

通信インフラ業界におけるステークホルダーとの関わり

指導教員名:水越康介教授

氏名:保科辰憲

頁数:23 頁

目次

第1章	はじめに、調査の目的	3
第2章	世界における CSR の動向とステークホルダー	4
2-1	アメリカにおける CSR の動向	4
2-2	EU における CSR の動向	5
2-3	日本における CSR の動向	6
2-4	企業とステークホルダーとの関係	8
2-5	先行研究の意義と限界	11
第3章	事例分析	12
3-1	株式会社 NTT ドコモ	12
3-2	第一次ステークホルダーとの関わり	16
3-3	第二次ステークホルダーとの関わり	18
3-4	考察	20
第4章	まとめと今後の展望	21
	参考文献	22

第1章 はじめに、調査の目的

現代の資本主義社会において企業の活動範囲は極めて広く、経済活動だけでなく、社会、環境など様々な分野に及んでいる。企業の活動範囲が広くなればなるほど、社会に対する影響力も大きくなり、世界的に企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility; CSR, 以下 CSR)を問う声が高まっている。企業の CSR に対する概念や定義は時代や人々の価値観によって様々であるが、国際機構である欧州委員会(European Commission; EC)が 2002 年 7 月に発表した『CSR 政策に関する欧州委員会報告書』によると、CSR とは「責任ある行動が持続可能なビジネスの成功につながるという認識を企業が持ち、社会や環境に関する問題意識を、その事業活動やステークホルダーとの関係の中に、自主的に取り入れていくための概念」としている。また、World Bank では CSR とは「企業が従業員、その家族、地域社会と協力して社会全体が生活の質を改善するために、国際開発にも、ビジネスにも良い方法として、倫理的に行動し、経済発展の持続可能性の貢献にコミットすることである」と言及している。以上の EC や World Bank が言及している CSR の概念に基づく、CSR は「持続可能な発展のために、企業が自発的に行う社会や環境問題への倫理的行動」と定義づけできる。そのため NPO や NGO、環境団体など多様な組織から CSR が要請されるようになった。

一方日本においては企業の社会的責任論が 1960 年代から 70 年代にかけてブームとなっていた。谷本(2017)によると当時(1970 年代)日本でも企業の社会的責任論はアメリカでの活発な議論を受けブームになったが、学界においては専らその紹介・解釈が中心であり、現場での動きはほとんど見られないまま、議論はオイルショック以降急速に収縮していったのである。しかし当時と現在では社会的背景が異なり、CSR の内容は理論的にも実務的にも変化している。社会のこれに対する認識も大きく変化してきたため、議論されている内容は大きく異なる。特に近年では谷本(2004, p5)では CSR を「企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮などを組み込み、ステークホルダー(株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど)に対してアカウントビリティを果たしていくこと。その結果、経済的・社会的・環境的パフォーマンスを向上させること」とみている。CSR 活動を効果的なものをするためには上記の谷本の意見にあるように、企業を支えている多種多様なステークホルダーへの考慮が必要となる。そのことが企業ブランドの価値を高め、企業の持続可能な成長を支えている。また現在、多くの企業は自社の CSR に関する取り組みをサステナビリティレポートなどにまとめ積極的に情報を開示するなど自発的な行動をとっている。

本論文では先行研究として、CSR に対する認識の変化をヨーロッパ・アメリカ・日本の地域別に紹介する。その後企業と社会との関わり方についてステークホルダー理論を用いて通信インフラ業界における企業とステークホルダーの関わり方を分析する。

第2章 世界における CSR の動向とステークホルダー

この章ではアメリカ・EU・日本における CSR 論の変化と、その議論の中で登場した「ステークホルダー」という考え方についてまとめておく。

2-1 アメリカにおける CSR の展開

CSR に関する議論は吉田(2014)によると貧富の格差などの様々な問題を是正しようという動きから始まった。資本主義社会の発展とともに増加した社会問題の解決を、資本主義の制度を変えようとするのが社会主義思想であり、企業に求めたものが CSR 論である。1920 年代のアメリカでは第一次世界大戦を経て、世界恐慌までに空前の経済的繁栄を遂げ、大量生産、大量消費の生活様式が誕生した。このような社会・経済的变化は近代企業

