

2010年9月4日

2010年G C研究センター夏合宿報告

ステークホルダー・ダイアログからステークホルダー・エンゲージメントへ

江橋 崇

1 ステークホルダーという言葉の日本への上陸

ステークホルダーという言葉が日本で広く用いられるようになったのは、企業が我が物顔で振舞っていた日本の経済社会で、バブルの崩壊とともにその信頼性が大きく傷つき、旧来の企業イメージとは異なる新しいイメージが求められるようになった、1990年代の末期であった。これを象徴するように、『現代用語の基礎知識』では、1998年版に初めて「ステークホルダー」という項目が登場している。同書は、それ以前の一年間の新聞記事を大量に切りぬいて集めて、そこから新語を見つけ出していく編集をしているのであるから、この時期に、日本の新聞紙上でも無視できない程度にこの言葉が使われるようになったと考えてよい。

ステークホルダーという概念は、これより早く、1970年代のアメリカで、企業のあり方に注文をつける株主、シェアホルダーと別に、株主ではないのに企業の経営に苦情を申し立てるNGOが登場したとき、その企業批判は正当であり、シェアホルダーと並んで企業の経営に利害関係のある人々と理解するべきであるという趣旨で、それをステークホルダーと呼んだところに始まる。その後、欧米ではこの言葉が広く用いられるようになり、日本でも、国際社会との接触の深い人々の間では使われるようになった。

この時期に、ステークホルダーという言葉を中心的な用語として使ったのがコー円卓会議である。このグループは、1986年にスイスのコーという町に集まった欧米の経営者の集団であり、日本の経営者も参加していたが、1994年に「企業の行動指針」を作成した。この指針は、企業がシェアホルダーだけでなく、広く各種のステークホルダーに対して責任を持つべきことを主張した。「企業が自らの方針や行動に対して責任を負うことと、ステークホルダー（企業をとりまく利害関係者）の尊厳と利害を尊重することが基本となる」というのである。ここでコー円卓会議が考えたステークホルダーには、顧客、従業員、オーナー・投資家、サプライヤー、競争相手、地域社会があった。

(http://crt-japan.jp/files/documents/principles_of_business.pdf)

この「企業の行動指針」の立案には、キャノンの賀来龍三郎会長もかかわっており、日本では早くから知られていたが、ステークホルダーという言葉が普及するには、バブル経済の崩壊という背景の成立を待たねばならなかったのである。

一方、『現代用語の基礎知識』1998年版は、確かに「スタークホルダー」を初めて掲載したのであるが、この言葉の認識については疑問がある。というのも、ここでは、まず、この言葉がイギリスのブレア首相によって選挙戦で使われたということを紹介している。つまり、日本とは遠い国の事柄という趣旨である。そして、同書は、ステークホルダーの重視は、EU諸国政府の大半が左寄りになったからであると指摘する(318頁)。ここには、この言葉を日本社会の文脈の中で理解しようという発想は薄い。同書は、2000年版で、この言葉の説明を少し補足したが、そこでは、日本の企業はステークホルダーの中でも従業員を最も重視しており、株主を最も軽視している。そこで、株主の利益をもっと重視する経営を行えば、他のステークホルダーもその恩恵に浴するのではないかという見解が紹介されている(663頁)。

さらに、2006年版では、この言葉の説明は大幅に短縮されたが、末尾には、「コーポレート・ガバナンス強化の動向は、株主軽視から重視への方向転換の動きを加速している」という、まるで方向違いの一文が加えられた(604頁)。

確かに、日本の企業では、経営者と従業員と系列会社の企業一家という考え方が強く、株主に適正な配当利益が提供されていたとは言い難かった。そして、21世紀の初頭には、このことを問題視して、企業買収や転売を繰り返して株主の権利を主張するベンチャーキャピタルの動きが、当時の小泉内閣による規制緩和、自由市場主義を背景に際立って目立つようになった。ホリエモンが時代の寵児となり、自民党の候補者として選挙に出馬し、同党の幹事長からわが息子と呼ばれたことは、まだ記憶に残っているであろう。

当時は、ステークホルダー重視の企業経営といえどもつばら株主優位の企業経営を意味していた。日本で、伝統的な企業経営のあり方を改革するには、一度はこうした歪んだステークホルダー論を通過する必要があったのであり、『現代用語の基礎知識』の歪んだ解説も、こうした時代の中でとらえてみれば、確かに、当時の最先端の理解であったのかもしれない。ただ、同書が、2010年の今日も、なお以前の説明のままに掲載しているのは、編集の怠慢とのそしりを免れないと思うが。

2 ステークホルダーとのコミュニケーション(ダイアログ)の展開

(1) CSR報告書でのステークホルダー・ダイアログの必須アイテム化

日本の企業社会では、2003年の経済同友会第15回企業白書をきっかけにして、CSRブームに火がついた。同白書では、CSRを実践し、持続的成長・発展をめざすコーポレート・ガバナンスの確立の一環として、ディスクロージャー及びステークホルダーとのコミュニケーションが必要であると指摘されている。この際に、主なステークホルダーとして考えられているのは、市場に関しては

