

戦略課題としての
マルチステークホルダー・
エンゲージメント：
日本企業の
次なる競争優位の源泉

マルチステークホルダー・
エンゲージメント実態調査（2024）

2025年10月

目次

はじめに いま、企業に求められる新たな戦略性 p.3

第1章：マルチステークホルダー・エンゲージメントとは何か p.4

- 1-1 マルチステークホルダー・エンゲージメントの本質的定義と役割
- 1-2 「同心円」から「ネットワーク」へ：構造的転換
- 1-3 日本企業におけるマルチステークホルダー・エンゲージメントの現状

第2章：なぜ今、日本企業にマルチステークホルダー・エンゲージメントが不可欠なのか p.7

- 2-1 「三方よし」の文化資本
- 2-2 ステークホルダーの多様化と変容
- 2-3 「有事」と「変化」への対応 ― 顕在化するリスクと躍進の機会

第3章：マルチステークホルダー・エンゲージメントのアプローチ p.10

- 3-1 2つのアプローチ：業務プロセス埋込型と戦略課題対応型
- 3-2 有事にこそ求められる戦略性
- 3-3 2つのアプローチの連関性

第4章：マルチステークホルダー・エンゲージメントを実践する― 7ステップの戦略設計 p.12

- STEP 1：戦略目標を設定する
- STEP 2：ステークホルダーの特定と優先順位付けを行う
- STEP 3：ステークホルダーを理解する
- STEP 4：ナラティブを作成する
- STEP 5：ステークホルダーとのエンゲージメント・ゴールを決定する
- STEP 6：各ステークホルダーとのエンゲージメント戦略を策定する
- STEP 7：エンゲージメントを推進する

第5章：実装 p.16

- 5-1 対話のスキル：IQ×EQを備えた人材の必要性
- 5-2 組織としてのケイパビリティ：コーポレート機能の高度化
- 5-3 組織横断的な連携体制：緊急時の柔軟な対応を支える構造

最後に p.19

調査手法について p.20

「戦略課題対応型マルチステークホルダー・エンゲージメント」チェックリスト p.21

はじめに いま、企業に求められる新たな戦略性

我が国の企業経営において、事業を取り巻く関係当事者と適切な関係を構築し、作用し合う「エンゲージメント」はどこまで本質的に捉えられているだろうか。日本企業には、「三方よし」に象徴される調和や共存を重視する文化的な土壌があり、顧客、従業員、政府、株主、地域社会など様々な関係当事者とのエンゲージメントは、従来から一定程度の経験が蓄積されてきた。

しかし近年、企業を取り巻く環境は大きく変化している。気候変動や人口構造の変化、地政学的リスク、テクノロジーの飛躍的な進化、サステナビリティへの要請、価値観の多様化と社会的な分断など、企業とステークホルダーの関係性を一層複雑化させる変化が同時並行的に進んでいる。また、SNSやデジタルメディアの浸透が加速することで、誰もが情報の発信者であると同時に受信者ともなり、相互に影響を与え合う時代となった。その結果、企業の行動は、これまで以上に多様な視点から評価されるようになった。ステークホルダーとのエンゲージメントの在り方についても、こうした時代の変化に応じて、アップデートが求められている。

こうした中、ステークホルダーとのエンゲージメントに戦略的に取り組むことで競争力、ひいては稼ぐ力を高めようとする企業が増えている。これらの企業のエンゲージメントは、自らのビジョンを「理解してもらう」または「賛同を得る」といった、どちらかという一方的な発信に留まらない。むしろ、双方向の対話の中で、価値観や判断の前提条件のすり合わせまで踏み込んでいる。その結果として、企業の存在意義（パーパス）を可視化するとともに、競争優位を築くための「攻めの経営」につなげることに成功している。企業が稼ぐ力を高めるためには、経営戦略に加えて、ステークホルダーを巻き込むエンゲージメント戦略が求められているといえる。

こうしたエンゲージメント戦略の重要性に対する理解も広がりつつある。例えば、経済産業省では、産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会の下に価値創造経営小委員会を設置し、「企業の成長戦略を中心とする社会システム・政策体系」の構築に向けて、企業の成長戦略の構築・実行の支障となる社会システムの課題とその解決のための政策検討の方向性について議論を行った。同小委員会の中間報告においては、成長期待を高めるための企業の打ち手の一つとして、「幅広いステークホルダーへのエンゲージメントの強化」が推奨されている¹。

本稿では、現在の外部環境を踏まえて、日本企業にとっての「マルチステークホルダー・エンゲージメント」の意義を整理した上で、その実現に向けた具体的なアプローチを示す。本稿の議論は、2024年にブランズウィック・グループが実施したインターネット調査（対象：売上高100億円以上の日本企業に所属する部長職以上517名）や、日本の上場企業の社外取締役20余名へのインタビュー調査、グローバルでの実践知に依拠している。本稿の構成は以下のとおりである。まず前半の第1～3章では、マルチステークホルダー・エンゲージメントとは何か、それがなぜ今必要なのか、について整理した。第4章以降では、戦略的にエンゲージメントを設計・運用するための具体的なステップや組織的条件を提示した。

本稿が提示するアプローチは、必ずしも全ての企業に画一的に当てはまるものではない。むしろ、各企業にて取り組みを進める上での思考のフレームワークとして活用いただければ幸いである。

¹ 経済産業省 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会 価値創造経営小委員会 「中間報告～企業の成長戦略を中心とする社会システム・政策体系の構築に向けて～」 （経済産業省、2025年5月30日）

第1章：マルチステークホルダー・エンゲージメントとは何か

1-1 マルチステークホルダー・エンゲージメントの本質的定義と役割

マルチステークホルダー・エンゲージメントとは、企業が複数かつ多様な関係当事者と一貫性をもって関わり、相互理解と信頼を通じて、企業的意思決定・行動・存在意義の正当性を関係当事者ととともに構築していく営みである。

企業が関与するステークホルダーには、顧客・株主・投資家・従業員・取引先・メディア・地域社会・行政・NGOなど様々な主体が含まれる。これらは一方的に情報を受け取るだけの存在ではなく、自ら情報を発信し、企業に影響を与える主体でもある。日本企業の多くは従来から、円滑な企業活動を促す「潤滑油」として、これらステークホルダーとの関与に意を用いてきた。こうした活動の多くは、慣れ親しんだ事業の文脈で、既存ステークホルダーとの関係性維持に主眼がおかれてきた。

近年、急速に外部環境が変化し、ステークホルダーとの関係性が複雑化する中、エンゲージメントは「潤滑油」以上の役割を果たしている。例えば、企業を取り巻くステークホルダーが多様化する中、自社のパーパスや戦略に基づくキー・メッセージを浸透させ、事業活動に対する共感と協力を呼び込むといった取り組みが、これまで以上に重要になっている。また、ステークホルダーとの対話を通じて潜在的なリスクを早期に察知し、未然に回避することで、長期的な信頼関係を築くこともできる。ステークホルダーとの関係強化は、新たな市場機会やパートナーシップの創出に寄与し、結果として企業の競争力向上につながる。このように考えると、マルチステークホルダー・エンゲージメントは「潤滑油」に留まらず、「エンジン」の一部を構成するといえる。

1-2 「同心円」から「ネットワーク」へ：構造的転換

こうした変化が進む中、従来のように、企業とステークホルダーの関係性を「株主中心の同心円型」で可視化することが不適切になっている。実際の関係性はより複雑かつ動的であり、むしろ、相互作用するダイナミックなネットワーク型と捉えることがより適切であろう。

かつてのステークホルダー・エンゲージメントは企業からの一方向的な情報発信が主流であったが、現代では、ステークホルダー自身も発信し、互いに連携しながら、時には企業に圧力を加えるよう変化している。こうした情報の流れ多角的化・双方向化に応じて、企業としても、ステークホルダーへの認識や関わり方を変えていく必要がある。