の巨大化と社会的影響力を増大させると同時に、必要資本の増大により株式の多数化、分散化が起こった。結果として株主は企業の支配から撤退し、専門経営者による企業支配いわゆる「所有と支配の分離」をもたらした。株主は企業の支配者という立場から離れ、従業員、消費者などと並ぶステークホルダーの一員となった。加賀田(2016)では新たな専門経営者の登場による経営の変化をこう述べている。「経営者を新しい支配者とする企業は、これら環境主体(ステークホルダー)の期待ないし、利害に応えようとする経営をされなければなくなる。その経営原理は、出資者の期待である収益性はもとより、労働者や消費者などの環境主体の期待を内包し、統合し、止揚できるものではない。」一方で企業の巨大化、影響力の増大と、それに対する社会からの懸念が企業の行動原理に大きな影響を与えた。加賀田(2016)は CSR や社会経営政策の遂行目的は、社会問題への関与ではなく、巨大化した企業が、大衆からの非難を回避し、自らが有する権力の行使を利害関係者から承認され、その社会的存在としての正当性を獲得することであったと主張している。ちなみに社会経営政策とは企業(経営者)による年金制度、生命保険制度、失業保険、住宅、図書館、教会の建設など、企業内の従業員と企業外のコミュニティの両方を対象にした様々な活動のことをいう。

このように 1920 年代の社会・経済変化、その結果大企業の行った様々な社会経営政策は現在に通じる CSR、フィランソロフィーの原点になるものと考えられる。

その後社会的に CSR の議論が盛んになったのは 1960~70 年代の社会変革期で、教育水準の高まりやテレビの普及により、人々の社会的な問題への関心・関与を増大させた(加賀田, 2016)。黒人差別の撤廃を目指した公民権運動、女性の地位向上、ウォーター・ゲート事件など政府の不祥事への糾弾、ゼネラルモーターズ (GM) 社の欠陥問題に対するキャンペーン GM など社会運動や消費者運動が大いに盛り上がりを見せた。キャンペーン GM に賛同するメンバー GM の株主となり、株主提案を行うなど、企業への投資活動を通じて株主としての立場から企業の行動を改めさせようとした。このような消費者行動を踏まえて、加賀田 (2016) は「企業と社会」に関する様々な消費者行動の盛り上がりや、SRI (社会的責任投資: Social Responsible Investment) の成立といった企業に対する社会的要請の変化と、それに対する企業の CSR の理論展開を促したという。

アメリカでの CSR の議論は 1965~75 年の 10 年間にピークを迎え、その間 CSR について様々な定義がなされてきた。その後 80 年代に入ると、以前のような大々的な社会運動は鳴りを潜め CSR への関心が薄まったかのように見えるが、この時期に重要な理論としてステークホルダー (stakeholder) 概念が Freeman(1984)によって提唱された。詳しくは「2-4 企業とステークホルダーとの関係」で触れるとするが、ステークホルダー概念と CSR の関係として橋村 (2016) は、Freeman は企業を取り巻くステークホルダーという存在を無視し、ステークホルダーの支持がなければ企業が存在できないことをとらえて多元的に CSR 論を展開したと主張している。

1990 年代以降、CSR が注目を集め始めているが、その背景として国際的な動向に注目する必要がある。その一つとして、アメリカ国内のエネルギー産業部門の急成長企業であったエンロンやワールドコム不正会計処理及び破綻をめぐる問題である。この問題を機に法令順守や内閣監査・内部統制の強化を目的としたサーベンス・オクスリー法 (SOX 法) が制定され、日本でものちに同法の内容が新会社法 (2006 年施行) や金融商品取引法 (2008 年施行) などに反映された。

このようにアメリカにおける CSR 論は、利潤極大化一辺倒だった大企業の社会的存在の正当性獲得のための経営行動のひとつであった。しかしその後、社会運動の高まりにより

株主を通じての企業のコントロールが図られ、企業と社会との関係においてステークホルダーの概念が発明された。1990年代以降アメリカで起きた企業の不祥事が一国を超えて他国の法整備にまで影響するなど、CSR論はグローバルな現象となった。

