BRUNSWICK
ブランズウィック



地政学・生成 AI 時代のマルチステークホルダー・エンゲージメント

マルチステークホルダー・
エンゲージメント実態調査（2026）



CONTENT

はじめに 3

第 1 章： この 2 年で何が変わったか？ 5

第 2 章： エンゲージメントの重要局面となる地政学リスク対応 10

第 3 章： 生成 AI の普及がエンゲージメントの在り方を変えている 16

第 4 章： エンゲージメントの実効性向上のカギは 組織横断的な連携体制 20

おわりに 23

はじめに

日本企業には、「三方よし」に象徴されるように、様々な関係者との調和や共存を重視する文化的な土壌がある。顧客や従業員、取引先、株主、政府、地域社会など、多様なステークホルダーとの関係構築についても、長年にわたり一定の経験を蓄積してきた。しかし、企業を取り巻く環境が大きく変化する中、こうした関係を良好に維持するだけでなく、経営上の重要課題の解決や競争優位の形成につなげる戦略的な活動として、マルチステークホルダー・エンゲージメントを捉え直すことが求められている[1]。

2024 年に実施した調査に基づく前回レポートでは[2]、企業を取り巻くステークホルダーの多様化や、その影響力・行動様式等の変化を背景に、日本企業が従来のエンゲージメントの在り方を見直す必要性を指摘した。それから約 2 年。株主アクティビズムの活発化に加え、地政学的緊張の高まり、そして生成 AI の急速な普及等によって、企業とステークホルダーの関係はこれまで以上に複雑化している。こうした環境下において、日本企業のマルチステークホルダー・エンゲージメントはどこまで進展し、どのような課題に直面しているのか。本レポートでは、前回同様にアンケート調査及び企業幹部へのヒアリング等を通じて、その変化と今後の方向性を考えたい。

今回の調査では、マルチステークホルダー・エンゲージメントに一定程度取り組んでいる回答者の割合が 41.6%となり、前回の 35.6%から 6.0 ポイント上昇した。また、投資家・株主、政府・規制当局、メディアなど主要なステークホルダーの重要性に対する認識も高まっている。背景には、株主による経営改革要求の強まり、政府の政策判断が企業戦略に及ぼす影響の拡大、SNS 普及に伴う情報環境の複雑化等、企業を取り巻く外部環境の変化がある。さらに、一つのステークホルダーの行動が他のステークホルダーの判断に波及する場面も増えたことで、企業は個別の関係性を超えた戦略的な対応を求められている。

前回調査からの興味深い変化として、地政学的課題への対処が、マルチステークホルダー・エンゲージメントの重要な局面として、より強く認識されるようになった。トランプ政権による「貿易戦争」の拡大、中東紛争によるサプライチェーンの混乱、主要国における経済安全保障への政治的関心の高まり等、各国政府の判断が企業戦略を左右する場面が増える中、企業に対して、事業継続だけではなくレピュテーション管理の観点からも、これまで以上に戦略的なステークホルダー対応が求められるようになった。

---

[1] 本稿では、マルチステークホルダー・エンゲージメントを「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、企業の意思決定・行動・存在意義の正当性を関係当事者とともに構築していく営み」と定義する。

[2] ブランズウィック・グループ「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。https://japan.brunswickgroup.com/our-perspective/MSE-Report/

生成 AI の普及も、エンゲージメントの在り方に本質的な変化をもたらしつつある。AI は情報収集・分析の手段であると同時に、企業が発信する情報を収集・解釈し、人間のステークホルダーに届ける媒介者となりつつある。企業には、AI に正確に理解されるための情報の「可読性」、部門や媒体を超えた発信の「一貫性」、そして企業固有の意思や実際の行動に裏打ちされた「真正性」が、これまで以上に求められる。

一方、エンゲージメントの重要性に対する認識の高まりに、組織の対応能力が十分に追いついていないという課題も浮かび上がった。ステークホルダーごとに異なる部門が対応する従来の体制では、複雑化する外部環境に対して、企業全体として一貫した働きかけを行うことが難しい。今後、日本企業にとって重要なのは、個々のエンゲージメント機能を強化するだけでなく、経営の明確な意思の下で組織横断的な連携体制を構築し、そこで得られたステークホルダーの視点や外部環境の変化を、執行レベルに留めずに取締役会での議論を含む経営判断に反映させることである。重要性への認識を、いかに実効性の高いエンゲージメントへと転換するか。 それが本レポートを通じた中心的な問いである。

調査手法について

本レポートはブランズウィック・グループが年間を通じて随時実施している企業経営幹部や関連ステークホルダーへのインタビューに加え、同グループ東京オフィスが企画し、マクロミルを通じて実施したインターネット上でのアンケート調査に基づいている。

アンケート調査の概要

アンケート調査は、売上高 100 億円以上の日本企業に所属する部長職以上の経営・管理職を対象とし、2026 年調査は 9 月末から 10 月初旬にかけて実施し、通常回収による 928 名に、生成 AI 利用者を対象とした追加回収 103 名を加えた、計 1,031 名から回答を得た。なお、比較対象には、2024 年 12 月に実施した前回調査の 517 名の回答を使用した。

アンケート調査の集計方法

本レポートの主な分析には、生成 AI 利用者を対象とした追加回収 103 名を除く、通常回収 928 名のデータを使用した。2024 年調査との比較に際しては、回答者が所属する企業の売上規模構成の違いを調整するため、2026 年の回答データに重み付けを行った。具体的には、売上高を「100 億円以上 500 億円未満」「500 億円以上 1,000 億円未満」「1,000 億円以上 5,000 億円未満」「5,000 億円以上 1 兆円未満」「1 兆円以上」の 5 区分に分け、各区分の構成比が 2024 年調査と一致するよう加重した。なお、2024 年調査では、調査実施時点の日本企業の売上規模分布を考慮して回答者の割付を行っている。ただし、今回の重み付けは、両調査の売上規模別構成をそろえるためのものであり、現在の日本企業全体の構成を再現するものではない。売上規模以外の回答者属性の違いは調整していない。

本文及び図表に掲載する 2026 年調査の割合は、特記のない限り、重み付け後の値を示している。一方、図表中の「n」は重み付け前の実回答者数を表しており、企業数を意味するものではない。上場区分、海外売上高比率、エンゲージメントへの取組度などによる属性別集計にも同じ重みを適用し、各図表には集計対象と回答者数を明示した。

第１章

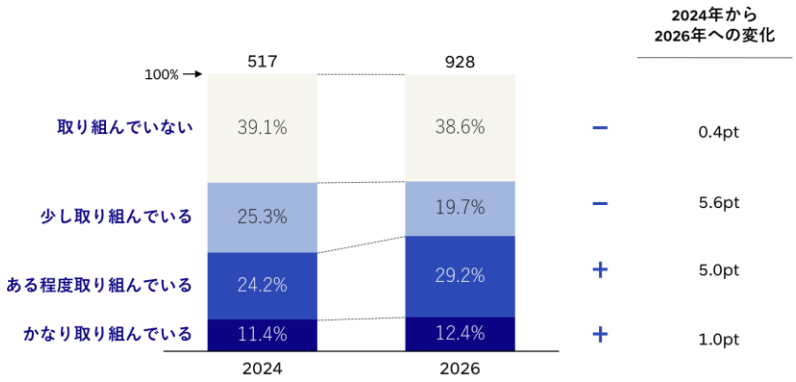
この２年で何が変わったか？

前回レポートでは、企業を取り巻くステークホルダーの多様化や、影響力や行動様式の変化等を背景に、日本企業が従来のエンゲージメントの在り方を見直す必要性を指摘した。その後、日本企業において、マルチステークホルダー・エンゲージメントの重要性に対する認識は緩やかに広がりつつある。今回、マルチステークホルダー・エンゲージメントに一定程度取り組んでいる回答者の割合は 41.6％となり（「かなり取り組んでいる」と「ある程度取り組んでいる」の合計）、前回の 35.6％から 6.0 ポイント上昇した（図１）。依然、取り組みが十分に浸透しているとは言い難いが、着実な広がりがうかがえる。