ステークホルダーの顔ぶれも変化している。例えば、全社的な観点では優先度が低いと見なされる小規模市場での事業活動であっても、その評価がグローバルな企業活動全体に大きな影響を及ぼす場合がある。その場合、同市場において、それまで付き合いの無かったステークホルダーとの関係構築が急務となる。企業は常に、「誰が」「誰に」「何を」「どのように」伝えるかを問い直し続けることが求められるようになっている。一度整理したステークホルダーとの関係性が、数カ月で陳腐化することもある。こうした変化に迅速に対応するためには高い感度が求められる。本調査でインタビューした社外取締役の一人は、「日本企業は想像力が足りない。『見えないステークホルダー』の存在や、他のステークホルダーとの関係、企業活動への影響について感度を高める必要がある」と語った。

第1章

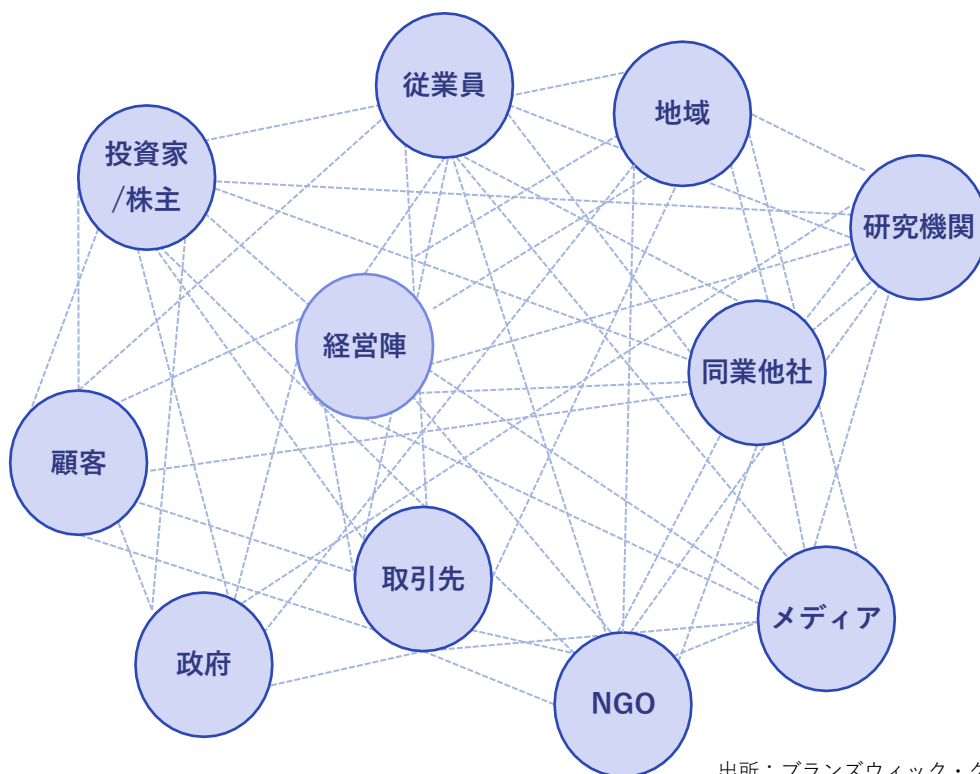
マルチステークホルダー・エンゲージメントとは何か

図1 企業をとりまく多様なステークホルダー（従来の整理）



出所：ブランズウィック・グループ作成

図2 ネットワーク上のステークホルダー構造



出所：ブランズウィック・グループ作成

第1章

マルチステークホルダー・エンゲージメントとは何か

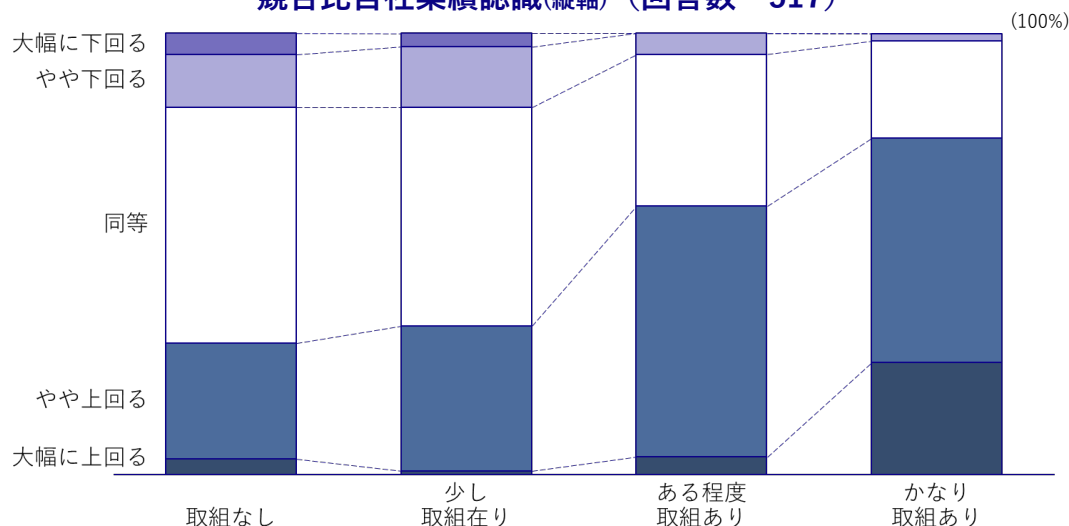
1-3 日本企業におけるマルチステークホルダー・エンゲージメントの現状

近年、マルチステークホルダー・エンゲージメントという概念が日本において広がりを見せている。本調査においても、大企業の部長職以上の約66%がこの概念を知っており、約61%が既に取り組んでいると回答した。その一方で、「用語を使っているだけ」や「本質的な意味を理解していない」という声も多数寄せられた。

本調査からは、マルチステークホルダー・エンゲージメントに対するいくつかの誤解も浮かび上がった。例えば、「CSRの延長」や「PR的対話」としてこの概念を捉えることで、エンゲージメントの目的が曖昧になっているケースがある。また、「目に見える範囲の対話に限定」されていることで、関与すべき対象が不必要に狭められている場合や、「定型的な対応で十分である」との認識により、プロセスが形式化・形骸化してしまっている場合も看取された。つまり、多くの企業において、平時におけるマルチステークホルダー・エンゲージメントについては経験値の蓄積がある一方、有事や非連続的变化が進む局面では課題が残る。

同時に、マルチステークホルダー・エンゲージメントへの取り組みが、企業価値の向上に好影響を与えている可能性を示唆するデータもある。例えば本調査にて、「積極的にマルチステークホルダー・エンゲージメントに取り組んでいる」と回答した企業の75%以上が、自社の業績を競合他社よりも良好であると自己評価している。一方、「取り組んでいない」または「少し取り組んでいる」と答えた企業では、その割合が約30%に留まる。また、インタビュー調査においても、マルチステークホルダー・エンゲージメントの実践、つまり社内外の関係当事者との連携強化が、激しい変化に迅速かつ柔軟に対応できる体制構築に寄与している可能性が言及された。

図3 マルチステークホルダー・エンゲージメントへの取り組み度(横軸)と
競合比自社業績認識(縦軸) (回答数=517)



設問:

- ・重要度 「以下のステークホルダー・グループのそれぞれについて、現在、あなたの会社にとってどの程度重要ですか。」
- ・ケイパビリティ 「以下のステークホルダー・グループそれぞれとの対話におけるあなたが所属される会社の現在のアプローチは、どの程度効果的であると感じますか。」

詳細は、本レポート末尾「[調査手法について](#)」をご覧ください。

第2章：なぜ今、日本企業にマルチステークホルダー・エンゲージメントが不可欠なのか

2-1 「三方よし」の文化資本

前述のとおり、企業とステークホルダーの関係は同心円状に整理できるものではなく、網の目のように互いにつながり作用する。日本企業は伝統的に、売り手、買い手、世間の三者間でバランスの取れた関係構築、いわゆる「三方よし」の精神を重視してきた。自社の長期的な存続のためには、多くのステークホルダーとの連携が重要であるという考え方は、日本では広く受け入れられてきた。こうした文化的背景のもと、日本企業は目に見える限られた範囲のステークホルダーと利害関係を強く意識したスクラムを組むことで成長を遂げてきた。企業の同質性を高め、ステークホルダーとの関係を固定化させた結果、その連携は強固なものとなり、事業を早く正確に進める素地を築いた。