2-2 EUにおけるCSRの展開

2000年代以降のCSRの動向にいち早く対応し、牽引しているのがEUである。その背景にはEU諸国の歴史や地理、域内問題が関係している。加賀田(2016)によると、「持続可能な発展」に関する貧困、紛争などが、アフリカ諸国をはじめとした発展途上国で多く発生していることから、EU諸国には「旧宗主国」の立場として、これらの問題への意識が高いこと、またチェルノブイリ原発事故をきっかけにした自然エネルギーへの関心の高まり、ヴェネチアやオランダなど海面上昇による国土水没の懸念から地球温暖化をはじめとした環境問題への関心が高いこと、もともと、70年代後半から現在に至るまで欧州では若年層を中心には高い失業率が続いており、雇用に関連した問題が伝統的に企業の『社会的責任』として長く議論されてきたことが(背景として)挙げられる。加えてEUでは、EU統合の過程で生じる地域間格差、失業率の増加などの社会問題を、EU加盟条件の制約から積極的財政政策を打ち出しにくい政府にかわって、企業自身が社会的責任として積極的に協力し、取り組むべきという認識が拡大していることなどがEUでのCSRに対する意識の高さの背景として挙げられる。

実際のEUの動きとしては欧州委員会が2001年7月にグリーンペーパー、「企業の社会的責任のための欧州枠組みの促進 (Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility)」を発行した。これはEU加盟国で統一されていない事業者のCSRに関する考え方を統一するもので、CSRは「企業が社会及び環境に関する配慮を企業活動及びステークホルダーとの相互作用の中に自発的に取り入れようとする概念」と定義した。さらに1年後の2002年7月には「CSR政策に関する欧州委員会報告書」を公表し、あらゆるEU政策にCSRを組み込むことを表明するとともに、CSRに関する情報公開監査などの課題に関する基本方針を示した。

このようにEUでは、1つをグローバル化の進展に伴う環境問題や貧困、人権といった地球規模の問題への対応策として、もう1つはEU統合によって生じる様々なひずみの解決を、社会的責任として企業に求めるようになった。

2-3 日本におけるCSRの展開

日本におけるCSRの展開を述べる前に、日本と欧米の企業や経営のあり方やの違いを解説する必要がある。まず、企業のあり方の違いとして、橋村(2016)では「従来、日本企業は『共同生活体』、欧米の『契約型組織』に対する『所属型組織』と論じられ、企業に身を置く従業員は、家族の生活の保障を肩代わりに『企業中心社会』で過ごしてきた」と主張している。つまり、日本社会では、個人の生活は企業活動に吸収され、企業の活動が中心に置かれおり、これは個人の独立や自由が基礎付けられる市民社会の逆となっている。そして経営のあり方も、「日本的経営」として知られる、銀行による株式の所有、企業間の株式相互持合いなど日本独特の慣行が存在していた。従来、日本企業及びその経営は社会に対して閉鎖的性格を帯びていたことがわかる。ではいかにして日本の企業が「外向き」の取り組みであるCSRに対して高い意識を持つようになったのであろうか。

まず日本において企業の社会的責任が問われたのは、1960年代から70年代にかけて公害問題やオイルショックを契機とする企業の物の買い占め、売り惜しみ、便乗値上げなどの反社会的行為が横行していた時期である。宮坂(2010,p344)の論考によると、1960年代