図１

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合いの変化
（％；2024－2026）

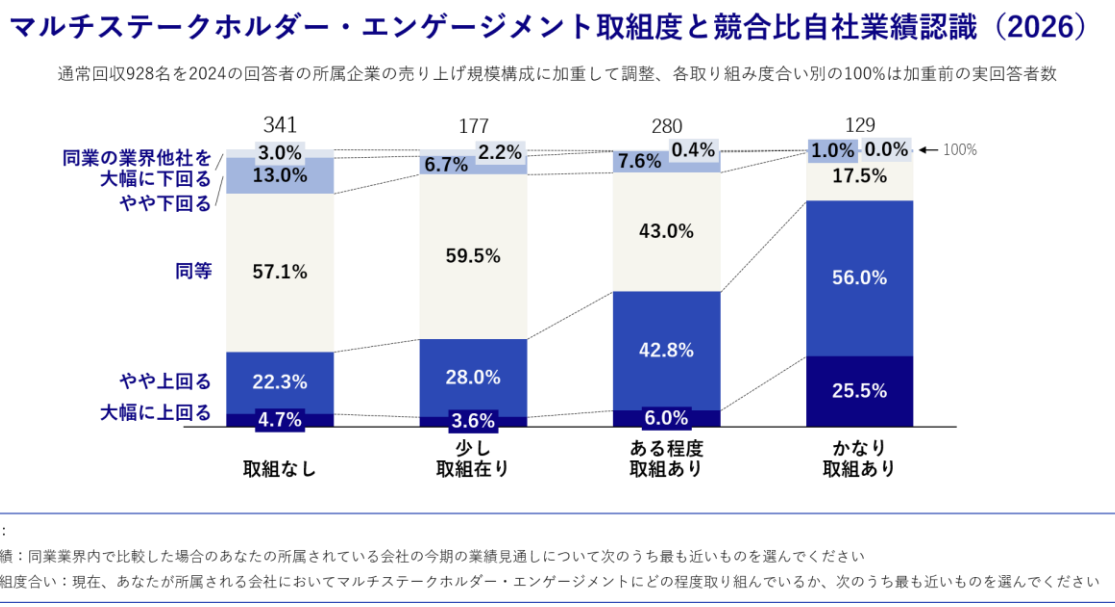
通常回収928名を2024の回答者の所属企業の売り上げ規模構成に加重して調整、100%は加重前の実回答者数



設問：現在、あなたが所属される会社においてマルチステークホルダー・エンゲージメントにどの程度取り組んでいるか、次のうち最も近いものを選んでください。

2024 年に続き、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が得られた。「マルチステークホルダー・エンゲージメントにかなり取り組んでいる」と回答した企業の 80%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」又は「少し取り組んでいる」回答者の間では、30%程度に留まった（図 2)。エンゲージメントの類型別に見ると、前回調査では、有事や事業環境の変化に対応する「戦略課題対応型」のエンゲージメントについて、重要性は認識にされながらも、自社の対応能力に対する評価は低かった。一方、顧客や取引先等との日常的な関係構築を中心とする「業務プロセス埋め込み型」については、比較的高い評価が得られていた。しかし、今回の調査では、後者についても重要性に対する認識が僅かながら高まる一方、実効性への評価は低下した。つまり、これまで日本企業が比較的対応できていると認識してきた日常的なエンゲージメントについても、その実効性を見直す必要性が意識され始めている可能性がある。

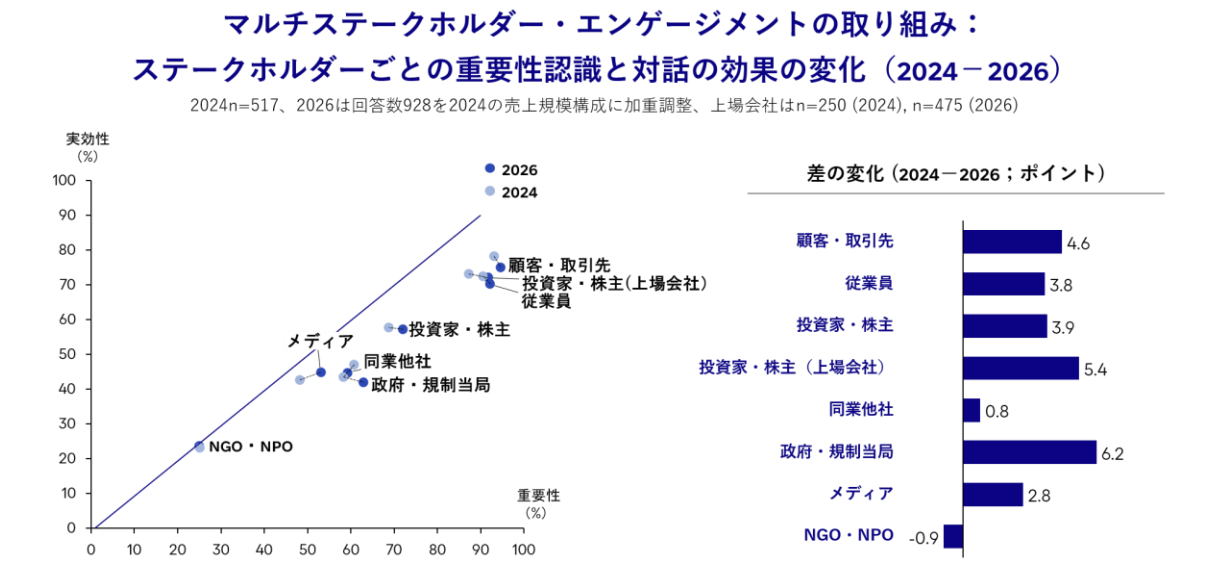
図 2



設問：
- 業績：同業業界内で比較した場合のあなたの所属されている会社の今期の業績見通しについて次のうち最も近いものを選んでください
- 取組度合い：現在、あなたが所属される会社においてマルチステークホルダー・エンゲージメントにどの程度取り組んでいるか、次のうち最も近いものを選んでください

エンゲージメント自体の重要性に加えて、主要ステークホルダー別の重要度認識にも変化が見られ、投資家・株主では 3.3 ポイント、政府・規制当局では 4.7 ポイント、メディアでは 4.9 ポイント上昇した。重要性とエンゲージメントの実効性のギャップも、それぞれ 3.9 ポイント、6.2 ポイント、2.8 ポイント拡大している（図 3)。重要な相手への認識が強まる一方、それに見合う実効性を確保することが課題となっている。