詳細は次章に譲るが、このような「業務プロセス埋込型のマルチステークホルダー・エンゲージメント」は、日本企業の得意領域の一つであり、本調査でも、約61%の回答者が「マルチステークホルダー・エンゲージメントを実践している」と自認している。この結果から、慣れ親しんだ事業や市場におけるエンゲージメントについては、自然な形で取り組めている様子が窺える。

2-2 ステークホルダーの多様化と変容

こうした従来のエンゲージメントが修正を迫られている。外部環境の変化に伴い、企業が関与するステークホルダーが多様化しているためである。これまで接点が限られていた新たなステークホルダーが出現する一方、既知のステークホルダーの思考や行動にも変化が生まれているのである。

例えば、多くの日本企業がさらなる成長を目指して海外市場に活路を求め中、進出先の国・地域において、新たなステークホルダーとの関係構築が必要となる。買収先企業や海外の規制当局、地域社会、NGOなど、これまで関係性が希薄だった、あるいは経営者目線から必ずしも重視されていなかったステークホルダーも少なくない。彼らは、企業活動に対して新しい要求や期待を突きつけており、同質性が高い環境に慣れた日本企業の多くは、こうした多様なステークホルダーに接する中で、「阿吽の呼吸」が通用しない環境に直面している。これは、新規事業を立ち上げる局面においても同様であり、従来の「経験や勘」に頼れない環境に苦慮する企業が増えている。

既存のステークホルダーの変化も見逃せない。情報の発信が双方向となり、誰もがつながることができるようになった結果、企業が意図しない形でステークホルダー同士がつながり、互いに影響を与え始めている。例えば、かつて経営の安定性を支えてきた株主は、近年では経営陣に対する具体的な要求を強める存在へと変化している。物言う株主は、非公開の場で経営陣に対して要求するだけでなく、その内容をウェブサイト公開し、それをメディアが報じることを通じて、さらなる株主アクティビズムを招く例は多い。また従業員の価値観も多様化が進み、従来の一律的な働き方や動機付けの前提が通用せず、会社の状況や経営方針に関するX（旧Twitter）などのSNS投稿の炎上や、それについての報道によって、企業活動に影響を与える例も発生している。

従来と同じマインドセットでステークホルダーを定義し、関与することは、もはや適切とはいえない。本調査でインタビューした社外取締役の一人は、「今までは気付かなかった、重要なステークホルダーに気付いた」と語り、また、従来は広報、IR、政府渉外など部門ごとに個別対応してきたステークホルダーの間に相互関係が生まれ、事業活動に影響を与え始めている点を踏まえ、「複数の部門が一体となって（エンゲージメントを）行っていく必要がある」と指摘している。

第2章

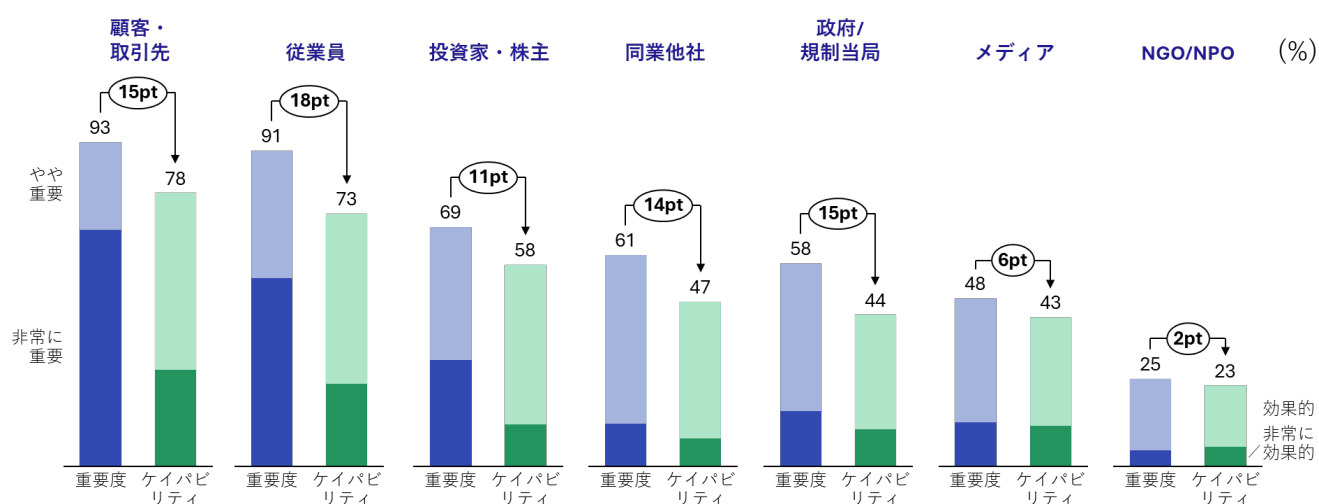
なぜ今、日本企業にマルチステークホルダー・エンゲージメントが不可欠なのか

“ 今までは気付かなかった、
重要なステークホルダーに気付いた ”

“ 業務の境界が曖昧になりつつあるから、
複数の部門が一体となって
(エンゲージメントを) 行っていく必要がある ”

ステークホルダーが多様化する一方、多くの企業は依然として従来型のエンゲージメントに依拠している。しかし、これはしばしば柔軟性を欠く要因や、新たな環境変化への適応を妨げる制約ともなり得る。本調査では、顧客・取引先や従業員といった、日本企業が伝統的に最重要視し、密接で安定的な関係性を築いてきたステークホルダーとの間においてすら、エンゲージメント上の課題が顕在化している実態が浮かび上がった。当社インタビューに回答した社外取締役の間では、顧客・取引先の価値観の多様化や従業員の働き方・キャリア観の変化などに対し、従来の画一的なアプローチでは信頼や共感を持続的に醸成することが難しくなっている、という声が多く聞かれた。

図4 マルチステークホルダー・エンゲージメントの取り組み：
ステークホルダーごとの現状（回答数＝517）



設問:

- 重要度 「以下のステークホルダー・グループのそれぞれについて、現在、あなたの会社にとってどの程度重要ですか。」
- 効果性 「以下のステークホルダー・グループそれぞれとの対話におけるあなたが所属される会社の現在のアプローチは、どの程度効果的であると感じますか。」