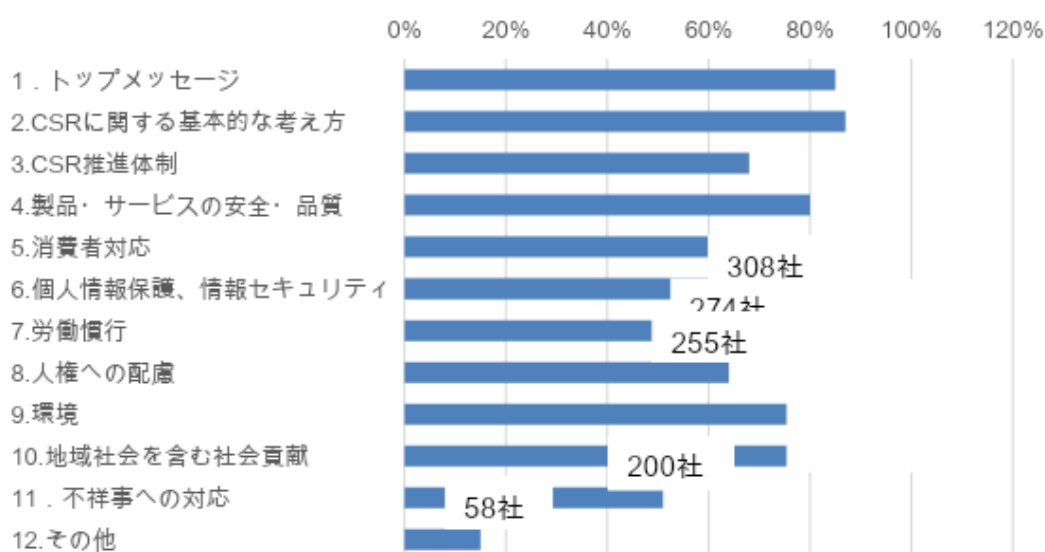
から 70 年代にも企業の反社会的行為が弾劾され、経営者の社会的責任が問われることがあった。その契機となったのは公害、欠陥商品、事故・災害（いわゆる企業の 3 悪）である。そして社会的責任は個人が負うものと考えられていた。宮坂(2010、p359)では社会的責任はあくまでも個人が問われるものであり、法人としての企業には「無縁」のものである認識であったという。このような認識では、社会的責任の名のもとに、企業として、具体的に、何をどのようにすればよいのかが理解されず、その結果「3 悪」が企業の直接の課題ではなく政府の課題(企業に対する罰則規定の制度化)へと転化して、企業の社会的責任という考え方は風化した(罰金の支払いで責任免除された)という。

1985 年のプラザ合意以降は、急激な円高のため製造業を中心に海外進出が相次ぎ、海外進出した企業を通じて、欧米ですでに実践されていたメセナやフィランソロフィーなどの概念が導入された。ちなみにメセナとは企業による芸術・文化の援護活動のことを指し、フィランソロフィーとは企業の行う慈善活動のことを指す。特に 80 年代後半のバブル景気では儲けすぎと批判された企業による社会への利益還元を促し、具体的な社会貢献の実践へと移行するようになった。このように 1970 年代から 80 年代にかけてメセナやフィランソロフィーが企業の社会的責任を象徴することとなり、それさえ不景気になると下火になるという流れであった。

その後 1990 年代前後の急速なグローバル化に伴う環境問題、貧困問題、労働・人権問題などに関する国際的な議論が発展する中で、これらの諸問題に関する企業の責任と、その解決のために企業の積極的な対応を強く求める動きが国際社会の様々な機関からみられるようになった。ここで重要となる言葉は「持続可能な発展」と「トリプルボトムライン」である。「持続可能な発展」とは、もともと地球環境や経済社会の持続性を意味していたが、それを実現するために、環境問題のみの対応だけでなく、南北格差や貧困、人権問題といった、現代社会の抱える諸問題の解決を目指すために極めて多様な意味概念が含まれるようになった。特に企業経営との関係では、雇用、人権、品質、法令順守や労働環境などの問題を考慮した経営は「持続可能な経営」、「企業経営における持続可能性」と呼ばれる。このような考えが出てきた背景には、現代産業の主要な担い手としての企業はサプライチェーンのあらゆる段階で環境負荷をコントロールできる立場にあり、持続可能な社会を目指すためには、現在の経済社会とその担い手である企業の経営が従来のシステムから変化しなければ直面する問題に対応できないという認識があるからである。またこの「企業経営における持続可能性」を測定・評価する基準として用いられるのが「トリプルボトムライン」の考えである。ここでは企業業績を従来の経済性、つまり損益に、社会的、環境的側面という 3 つの側面から企業活動を評価するものである。企業が伝統的な営業報告書に加え、環境報告書、社会的責任報告書、あるいはサステナビリティレポートを公表する事例が増えてきた。日本企業の実践的な CSR の取り組みは 2003 年に始まったと考えられる。川村(2003)に依れば「2003 年は日本企業にとって『CSR 経営元年』となった。リコー、J-フォン、帝人、ソニー、松下電器産業、ユニ・チャーム、キャノンなどは CSR 経営への転換を機関決定し、今年(2003 年)に入って CSR 担当組織の設置や CSR 担当役員の任命など具体的な CSR 経営を開始した。このような動きは昨年まで見られなかった」という。その後 2009 年に経団連が行った調査ではほとんどの企業が CSR についての取り組みの情報開示を行っていることが示されている。手段としては 95%の企業がインターネットで開示している。また CSR 報告書等を発行している企業は 64%であった。