図 3



設問
- 重要性：あなたが所属される会社の以下の各状況において、マルチステークホルダー・エンゲージメントに対する重要度の認識についてお伺いします。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？最も近いものを選んでください。
- 実効性：あなたが所属される会社のマルチステークホルダー・エンゲージメントのケイパビリティについてお伺いします。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？最も近いものを選んでください。

まず、投資家・株主については、株主アクティビズムの活発化が重要な背景の一つとして挙げられるだろう。近年、日本は米国に次ぐ世界有数の株主アクティビズム市場となり、株主還元の強化に加え、事業ポートフォリオの見直しや取締役会の刷新など、経営の根幹に関わる課題への対応を求める動きが強まっている[3]。2026 年 6 月の株主総会シーズンには、アクティビスト投資家等から株主提案を受けた企業が 73 社に上り、過去最多を更新した[4]。こうした変化は、従来、投資家との対話を必ずしも経営戦略の中核に位置付けてこなかった日本企業に対し、エンゲージメント姿勢の見直しを迫っている。経営陣には、中長期的な企業価値向上に向けた戦略や資本配分の考え方を明確に示すとともに、投資家の問題意識や期待を把握し、継続的な対話を通じて相互理解と信頼関係を深めることが求められている。

次に、政府・規制当局の重要性が高まっている背景には、地政学的緊張の高まりや経済安全保障に対する政治的関心の高まりが指摘できよう。例えば、中東情勢に代表される国際情勢の不安定化は、エネルギーや原材料の調達、物流網の維持など、企業の事業活動に直接的な影響を及ぼした。こうした局面では、供給の遅延や不足への対応に加え、企業の対応を巡る憶測や批判がレピュテーション上の問題に発展する可能性もある。そのため、政府・規制当局との情報共有や適切な連携が一層重要になっている。

[3] 「『物言う株主』、世界株高でも提案最多、日本は 2 位に浮上」『日本経済新聞』（2026 年 1 月 13 日）。
[4] 「26 年株主総会、経営に踏み込むアクティビスト、『役員選解任』大幅増」『日本経済新聞』（2026 年 6 月 10 日）。

また各国政府は、輸出規制や対内投資審査、産業補助金、重要物資の供給網強靭化等を通じて、企業活動への関与を強めている。これらの政策は、生産拠点の配置、調達先の選定、研究開発投資、M&A など、中長期的な事業戦略にも影響を及ぼす。企業としては、政策動向を把握して対応するだけでなく、政府の政策上の優先課題を理解し、自社の事業や投資の意義を適切に伝えることも重要になっている。

さらに、メディアの役割や企業経営への影響力も変化している。従来、企業にとってメディア対応は、自社の情報を広く社会に伝え、理解を得るための活動と捉えられてきた。しかし、SNS の浸透によって情報の発信・拡散経路が多様化し、報道内容や企業の対応に対する反応が短期間で広がり、他のステークホルダーの判断を促す場面が増えた。メディアの影響力は、個々の報道の到達範囲だけでなく、その報道が社会的な議論や企業への要求をどのように生み出すかという観点から捉える必要がある。

例えば、メディア報道を契機として企業のガバナンスや説明責任に対する疑問が広がり、経営全体に影響が及ぶ事例が見られる。特に、問題が表面化した際の初期対応が不十分な場合、社会的な批判が高まり、取引先による取引関係の見直しや、株主からの経営改革要求など、複数のステークホルダーの行動につながることもある。その影響は、経営陣の交代やガバナンス体制の見直しにまで及び得る。

これらのステークホルダーは、それぞれ独立して動いているわけではない。株主・投資家による問題提起が報道を通じて広く知られ、顧客や取引先の懸念を高めることもあれば、政府の政策判断が市場やメディアの関心を集め、企業が説明責任を負うこともある。一つのステークホルダーの行動が、他のステークホルダーの認識や判断に波及し、その影響が連鎖的に広がる構図が生まれているのである。ブランズウィック・グループが支援する企業の幹部からは「特定のステークホルダーだけが重要になったのではない。あらゆるステークホルダーの重要性が高まっており、その背景には、ステークホルダー同士の相互作用がある」と語る[5]。

> **“特定のステークホルダーだけが重要になったのではない。あらゆるステークホルダーの重要性が高まっており、その背景には、ステークホルダー同士の相互作用がある”**

[5] ブランズウィック・グループ・インタビュー。

一方、エンゲージメントの重要性に対する認識の高まりが、必ずしも実際の対応能力の向上に結び付いていないという課題も浮かび上がる。前回調査と同様に、回答者が所属する組織のエンゲージメント能力に対する評価を質したところ、若干の改善が見られるものの、各ステークホルダーの重要度に対する認識を大きく下回っている。つまり、ステークホルダーとの関係構築の重要性は広く認識されつつある一方で、それに見合うだけの対応能力が十分に備わっているとは、必ずしも評価されていないのである。

このギャップを考えるうえで重要なのが、ステークホルダーごとに担当部門が分かれている従来の組織体制を、どう連携させるかという課題である。多くの企業では、株主・投資家は IR 部門、政府・規制当局は渉外・コンプライアンス部門、メディアは広報部門、顧客・取引先は事業部門というように、それぞれのステークホルダーを異なる部門が所管している。こうした役割分担は、各部門の専門性を生かした対応を可能にする一方、部門間の情報共有や方針の調整が不十分な場合には、対応が個別最適に陥り、企業全体として一貫性のあるエンゲージメントを難しくする。

実効性の高いステークホルダー・エンゲージメントを実現するためには、こうした相互関係を俯瞰し、組織全体として優先課題や方針を共有することが不可欠である。そのためには、部門間の情報共有を強化するだけでなく、経営の明確な方針の下で、複数のステークホルダーに対して戦略的かつ一貫性のある働きかけを行える体制が必要である。重要性に対する認識の高まりを、いかに実際のエンゲージメント能力の向上につなげていくか。その鍵となる組織横断的な連携体制の構築については、第 4 章で詳述する。

第 2 章：

エンゲージメントの重要局面となる地政学リスク対応

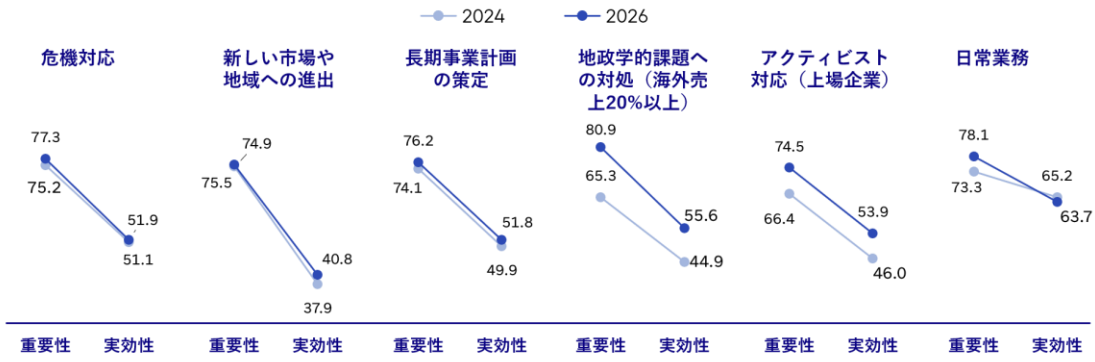
前回調査からの興味深い変化として、地政学的リスク対応におけるマルチステークホルダー・エンゲージメントの重要性がより強く認識されるようになった。「地政学的課題への対処」におけるマルチステークホルダーエンゲージメントの重要性について、「非常に重要」または「重要」と答えた割合は、前回の 52.0%から 58.5%へ上昇し、他の局面（例：危機対応やアクティビスト対策）よりも高い変化を見せた。