第2章

なぜ今、日本企業にマルチステークホルダー・エンゲージメントが不可欠なのか

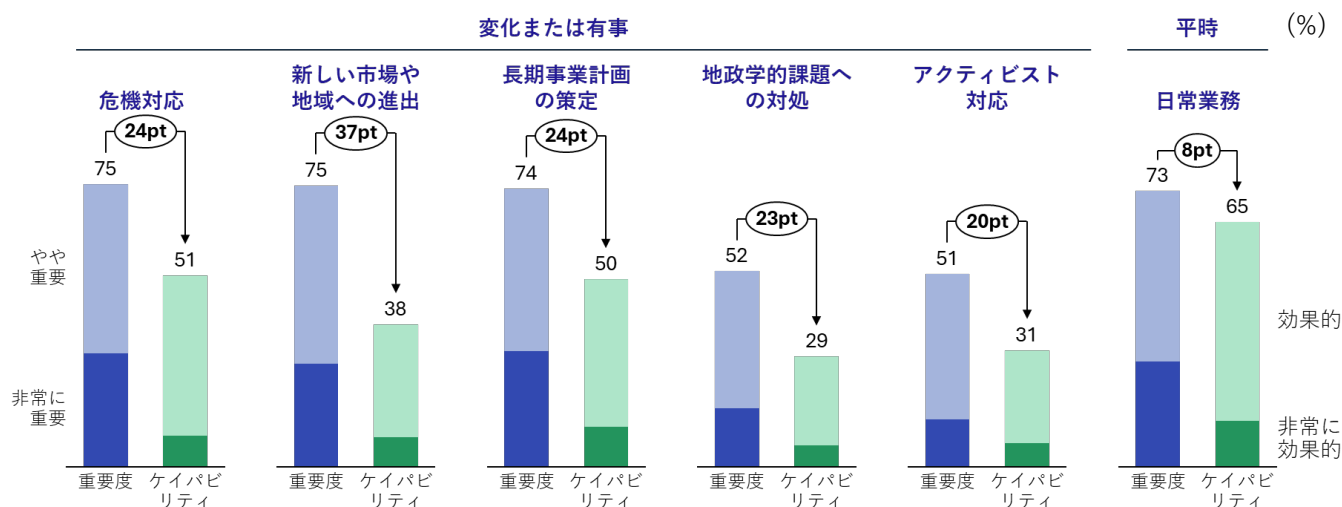
2-3 「有事」と「変化」への対応―顕在化するリスクと躍進の機会

マルチステークホルダー・エンゲージメントは事業運営の大前提であり、予測困難な事態に柔軟に対応し、さらなる成長につなげるための重要な営みである。特に企業活動に重大な悪影響を与え得る状況、例えば事故、不祥事や訴訟といった危機対応が求められる局面では、複数のステークホルダーとのエンゲージメントを、正確、迅速かつ丁寧に実施していかなければならない。例えばある企業は、海外の提携企業による人権上深刻な問題とみなされ得る行為を把握した際、その真偽と影響を把握するために、関係する様々なステークホルダーと対話した。その対話による調査の結果、当該海外企業との提携継続は、重大なレピュテーションリスクを抱えることが判明したため、同社は提携を解消し、当該国から撤退した。このケースは、リスクをいち早く察知し、提携海外企業との課題は発生したものの、企業本体への悪影響を最小化できた一例である。

マルチステークホルダー・エンゲージメントは、事業機会の拡大も可能にする。その一例が、外部成長(Inorganic Growth)の最たる例であるM&A、特に国境を跨ぐクロスボーダーM&Aである。相手企業の経営陣との間で買収価格及び契約条件に合意しても、一連の取引完了に至るまで、相手企業の従業員、労働組合、政府機関や地元コミュニティなどの様々なステークホルダーが、当該取引を支持、少なくとも反対しない状況を作り出す必要がある。そのため、被買収企業の経営陣だけではなく、より幅広いステークホルダーに対して戦略的に関与することが求められる。

本調査において、平時の日常業務に関わるエンゲージメントに大きな課題を感じている企業は少なかった。一方、危機対応、新規市場・地域への進出、長期事業計画策定、地政学的課題への対処、アクティビスト対応などの「有事」や、平時の延長線にない大きな転換点においては状況が異なる。回答者の多くは、これらの局面におけるマルチステークホルダー・エンゲージメントの重要性を認識しつつも、これを高い熟練度で実行するケイパビリティを持たないとの回答が多かった。特に課題が大きいのが新規市場・地域への進出時であり、重要性とケイパビリティ認識の間に40ポイント近いギャップがあった。その他の局面でも、20ポイント以上のギャップがある。

図5 マルチステークホルダー・エンゲージメントの取り組み：
場面ごとの現状（回答数＝517）



設問:

- ・ 重要性「以下の各状況において、マルチステークホルダー・エンゲージメントをどの程度重視すべきだと思いますか。」
- ・ ケイパビリティ「以下の各状況において、現在どの程度の熟練度で業務を遂行、または準備できていますか。」

第3章：マルチステークホルダー・エンゲージメントの アプローチ

3-1 2つのアプローチ：業務プロセス埋込型と戦略課題対応型

多くの日本企業において、日常業務において必要となるステークホルダーとの関与については、業務プロセスに自然に埋め込まれ、部門単位で完結する定型的な枠組みの中で運用されている。こうした「業務プロセス埋込型」のマルチステークホルダー・エンゲージメントは、平時の国内業務においては十分に機能してきた。例えば、調達、メディア対応、行政手続など反復業務が多い領域では、既存の関係性と枠組みの中で、熟練度の高いエンゲージメントが実現されている。

しかし、クロスボーダーM&Aを通じた外部成長機会の追求や、事故・不祥事など危機対応の際には、様相が一変する。新規あるいは想定外のステークホルダーが突如現れ、彼らへの対応が遅れたり誤ったり、または一貫性を欠いたりした場合、事業全体に致命的な影響を与えかねない。このような局面では、「戦略課題対応型」のマルチステークホルダー・エンゲージメントが必要であり、その実行においては、従来の役割分担に囚われない、組織横断的な意思決定が求められる。

3-2 有事にこそ求められる戦略性

有事を含む急激な変化においては、一貫した対応が求められる。従来、過ちや困難に対しては企業としての姿勢や実績を示すことで信頼を回復できると考えられてきたが、ステークホルダー同士の態度や反応が相互作用し、急速に変化する現代においては、ただ姿勢や実績を示すだけではなく、それが正しく理解されるよう意を用いることが重要となる。そのためには、自らの考えや立場を関係当事者に説明するとともに、対話を通じて前提をすり合わせながら、将来につながる道筋をともに見出していく姿勢が必要となる。

そのすり合わせとして実践するのが「戦略課題対応型」のマルチステークホルダー・エンゲージメントである。その実践にあたっては、全社的な視点から組織の壁を超えて意思決定を行う、組織横断的なアプローチが必要となる。ここでは、平時での部門間調整力とは異なる限定的な時間の中で多様な立場や価値観を俯瞰して統合的に判断する力、すなわち経営層を含む全社的な意思決定力が問われる。特に有事の局面では、従来の部門別対応では限界があり、経営層の積極的関与を含めた組織横断的な意思決定と、経営層から実務レベルの重層的で継続的な対話の仕組みの双方を備えて初めて、企業は変化に柔軟に対応するとともに、さらなる成長の糧へと転換できる。

図6 マルチステークホルダー・エンゲージメントの2つのアプローチ

項目	業務プロセス埋込型	戦略課題対応型
対象局面	平時・反復的業務	有事・構造的変化
ステークホルダー	日常業務において、反復的かつ継続的に関与する関係当事者	新規・想定外を含む、当該案件に関わりのある（あり得る）広い関係当事者
プロセス	定型業務に内在	大きな方向性は持ちつつも、案件により都度設計/構築
必要スキル	オペレーショナルエクセレンス、部門内での調整力	戦略思考、組織を横断する意思決定力
経営層関与	間接的でも可	直接的関与が不可欠

出所：ブランズウィック・グループ作成

第3章

マルチステークホルダー・エンゲージメントのアプローチ

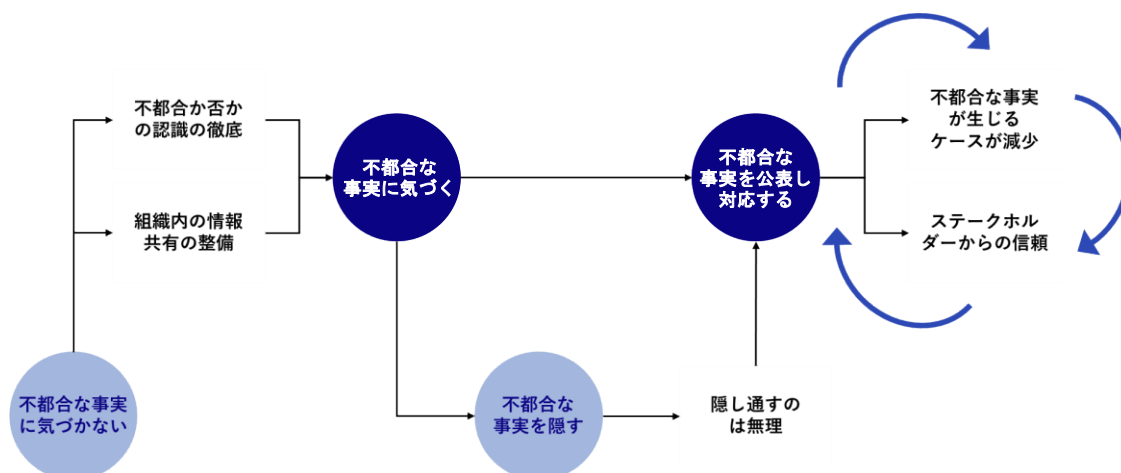
3-3 2つのアプローチの連関性

本章では、マルチステークホルダー・エンゲージメントを、「業務プロセス埋込型」と「戦略課題対応型」の2つの類型に整理してきた。ただし、前者の意義を否定し、両者を二項対立的に捉える意図はない。企業を取り巻く環境の変化に応じて、双方のアプローチを行き来する場合があるためである。また、平時において、ステークホルダーからの照会や要請をきっかけとした受動的なエンゲージメント自体は一般的に発生するものであり、それ自体が否定されるべきものではない。