では具体的に何を開示しているのだろうか(図 1)。

図1 CSRとして情報開示している項目



(出所) 日本経団連(2009, 33)。437社のうちCSRの取り組みに関する情報を「開示している」、または「開示する予定である」とする企業396社からの回答。

まず目につく箇所としては、97%にあたる384社が取り組んでいる「環境」や、94%にあたる373社が取り組んでいる「社会貢献」についての情報開示を積極的に行っている。このように現在のCSRはステークホルダーに対する経営の重要性を考え、より実践的に企業の戦略に結び付けることが重要となっている。CSRを通じて企業は、社会への考慮を果たしているかのように見えるが、「環境」や「社会貢献」の枠に留まっていることの裏返しである。グローバル化が進んだ今日ではより広い範囲で社会を捉え、ステークホルダーを意識した企業経営、CSR戦略が大切になる。

世界的なCSR論の流れをまとめると企業が社会の中で求められる役割が変化してきている。CSRは単に利益を社会に還元することや企業倫理を守るだけではなく、企業活動の中に社会的公正性や環境への配慮などを組み込み、ステークホルダーにアカウンタビリティを果たし、その結果、経済活動の中にかんして社会や環境の課題への対策を組み込むかが重要であることがうかがえる。

2-4 企業とステークホルダーの関係

CSRを評価する市場が広がり、企業もCSRを意識した経営に対応せざるを得なくなった。こうした市場社会では、CSRのSにあたる社会とはだれであるのか、それらに対してどのようなアプローチをとらなければならないのかは重要な課題となる。その中で企業と社会を橋渡しする理論としてステークホルダー理論が確立された。ステークホルダーとは水村(2004,p3)によると、語源は「正当な所有権を保有する移住民」である。そして1960年代行以降のアメリカにおいて、資本主義社会の構成単位としての個人または集団の中でも、企業に対する固有の要求の実現を権利として主張する個人または集団が、企業のステークホルダーとして認識されるようになった。現在一般的にステークホルダーという場合、谷本(2006)では株主/投資家、従業員/労働組合、消費者/顧客、業界/競争企業、経済団体、サプライヤー、NPO/NGO、地域社会、環境、政府/行政などがあげられている。企業の活動はこういったステークホルダーとの関係抜きではありえない。ステークホルダ

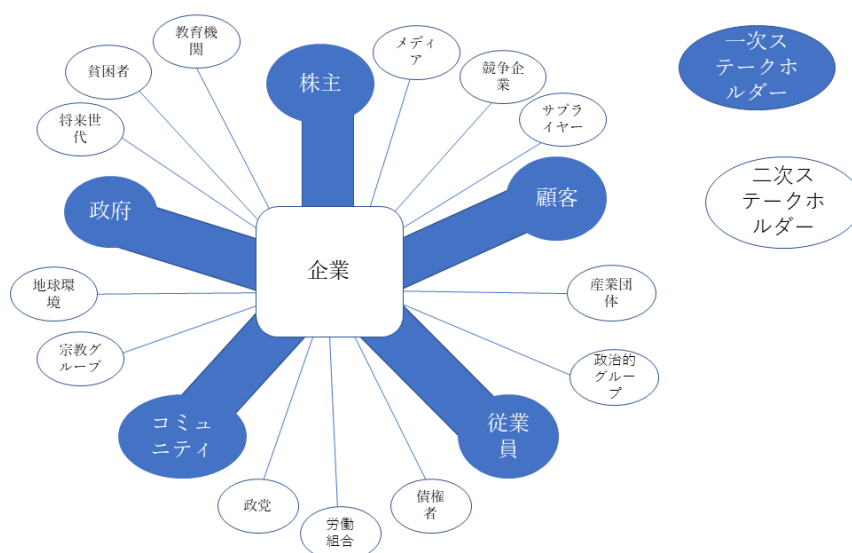
一は企業活動に影響を受ける存在であると同時に、企業活動に影響を与える存在でもある。この節では企業とステークホルダーの関係性を分析するアプローチとして①権力アプローチ、②資源-取引アプローチのふたつを紹介する。