特に注目すべきは、海外売上高比率が 20%以上の企業に勤務する回答者では、重要性の認識が 65.3%から 80.9%へと 15.6 ポイントも上昇したことである。これは、上場企業に勤務する回答者のうち、株主アクティビズムへの対応を重要と捉える割合（74.5%）をも上回る水準である（図 4）。対応力を肯定する割合も 44.9%から 55.6%へ上昇した。ただし、重要性の上昇幅の方が大きく、両者のギャップは 20.3 ポイントから 25.3 ポイントへ広がった。備えの進展が伺える一方、重要な経営課題としての認識の高まりに、対応力の自己評価が追い付いていない。調査対象が異なるため、単純な比較はできないものの、海外事業への依存度が高い企業においては、地政学リスクへの対応が、株主アクティビズムへの対応にも匹敵する重要なエンゲージメント課題として認識されていることが伺える。

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重要性認識と対話の効果の変化（2024－2026）

2024n=517、2026はn=928を2024の売上規模構成に加重調整、地政学はn=118 (2024), n=227 (2026)、アクティビスト対応はn=250 (2024), n=475 (2026)



設問
- 重要性：あなたが所属される会社の以下の各状況において、マルチステークホルダー・エンゲージメントに対する重要度の認識についてお伺いします。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？最も近いものを選んでください。
- 実効性：あなたが所属される会社のマルチステークホルダー・エンゲージメントのケイパビリティについてお伺いします。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？最も近いものを選んでください。

この背景には、近年、企業経営に大きな影響を及ぼす地政学イベントが続いたことがあると見られる。例えば、トランプ政権による関税措置や中国の対抗措置は、国家間の政策判断が企業のサプライチェーンや投資戦略を直接左右し得ることを示した。また、2026 年の中東情勢の悪化を受け、日本企業もエネルギーや原材料の安定調達、輸送経路の確保に向けて難しい判断を迫られた。こうした環境下で事業活動を継続するためには、国際情勢の変化を的確に把握するだけでなく、政府・規制当局や顧客・取引先など幅広いステークホルダーとの関係を通じてリスクを見極めると共に、必要な対応を迅速に講じることが求められる。特に調達先とは、価格や納期の交渉にとどまらず、相手の供給能力や制約、その先の供給網も踏まえてリスクを共有し、双方の事業継続に必要な対応を平時から共に準備する関係を築くことが重要である。

地政学リスクの影響は、事業活動への直接的な影響に留まらない。企業の対応が社会的な関心や批判を集め、レピュテーション上の問題に発展することもある。特に、不確実性が高まる局面では、企業の行動や意図について憶測や誤解が広がりやすく、普段はメディア対応の機会が少ない企業も、突然、説明責任を問われることがある[6]。ある企業幹部は、「中東危機の際、当社が原料の供給を意図的に出し渋っているとの憶測が一部メディアで広まった。初動対応が遅れたことで疑念や誤解を払拭できず、結果として政府や顧客、取引先など幅広いステークホルダーとの関係にも影響が及んだ」と苦々しく振り返る[7]。こうした事例は、地政学リスクへの対応において、事業継続に向けた実務的な対策だけでなく、ステークホルダーの懸念や認識を的確に把握し、適切な情報発信と対話を行うことが不可欠であることを示している。

[6] 2020 年～2022 年頃にかけて、新疆ウイグル自治区に関係するサプライチェーンを巡って、強制労働や人権侵害との関係が指摘されたことをきっかけに、企業の調達先や原材料の由来がメディアや人権団体から厳しく問われ、企業が説明を迫られる事例が相次いだ。米国ではその後、2021 年 12 月にウイグル強制労働防止法（Uyghur Forced Labor Prevention Act：UFLPA）が成立し、2022 年 6 月から、新疆で全部または一部が生産された製品等について米国への輸入を原則禁止する制度が施行された。企業にとっては、法規制への対応だけでなく、人権問題への姿勢や供給網の管理を巡る評判上のリスクも顕在化した。

[7] ブランズウィック・グループ・インタビュー。

関連して注目すべき動きの一つが、主要国における経済安全保障政策の強化と、企業活動に対する政治的介入リスクの高まりである。例えば米国では、対内投資に対する安全保障上の評価が厳格化するとともに、企業の投資判断や M&A に政治的要因が影響を及ぼすケースが顕在化している。日本製鉄による US スチール買収が、ホワイトハウスや議会、労働組合、メディアなどを巻き込む政治問題に発展したことは、その象徴的な事例といえる[8]。こうした動きは、従来、米中間の技術覇権競争を中心に注目されてきた経済安全保障上の考慮に加え、米国内の政治的な要因が、同盟国である日本の企業にとっても経営戦略を左右する重要な要因となっていることを浮き彫りにした[9]。企業にとっては、規制当局にとどまらず、政府や議会、労働組合、地域社会など幅広いステークホルダーとの継続的な関係構築を通じて、自社の事業戦略への理解と支持を得ることが、これまで以上に重要になっている。

日本国内でも、経済安全保障推進法の下、半導体や蓄電池、重要鉱物などの戦略物資について、政府が民間企業による生産能力の増強や供給網の強靱化を支援する取り組みが進んでいる。さらに、2026 年の法改正では、経済安全保障上のリスクや対応策について官民が情報を共有し、協議する枠組みが新たに設けられた[10]。その結果、これまで政治・行政との接点が限られていた企業にも、受動的な規制対応に留まらず、自社の課題や知見を政府と共有し、政策形成に主体的に関与することが求められるようになっている。

政策・規制環境が急速な変化を見せる中、政治・行政ステークホルダーへの関与を強めようとする企業が増えている。エンゲージメントの一環として、各国の政策動向や規制変更が事業に及ぼす影響を分析すると共に、関連する政策や規制運用を担う政府・規制当局との関係構築を担う渉外機能の強化が進む。特に、米国政府の政策判断がグローバルな事業環境に大きな影響を及ぼす中、ワシントン D.C.での機能拡充に動く日本企業が増えている。

---

[8] 例えば、Michelle Ye Hee Lee, “Inside Nippon Steel’s Bruising Efforts That Paved the Way to Buying U.S. Steel,” The Washington Post, June 25, 2025. https://www.washingtonpost.com/world/2025/06/25/us-japan-nippon-steel-takeover/ 参照。

