

「マルチステークホルダー・エンゲージメント」を実装する

—戦略・実行両面でのトップコミットメントと
部門横断・事業成果起点がカギ—

宇井 理人 (うい・まさと)

ブランズウィック・グループ
ディレクター

門 恭子 (かど・きょうこ)

ブランズウィック・グループ
アソシエイト



企業の事業活動は、様々なステークホルダーとの関係性の上で運営されている。日本企業が加速する環境変化に対応し、また、海外市場や新規分野での活動を本格化する中で、戦略的な「マルチステークホルダー・エンゲージメント」が重要性を増している。本稿では、ブランズウィック・グループが40年近くにわたって世界各地のグローバル企業を支援してきた経験をもとに、「マルチステークホルダー・エンゲージメント」の実装をいかに行うべきかを概説する。

重要性を増す「マルチステークホルダー・エンゲージメント」

企業は、顧客、取引先、同業他社、従業員、株主・投資家、政府、メディア、地域社会、NGO(非政府組織)といった、社内外全方位の多様なステークホルダーと関わりながら事業活動を行っている。最近では、外部環境が複雑化・流動化の一途をたどり、ビジネスと金融・政治・社会の各領域の交錯が強

まっている。さらに、社会課題に取り組むNGOが政治的な影響力を高め、機関投資家と連携して株主提案を行うなど、ステークホルダー同士の連携・融合が進んでいることにより、複雑性は増すばかりである。

この傾向はテクノロジーの進化と日本企業の海外展開の本格化により、さらに加速している。かつてはいわゆるマスメディアから一方向に流れていた情報が、SNSやスマートフォンの普及により、双方向かつ複雑に発信されるようになった。例えば、海外工場での人権侵害に関する現地従業員のSNS投稿が「バズり」、現地メディアから国際メディアに波及して、反対運動の拡大や本社への抗議に進展することも珍しくなくなった。ステークホルダーが発信力を持ち、国境をまたいで容易につながることで、影響力が強まっているのである。これは同時に、良くも悪くも事業活動の透明性が高まる効果も生み出している。

日本企業が海外進出を強めると、同質性が

高く経験値も多い環境を離れ、ステークホルダーの種類や期待値が多様で、阿吽^{あうん}の呼吸が通用しない環境下で事業を展開するようになる。新規事業の創出においても、同様の状況が当てはまる。これまで経験や勘に頼っていたものを、「マルチステークホルダー・エンゲージメント」として、体系的かつ戦略的に取り組む必要性が増しているのである。

「エンゲージメント」には一貫性のある関与が求められる

「マルチステークホルダー・エンゲージメント」におけるステークホルダーには、事業活動に関わる全ての関係当事者が含まれる。企業として「エンゲージメント」を実効的に行うためには、マーケティング／営業(顧客)・広報(メディア)・I R(投資家)・G R(政府)のような特定のステークホルダーを想定した活動を包摂する、横断的かつ一貫性のあるエンゲージメント戦略という土台が必要となる。先述のように事業活動の透明性が高まる下で、水面下でのやり取りも含めて良いとこ取り的に主張を使い分けることは、相手との信頼関係の観点から許されない。自社の本質的な主張を言語化した上で、一貫性のある形で、ステークホルダーごとに伝え方などを工夫していく必要がある。

エンゲージメントという言葉は多義的であるが、ステークホルダーの影響力を軽視して自社に都合良くマネージ(管理)しようとしても、傷口を広げてしまう。ステークホルダーを企業の外部にいる「利害『関係』者」と捉えて一方的に情報発信するのではなく、「関係『当事』者」や「利害『共有』者」と位置付け、双方向の対話や関与を積み重ねて、信頼関係を醸成していかなければならない。意見が対立する場合であっても、関与し続けて、共通の土俵の形成を目指していく。一方で、状況次第では「あえて関与しない」という判断を意識的に行うことも重要である。

あるべき姿は経営主導のエンゲージメント

日本企業では、ステークホルダーの種類に応じて部署が縦割りになり、相対するステークホルダーへの一方的な情報発信にとどまる傾向が見られる。こうした下で、マーケティング／営業・広報・I R・G Rなどの各ステークホルダーとの接点となる部署や、サステナビリティなどのテーマごとの取りまとめ部署からは、「部分最適が優先されてしまい、発信したいメッセージの軸がブレる」「各部門の自由度が低く、エッジが立たない」「縦割りで、他部門との相乗効果が見込めない」「人事との連携が弱く、社内の従業員向けの対話施策が手薄になる」といった悩みが聞かれる。