①権力アプローチ

これは企業とステークホルダーの間に、どのような影響力が働き、関係がつけられているのかを分析するアプローチである(図 2)。谷本(2006)では、企業はその活動を通じて、継続的にステークホルダーに経済的・社会的な影響力を与えており、その影響の度合いから第一次ステークホルダー、第二次ステークホルダーに区別している。

第一次ステークホルダーとして、株主、従業員、顧客、政府、コミュニティを位置づけ、第二次ステークホルダーとして、競争企業、サプライヤー、労働組合、教育機関、メディアなどを位置付けている。ただし、それぞれのステークホルダーになかにも、多様な関係性を持った主体が存在するため、一様ではないとしている。

図 2 権力アプローチの図



出所:谷本(2006)、p155 より筆者一部修正

②資源-取引アプローチ

これは企業とステークホルダーとの間の資源-取引によるつながりに着目するアプローチである。ステークホルダーの分け方として、企業の内部と外部に分ける見方と、市場的な取引関係と非市場的な取引関係から分ける見方がある。谷本(2006)では市場における取引によって資源を交換するステークホルダーとして、従業員、株主、サプライヤー、顧客などと、直接市場からではなく、資源の取引関係に影響を与えるあるいは影響を受けるステークホルダーとしてコミュニティ、政府、経済団体、市民団体、メディアなどに分けている。

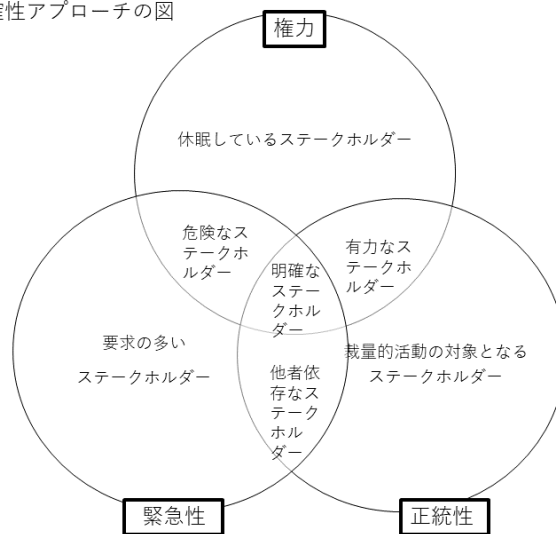
いずれのアプローチにおいても企業とステークホルダーの関係性は、国や地域、時代によって異なる。一様ではないステークホルダーとの関係性を考える上で、一般的なステークホルダーを並べ、一般的な課題について考えているだけでは足りない。各企業にとって重要なステークホルダーとの関係をどのように捉え、どのように対応するか重要な課題で

ある。

そこでステークホルダーを分析する方法として、「明確性アプローチ」と「相互関係アプローチ」を取り上げる。

「明確性アプローチ」(図3)とはステークホルダーをいかにして特定するかという視点から捉えたものである。地域社会や環境に対して具体的にどのように取り組んでいくか明らかにすることは容易ではない。限定的な対応では社会的責任を果たすことは難しく、しかし対応領域が広範であれば、資源の無駄遣いとして投資家から批判されかねない。そこで潜在的なステークホルダーから相対的にその重要度が明確なものを特定し、それらとの関係の構築を優先させるのが明確性アプローチである。谷本(2006)では明確性を評価する基準として「権力」「正統性」「緊急性」の三つを挙げている。「権力」とは、企業活動に影響を与える資源を有することで、例えば投資家はその投資額が大きいほど大きな権力を持つことになる。「正統性」は、企業とステークホルダーとの関係が社会的に認められることである。きつようとしては、より正統性が高い存在を重視していくことになる。その程度は国や地域や時代によって異なる。そして「緊急性」とは、ステークホルダーがどれだけ差し迫った要求を行っているかを示すもので、時間の推移による重要性の変化に着目している。同じ権力と正統性を持つステークホルダーであっても、その要求が差し迫ったものであるかどうかによって、企業の対応は異なる。

