

マルチステークホルダー経営の 実践の広がりに向けて

当会では、企業が中長期的視点に立った経営に取り組みつつ、多様なステークホルダーに対して公平でバランスのとれた付加価値の分配を行う「マルチステークホルダー経営」が重要であるとの考えのもと、企業に対し、その実践を後押しする取り組みを行っている。今号では、2025年3月に取りまとめた「マルチステークホルダー経営の方針・発信 事例集」および、企業間の横のつながりの場「坐・三方よし」について紹介する。

取り組みに至る背景

「売り手よし・買い手よし・世間よし」という近江商人が提唱した「三方よし」の精神は、多くの関西企業に脈々と受け継がれている。当会では、「関西ビジョン2030」（2020年12月公表）にて、関西に根づく伝統などをあらためて考察した上で今後の取り組みの方向性を示したが、その一つとして掲げたのが「三方よしにもとづく『民の力』を効果的に発揮する仕組みづくり」である。以降、マルチステークホルダー資本主義に基づく企業経営を広めるための活動として、「コーポレートガバナンスや会社法等に関する提言の公表や政府の会議体での意見発信」と「企業によるマルチステークホルダー経営*の実践の後押し」の両輪に注力してきた。次項からは直近の活動について紹介する。

* 中長期的な視点に立った戦略的な経営および多様なステークホルダーへの公平でバランスのとれた付加価値の分配を行う経営

マルチステークホルダー経営の 方針・発信 事例集

各企業では、ステークホルダーに対する方針の策定およびその情報発信に関して、統合報告書やサステナビリティレポート、各社ウェブサイトなど、さまざまな媒体を通じて創意工夫を凝らした取り組みが展開されている。

そこで当会では、各企業が発信している情報をもとに、「マルチステークホルダー経営の方針・発信 事例集」を取りまとめ、今年3月に発表した。事例集では、「ステークホルダーごとの『定量的』指標・目標」「ステークホルダーエンゲージメント等の『定性的』な取り組み」に関する内容を抜粋し、それぞれのポイントとともに掲載している。

例えば、「付加価値の分配に関する『定量的』指標・

目標」について、ダイヘンでは、会社の目的を「みんなの幸せ同時達成」とし、ステークホルダーごとの具体的な目標を定めている。社員については3回目の賞与を対前年度5%以上増益の場合に営業利益の額に応じて支給すること、資材取引先についてはコストダウン成果の50%を還元すること、地域社会については、地域の子どものための福祉のため営業利益の1%を寄付することなどを表明している。また、住友電気工業では、5つのステークホルダー（従業員、お客様、お取引先、地域社会、株主・投資家）との共栄をはかり、持続的な成長確保と成長の成果の着実な還元をはかる「五方よし」を掲げている。そして「中期経営計画2025」において、社員の賃金引き上げの努力目標を「インフレ率+ α 」とし、地域社会への貢献は「税引後利益の1%」を目安にするなど、分配の目標を定量的に示している。

このほか、「ステークホルダーへの付加価値の配分状況」について、財務諸表等に基づき算出した金額を示している事例も数社で見られた。

本事例集では、こうした企業の事例の紹介に加え、マルチステークホルダー経営の実践にあたり重要と考えられる要素を下表のとおり整理している。

マルチステークホルダー経営の実践にあたり 各事例をふまえて重要と考えられる要素

1. ステークホルダーに関する定量的な指標・目標を設定し、各ステークホルダーへの付加価値の分配に強くコミットメントする方針を明確に示している。
(一部企業では、長期ビジョンや中期経営計画にて位置づけ)
2. ステークホルダーへの付加価値の配分状況について、財務諸表等をもとに金額を算出し可視化している。
(一部企業では、推移も公表)
3. 事業活動の根幹となる企業理念や行動指針などにおいて、ステークホルダーへの向き合い方等を明記している。
4. 各ステークホルダーについて、果たすべき責任・提供する価値や自社への期待・関心、経営・事業への反映状況などを発信している。

事例集に掲載している、各企業のステークホルダーに関する方針の策定や情報発信には、多様なステークホルダーへの目配りや協業への姿勢などが示されている。こうした取り組みがさまざまなステークホルダーの理解・共感を得ることで、企業イメージの向上にもつながる。加えて、従業員エンゲージメントの向上、優秀な人材の獲得、応援したいと考える顧客や株主の獲得などにも寄与すると考えられる。

さらに、社内でステークホルダーに関する方針や情報発信のあり方を検討する過程で、各ステークホルダーとの現状のかかわりをあらためて把握し、自社の経営理念やパーパスと照らし合わせることは、特定のステークホルダーに分配が過度に偏り過ぎていないかを確認したり、ステークホルダーとの価値創造の今後のあり方を見つめなおしたりするきっかけにもなる。

各企業が、経営理念にのっとり、各ステークホルダーへの付加価値の分配方針などを設定・発信する際に、本事例集を参考として活用いただければ幸いである。

事例集の全文は関連ホームページに掲載。
ぜひご覧ください。



「坐・三方よし」～企業の担当幹部の横のつながりの場～

マルチステークホルダー経営が広がるためには、各企業による実践および関係者による共感が不可欠である。そこで、当会ではマルチステークホルダー経営に関心を持つ企業の担当幹部が、自社事例や問題意識などを共有する横のつながりの場として、2024年7月より「坐・三方よし」をスタートさせた。会員企業に参加を呼びかけたところ、経営企画部門やサステナビリティ推進部門を中心に、42社80名が登録している(2025年4月時点、随時登録可能)。

これまで計3回開催した会合では、有識者による講演や企業事例の紹介、少人数ディスカッション、交流会を実施し、「マルチステークホルダー経営の方針」や「マルチステークホルダー経営の意義および定量化」をテーマに活発な議論が交わされた。

「坐・三方よし」における意見交換を通じて、マルチステークホルダー経営の重要性、ステークホルダーに対するバランスを考慮した取り組みの必要性等が

広く認識されていることが確認された。また、質上げ・人的資本投資や取引適正化などに対する社会的要請が強まっているなか、マルチステークホルダー経営に取り組まないことによるリスクが強く意識されており、倫理観と誠実さを伴った対応が企業に求められていることも参加者間で共有された。



「坐・三方よし」における少人数ディスカッションの様子

一方、参加者からは課題として、「ステークホルダーに関する方針と経営戦略が連動していない」「ステークホルダーに関する指標・目的がないために実績の評価がしづらい」「取り組みの意義・成果を十分に把握し伝えられておらず、従業員や投資家からの共感を得られていない」といったことがあげられた。

こうした課題の解決に向けては、「中期経営計画等の検討時にステークホルダーとの共創や非財務価値の向上に関する議論を深化させる」「企業理念に基づくステークホルダーに関する定量的な指標・目標を設定する」「社内の各部門で取り組みを促す仕組みをつくる」「ステークホルダーに関する取り組みが企業の競争力向上にもたらす効果の可視化・ストーリー化をはかる」といった取り組みの必要性が指摘されている。

マルチステークホルダー経営への共感の輪と実践をさらに広げていくために

昨今、企業経営を取り巻く環境は目まぐるしく変化しているが、こうした状況でもマルチステークホルダー資本主義や三方よしといった考え方は、企業の中長期的な成長、ひいては社会の安定にも寄与するものであると当会は考える。

今後も、「坐・三方よし」の継続的な開催とともに、マルチステークホルダー経営に関する調査研究、地域社会との共生・貢献のあり方の検討など、取り組みを積極的に行っていく。

(経済調査部 杉田龍飛・吉川泰生)