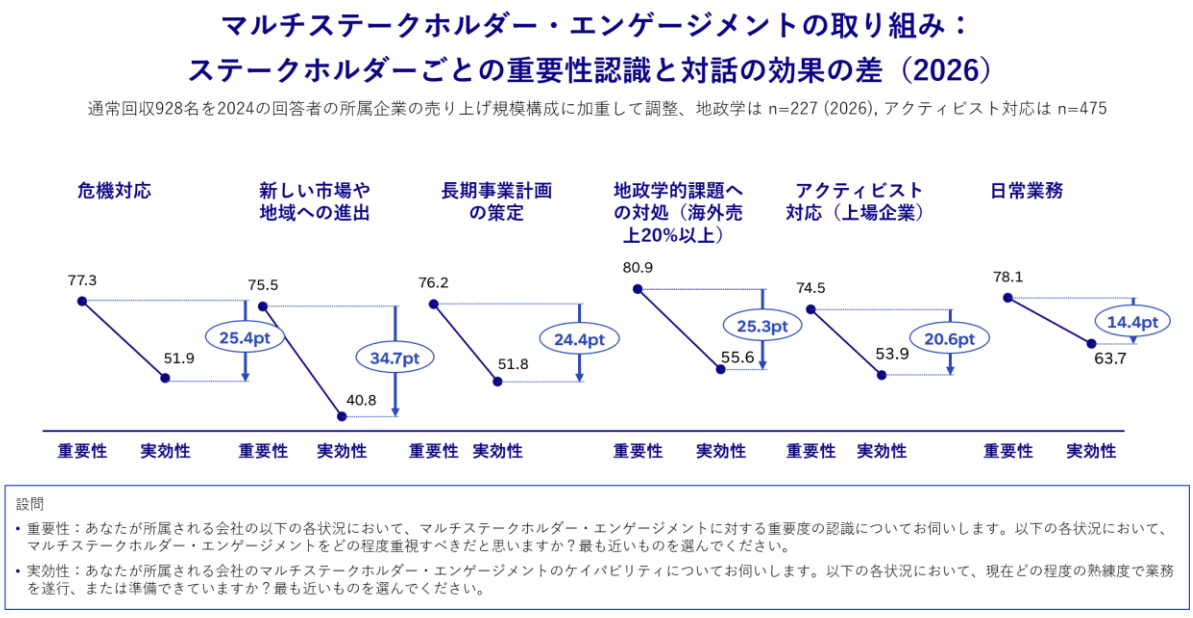
[9] 例えば、葛西泰介「バイデン米大統領が US スチール買収に禁止命令、日本製鉄は提訴を発表」日本貿易振興機構『ビジネス短信』（2025 年 01 月 07 日）https://www.jetro.go.jp/biznews/2025/01/24c77b4581095c4e.html 参照。

[10] 2026 年 6 月成立の改正経済安全保障推進法により、政府・民間企業・研究機関等が、サプライチェーン、重要インフラ、重要技術等に関する経済安全保障上のリスクについて、機微情報を含む情報共有や対応策の協議を行う「官民協議会」が新設された。テーマごとに分科会を設置し、政府によるリスク分析や他国の政策動向、企業が把握する供給網・市場の実態等を共有しながら、平時・有事の対応策を検討することが想定されている。

こうした動きは、日本企業がグローバルな視点から外部環境を俯瞰し、変化を捉える能力を高めるものとして評価できる。一方、更なる飛躍に向けた課題も見られる。まず、活動の範囲が狭義のロビー活動、つまり特定の規制を運用する所管官庁への働きかけや周辺情報の収集中心となるケースが多い。つまり、自社の事業に直接影響する「目の前」の政策・規制対応が優先され、政策形成の背景にある政治的・社会的な力学を理解し、中長期的な政策の方向性を見据えた働きかけを行うまでには至らない。その結果、政策・規制の変更が具体化してから対応を迫られるなど、受動的なエンゲージメントに留まる傾向がある。

ブランズウィック・グループ調査でも、海外売上高比率 20%以上の企業に勤務する回答者の間では、地政学リスク対応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、その重要性に対する認識と、実際の取り組みの実効性に対する評価との間に 25.3 ポイントの乖離が見られた（図 5)。企業が、その必要性を認識しながらも、どのようなアプローチが有効なのか模索を続けている様子が伺える。「経営陣からは『5 年後、10 年後の規制環境を見通したい』というニーズが示されているが、足元の活動は規制対応などコンプライアンスが中心となっている。将来の変化を見通す上で、幅広いステークホルダーの見方を把握する必要があるが、実態との間にギャップがある」といった悩み声は少なからず耳にする[11]。

図 5



[11] ブランズウィック・グループ・インタビュー。

これに対して、目の前の政策・規制への対応にとどまらず、中長期的な視点から政策アジェンダの形成そのものに主体的に関与するグローバル企業も少なくない。ブランズウィック・グループも支援に携わった米国の半導体産業の取り組みは、その一例である。2021 年、Intel や Apple、Microsoft などが参加する企業連合は、半導体の供給網強靭化を経済安全保障上の重要課題として位置付け、政府や議会に加え、政策形成に影響力を持つ政策コミュニティの有識者やメディア関係者にも働きかけながら、半導体の国内生産や研究開発への大規模な政府支援を求めた。その際、米国政府や議会への直接的な働きかけに加え、政策コミュニティに影響力を持つ有識者やメディアなども巻き込みながら、半導体産業への支援を国家的な政策課題として位置付けることを目指した。こうした産業界の活動は、2022 年にバイデン政権下で成立した、半導体の国内生産・研究開発への支援などを柱とする「CHIPS・科学法（CHIPS 法）」をめぐる政策議論の一翼を担った[12]。

もちろん、日本企業の中にも、中長期的な政策課題を主体的に提起し、幅広いステークホルダーを巻き込もうとする動きが見られる。しかし、こうした戦略的なエンゲージメントを進める上で課題となるのが、社内ステークホルダーの巻き込みである。例えば、政策渉外の重要性に対する社内の理解や支持が限られる場合、渉外部門が事業部門から必要な情報を得られず、対外的な働きかけの具体性や説得力を欠くことがある。また、特定の政策アジェンダの実現に向けて、政府・行政機関に加え、同業他社やメディア、有識者など幅広いステークホルダーへの働きかけを進めようとしても、それぞれとの関係を担う社内部門の協力が得られなければ、組織全体として一貫性のあるエンゲージメントを展開することは難しい。

> **“ 渉外機能強化の成否は、社内の巻き込みにあり、それを実現するためには経営の強い意思が必要である”**

[12] 例えば、The Semiconductors in America Coalition (SIAC), “Semiconductor Industry and Downstream Sector Leaders Form Coalition to Secure Federal Investments in Domestic Chip Manufacturing and Research” May 11, 2021. https://www.chipsinamerica.org/2021/05/11/semiconductor-industry-and-downstream-sector-leaders-form-coalition-to-secure-federal-investments-in-domestic-chip-manufacturing-and-research/参照。

ブランズウィック・グループが渉外機能の強化を支援した企業の幹部は「渉外機能強化の成否は、社内の巻き込みにあり、それを実現するためには経営の強い意思が必要である」と語る[13]。政策渉外の重要性が十分に理解されていない組織では、渉外部門が他部門に協力を求めても、目の前の事業課題が優先され、必要な情報の共有やステークホルダーへの働きかけが後回しになりがちである。こうした部門間の壁を越えるためには、経営トップが政策渉外を経営上の重要課題として位置付け、その目的や優先順位を組織全体に明確に示す必要がある。渉外機能の実効性を高めるには、対外的なネットワークや専門人材の充実だけでなく、経営のリーダーシップの下で社内の協力を引き出し、組織全体の取り組みへと発展させることが不可欠である。

今後、多くの日本企業において、地政学リスク対応に向けた体制整備はさらに進むとみられるが、重要なのは、経営の明確な意思の下で組織横断的な連携体制を構築することである。これは、本調査で一貫して強調している、実効性の高いマルチステークホルダー・エンゲージメントを実現する上での根本的な課題でもある。

