 国際統合報告評議会) 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。さらに、2015 年 9 月、国連総会が採択した「持続可能な発展のための 2030 アジェンダ」において、グローバルレベルで解決すべき持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals; SDGs) が掲げられた。SDGs 目標の達成に向けて、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; 鈴木, 2017)。

日本企業におけるステイクホルダー・エンゲージメントに関する研究が年々増えてき、その実行現状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發展に注目している。日本企業を対象にして実務でのエンゲージメントの活用注目する研究が限定されていると言える。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まだ良く分からない状況であり、また、実務では、ステイクホルダー・エンゲージメントが CSR マネジメントにおいてどのような役割を果たすのかについて、研究する余地があるし、CSR 経営を推進していく上で必要であると考えられる。

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)。ステイクホルダーに基づき、多くの先行研究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することの重要性が強調されているが、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に企業の資源を割くことはできない。企業は重要性の高いステイクホルダーを優先的に対応すると指摘されている (Mitchell *et al.*, 1997)。ステイクホルダーを特定する上で、企業は異なるステイクホルダーに対して異なる形のエンゲージメントを行なっているのか、ステイクホルダーの重要性が企業のエンゲージメントの実行にどのような影響を与えるのかが問われている。

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、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行現状を明らかにするとともに、ステイクホルダー・エンゲージメントが CSR マネジメントに与える影響を明らかにすることを目的としている。この研究目的に基づき、本研究は、「研究課題①：ステイクホルダーの重要性は、企業のステイクホルダー・エンゲージメントの実行にどのような影響を与えるのか」、「研究課題②：ステイクホルダー・エンゲージメントが、企業の CSR マネジメントにどのような影響を与えるのか」という 2 つの研究課題を明らかにする。

本稿は第 2 章では、ステイクホルダー・エンゲージメントの概念と手法を説明し、ステイクホルダー・エンゲージメントに関する先行研究をレビューした上で、本稿の研究課題を導き出す。続いて第 3 章では、本稿の分析フレームワークを提示し、研究方法を説明する。そして、第 4 章のアンケート調査を通じて仮説を検証し、本稿の研究課題を明らかにする。最後に、第 5 章では、結論を要約し、本稿の貢献、限界と今後の研究の方向性を提示する。

第 2 章 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、本稿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。本稿は持続可能な発展に貢献する CSR 経営におけるステイクホルダー・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、Freeman (1984) によるステイクホルダーの定義が適合であると考えられる。

CSR に取り組む企業にとって、ステイクホルダーとの長期関係の構築、ステイクホルダーとの対話などのインタラクションが重要である (Battaglia *et al.*, 2016; Morsing and Schultz, 2016; O’Riordan and Fairbrass, 2008; Perrini and Tencati, 2006; Rodrigue *et al.*, 2013)。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 (Morsing and Schultz, 2006)。グローバルレベルで解決すべき様々な持続可能な発展に関する課題が提示され、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必要となる (谷本, 2013; 鈴木, 2017)。また、GRI などのガイドラインの要求に加え、企業経営の実務ではステイクホルダー・エンゲージメントの実行が求められていることが明らかになった。

2000 年に入って以降、ISO、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を提唱している。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) と定義されている。また、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 を公表している AccountAbility 社は、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) と定義されている。

ガイドラインは多様なステイクホルダー・エンゲージメントの手法を示している。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と強調しながら、ステイクホルダーの関与の程度と本質によって、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)。ISO26000 によると、「個人的な会合、会議、ワークショップ、公聴会、円卓会議、諮問委員会、定期的かつ組織的な情報提供・諮問手続、団体交渉、インターネット上の討論会」(ISO, 2010, 18 頁) など、様々なものが考えられる。

なお、ステイクホルダーに対応する時間や資金などの資源が制限され、実際には全てのステイクホルダーに対して同様に対応することが難しい。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、誰とエンゲージメントを行うのかを判断する必要がある。経営者は、重要性の高いステイクホルダーの要請に対して、優先的に対応すると示唆されている (Kaur and Lodhia, 2018; Mitchell *et al.*, 1997)。しかし、特に日本企業を対象として、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。この課題に対して、本稿は、ステイクホルダー自身の特徴の視点から、Mitchell *et al.* (1997) が提示するステイクホルダーの重要性理論をフレームワークとして用いて、ステイクホルダーの重要性が企業のエンゲージメントの実施に与える影響を研究する。

