

「ステークホルダーの特定」について考える

2006.03.31

(株)あらたサステナビリティ
水本 江理子

CSR とステークホルダー・エンゲージメント

企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility)への関心が高まるにつれて、ステークホルダー・エンゲージメントへの関心も高まっています。

例えば、経済産業省が 2004 年 7 月に公表した「企業の社会的責任に関する懇談会中間報告書(案)」における CSR の定義には、『企業を取り巻くステークホルダーとの間の積極的な交流を通じて事業の実施に努める』とされています。また環境報告書から急速に移行している「CSR 報告書」や「環境社会報告書」においても、ステークホルダーとの相関図の記載や、ステークホルダー毎に取組を紹介した構成の報告書が増えるなど、ステークホルダーとの関わりが、CSR を推進する上で欠かせない視点として位置づけられてきました。そうした中、企業は“自社にとって重要なステークホルダーを特定する”という新たな課題に直面しています。

ステークホルダーを特定するという課題は、特に CSR 報告書を作成する際に顕著に表れてきます。なぜなら、企業を取り巻くステークホルダーは多様でその関心も多様であるため、全てを記載することは現実的でなく、また、ある程度読者を想定した方が、読者にとって有用な報告書を作成することができるからです。なお、改訂作業中の GRI (*1)の「サステナビリティ・リポーティング・ガイドライン」の公開草案(*2)においても、報告書内容の確定プロセスについての言及があり、そこではステークホルダーの特定とニーズの検討が最も重要であるとしています。

また、企業に求められる CSR は幅広く、全てに応えることも困難であり、活動を決定する上でもステークホルダーを特定することは重要と言えます。

では、実際にどのようにしてステークホルダーを特定したらいいのでしょうか。

ステークホルダーの特定の方法

現在、ステークホルダー・エンゲージメントにおいても、ISO14001 やリスクマネジメントにおける影響評価のようなアプローチが考えられてはいます。説明責任に関する規格である AA1000 シリーズ(*3)では、2005 年 12 月に、質の高いステークホルダー・エンゲージメントの実現するためのフレームワークを提供するために「AA1000 Stakeholder Engagement Standard(Exposure Draft)(2005)」(*4)を公表しました。そこでは、ステークホルダーの特定に用いるべきクライテリアとして下記が紹介されています。

- 責任** 法令、契約、方針、行動規範により組織の法的、経済的、経営上の責任があるまたは今後あり得るステークホルダー(例:従業員、地方自治体)
- 影響** 影響または意思決定権があるステークホルダー(例:地方自治体、株主)

近接性	内部のステークホルダーを含め、組織がもっとも関係するステークホルダー(例:契約社員の管理者、地域社会)、長期的な関係のステークホルダー(例:ビジネスパートナー)、日常業務を担うステークホルダー(例:地方自治体)
依存度	組織の経済活動、業務に直接的または間接的に左右されるステークホルダー(例:その地域の唯一の雇用者、商品の唯一の購入者)、地域または地方のインフラ(例:学校、病院)さらに、組織が供給する生活必需品に直接的または間接的に依存するステークホルダー(例:薬品、水、電力)
代表	有権者の代表とし、法令、習慣、文化により合法的に要求できるステークホルダー(例:NGO、環境や将来世代等“意見を言えない”ものを代表する特別利益団体、労働組合の代表、議員、地域社会のリーダー)

方針や戦略的意図

方針等を通して、組織が直接的または間接的に対応するステークホルダー(例:消費者、地域社会、契約社員の管理者、フランチャイズ加盟者)、起こり得る問題やリスクに早期に注意を促すことができるステークホルダーも含む(活動家、市民団体、学者)

出典:「AA1000 Stakeholder Engagement Standard (Exposure Draft) (2005)」p31-33

※訳文は弊社による仮訳

ISO14001 等で用いられる評価方法から考えると、これらのクライテリアに配点し、ロジックを決めて点数化すれば、重要度の計算はできるかもしれませんが、ただし、重み付け次第で結果は変わってしまうため、注意が必要です。例えば、『責任』や『影響』に重きを置くと、評価結果として顧客・従業員・株主が高くなることが考えられますが、それはこうした手法を用いなくても、容易に出される結果、とも考えられます。

解決すべき課題からステークホルダーを抽出する

ご紹介したようなアプローチもステークホルダーの特定に有用ですが、ステークホルダー特定の目的が、ステークホルダー・エンゲージメントであるならば、解決すべき課題からステークホルダーを抽出するというアプローチも考えられます。課題に関係する全てのステークホルダーを列挙してみて、どの層のステークホルダーの意見をよく聞くべきか、あるいはどのステークホルダーから協力してもらうことが必要なのか、効果的なのか、等を考えていけば、結果として、望ましいステークホルダー・エンゲージメントの有り方を見出すことができるのではないのでしょうか。

これまで、ステークホルダーの特定について述べてきましたが、どのように特定するにせよ、ステークホルダーを常に意識して活動することが求められています。そして、積極的にコミュニケーションを図り、そのニーズに正面から向き合うことが、社会的責任を果たすことになり、信頼を構築する第一歩になります。

(※1) Global Reporting Initiative の略。全世界で適用可能なサステナビリティ(持続可能性)レポートのガイドラインを策定し、普及させることを使命とした団体。

詳細は下記 Web サイト参照。

<http://www.globalreporting.org/>

(※2) GRI ガイドラインの改訂は 2006 年 10 月上旬を予定(2006 年 3 月時点)。

(※3) AccountAbility1000。社会的・倫理的な説明責任、監査および報告の質の向上を通じて組織の説明責任と全体的パフォーマンスを改善することを目的とした規格。発行元は持続可能な発展のためのアカウンタビリティを促進することを使命とする専門機関 The Institute of Social and Ethical AccountAbility(社会倫理アカウンタビリティ研究所)。詳細は下記 Web サイト参照。

<http://www.accountability21.net/>

(※4) 全文(英文)は下記 Web サイトでダウンロード可能。

<http://www.accountability21.net/default.aspx?id=1018>

© 2008 PricewaterhouseCoopers Aarata. All rights reserved.

'PricewaterhouseCoopers' refers to the Japanese firm of PricewaterhouseCoopers Aarata or, as the context requires, the other member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity.