

# 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—

宇井理人

(うい・まさと)

ブランズウィック・グループ  
パートナー

(写真左)



唐木明子

(からき・あきこ)

ブランズウィック・グループ  
マネージング・パートナー

(写真右)



地政学リスク、テクノロジーの進化、価値観の多様化と社会の分断などにより、企業を取り巻く関係当事者(ステークホルダー)との関わりは動的に複雑化した。ステークホルダー間の情報の流れも双方向化・多角化し、企業に対して影響を与える。企業行動が多様な視点から評価されるようになった今、企業が競争力ひいては稼ぐ力を高めるには、経営戦略に加え、ステークホルダーを巻き込むエンゲージメント戦略が不可欠である。

ブランズウィック・グループは、このたび、「マルチステークホルダー・エンゲージメント実態調査(2024)」を公表した。本レポートでは、日本の上場企業の社外取締役へのインタビュー調査、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が対象)に加え、グローバルでの実践知に基づき、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(以下「MSE」)の意義を整理した上で、戦略的なMSEの実現に向けた具体的なアプローチを提示して

いる(全文は当社ウェブサイトにて入手可能 <https://japan.brunswickgroup.com/our-perspective/MSE-Report/>)。

## 同心円からネットワークへ

MSEは、企業が多様なステークホルダーと一貫性を持って関わり、相互理解と信頼を通じて、意思決定・行動・存在意義の正当性を共に構築する営みである。

企業とステークホルダーの関係性は、従来は「株主中心の同心円型」で説明されてきたが、実際は「相互作用するネットワーク型」と捉えるべきである(図表1)。

新たなステークホルダーの出現に加え、既存のステークホルダーの行動様式も大きく変化した。付き合いのなかった「見えない」ステークホルダーが突如として現れ、ステークホルダー間の評価も連鎖する。海外展開では、買収先企業、海外の規制当局、地域社会、N G Oなどとの関係構築が不可欠であるが、日本的な「阿吽の呼吸」は通じない。アク

■図表1 企業とステークホルダーの関係性

## 同心円型



## ネットワーク型



ティビスト(物言う株主)は、公開キャンペーンも駆使して企業への要求を強めている。従業員も価値観が多様化し、一律的な働き方や動機付けの前提はもはや通用しない。

企業には、常に「誰が」「誰に」「何を」「どのように」伝えるかを問い合わせし、変化に迅速に対応する感度が求められている。

### 潤滑油から成長エンジンへ

本調査では、大企業の部長職以上の約66%がMSE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。もっとも、社外取締役へのインタビュー調査では、日本企業の多くは、円滑な企業活動を促す「潤滑油」として、慣れ親しんだ事業に即して既存ステークホルダーとの関係性維持に主眼を置いてきた下で、目的の曖昧化、関与対象の狭さ、プロセスの形骸化といった懸念も指摘された。

外部環境が急速に変化する中、MSEは、①自社のパーカスや戦略に基づくメッセージの発信により、事業活動への共感と協力を呼び込む、②対話を通じて潜在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、③ステークホルダーとの関係強化により、新たな市場機会やパートナーシップを創出する、といった役割を果たす。MSE

を、「潤滑油」にとどまらず、「エンジン」の一部を構成するものと捉えるべきである。

### 非連続的な局面で重要度とケイパビリティにギャップ

MSEは、予測困難な事態に柔軟に対応し、更なる成長につなげることに寄与する。危機対応の局面の例として、ある企業は、海外提携先で人権上の問題が疑われた際、ステークホルダーとの対話を通じていち早くリスクを察知し、企業本体への影響を最小化した。一方で、事業機会の拡大の一例としてクロスボーダーM&Aを挙げると、取引の成功のためには、買収先企業の経営陣との買収価格や契約条件の合意だけでなく、従業員、労働組合、政府、地域社会といった幅広いステークホルダーと戦略的に関与し、支持や黙認を取り付けることが不可欠である。

本調査では、日常業務のエンゲージメントに関する課題は少ない一方、危機対応、新市場・地域への進出、長期事業計画の策定、地政学的課題への対処、アクティビスト対応といった有事や平時の延長線にない局面では、重要度を認識しつつもケイパビリティ(対応能力)が不足している、との回答が多かった。特に、新市場・地域への進出では重要度とケイパビリティの認識の間に40ポイント近い

ギャップがあり、その他の局面でも、20ポイント以上のギャップが見られた。大きな転換点となる非連続的な局面ほど、戦略的なMSEが成否を分けることになる(図表2)。

### 業務プロセス埋め込み型と戦略課題対応型

多くの日本企業では、日常業務に必要なステークホルダー対応は、部門単位で完結する定型的な枠組みの中で「業務プロセス埋め込み型」のMSEとして運用され、平時の国内業務では十分に機能してきた。

これに対して、クロスボーダーM&Aを通じた外部成長機会の追求や危機対応においては、新規・想定外のステークホルダーが突如現れ、対応が遅れたり一貫性を欠けば事業全体が揺らぐ。こうした局面で求められるのが「戦略課題対応型」のMSEである。その実践に当たっては、全社的な視点から組織の壁を越えて意思決定を行う、組織横断的なアプローチが不可欠となる。