また、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行が、単に正統性を守るために情報を開示したり、情報を得たりするのではなく、重要なことは、企業が対話のような双方向のコミュニケーションを通じて、自社が対応すべき CSR 課題に対する理解を深め、CSR の取り組みを改善し、具体的な行動プランに生かすことである。つまり、ステイクホルダー・エンゲージメントから得られた情報を CSR マネジメントに活用することである。これについて、ステイクホルダー・エンゲージメントが CSR 戦略の創発や目標設定などの CSR マネジメントの要素に与える影響を明らかにする必要があると指摘されている（楚，2018）。いくつかの先行研究はステイクホルダー・エンゲージメントがマネジメント・コントロール・システムにおける役割を研究しているが、企業がどのような方法でステイクホルダーをマネジメント・コントロール・システムに関与させるのかにあまり注目していないと指摘することができる。したがって、本稿は、AccountAbility（2015）で示されている異なるレベルのステイクホルダー・エンゲージメントの方法が、マネジメント・コントロール・システムに与える影響が異なる可能性が考えられ、ステイクホルダー・エンゲージメントが、企業の CSR マネジメントに与える影響を研究する。

第3章 理論フレームワークとリサーチデザイン

3.1 理論フレームワーク

本章では、Mitchell *et al.*（1997）によるステイクホルダーの重要性理論に、Driscoll and Starik（2004）が提唱するステイクホルダーの近接性を加え、本稿の分析フレームワークを提示する。また、研究課題を明らかにするための研究仮説と分析モデルについて検討する。

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。企業は3つの属性を持っている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）。

Mitchell *et al.*（1997）によると、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ている（Mitchell *et al.*, 1997）。

また、Mitchell *et al.*（1997）は、Suchman（1995）を参考にし、正統性（legitimacy）を社会的に構築された規範、価値、信念、定義のシステムの中で、事業体（entity）の行動が望ましい、適当、または適切であるという一般的な認識または仮定であると定義している（Mitchell *et al.*, 1997）。

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す (Mitchell *et al.*, 1997)。緊急性は、時間の敏感さや問題の重要性によって発生する可能性がある (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発展する可能性が高いと主張している。

以上より、本稿では、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの権力、正統性、緊急性および、Driscoll and Starik (2004) によるステイクホルダーの近接性の属性に基づき、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 仮説設定

本稿の研究目的に基づき、「研究課題①：ステイクホルダーの重要性は、企業のステイクホルダー・エンゲージメントの実行にどのような影響を与えるのか」、「研究課題②：ステイクホルダー・エンゲージメントが、企業の CSR マネジメントにどのような影響を与えるのか」を明らかにするために、研究仮説を設定する。ステイクホルダー・エンゲージメントについて、AccountAbility (2015) および Plaza-Úbeda *et al.* (2010) はレベルと具体的な手法という 2 つの視点から議論している。本稿はガイドラインと先行研究に基づき、ステイクホルダー・エンゲージメントをレベルと手法からなる枠組みで検討し、以下の研究仮説を提示する。

(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

ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルは様々であり、組織とステイクホルダーの関わり合いの程度、つまりステイクホルダーを経営活動に関与させる程度を表す。AccountAbility 社は AA1000SES ガイドラインにおいて、ステイクホルダー・エンゲージメントのレベルとアプローチのマトリックスを示している (AccountAbility, 2015)。このマトリックスによると、エンゲージメントのレベルが低い場合にはモニターや支持の表明にとどまるが、中程度のレベルでは通知や協議のように能動的にステイクホルダーとコミュニケーションを取ることが考えられる。最後に高いレベルのエンゲージメントでは、共同作業やエンパワーのようにともに活動を実施したり、自発的にステイクホルダーの要請に取り組むことが重視されている。

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。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ていることが特徴である。協働では、企業が異なるステイクホルダーか

らの情報収集に努力することで、ステイクホルダーの要請について、頻繁に会議を行い、経営目標を変更する場合もある。協働のようなステイクホルダーを関与させる程度が高いエンゲージメントは、高いレベルのエンゲージメントである。

O'Higgins and Morgan (2006) は、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の関係について、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と示唆している (O'Higgins and Morgan, 2006)。