[13] ブランズウィック・グループ・インタビュー。

第 3 章：

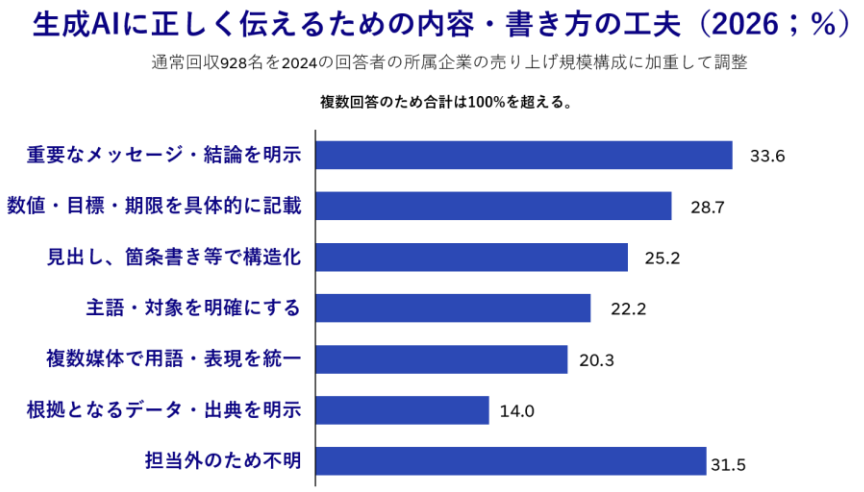
生成 AI の普及がエンゲージメントの在り方を変えている

今回の調査では、生成 AI の影響についても検証した。生成 AI の普及は、企業のステークホルダー・エンゲージメントの在り方を大きく変えつつある。生成 AI が新たな情報の受け手・媒介者として台頭し、企業が発信した情報を AI が収集・比較・要約・解釈した上で、人間のステークホルダーに届けるという情報流通の形が広がりつつある。今回の調査でも、エンゲージメント業務にかかわる回答者に限ると、8 割以上の回答者が、外部環境の把握・分析と、ステークホルダーに向けた情報発信・対話のそれぞれにおいて、何らかの形で生成 AI を活用していると回答した。今後は、個人による業務上の利用に留まらず、企業のサービスや業務プロセスへの本格的な組み込みが進む見通しである。

こうした生成 AI の活用拡大と並んで、見落としてはならないのが、AI そのものが企業とステークホルダーの関係において新たな役割を担い始めていることである。AI は、企業が発信する情報を収集・比較・解釈し、人間のステークホルダーに届ける媒介者として、企業に対する認識や評価の形成に影響を及ぼしつつある。いわば、AI が新たなステークホルダーとして台頭する中、企業の情報発信にも、従来とは異なる工夫が求められる。

まず重要となるのが、AI による「可読性」を意識した情報発信である。従来の情報発信では、人間の読者にとっての分かりやすさや訴求力が重視されてきた。しかし、AI が情報の解釈や伝達を担うようになると、人間に伝わるだけでなく、AI にも正確に理解されることが重要となる。そのためには、曖昧な表現を避け、重要な事実や主張を明確に示すとともに、情報を構造的に整理する工夫が必要である。調査でも、「重要なメッセージ・結論の明示」「数値・目標・期限を具体化に記載」「見出し・箇条書きなどによる構造化」等の工夫に取り組むという回答が多くあった（図 6 ）。

図 6



設問：生成AIから自社について正確に認識・解釈されることを意識して、貴社では社外に発信する情報の内容や書き方について、どのような対応を行っていますか。あてはまるものをすべてお選びください。（複数回答）

情報発信に用いる媒体の選択についても、新たな視点が必要となる。ブランズウィック・グループ独自の分析ツールである Algorithmic Relations を用いて 2026 年に実施した調査において、主要な 4 つの生成 AI サービス[14]が日本の最大手企業 10 社について 10 種類の質問を行った際に参照する情報源に関し、メディア別に引用元を集計した。英語のプロンプトに対しては、The Japan Times が最も安定的に参照され、ロイター、AP、Forbes が続く一方、日本語のプロンプトでは、日本経済新聞グループが首位となったものの、アイティメディア、ダイヤモンド、東洋経済などのグループが僅差で続いた。こうした結果は、従来のメディアの影響力に対する認識と必ずしも一致するものではなく、当社クライアントの各ご担当者やメディア関係者からも意外性をもって受け止められた[15]。企業が情報の発信先を検討する際には、人間の読者への到達度に加え、AI による情報の参照・利用のされ方も考慮する必要が生じている。

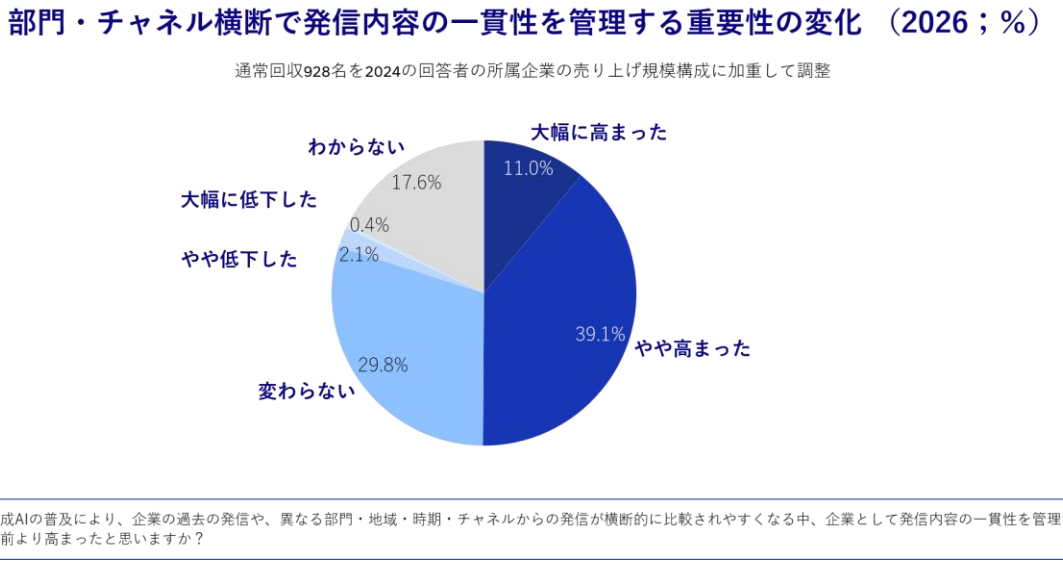
また、AI によって過去の発言や異なる部門・チャネルからの発信を横断的に比較することが容易になるため、これまで以上に、情報発信の一貫性も求められる。企業によるエンゲージメントに一貫性が求められること自体は新しい話ではない。しかし生成 AI によって、大量の情報を時間、組織、地域、チャネルを超えて比較するコストが劇的に下がれば、これまで人間には発見しづらかった小さな齟齬まで可視化されやすくなる。例えば、IR 部門が投資家に説明している成長戦略やガバナンス体制と、広報部門がメディアに伝えている企業像、政府渉外部門が政府に説明している政策上の立場と、サステナビリティ部門が掲げている長期的なコミットメント、それぞれが個別には合理的であっても、横断的に比較したときに整合しない可能性がある。こうした