図3明確性アプローチの図



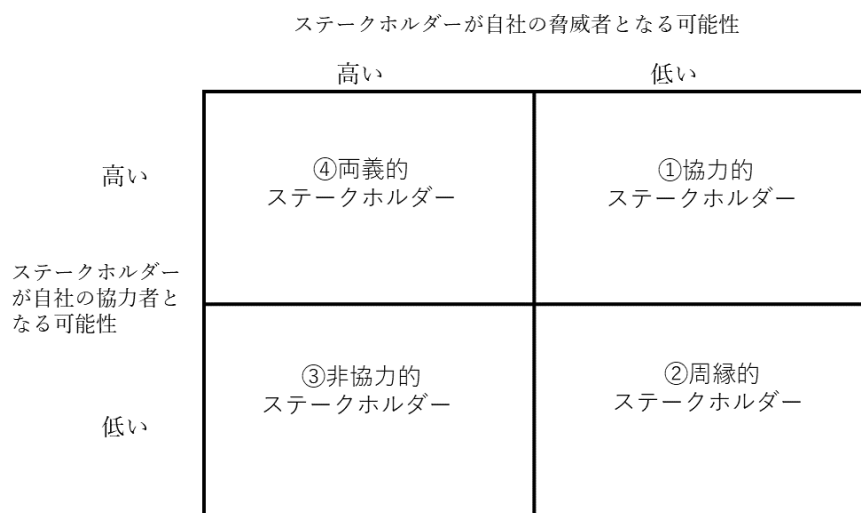
出所:谷本(2006)p163 より一部加筆修正

次に「相互関係アプローチ」である(図4)。これは企業とステークホルダーの相互関係に着目するアプローチである。谷本(2006)ではステークホルダーが「協力者となる可能性」「脅威となる可能性」基準の軸としてステークホルダーを分類している。図4のように、①協力的ステークホルダー、②周縁的ステークホルダー、③非協力的ステークホルダー、④両義的ステークホルダー、に区別している。

①は、企業にとってまさに協力者となるステークホルダーである。これらを積極的に取り込むことは、ステークホルダー・リレーションズの安定を図る上で重要である。②は、協力者となる可能性も脅威になる可能性も低いシステムの周縁に位置するステークホルダーである。ステークホルダーとしての明確性は低く、積極的な働きかけは当面必要としない。③は、企業にとって脅威となる可能性が高いステークホルダーである。このような存

在に対しては防御が必要であり、相手につけ込まれそうな弱みを検出して、それを強化していくことが必要になってくる。④は、協力者とも脅威ともなりうる可能性を有するステークホルダーである。例えば、同業社は、潜在的に脅威であるが、提携を結ぶことで協力者となることもある。

図4 相互関係アプローチの図



出所:谷本(2006)p165

2-5 先行研究の意義と限界

ここまで CSR 論の世界的な流れを整理してきた。アメリカでは 1920 年代での消費者の社会運動が強い力を背景に、企業が儲けた利潤を最大化し一部を社会貢献にまわすことがメセナやフィランソロフィーの考え方を生み出した。また EU では地域格差や失業率の増加などの社会問題に対して、企業が公共政策の一部を担い、社会問題の解決を期待された。日本では 1970~80 年代にかけてメセナやフィランソロフィーなど利益を社会還元する「アメリカ型」な CSR に取り組むことが多かった。2000 年代以降、企業が事業の一環として環境問題などに対応するなど「EU 型」の CSR に近づきつつある。特に現代では、企業の影響力が強くなるにつれ、企業評価基準は売上や利益といった経済性に加え、環境活動や CSR 経営という社会性・公共性が因子として重要になってきた。このように CSR という言葉は極めて多様に用いられており、明確に定義することが困難であるとさえ思われる。それは時代や文化的・思想的背景が国や地域によって大きく異なり、企業に求められる役割が異なる。そのため CSR の解釈は、時代や地域などの空間を限定した上で、その社会から求められている要素を取り入れて解釈する必要があるのではないだろうか。