また、AA1000SES や GRI ガイドラインが示しているように、ステイクホルダー・エンゲージメントは多様な手法を含んでいる。レベルの高いステイクホルダー・エンゲージメントの手法は、企業による一方通行の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、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。これらのレベルの高いステイクホルダー・エンゲージメントの手法は、いずれも情報の提供だけでなく、情報の交換が行われている。そこで、高いレベルのエンゲージメントは、一方通行の情報開示のエンゲージメントに加え、対話などの手法も利用されると考えられる。

先行研究を見ると、Agudo-Valiente *et al.* (2015) は企業とステイクホルダーのコミュニケーションの程度を、エンゲージメントの手法で研究している。Agudo-Valiente *et al.* (2015) の実証研究では、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ている。また、ステイクホルダー・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 (Agudo-Valiente *et al.*, 2015)。

本稿は、AA1000SES ガイドラインと先行研究に基づき、ステイクホルダー・エンゲージメントを対話なしのエンゲージメント、フィードバックなしの対話を伴うエンゲージメント、フィードバックありの対話を伴うエンゲージメントに分ける。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がステイクホルダー・エンゲージメントに与える影響を研究するために、以下の仮説を提示する。

仮説 1-1: 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。

仮説 1-2: ステイクホルダーの重要性が高いほど、企業とステイクホルダーのエンゲージメントの方法がより多い。

(2) ステイクホルダー・エンゲージメントと CSR マネジメント

前章の先行研究レビューを通じて、一部の企業では、企業の経営戦略の作成や業績評価システムにステイクホルダーの関心が反映されており、ステイクホルダーの影響を受けていることが明らかになった。ステイクホルダーの期待と要請を経営戦略に反映し、マネジメント・コントロール・システムに組み込むことを通じて、ステイクホルダーとより良好な関係

構築ができ、CSR 戦略の実行を推進することができると示唆されている。

O'Higgins and Morgan (2006) は、5 つの 아일랜드 の主要政党の役人と活動家に対してステイクホルダーの重要性を尋ね、ステイクホルダー・エンゲージメントの影響を研究した。O'Higgins and Morgan (2006) は、政党にとって、重要性の高いステイクホルダーに対して高いレベルのステイクホルダー・エンゲージメントを実行することで、有益な選挙結果を生み出すことができると示唆している (O'Higgins and Morgan, 2006)。

Kaur and Lodhia (2018) の事例研究では、ステイクホルダー・エンゲージメントは、各地方議会が地域社会のニーズと期待に関する情報を収集し、サステナビリティ会計と報告プロセスに組み込むための不可欠な要素と見なされている (Kaur and Lodhia, 2018)。また、ステイクホルダーとのエンゲージメントを通じて、地方議会は地域社会のニーズと懸念を理解した上で、地方自治体の優先事項の変化を認識し、それに応じて計画を修正するようになっている (Kaur and Lodhia, 2018)。

AA1000SES で示されている異なるレベルのステイクホルダー・エンゲージメントの方法によって、ステイクホルダー・エンゲージメントの効果が異なり、CSR マネジメントに与える影響が異なると考えられる。先行研究を踏まえ、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行が CSR マネジメントに与える影響を明らかにするために、本稿は仮説 2 を提示する。

仮説 2: 企業のステイクホルダー・エンゲージメントが CSR マネジメントに影響を与える。

3.3 研究方法

本稿では、上記の研究目的に基づき、アンケート調査を通じて研究する。

本稿におけるアンケート調査は、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い。そのため、本稿は、2019 年の『CSR 企業総覧』に掲載している 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。アンケートの回収方法は郵送による返送とウェブサイトによる回答の 2 種類である。本稿の最終的に分析対象になった有効なサンプルサイズは 85 社になり、アンケートの回収率が 6.04%であった。

第 4 章 実証分析

4.1 サンプル・データのバイアス検定

本稿のアンケート調査のサンプル企業 85 社のデータが、母集団である郵送先企業 1,407 社を代表できるかどうかを確認するために、本稿では、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、本稿の研究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。

4.2 記述統計量

本稿は、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点までである。また、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 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 (SD)	正統性 (SD)	緊急性 (SD)	近接性 (SD)	重要性の平均値 (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)	

表 1 で示されているステイクホルダーの 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が高く認識されていることが明らかになった。特に、CSR を重視する株主・投資家、従業員、顧客の正統性が高い。これは、日本企業の日々の経営活動において、株主・投資家、従業員と顧客の関連付けが比較的に高く、重視すべきまたは対応すべきというような考え方が多いと考えられる。