一方、過度に受動的な姿勢に終始することが常態化し、レピュテーションの構築に戦略的な視点を持つことへの阻害要因となることは避けたい。例えば、現代の企業活動におけるサプライチェーンの長大化・複雑化を勘案すると、長い年月をかけて信頼関係を構築し、阿吽の呼吸が成り立つサプライヤーのみを意識することでは不十分であり、さらにその先の上・下流のサプライチェーンを担う、馴染みの薄いステークホルダーとの関係も、企業活動へ影響を与える点を忘れてはならない。特に製造業においては、自社のサプライチェーンを調査し把握する作業は一般的になって久しいが、ひとたびサプライチェーンにおける供給障害、品質問題または人権問題といった事象が発生した場合においては、業務プロセス埋込型から戦略課題対応型への移行が必要となる。

自社にとって不都合な事実が発生した際は特に、その対応が戦略課題であるとの認識が要求される。昨今、商品・サービスの欠陥や自社の課題について、主体的に開示する企業が増えている。特に、影響を被るステークホルダーが不特定多数の小売顧客である場合には、商品の表示上の誤りなど比較的軽微な不備であっても、プレスリリースを通じて積極的に公表するケースが見られる。こうした判断は、単にレピュテーション棄損の回避に留まらず、早いタイミングで過ちを是正することによって、将来的に類似事案やより重大な事案発生を予防するという効果をもたらす。こうした姿勢は、ステークホルダーから好意的に捉えられ、信頼を獲得する重要な契機ともなる。

図7 不都合な事実への向き合い方



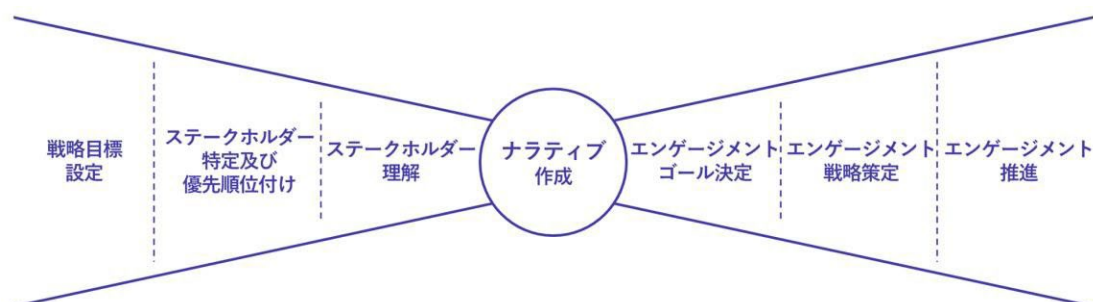
出所：ブランズウィック・グループ作成

第4章：マルチステークホルダー・エンゲージメントを実践する — 7ステップの戦略設計

マルチステークホルダー・エンゲージメントを効果的に実践するには、自社の目的、姿勢を明確にした上で、入念な調査と社内準備を行い対話に臨む必要がある。

ブランズウィック・グループが提唱する「ボウ・タイ」フレームワーク（ボウ・タイとは、英語で蝶ネクタイのこと）は、効果的なマルチステークホルダー・エンゲージメントの実践に必要なステップを7つに分け、それぞれのステップごとに実施すべき項目を以下のように提示している。

図8 マルチステークホルダー・エンゲージメント推進のための
「ボウ・タイ」フレームワーク



STEP 1：戦略目標を設定する

まずマルチステークホルダー・エンゲージメントを行う課題について自社の目標を明確にし、自社が一貫して依拠すべき姿勢を決定する。戦略目標が定まっていないことには、各ステークホルダーとの対話に一貫性が保てず、ステークホルダーを納得させるエンゲージメントはできない。最初のステップにして、今後の行動の軸を定める重要なステップである。

例えば、NGOからのネガティブキャンペーンへの対応を実施したケースにおいては、相手の主張から生じる事業への影響を最小化することを戦略目標と置いた。この目標があったため、感情的に看過できない主張がなされたとしても、その主張をさらに広めないために、あえて静観するという行動の指針が明確になった。同時に、主張が想像以上に広がった場合に活用する自社の（冷静な）主張も用意した。結果的にこの主張を展開する場面は限定的に留めることに成功したが、この準備により落ち着いて対応を進めることができた。

戦略目標は課題ごとに決まるが、企業のパーパスやいわゆるMVV（ミッション、ビジョン、バリュー）などの譲れない軸を意識する必要がある。この軸は標語ではなく、企業の存在価値であり、他社との差別化の要因である。多くの場面において判断の軸となり、特に変化や有事の際には道を示すことになる。実際、インタビューした社外取締役は、「ミッション、ビジョン、バリューを従業員が理解し、誇りを持つことで、周りのステークホルダーにも企業価値が伝播していく」と述べており、行動の軸や指針としての有用性の高さが裏付けられている。

第4章

マルチステークホルダー・エンゲージメントを実践するー7ステップの戦略設計

STEP 2：ステークホルダーの特定と優先順位付けを行う

次に当該課題について重要な影響力などを有するステークホルダーを見つけ出す。ここで重要なのは、見落としを最小化することである。事業環境が変化する中では、「見えない」重要なステークホルダーを想定することは特に難しいため、多くの仮説や知恵を持ち寄りたい。一般的に以下のカテゴリーのステークホルダーを想定することが多く、その中でも特定のセグメントや、組織、団体、個人のレベルまでを想定する。

また、全てのステークホルダーに平等なエンゲージメントを行うことは、リソースと一貫性の観点から不可能である。影響の大きいステークホルダーを選び優先順位を付け、対話などのエンゲージメントを、展開すべき相手と行う。必要が無ければ、あえてエンゲージしないという選択肢もあり得るが、こうした判断は意識的・能動的に行う必要がある。

図9 ステークホルダーの種類の例

取締役	株主	顧客	メディア	所管官庁	NGO
経営幹部	投資家	販売先	一般消費者	政治	地域社会
従業員	債権者	調達先	同業他社	業界団体	
	グループ会社	提携先			

※あくまで一例であり事案により大きく異なる

出所：ブランズウィック・グループ作成

STEP 3：ステークホルダーを理解する

重要なステークホルダーが特定されたら、それらのステークホルダーについてより深い洞察を得る。行動特性やゴールが分かれば、対応のための戦略や計画を立案できる。重要なのは、公開情報を整理するだけでなく、戦略目標を達成するためにどのように連携、説得、対話などのエンゲージメントを進めるべきかを考える材料を得ることである。

また、ステークホルダーによっては、これまでの経験をもとに頭で考えてもその思考や行動が分からず、予測できないこともある。例えば、多くの企業では売上や利益の最大化を最重要の課題として取り組んでおり、地球環境などの他の目的のために利益を度外視して意思決定を下す組織や集団の思考や行動を精緻には想像しかねるのではないだろうか。一方で、逆もしかりかもしれない。