顧客、株主、取引先、競争相手であり、環境に関しては今日の世代、将来の世代であり、人間に関しては従業員、人材としての経営者であり、社会に関しては、地域社会、市民社会、国際社会である。白書は、このような多彩なステークホルダーに配慮した経営が必要であり、そのためにはコミュニケーションを図ることが大事であると指摘している。

ただ、白書が、ステークホルダーという場合に、その企業に密接な利害関係や関心を持っているファクターを意味するのか、それとも、多様な価値観、幅広い知識・経験を持つグループを意味するのかははっきりしない。白書に付属している欧州調査報告書では、欧州で使われていた CSR のキーワードとして、ステークホルダーとの対話 (Stakeholder Dialogue)、ステークホルダーの関与 (Stakeholder Engagement) をあげているが、それらがどのように理解され、そこから日本に向けたどのような問題提起がなされたのかは明らかでない。

ただ、白書が公表された後では、多くの企業の CSR 報告書が、ステークホルダー・コミュニケーションないしステークホルダー・ダイアログという項目を設けるようになり、それが CSR 報告書の必須アイテムとなっていくた。

- (2) 関係当事者ステークホルダーと有識者ステークホルダーの分離
- (3) コミュニケーション疲れ

3 実例の検討

- (1) 三井物産：ステークホルダー・ダイアログの戦略的な展開と終了
- (2) みずほ：伊藤邦雄（一橋大学教授）の君臨する世界からの脱出
- (3) 佐川急便：詳細な展開
- (4) 大和ハウス工業：応答がしっかりしたダイアログ
- (5) コカ・コーラ：学生のご意見拝聴
- (6) リコー：焦点がはっきりしないダイアログ
- (7) 富士ゼロックス：ダイアログの拡散、ステークホルダー別の対応
- (8) ニッサン：よく見えないダイアログ
- (9) 資生堂：視点、関係者が安定しないダイアログとその終了
- (10) 伊藤忠商事：典型的な時事放談型ダイアログ、川口真理子の世界

4 コンサルタントの活躍？

5 ステークホルダー・エンゲージメントは可能か

参考文献一覧

- 水谷雅一『経営倫理』同文館出版、2003年
- 高巖+日経 CSR プロジェクト編『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済新聞出版社、2004年
- 藤井敏彦『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』日科技連出版社、2005年
- 伊吹英子『CSR 経営戦略 「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社、2005年
- スティーブン・B・ヤング（経済人コー円卓会議日本委員会+原不二子訳）『CSR 経営 モラル・キャピタリズム』生産性出版、2005年
- 十川廣国『CSR の本質 企業と市場・社会』中央経済社、2005年
- 足達英一郎、金井司『CSR 経営と SRI』金融財政事情研究会、2004年
- 後藤敏彦『CSR レポートを作成する』CSR 入門講座第3巻、日本規格協会、2005年
- 佐久間健『キャノンの CSR 戦略 理想を実現する「共生」の経営』生産性出版、2006年
- 谷本寛治『CSR 企業社会を考える』NTT 出版、2006年
- 原田勝広、塚本一郎『ボーダレス化する CSR 企業と NPO の境界を超えて』同文館出版、2006年
- 稲上毅+連合総研生活開発研究所編『労働 CSR 労使コミュニケーションの現状と課題』NTT 出版、2007年
- 日本経営倫理学会 CSR イニシアチブ委員会『やさしい CSR イニシアチブ 取り組みガイドと 53 事例』日本規格協会、2007年
- 日本経営倫理学会 CSR イニシアチブ委員会『やわらかい内部統制 コンプライアンスと企業文化を基礎とした』日本規格協会、2007年
- 清川佑二『企業改革への CSR 実践論 リスクを乗り越えるコンプライアンス経営』日本 BP 企画、2007年
- 日本経団連社会貢献推進委員会編著『CSR 時代の社会貢献活動 企業の現場から』日本経団連出版、2008年
- 藤井敏彦、新谷大輔『アジアの CSR と日本の CSR』日科技連出版社、2008年
- 佐久間健『CSR 戦略の方程式 ホンダとリコーの地動説経営』生産性出版、2008年
- 大久保和孝等『会社員のための CSR 入門』第一法規、2008年
- 日系 CSR プロジェクト『CSR 「つながり」を活かす経営』日本経済新聞出版社、2008年
- 水村典弘『ビジネスと倫理 ステークホルダー・マネジメントと価値創造』文

眞堂、2008年

新日本有限責任監査法人『CSR報告書の読み方・作り方』中央経済社、2009年

大平浩二編著『ステークホルダーの経営学 開かれた社会の到来』中央経済社、

2009年