その一方で、権力と近接性の平均は 3.4 未満であり高くはなく、各ステイクホルダー別の平均も 4 を超えるものはない。近接性においては、一般消費者、NGO・NPO の得点は 3 点以下である。ステイクホルダーの属性の得点から見ると、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。

また個別のステイクホルダーを見ると、得点が上位の CSR を重視する株主・投資家、顧客、従業員は重要性の全体、または重要性を構成する 4 つの属性においても企業から重視されており、日本企業が重視するステイクホルダーであると言える。その一方で、NGO・NPO は全ての属性の得点が低く、重要性が他のステイクホルダーより低い。本稿では地域社会の重要性は、株主・投資家や従業員のように高く認識されていないが、NGO・NPO や政府機関と比べると高く認識されている。近年、持続可能な開発や CSR 経営の考え方が広く認識され、企業は地域社会と連携する意識が高くなっていると推測できる。

4.3 研究仮説の検証

(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

仮説 1-1: 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。

本稿は、ステイクホルダー・エンゲージメントにおける「対話」という要素に注目すべきであると主張している。「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)。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、考え方を広げたりすることを可能にし、さらに CSR マネジメントを推進することが期待できる。したがって、本稿は対話の有無の視点から、ステイクホルダー・エンゲージメントを対話なしの低いレベルと対話ありの高いレベルに分ける。

仮説 1-1 を検証するために、本稿は、ステイクホルダー・エンゲージメントに対話の有無でサンプル企業を 2 つのグループに分け、ステイクホルダーの重要性の平均値に対して、2 つのグループ間で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 2 でまとめている。

表 2 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の 2 つのグループの度数を見ると、多くのサンプル企業は、重要性の上位ステイクホルダーである従業員、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ステイクホルダー・エンゲージメントを行なっている。一方で、サンプル企業は、一般消費者、政府機関、地域社会と NGO・NPO という重要性の下位ステイクホルダーに対して、圧倒的に対話を伴わないレベルの低いステイクホルダー・エンゲージメントを行なっている。したがって、ステイクホルダーの重要性が高いほど、企業が行うステイクホルダー・エンゲージメントのレベルがより高いことがある程度で窺えた。なお、サンプル企業では、対話なしのエンゲージメントを行う企業が多く見られ、つまり、まだ情報開示にとどまっているエンゲージメントを実行するサンプル企業は少なくないことが明らかになった。

そして、表 2 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%基準)。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、ステイクホルダー・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、という関係がある

ことが明らかになってきた。つまり、t 検定の結果は仮説 1-1 と同じ方向の結果を得ることができた。

(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

仮説 1-2: ステイクホルダーの重要性が高いほど、企業とステイクホルダーのエンゲージメントの手法がより多い。

仮説 1-2 を検証するために、本稿はサンプル企業 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 検定を用いて検証した。

t 検定の結果は表 3 でまとめている。まず、エンゲージメントの手法数が平均以上のステイクホルダーの重要性が、エンゲージメントの手法数が平均未満のステイクホルダーの重要性より高いことが明らかになった。また、全てのステイクホルダーの 2 つのグループ間で有意な差が見られた。したがって、サンプル企業は、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い、ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの手法数の間には有意な正の相関があると考えられ、このことは本稿の仮説 1-2 を支持する傾向を示していると考えられる。

表 3 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	手法数 平均値	エンゲージメントの手法数 の少ないグループ			エンゲージメントの手法数 の多いグループ			差の検定
		度数	重要性 平均値	標準偏差	度数	重要性 平均値	標準偏差	t 値
CSR を重視する株主・ 投資家	1.96	37	3.63	.64	48	4.07	.54	-3.426**
一般的な株主・投資家	1.79	43	3.39	.59	42	3.77	.58	-2.987**
一般消費者	1.06	74	3.25	.67	11	3.91	.47	-3.139**
顧客	1.80	46	3.62	.60	39	4.09	.64	-3.540**
サプライヤー	1.65	56	3.44	.60	29	3.78	.66	-2.377*
従業員	2.36	52	3.73	.62	33	4.03	.66	-2.131*
政府機関	1.18	67	3.28	.71	18	3.94	.71	-3.488**
地域社会	1.39	61	3.33	.67	24	4.03	.62	-4.380***
NGO・NPO	1.32	61	2.91	.60	24	3.93	.66	-6.850***