ある程度の実効性のある理解に至るためには、そのステークホルダーの行動原理を理解し、説明してくれる「通訳者」が必要となる。社内に多様なバックグラウンドを持つ人材を抱える他に、事案の緊急性・重要性や発生頻度などに応じて、コンサルティングファームや専門家、現地の協力者など外部のパートナーの視点を入れる方法も有効であろう。

第4章

マルチステークホルダー・エンゲージメントを実践するー7ステップの戦略設計

STEP 4：ナラティブを作成する

戦略目標に関わるステークホルダーの全貌が見えたところで、ナラティブを作成する。ナラティブとは、戦略目標の達成に向けたステークホルダーとのエンゲージメントにおける自社の主張である。戦略目標とステークホルダーの理解に基づいて言語化された自社の主張は、以降のステップにおいて、ステークホルダーごとに調整する。

特定の市場において企業の存在の認知や発言力を高めるなどの目標がある場合には、企業全体として当該市場において果たす役割と重要なステークホルダーに期待してもらいたいことを言語化する。企業のパーパスやミッションが重要となる場面である。ナラティブは完全な網羅性のある長文である必要はなく、むしろ、ステークホルダーが咀嚼しやすく、理解が容易で、簡潔なものが望ましい。

STEP 5：ステークホルダーとのエンゲージメント・ゴールを決定する

自社の戦略目標を最大限達成するために、各ステークホルダーに期待する具体的なアクション、態度、あるいはステークホルダーとの関係性において目指したい姿を決定する。

ステークホルダーの何らかの行動だけではなく、行動を起こされないことを目指すこともあり得る。さらに、あるステークホルダーに他のステークホルダーに影響を及ぼしてもらうことをゴールとすることもある。例えば、メディアは重要なステークホルダーでもあるが、多くの場合は他のステークホルダーの情報源であり、影響を及ぼす存在である。このように、各ステークホルダーが相互に影響を及ぼし合う関係は多くあるため、ステークホルダーの関係性を明示的に整理した上でゴールを設定する。

STEP 6：各ステークホルダーとのエンゲージメント戦略を策定する

いよいよ各ステークホルダーとのエンゲージメント戦略を作成する。前のステップで定めたゴールに至るために、そのステークホルダーに対して、誰が、どのようにエンゲージメントを進めるのかを決める。

この点、エンゲージメントは「対話」と訳されることが多いが、「対話」より広く「関わり合い」と訳す方が正確である。対話する前段階の伝える、聴くことも、重要なエンゲージメントである。その上で、呼びかける、強調する、信頼関係を築く、そして、公式非公式に認め、感謝する、といった対応も、エンゲージメントとなり得る。

これらを効果的に組み合わせてゴールの達成を目指す。また、エンゲージメントは複雑に絡み合う人間関係や組織間の関係が相手であることも意識したい。そのため、ブランドウィック・グループでエンゲージメント戦略を立案する際には、シナリオを複数用意することが多い。

具体的な担当や発信内容、方法も定めておくことで、組織一丸となった落ち着いた対応が可能になる。ステークホルダーごとに関心事や関係性が異なるため、発信内容が変化する可能性はある。とはいえ、一貫性のない、矛盾とも取られるような言動をしまえば、最終的には目的達成も難しくなりかねないため、組織横断で連携の取れた、一貫した対応を常に心がけたい。

第4章

マルチステークホルダー・エンゲージメントを実践するー7ステップの戦略設計

図10 エンゲージメント手法の代表例

エンゲージメントの手法	概要	例
 伝える（情報提供）	一方的に情報を届ける	リリース、メディア発信、ニュースレター、ウェブサイト、SNS投稿など
 聞く（意見・情報収集）	相手の声に耳を傾ける	アンケート、ヒアリング、関連報道の確認、分析など
 呼びかける（行動・参加を促す）	自発的な行動や反応を促す	キャンペーン、ボランティア募集、共感の呼びかけなど
 対話する（双方向コミュニケーション）	意見交換や議論を行う	面談、説得、ワークショップ、座談会、オンラインフォーラムなど
 協調・共創する（共に行動する）	一緒に何かを作ったり進めたりする	プロジェクト参加、コ・クリエーション、共同行動など
 関係を築く（信頼の醸成）	継続的な接触・関係構築を重視	定期的な面談、パートナーシップ構築など
 認める・評価する（感謝・承認）	相手の貢献を明示的に認める	表彰、レビューでのフィードバックなど

出所：ブランズウィック・グループ作成

STEP 7：エンゲージメントを推進する

前述の戦略を踏まえてエンゲージメントを進める。状況変化を想定したシナリオも策定していれば、基本的には準備したことを着実に進めることとなる。とはいえ、実際に動いてみると、想像していなかったことが多く起きるものである。新規のステークホルダーであれば、想定と異なる事態に陥る可能性もある。対話相手の領域に明るい人材を対応チームに加えるなど、人選も重要である。エンゲージメントにおいて得た学びは、対応すべき課題が解決するまで、エンゲージメント戦略の更新に活用する。課題が解決されたら、ぜひそこから得た学びを言語化して、次に解決すべき課題に直面した際に活用したい。

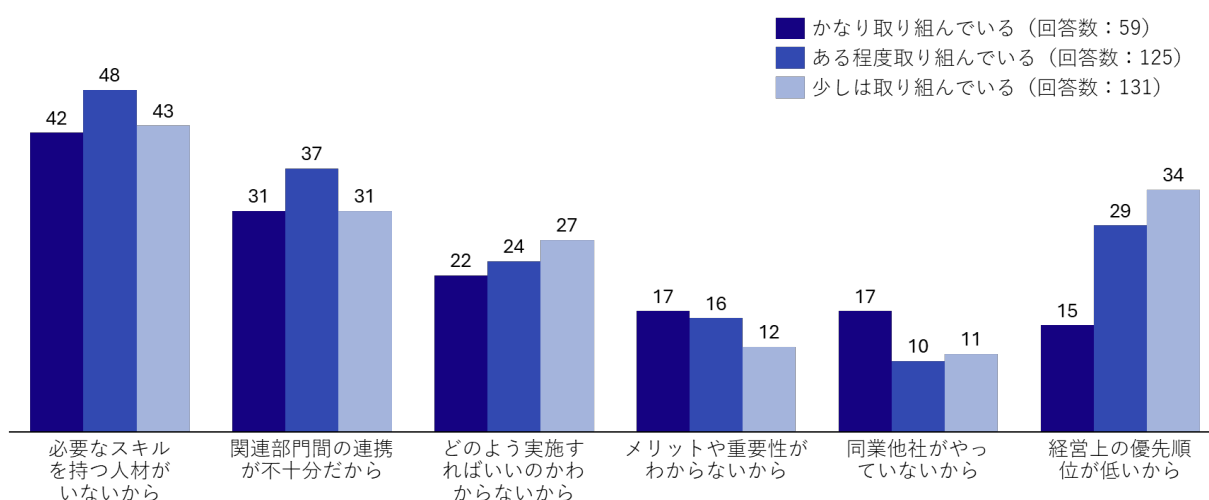
実際のエンゲージメントでは、想定外の感情が湧き上がってくることもある。例えば、経営者から新規ステークホルダーについて多く聞かれるのは、「理不尽である」「この対話は無駄ではないか」といった声である。相手が大株主でも、経営に関する苦言を聞き続けるのは気が重い。また、自社に半ば嫌がらせのような行為を繰り返す相手に対しては、冷静さを失いかける場面もある。一方で、自社の在り様に対する前向きな強い思いが相手を動かすことも多くある。第一ステップで定めた戦略目標は何だったか、自社のパーパスなどの軸は何か、常に確認し合い、エンゲージメントに向けた予行演習などを行っておく。思わぬ感情も、事前に確認しておけば対応することができる。