こうした課題を克服するためには、「マルチステークホルダー・エンゲージメント」を、C E Oを筆頭に経営トップが主導する全社横断的な取り組みとして位置付ける必要がある。まず、会社として主張したい一貫性のあるメッセージを、エンゲージメントの基盤として定める。一貫性を確保した全社的なエンゲージメント戦略を作ることができるのは、経営トップのみである。大きな主張を明確にした上で、ステークホルダーに応じた適切な調整ができていないか、互いに齟齬^{そご}が生じていないか、エンゲージメントの実施状況を把握・修正していくことになる。

欧米の先進企業では、自社のパーパス、独自性、企業文化、社会課題への取り組みなどについて、会社としての公式発表に加えて、経営トップが自ら積極的な発信を行っている。メディアや国際会議への登壇、S N S投稿、従業員向けのタウンホールミーティングをはじめとするあらゆる機会を通じて、積極的に肉声を届けているのである。一貫したメッセージを徹底的に繰り返し、経営トップのビジョンと本気度を社内外のステークホルダーに浸透させていく。

部門横断かつ事業の成果を 起点とした取り組みが不可欠

ステークホルダー間でメッセージの一貫性が損なわれる理由の一つとして、中期経営計画などの全社戦略が自社の視点のみに基づいて策定され、それを現場が無理に後付けで調整して、相対するステークホルダーに伝えようとする事が挙げられる。こうした課題への対応としては、全社戦略の策定段階から、担当部門が多面的なステークホルダーの視点をインプットできる体制を確保することが有効である。立案段階から多面的な視点を包含する全社戦略に基づいて、各部門が担当するステークホルダーに即したストーリーに表現し直し、一貫性を保ちつつエンゲージメント計画を組み上げていく。これにより、サイズの合わない服を無理に仕立て直すような事態に陥らずに済む。

また、エンゲージメントに際しては、事業の成果を起点として、事業運営に即したストーリーを練り上げることも重要である。雰囲気重視のメッセージが先行すると「ウォッシュ（ごまかし）」との批判を受け一方、特に海外市場では、真面目に事業を行って社会課題の解決を行っていても、積極的な発信がなければステークホルダーには届かない。

実装に向けたファーストステップ

「マルチステークホルダー・エンゲージメント」の必要性や要件が理解されても、実装は容易ではない。各社によって取り組み状況には大きな差があり、どこから手をつけるべきか悩む声も多く聞かれる。

まずは部分的でもよいので、自社が優先すべき事業や地域を絞り、該当分野におけるエンゲージメントの現状を確認することから始めてはどうだろうか。ここでは、同分野における重要なステークホルダーの特定、優先順位付け、期待値の把握を行った上で、自社の

対応状況を確認し、ギャップを抽出する。その際には可能な限り、現地や現場の声を取り入れることが重要である。これにより、海外市場では、地域共同体、NGO、パートナー企業などの影響が想像以上に大きいことが判明するかもしれない。

また、危機対応に発展するようなシナリオを想定して、関係するステークホルダーがどのように相互作用し、自社がどのように部門間で連携して対応するか(クロスボーダー案件であれば日本本社・各国拠点の連携も含む)、というシナリオプランニングやシミュレーションを行うことも有益である。大規模なものでもなくとも良く、起きて欲しくない事態が発生して想像以上に広がってしまう、といった具体的なケースに基づいて考えてみるのも有効なアプローチである。

こうした取り組みから、自社の組織、プロセス、人的資源などに関する課題が具体化し、「マルチステークホルダー・エンゲージメント」の実装に向けたヒントが見えてくる。

多くの日本企業にとって、「マルチステークホルダー・エンゲージメント」は、海外市場や新規分野において、リスク対応のみならず、更なる飛躍のための伸び代としても、ますます重要性を増していく。実直な事業運営や高い技術力に基づく高品質な製品・サービスが正当な評価を受けるためにも、本稿が参考になれば幸いである。

k

ブランズウィック・グループは、マルチステークホルダー・エンゲージメントに強みを持つコンサルティング・ファーム(1987年にロンドンで創業し、世界27都市に展開)。グローバル企業が直面する重要課題について、戦略の策定から実行までを一貫して支援している。主な活動領域は、クロスボーダー案件を中心に、M & A・アクティビスト対応、危機対応、パブリックアフェアーズ・ルール形成、グローバルでのガバナンスやブランディングなど、多岐にわたる。
照会先: tokyooffice@brunswickgroup.com