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

(3) ステイクホルダー・エンゲージメントと CSR マネジメント

仮説 2：ステイクホルダー・エンゲージメントの実行は、企業の CSR マネジメントに影響を与える。

仮説 2 を検証するために、本稿はステイクホルダー・エンゲージメントの手法のレベルとエンゲージメントの効果の関係について検証を行う。本稿は野口（2016）などの先行研究で示されているステイクホルダー・エンゲージメントの期待効果を 10 個項目にまとめている。

本稿のアンケート調査では、AA1000SES ガイドラインを参考にし、多様なエンゲージメントの手法が扱われている。そのうち、①アンケート調査および②文書、ホームページによる情報開示は、企業の一方通行の情報提供や情報開示を強調し、対面的な対話が行われない。また、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および⑤インタビューは、確実に対面的な対話が行われるエンゲージメントの手法であるが、そこから得た情報を社内にフィードバックし、取り組みの改善などの行動プランに反映されるとは限らない。これに対して、経営層が参加する CSR 委員会、新しい技術や規範などを共有する勉強会、サプライヤーや顧客などと共同プロジェクトの開発という手法⑥⑦⑧はレベルの高いエンゲージメントに使われる手法であり（AccountAbility, 2015; Plaza-Úbeda *et al.*, 2010）、経営者の参加で意思決定に影響したり、企業の行動プランの策定または取り組みの改善に関連する可能性が高いため、CSR マネジメントの仕組みに影響を与える可能性が高いと考えられる。

したがって、仮説 2 を検証するために、本稿は対話を伴うエンゲージメントの手法をさらに絞り込み、ステイクホルダーを問わず、上記のレベルの高いエンゲージメントの手法である⑥⑦⑧のうち、少なくとも 1 つを活用している企業と、1 つも活用していない企業を 2 つのグループに分け、エンゲージメントの効果に差があるかどうかについて Mann-Whitney U 検定を行った。その結果は、表 4 でまとめている。

Mann-Whitney U 検定の結果を見ると、高いレベルのエンゲージメント手法を使用していない企業と使用している企業の間で、エンゲージメントの効果 5、6、7 のみに有意な差が見られた。エンゲージメントの効果 5、6、7 はいずれも知識または情報の獲得に関する効果であり、この点では高いレベルのエンゲージメントがそうでないエンゲージメントよりも効果が大きいことが明らかになった。その一方で、高いレベルのエンゲージメント手法の使用の有無は、CSR に関わる意思決定、業績評価指標の選択や設定、CSR 報告書の作成といった CSR マネジメントに関わる効果の認識では差が見られなかった。

検証の結果によると、サンプル企業では、エンゲージメントから得た情報を意思決定や業績評価システムに生かすことより、高いレベルのステイクホルダー・エンゲージメントが知識の習得を中心に利用されていることが推測できる。したがって、日本企業のステイクホル

ダー・エンゲージメントにおいて、対話が多く見られるようになっているが、そこから得た情報をインプットとして CSR マネジメントに生かすことは、今後のステイクホルダー・エンゲージメントの課題であり、さらに CSR 経営の課題であると考えられる。

表 4 高いレベルのエンゲージメント手法の有無による効果の差の検定

エンゲージメントの効果	高いレベルのエンゲージメント 手法を使用しないグループ			高いレベルのエンゲージメント 手法を使用するグループ			Mann- Whitney U test
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	
1. ステイクホルダーの関心や要請をより把握した	49	3.92	.76	36	4.08	.91	Z=1.137
2. 自社の CSR 活動についてステイクホルダーの理解を得た	49	3.67	.75	36	3.94	.86	Z=1.592
3. 各種 CSR ガイドライン、グローバルな動向に対応した	49	3.47	.89	36	3.75	1.03	Z=1.659
4. 自社のレピュテーションやイメージを向上した	49	3.69	.65	36	3.69	.71	Z=-.221
5. CSR に関する知識・ノウハウを得た	49	3.61	.67	36	3.97	.81	Z=2.068* (p=.039)
6. 事業収益に貢献する CSR 活動の方法に関する知見を得た	49	3.33	.52	36	3.67	.83	Z=2.220* (p=.026)
7. 経営計画や戦略を作成するための情報を得た	49	3.31	.77	36	3.78	.83	Z=2.511* (p=.012)
8. CSR に関わる意思決定についてステイクホルダーと意見を交換した	49	3.51	.87	36	3.42	1.18	Z=-.462
9. 業績評価指標の選択や設定に関してステイクホルダーの意見を得た	49	2.90	.94	36	3.14	1.15	Z=.589
10. CSR 報告書の作成に活用した	49	3.51	1.06	36	3.44	1.36	Z=.088