“ミッション、ビジョン、バリューについて
従業員が理解し、誇りを持つことで、
周りのステークホルダーにも企業価値が伝播していく”

第5章：実装

本調査において、マルチステークホルダー・エンゲージメントに関する取り組みを進めていない企業は、その理由として、「取り組みを進めるメリットや重要性が分からない」、「経営上の優先順位が低い」といった点を挙げている。また、実際に取り組みを進めている企業においても、「必要なスキルを持つ人材がいない」、「関連部門の連携が不十分」、「経営上の優先順位が低い」などのボトルネックが挙げられた。

図 11 マルチステークホルダー・エンゲージメントの実践を妨げるもの
(取り組んでいる企業、複数回答、回答数=315)



設問:

「マルチステークホルダー・エンゲージメントの実践を妨げる理由は何ですか。該当するものをすべて選択してください。」

5-1 対話のスキル：IQ×EQを備えた人材の必要性

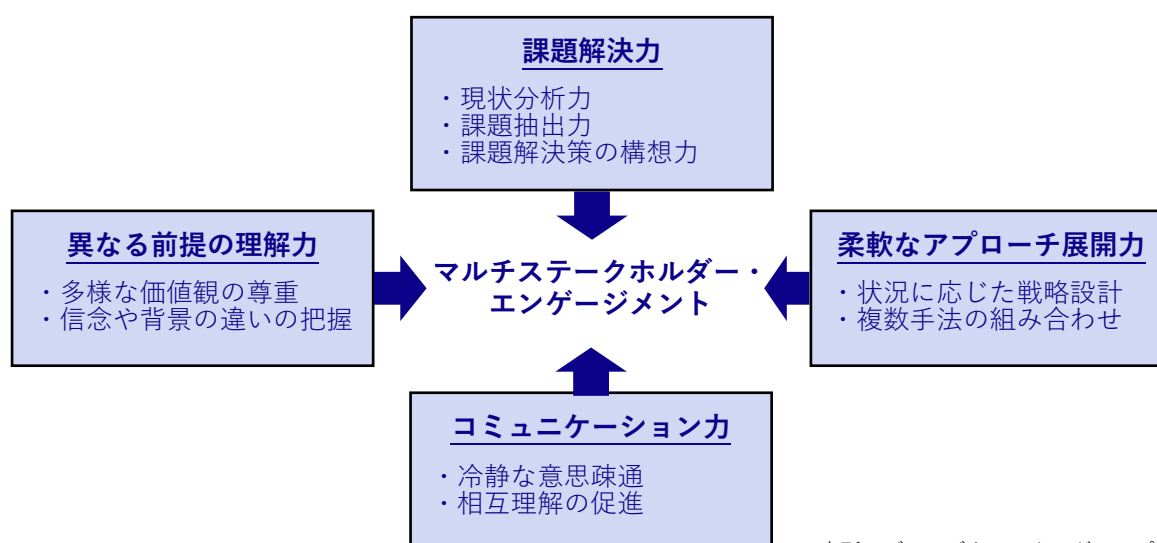
マルチステークホルダー・エンゲージメントの本質は、個別の利害調整ではなく、相互の信頼に基づいた対話によって課題解決をともに行う共創のプロセスにある。とりわけ有事の際は、企業に対する社会の目が厳しさを増し、瞬時の判断が求められる。このような局面においては、真の課題解決力が問われる。ここでの課題解決力とは、ステークホルダーの構造や反応を冷静に読み解く情報分析・論理思考力（IQ）に加え、多様な価値観や立場に対する理解や共感を示す関係構築力・対人対応力（EQ）の両方を兼ね備えた能力を指す。

全ての要素を一人の人間が兼ね備えるのは容易ではない。そのため、「チームとしての構え」が重要となる。つまり、多くのステークホルダーや課題の本質を多面的に理解し得る複数の人材、そして、IQとEQのバランスが取れた多様な人材がチームを組むことで、全体としての判断の質を高めるという考え方である。判断の難しい局面では、視野が狭まり、感情的な反応が先行することがあるが、複数の視点を持つチームで対応することで、思考のバイアスを避け、より安定した対話設計が可能となる。こうした多様性を内包したチームは、「ボウ・タイ」フレームワークの第一のステップ、戦略目標の設定を目指して協働することができる。

第5章 実装

これらのスキルの多くはトレーニングや経験によって獲得可能である。まず、IQに紐付く思考スキルは、定型的な訓練によって習得することが可能である。一方で、EQに関わるスキルは、頭で体系的に理解するだけでなく、一定の経験や自己認識の深化を通じて徐々に磨かれる。ここで重要なのは、相手の価値観を「否定せずに扱う」姿勢や、自らの視点や価値観を相対化できる柔軟性である。異なる視点と対話を重ねる経験の蓄積こそが、マルチステークホルダー・エンゲージメントを担う人材の基礎体力を高める。

図 12 マルチステークホルダー・エンゲージメントに必要なスキルセット

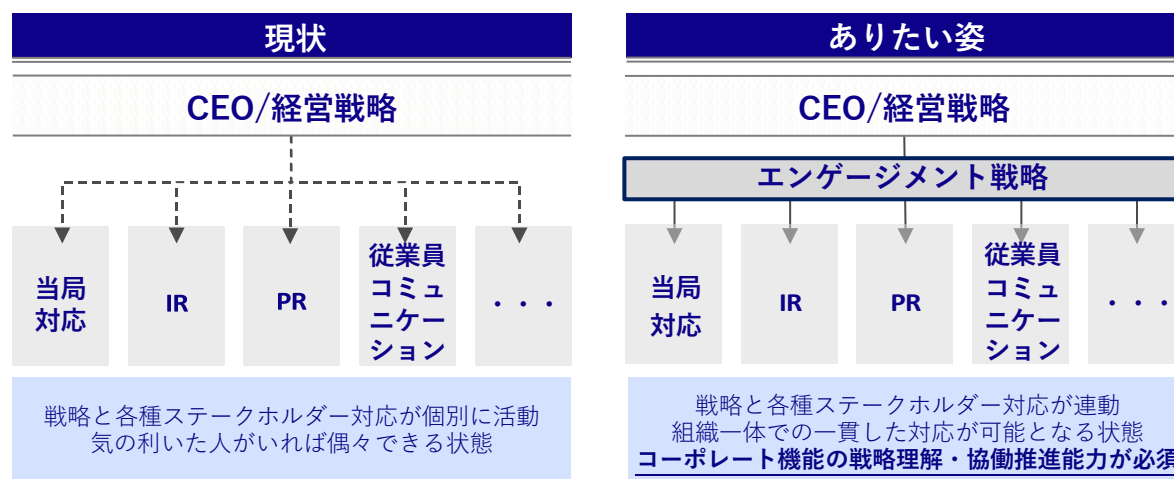


5-2 組織としてのケイパビリティ：コーポレート機能の高度化

マルチステークホルダー・エンゲージメントの実装は、個人のスキルだけでは成り立たない。むしろ重要なのは、組織としてのケイパビリティである。日本企業においては、広報、IR、総務、法務、人事といった、いわゆるコーポレート機能部門が、経営や事業から切り離された「実行部隊」として位置付けられているケースも見られる。しかし、マルチステークホルダー・エンゲージメントの観点からは、これらの機能こそが経営と社会・投資家・従業員などをつなぐ接点であり、経営戦略とエンゲージメント戦略の「媒介者」として共創的な役割を担うべきである。実際一部の企業では、大きな戦略の転換を確実に成功させるため、社会構造やステークホルダー関係を可視化し、自社にとって重要なステークホルダーは誰か、その期待は何か、どのようなエンゲージメントの形態が最適かといった点についてシミュレーションする取り組みが始まっている。

広報部門を例に取れば、従来のような「渡されたものを伝える広報」からの脱却が求められている。自社を取り巻くステークホルダーの関心を踏まえて企業のナラティブをデザインし、ステークホルダーとの直接対話とメディアを通じた発信を組み合わせ、理解と共感を醸成する「共感形成の広報」への転換が求められている。こうした機能の高度化は、法務・IR・サステナビリティ・人事など他の各機能にも共通する要請である。いずれの部門も、マルチステークホルダー・エンゲージメントを担うハブ機能としての専門性と戦略性が求められている。