[14] Chat GPT、Gemini、Perplexity、Claude の 4 サービス。

[15] 小平龍四郎「AI は統合報告書を読めるか、GEO が変える資本市場」『Nikkei Financial』（2026 年 10 月 6 日）。

変化は今回の調査結果においても浮かび上がる。回答者の約半数が一貫性管理の重要性が高まった（「大幅に高まった」及び「やや高まった」の合計）と回答している（図 7）。

図 7



設問：生成AIの普及により、企業の過去の発信や、異なる部門・地域・時期・チャネルからの発信が横断的に比較されやすくなる中、企業として発信内容の一貫性を管理する重要性は、以前より高まったと思いますか？

一方、AI による可読性を意識したメッセージ設計や、AI を活用した情報発信が普及することで、企業の発信内容や表現が画一化する可能性も指摘されている。情報や表現としては明確かつ洗練されていても、企業固有の意思や想いが埋もれ、「その企業だからこそ語れるもの」が見えにくくなるおそれがある。某企業幹部は「生成 AI にメッセージを書かせても結局、『平均値』に収斂してしまう」と語る。同様に書籍の編集者は「やっぱり AI を使って書かれたものはツルっとした文章になっている。AI が書いたものにも、発信主体のブランドや独自性を付与することが必須」と語る[16]。実際、一部の研究では、LLM による推敲・書き換えによって文章の中心的な内容は維持される一方、表現や文体のばらつきが縮小し、より一般的な言語パターンへ寄っていく傾向が確認されている[17]。企業開示についても、生成 AI の普及後、決算説明会の事前準備された説明部分では企業間の言語的類似性が高まったとの初期的な研究結果がある[18]。

[16] ブランズウィック・グループ・インタビュー。

[17] Zhivar Sourati et al., “The Shrinking Landscape of Linguistic Diversity in the Age of Large Language Models,” Nature Human Behaviour, Vol. 10, pp. 1925–1942 (2026) https://www.nature.com/articles/s41562-026-02550-0?utm 参照。

[18] Jujun Huang and Ziyi Xiong, “The Penalty of AI-assisted Disclosure: Language Convergence, Innovation, and Market Reaction,” Academy of Management Proceedings, Vol. 2026, No. 1, July 17, 2026 https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMPROC.2026.20965abstract 参照。

> **“AI が書いたものにも、発信主体のブランドや独自性を付与することは必ず必要”**

真正性は言葉だけでは成立しない。発信する内容と実際の経営判断や行動が一致していることも不可欠である。そのため、エンゲージメント責任者には、経営判断の後にメッセージを整えるだけでなく、意思決定の形成段階から関与し、ステークホルダーの視点を経営にフィードバックする役割がこれまで以上に求められる。

このように、生成 AI 時代の企業の情報発信には、AI に正確に理解されるための「可読性」と、時間や部門を超えた「一貫性」が求められる。加えて、そのような情報設計が普及するほど、人間に対しては企業固有の意思や価値観に根差した「真正性」を、より意識的に示す必要もある。その実現には、メッセージの作り方だけではなく、エンゲージメント機能の役割・権限・組織設計まで含めた見直しが必要になる。

第 4 章：

エンゲージメントの実効性向上のカギは組織横断的な連携体制

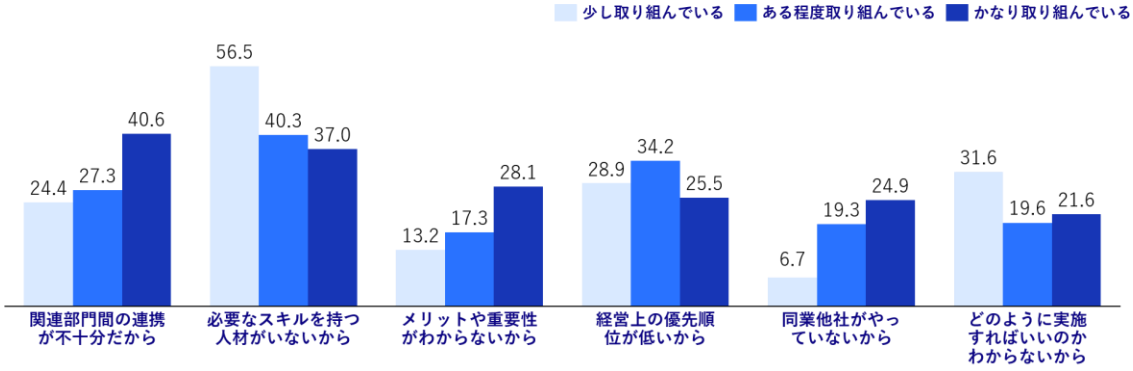
前回のレポートでは、マルチステークホルダー・エンゲージメントを特定のステークホルダーを所管する個別部門の活動として留めるのではなく、経営戦略の一部として位置付ける必要性を強調した。その上で、具体的なアプローチとして、経営戦略を担う部門が CEO と密接に連携しながら、IR、広報、渉外、サステナビリティ、事業部門などが持つ情報や課題意識を集約し、企業全体の優先課題に沿って対外的な働きかけを調整する体制を提案した。今回の調査では、こうした体制構築が、引き続き重要な課題となっていることが浮かび上がった。

特に注目すべきは、マルチステークホルダー・エンゲージメントへの取組度によって、実践上の課題の現れ方が異なることである。「少し取り組んでいる」と回答した層では、「スキル・人材不足」を課題に挙げた割合が 56.5%と高く、「実施の方法がわからない」や、「経営上の優先順位が低い」等の課題も見られた。一方、積極的に取り組む層では、「部門間連携不足」を挙げた割合が 40.6%と他の層を上回り、前回調査の 30.5%から 10.1 ポイント上昇した。これに対して、同じ層で「人材・スキル不足」を挙げた割合は 42.4%から 37.0%に低下している（図 8）。こうした結果は、エンゲージメントへの取り組みを本格化させるにつれ、個々の担当者の能力や専門性の確保に加え、部門間の連携や組織全体としての調整が重要な課題となる可能性を示唆している。

図 8

マルチステークホルダー・エンゲージメントの実践を妨げる要因
（2026；取り組み度合い別；%）

通常回収928名のうち、マルチステークホルダー・エンゲージメントに少し以上取り組む587名を表示。少し取り組むn＝177、ある程度取り組むn＝281、かなり取り組むn＝129。割合は2024年の回答者の所属企業の売上規模構成に合わせて加重し、各取組度の回答者を分母として算出。



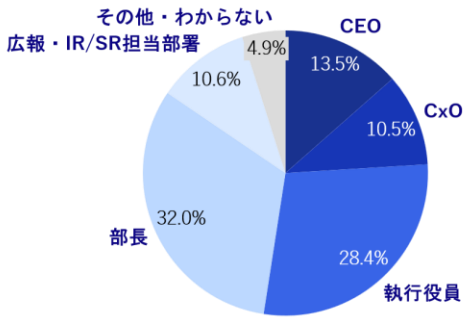
設問：
- 取り組み度合い：現在、あなたが所属される会社においてマルチステークホルダー・エンゲージメントにどの程度取り組んでいるか、次のうち最も近いものを選んでください。
- 実践の障害：マルチステークホルダー・エンゲージメントの実践を妨げる理由は何ですか。該当するものをすべて選択してください。（いくつでも）