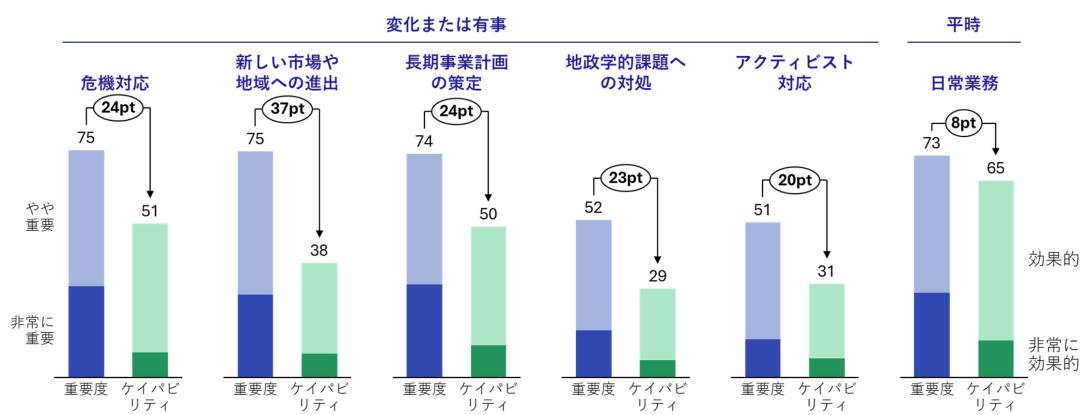
両者は対立するものではなく、局面に応じて双方のアプローチを行き来する。重要なのは、受動的な姿勢に終始するのではなく評判を構築する戦略的な視点を持ち、また、自社に不都合な事実が発生した際には、その対応が戦略課題だと認識することである。

### MSEの実践：7ステップの戦略設計

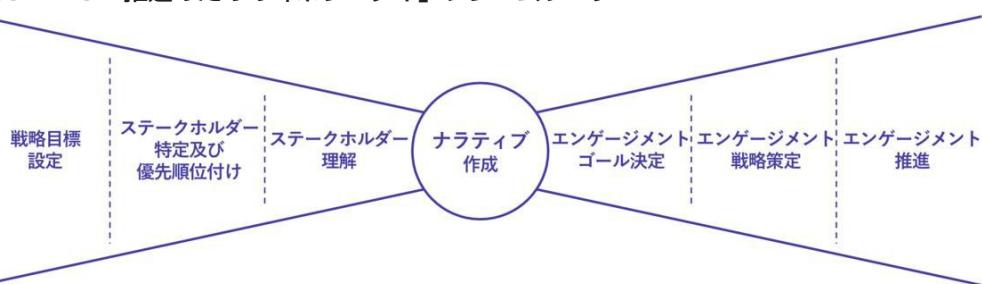
MSEを実践するには、自社の目的と姿勢を明確にし、十分な調査と準備を経て対話に臨むことが欠かせない。当社が提唱する「ボウ・タイ」フレームワークは、一貫性を持った効果的なMSEの実践に必要な7つのステップを提示している(図表3)。

具体的には、まず①MSEを行う課題について自社の戦略目標を明確に設定し、次に②関係するステークホルダーを特定・優先順位付けし、③それらのステークホルダーの行動

■図表2 MSEの取り組み：局面ごとの重要度とケイバビリティのギャップ



■図表3 MSE推進のための「ボウ・タイ」フレームワーク



特性や目的を理解する。戦略目標に関わるステークホルダーの全体像を把握したところで、④ナラティブ(戦略目標の達成に向けた自社の主張)を作成する。このナラティブを基盤として、⑤各ステークホルダーとの関係性において目指したい姿をゴール決定し、⑥誰が誰にどのように関与するかをエンゲージメント戦略として策定する、⑦エンゲージメントの推進においては、状況の変化や想定外の状況に対応しながら戦略を更新していく。

### M S Eの実装に係る「人」と「組織」の課題

M S E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共に行う共創のプロセスにある。こうしたM S Eを実装する際の課題には、「人」と「組織」の両面がある。

有事の局面では、時限性が高い下で真の課題解決力が問われ、情報分析・論理思考力(I Q)と関係構築・対人対応力(E Q)の両立が不可欠となる。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ため、チームとしての構えが不可欠となる。

さらに重要なのは、組織としてのケイパビリティである。広報、I R、総務、法務、人事などのコーポレート機能部門が、経営と社会・投資家・従業員などをつなぐ接点となり、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。

いずれの部門も、M S E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。

有事に適切に対応したり、望ましい変化を効果的に生み出したりするためには、従来の担当部門にとらわれず、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。さらに、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。その上で、最終的にはC E Oと経営陣が、M S Eの最終責任を有することは強調しておきたい(図表4)。

### 最後に

M S Eは、ステークホルダーの多様化と変容が進み複雑性を増す事業環境の下で、日本企業が持つ大きな価値をステークホルダーに伝え、共創することを通して、真の価値実現につなげるための攻めの取り組みである。本稿が、日本企業の次なる競争優位の源泉となる戦略課題であるM S Eの深化と、より良い社会との関係構築の一助となれば幸いである。

k

プランズウィック・グループは、重要局面におけるステークホルダーへのエンゲージメント戦略について立案から実行までを支援する戦略コンサルティング・ファーム。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、政策規制・ルール形成、危機対応、評議会構築など、多岐にわたる。

■図表4 M S E強化のための組織の現状とありたい姿