図 13 マルチステークホルダー・エンゲージメント強化のための
組織の現状とありたい姿



出所：ブランズウィック・グループ作成

5-3 組織横断的な連携体制：緊急時の柔軟な対応を支える構造

有事に適切に対応するため、あるいは組織として望ましい変化を効果的に生み出すためには、業務プロセス埋込型のエンゲージメントを超えて、戦略課題対応型のエンゲージメントの実行が不可欠となる。そのためには、従来の担当部門といった固定的な枠組みに囚われず、有事に生じる複雑な課題に対応できる、横断的な組織体制を構築することが求められる。

また、単に体制を整えただけでは、エンゲージメントは円滑に進まない。多くの関係当事者が関与するため、必要な情報が十分に行き渡ることが重要となる。そして、各担当の取り組みが全体や他部門との整合性を保ちながら進むよう、結節点となるチームを中心に据えた運営体制の構築が必要となる。

結節点としては、経営企画・経営戦略を担当する部門がCEOと密接に連携しつつ、役割を果たすケースが多い。将来的には、テーマごとに重要なステークホルダーを担当する部門が、当該事案の結節点を担うことが望ましい。例えば、戦略の大きな方向性を変更する場合には、経営戦略部門が、変更の影響を受ける担当部門と適切に連携しながらエンゲージメントを展開する。また、事件や事故、あるいは根拠のない誹謗中傷などでメディア対応が重要となる場合は広報部門が、訴訟が事業に大きな影響を与える場合は法務部門が、株主や投資家との関係性が問われる場合はIR部門が中心となることで、組織としてのコア機能が強化される。

いずれにせよ、最終的にはCEOと経営陣が、ステークホルダーとのエンゲージメントの最終責任を有することは強調しておきたい。

最後に

マルチステークホルダー・エンゲージメントは企業が社会的信頼を得る正統性の基盤であり、有事においては反発の緩衝材となり、また、新市場を共創する推進装置ともなり得る。究極的には企業の稼ぐ力を高めるための取り組みである。

こうした取り組みを進める上で、企業が単にパーパスを掲げて待つだけでは不十分である。多様なステークホルダーに対して自らの意図を能動的に伝え、理解され、そして共感されるためには、不断の努力が必要となる。その意味において、マルチステークホルダー・エンゲージメントとは、企業が持続可能性と信頼の獲得を同時に追求する上での「戦略的対話」の営みであり、信頼の基盤であり、変化への適応力であり、未来を切り拓く力である。

エンゲージメントは「なんとなく」行うものではない。企業のパーパスと社会の期待を接続する、明確かつ一貫した戦略的な意思と設計が求められる。どの課題について、誰と、どのような目的で対話を行うのか。その意思決定には、トップマネジメントの関与と明確な優先順位付けが必要である。また、その推進は、組織の一部門のみの責任ではない。社内の各部が連携し、全方位のステークホルダーと全社的に対話の基盤を構築することで初めて、ステークホルダーからの信頼に値する一貫性と実効性を実現できる。さらに、エンゲージメントは一度きりで終わるものではなく、継続的に実践し、フィードバックを反映しながら進化させていくことが不可欠である。マルチステークホルダー・エンゲージメントは、「社内外からの声に耳を傾け、それを自らの意思決定に反映する」という文化として組織に定着させる必要がある。

今後、気候変動、格差、テクノロジーの進化、地政学的リスクなど、企業が向き合う社会課題は一層複雑かつ動的になる。そのような時代において、マルチステークホルダー・エンゲージメントは、企業が単に批判を回避するための防御策ではなく、新たな価値を創出するための攻めの取り組みとして位置付けられるべきである。

調査、執筆にあたっては、22名のエグゼクティブの皆様のご協力に深く感謝する。この皆様にはインタビューへのご協力のみならず、公私ともに、常日頃温かい、ご指導と友情をいただいている。

また、本稿はブランズウィック・グループの同僚の全面的な協力を得て完成した。特に、設計、調査の実施は中坪諒真（東京大学）、丸山貴楽（東京大学）にて担当した。江良明嗣、宇井理人、マシュー・ブラウン、福岡侑希、村上哲也、土屋大輔とは、クライアントへのご支援を通じて、日々、本稿でご提示した考え方を実践し、磨き上げている。これらのメンバーに加え、門恭子、大山丈二、柄川宥人、大角信、古川皓呂夫、小森谷周大（東京大学）には多大な協力を得た。

本稿が、読者各位の企業におけるマルチステークホルダー・エンゲージメントの深化と、より良い社会との関係構築の一助となることを、願ってやまない。

ブランズウィック・グループ 東京オフィス

マネージング・パートナー 唐木明子

調査手法について

マルチステークホルダー・エンゲージメント実態調査（2024）は、ブランズウィック・グループ東京オフィスが以下の手法により実施した。

- インタビュー調査：東京証券取引所上場企業の社外取締役又は社外監査役を務める22名を対象にエグゼクティブ・インタビューを実施。対象者は、年齢、性別、国籍、経歴及び取締役を務める企業の業種の重複をできるだけ避け、多様な意見を聴取することに留意して選定の上、インタビューへの協力を依頼。調査時期は2024年7月-2024年9月。

- インターネット調査：売上高100億円以上の日本企業の部長職以上517名を対象に、インターネットを通じたアンケート調査を実施。調査時期は2024年12月。

本件についてのお問い合わせは、tokyoffice@brunswickgroup.comまでご連絡ください。



「戦略課題対応型マルチステークホルダー・エンゲージメント」 チェックリスト

カテゴリー	チェック項目	実施状況
1. 組織体制	(1) 組織横断的な対応体制が整備されている	☐
	(2) 部門横断で主導部門を柔軟に決定できる体制がある	☐
	(3) CEO・経営層が継続的に関与している	☐
	(4) 結節点チーム（経営企画など）の統合調整機能が明確である	☐
2. 戦略設計	(1) 各局面に応じた戦略目標を明確に設定している	☐
	(2) 統一されたナラティブを策定している	☐
	(3) 対話を“しない”判断も含め戦略的に検討できる	☐
	(4) 感情的判断を避けるための準備や演習がある	☐
3. ステークホルダー理解	(1) 課題ごとに影響度の高いステークホルダーを見直している	☐
	(2) 「見えないステークホルダー」も含め特定できている	☐
	(3) ステークホルダーの行動特性・背景などを分析している	☐
	(4) 社外アドバイザーなどによる理解の支援を活用している	☐
4. 実行と手法	(1) エンゲージメント手法を目的に応じて使い分けている	☐
	(2) 複数シナリオを用意している（想定外対応含む）	☐
	(3) 担当部門と役割・発信内容が明確に共有されている	☐
	(4) 感情の揺れや摩擦に備えた準備がなされている	☐
5. スキルと人材	(1) IQ×EQを備えた人材がチームに配置されている	☐
	(2) 多様なバックグラウンドを持つチーム体制を組んでいる	☐
	(3) 広報・IR・法務などの主要なコーポレート機能の戦略設計力が育成されている	☐
6. 検証と改善	(1) 有事や戦略課題への対応後に効果検証と振り返りを行っている	☐
	(2) 学びを形式知化してナレッジ化している	☐
	(3) 定期的に点検を繰り返している	☐

ABU DHABI • BEIJING • BERLIN
BRUSSELS • CHICAGO • DALLAS
DUBAI • FRANKFURT • HONG KONG
JOHANNESBURG • LISBON
LONDON • MADRID • MILAN
MUMBAI • MUNICH • NEW YORK
PARIS • RIYADH • SAN FRANCISCO
SÃO PAULO • SHANGHAI
SINGAPORE • STOCKHOLM
SYDNEY • TOKYO
WASHINGTON DC