また、所属組織でマルチステークホルダー・エンゲージメントを主導する役職・部署を尋ねたところ、「部長」との回答が最多（32.0%）となった（図 9）。部長クラスがエンゲージメントを主導すること自体に問題があるわけではない。しかし、複数の部門にまたがる課題について優先順位を定め、組織全体として一貫した対応を進めるためには、CxO クラスによる明確な方針とリーダーシップが重要となる。こうした課題認識は、エンゲージメント強化に取り組む現場でしばしば耳にする。ブランズウィック・グループが支援する企業の幹部は、「ステークホルダー対応を戦略的に進めるために、個別部門を超えた連携を CEO 直轄で進める体制が必要」と指摘する。

図 9

マルチステークホルダー・エンゲージメントを主導する役職・部署（2026年）

通常回収928名のうち、マルチステークホルダー・エンゲージメントに少し以上取り組む回答者587名。
割合は2024年の回答者の所属企業の売上規模構成に合わせて加重。「広報・IR／SR担当部署」は、それぞれ元の2選択肢を合算



設問：あなたが所属される会社のマルチステークホルダー・エンゲージメントをリードしているのは誰ですか？最も近いものを選んでください。

> **“ステークホルダー対応を戦略的に進めるために、個別の部門を超えた連携を CEO 直轄で進める体制を作る必要がある”**

こうした組織横断的な連携の重要性は、生成 AI の普及によってさらに高まっている。前述の通り、生成 AI が企業の発信内容を収集・比較・解釈し、ステークホルダーに伝える媒介者となる中、企業には情報発信の「可読性」に加え、「一貫性」と「真正性」をこれまで以上に確保することが求められる。これらは、個々の担当者による文章作成や情報発信の工夫だけでは実現できず、組織体制や経営の意思決定の在り方と密接に関わる課題である。

まず、情報発信の「真正性」を確保するためには、エンゲージメント責任者が経営の意思決定に十分近い位置にいることが重要となる。企業の真正性は、経営者の意思や価値観を巧みに言葉

にするだけで生まれるものではない。企業が対外的に発信する内容と、実際の経営判断や行動が一致して初めて、ステークホルダーからの信頼につながる。そのため、エンゲージメント責任者には、経営判断が下された後に「どのように説明するか」を考えるだけでなく、意思決定の形成段階から議論に参加する役割が求められる。経営上の選択がステークホルダーからどのように受け止められるか、これまでの対外的な説明や約束と整合しているかを検討し、その視点を経営にフィードバックすることが重要である。場合によっては、発信内容を調整するだけでなく、経営判断そのものについて問題提起することも必要となるだろう。

次に、情報発信の「一貫性」を確保するためには、組織を横断する視野と調整力が不可欠である。IR 部門が投資家に説明する成長戦略、広報部門がメディアに伝える企業像、渉外部門が政府に示す政策上の立場、サステナビリティ部門が掲げる長期的なコミットメントは、それぞれ異なる目的や対象を持つ。しかし、生成 AI によって異なる部門や時期、媒体からの発信内容が容易に比較されるようになれば、企業全体としての説明に齟齬がないかが、これまで以上に問われることになる。勿論、全てのステークホルダーに同じメッセージを伝える必要はなく、それぞれの関心や期待に応じて説明の重点を変えることは、効果的なエンゲージメントの基本である。ただし、その「違い」が企業としての基本的な立場や経営方針と矛盾しないよう、各部門が持つ情報やメッセージを横断的に把握し、必要に応じて調整する仕組みが求められる。

最後に、生成 AI をエンゲージメント活動に活用する上では、AI ガバナンスの整備も重要となる。AI による情報収集・分析や対外発信が広がるほど、情報の正確性、機密情報の管理、既存の対外的な約束との整合性などについて、組織として責任を持つ必要が生じる。AI ガバナンスとは、単に利用を許可・制限するためのルールを定めることではない。組織として AI をどのような目的で活用し、どのようなリスクを許容するのか、どの判断を人間が担い、誰が結果に責任を負うのかを明確にする経営上の仕組みである[19]。

例えば、AI を活用して政策・規制動向を分析する際に、古い情報や不正確な解釈を採用した場合、政府・規制当局との対話の前提がずれるおそれがある。また、顧客や取引先との対話記録を分析する場合には、入力する情報の範囲や機密情報の取り扱いについて適切な管理が求められる。さらに、AI を用いて対外的なメッセージを作成する際には、出典や数値の正確性、権利関係、過去の発信内容との整合性について、検証・承認の責任を明確にする必要がある。こうした AI の適切な活用とリスク管理を両立させるためにも、経営トップの明確な方針の下、取り組みの優先順位を決め、資源を配分し、関係部門が連携して取り組む体制の構築が不可欠である。

---

[19] 総務省・経済産業省が 2026 年 3 月 31 日に公表した「AI 事業者ガイドライン（第 1.2 版）」や、米国国立標準技術研究所（NIST）の AI リスク管理フレームワークは、AI の適切な利用に向けた組織的な管理や責任体制の重要性を示している。特に NIST のフレームワークでは、経営層の関与、役割と責任の明確化、関係者からの意見の取り込み、外部の AI システムやデータに起因するリスクへの対応などが重視されている。

おわりに

企業を取り巻く環境の不確実性が高まり、ステークホルダー間の相互作用が複雑化する中、マルチステークホルダー・エンゲージメントは、今後ますます経営戦略の中核を担う活動になっていくだろう。その役割も、企業の方針や判断について外部の理解を得ることから、ステークホルダーとの対話を通じて経営上の課題や機会を見出し、企業の意思決定そのものに働きかけることへと広がっていくと考えられる。

特に重要なのは、エンゲージメントを外部環境の変化に対応するための受動的な活動から、自社を取り巻く事業環境の形成に主体的に関与する活動へと発展させることである。地政学的緊張や政策・規制環境の変化を所与の条件として受け止めるだけでなく、政府や投資家、顧客、メディアなど多様なステークホルダーとの関係を通じて、中長期的な課題の解決に向けた議論を促し、自社の成長に資する環境づくりに関与していく。こうした姿勢が、今後の企業競争力を左右する重要な要素になるのではないだろうか。

同時に、生成 AI の普及によって情報の流通や企業に対する評価の形成過程が変わるほど、企業自身の意思や価値観の重要性はむしろ高まっていく。情報発信の効率化や高度化が進む一方で、ステークホルダーからの信頼を最終的に支えるのは、企業が何を重視し、どのような判断を下し、実際にどう行動するかである。エンゲージメントの実効性は、発信するメッセージの巧拙だけでなく、経営判断と行動の積み重ねによって問われることになる。

日本企業には、多様な関係者との長期的な信頼関係を重視してきた強みがある。今後求められるのは、その強みを生かしながら、個々の関係構築を経営全体の戦略へと結び付けることである。そのためには、経営トップの明確な意思の下で部門間の壁を越え、外部の視点を経営判断に取り込む仕組みを根付かせていく必要がある。

マルチステークホルダー・エンゲージメントを、単なる対外対応の手段ではなく、企業の持続的な成長と競争優位を生み出す経営能力へと進化させられるか。今後の日本企業に問われるのは、その実践である。

マルチステークホルダー・エンゲージメント実態調査（2026）

調査・分析・執筆担当

唐木明子、福岡侑希、中坪涼真

ブランズウィック・グループ東京オフィス、Team Japan

BRUNSWICK
ブランズウィック