* $p<.05$

第 5 章 おわりに

本稿は、Mitchell *et al.* (1997) によるステイクホルダーの重要性理論の視点から、ステイクホルダー・エンゲージメントの実行現状を明らかにするとともに、ステイクホルダー・エンゲージメントが CSR マネジメントに与える影響を明らかにすることを目的とした。本稿は、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てアンケート調査を通じて、3 つの研究仮説を検証した。

まず、ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントの実行現状について、CSR を重視する株主・投資家、顧客、従業員は、日本企業が重視するステイクホルダーと位置付けられることが明らかになった。その一方で、NGO・NPO と一般消費者の重要性は、高く認識されていない。個別の要素を見ると、サプライヤーの権力と緊急性、政府機関の正統性と近接性も高く重視されていないことが明らかになった。仮説の検証を通じて、ステイクホルダーの重要性とエンゲージメントレベル、手法数について、有意にプラスの関係があることが確認できた。

また、エンゲージメント手法の活用状況を見ると、半分以上のサンプル企業は、CSR を重視する株主・投資に対して対話を伴う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 に対して、サンプル企業は圧倒的に対話を伴わないエンゲージメントを行なっている。そこで、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントはまだ途上にある状況であることが明らかになった。そして、重要性の高いステイクホルダーに対して、企業は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が見られた。企業は異なるステイクホルダーに対してエンゲージメントの手法を選択的に活用していることが明らかになった。

次に、CSR 経営におけるステイクホルダー・エンゲージメントの実行の効果に関して、高いレベルのエンゲージメント手法の使用は、CSR に関する知識・ノウハウ、事業収益に貢献する CSR 活動の方法に関する知見および、経営計画や戦略を作成するための情報の獲得に効果があることを確認した。なお、ステイクホルダー・エンゲージメントを CSR に関わる意思決定、業績評価指標の選択や設定、CSR 報告書の作成といった CSR マネジメントに活用することは、ステイクホルダー・エンゲージメントの課題であり、さらに CSR 経営の課題であることが示唆されていた。

以上のように、本稿はアンケート調査を通じて、ステイクホルダーの重要性がステイクホルダー・エンゲージメントに与える影響、そしてステイクホルダー・エンゲージメントが CSR マネジメントに与える影響を検証した。企業がステイクホルダー・エンゲージメントの実行で、単に情報を得るだけではなく、重要なことは、企業が対話のような双方向のコミュニケーションを通じて、自社が対応すべき CSR 課題に対する理解を深め、それに基づいて CSR 戦略を立て、それに従って行動し、その結果を評価するというマネジメントの仕組みを整えることである。こうしたマネジメントの仕組みにステイクホルダー・エンゲージメントで得た情報を生かすことは、日本企業のステイクホルダー・エンゲージメントの課題であると示唆している。

最後に、本研究の限界、今後の研究方向を提示する。第 1 に、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の因果関係について、検証の不十分な点があり、今後の研究課題である。第 2 に、本研究のもう 1 つの限界はサンプルサイズの小ささである。サンプルサイズを増やし、この分野の長期的かつ継続的な研究が学術及び実務上に有意義であると考えられる。

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*.
- 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.
- Battaglia, M., Passetti, E., Bianchi, L. and Frey, M. (2016) "Managing for Integration: A Longitudinal Analysis of Management Control for Sustainability," *Journal of Cleaner Production*, Vol. 136, pp. 213-225.
- 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.
- International Organization for Standardization (2010) *ISO26000: Guidance on Social Responsibility*. (ISO26000『社会的責任に関する手引』財団法人日本規格協会。)
- 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.
- 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.
- 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) 「ステイクホルダー・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。
- 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。
- 鈴木隆 (2017) 「高まる期待と圧力、求められる対話と協働」東京財団『CSR 企業白書 2017』所収, 6-13 頁。