また企業が責任を負う社会とは誰かを明確にさせるためには、ステークホルダー理論を用いて企業とステークホルダーの関係を明らかにする必要がある。だが、企業とステークホルダーの関係について様々なアプローチを示してきたが、企業の特徴や属性別に論じているものが少ない。その理由として水村(2004, pp5-6)は、ステークホルダーの存在は一般企業に対して適用可能であるが、構成要素は、個別企業・業種、業態によって異なり、そして地理という空間軸で異なり、過去・現在・未来・という時間軸によっても異なることをあげている。つまり、企業とステークホルダーの関係一般化は、企業とステークホルダー相互の細分化の程度によっても変化し、厳密に行うことは困難である。それゆえ、企業とステークホルダーの関係の分析は動的にする必要があると考えられる。

第3章 事例分析

この章では通信インフラ業界における企業とステークホルダーとの関わり方を分析する。グローバル化に伴い、地球温暖化をはじめとする地球環境問題の複雑化・深刻化、天然資源の枯渇、コミュニティの衰退など経済優先の社会がもたらす様々な矛盾が生じた。こうした問題を解決するために、従来の利益至上主義の追求と社会の持続可能性を調和させる経営が求められている。また社会的変化としてIoTや5Gの導入など、ネットワークインフラの重要性や市民生活や社会経済活動への影響力がますます大きくなっている。これらのネットワークを支える通信インフラ企業は公共性・社会インフラとしての機能を求められていると同時に、効率性・経済性も求められている。通信インフラ業界は公共性と経済性のバランスをどのように保っているのか、ステークホルダーとの関係性から分析する。

分析対象の企業は、東洋経済新聞社が公表した『CSR企業総覧』2019年版で1位にランキングした株式会社NTTドコモのサステナビリティレポートを参考にステークホルダー分析を行う。『CSR企業総覧』とは2018年6月に全上場企業・主要未上場企業3742社を対象に調査書を送付し、回答結果を基に1501社(上場1456社、未上場45社)のCSRデータを取りまとめたものである。この調査データを使い、CSR分野の「人材活用」(100点満点)、「環境」(同)、「企業統治」「社会性」(「企業統治」と「社会性」の合計で100点)の4つ(計300点満点)に「財務」(収益性、安全性、規模、各100点、計300点満点)を加え、総合ポイント600点満点でランキングを作成したものである。信頼される会社をCSRと財務の両面から測り、CSR141項目、財務15項目で1501社を対象に総合評価を行ったものである。

3-1 株式会社NTTドコモの事例

NTTドコモはステークホルダーの主体をどのように捉えてきたのだろうか。公表されているサステナビリティレポートから分析する。NTTドコモは2009年~2013年にかけてCSR報告書を、2014年~2019年にかけてNTTドコモグループサステナビリティレポートを公表している。また2019年のレポートにおけるステークホルダー・エンゲージメントの主な対象として挙げられているのは以下の表のとおりであった。

表1 主なステークホルダー・エンゲージメント

ステークホルダー	定義・基準	参画	主要テーマ	実施事項
お客様	契約している個人の顧客	ドコモショップ窓口 インフォメーションセンター アンケートなど	顧客の満足、安心・安全な通信環境の提供	情報セキュリティ、製品、アプリ・サービス提供
法人顧客	契約している法人の顧客	ソリューション提供 衛星電話など固定回線	顧客の満足、安心・安全な通信環境の提供	情報セキュリティ、M2Mサービス
行政・公共機関	通信行政など、ドコモの事業に関連する許認可などに関わる行政機関や地方自	協議、意見交換	公正な取引	各種規制や規制緩和への提言

	治体			
株主・投資家	ドコモの株式を直接・間接的に保有する株主・投資期間 またその判断に影響を及ぼす投資機関	株主総会、決算説明会、IR サイト、アナニュアルレポートなど	公正・透明な取引	適時・的確な応報開示、株主との対話
金融機関	事業に関連する金融機関	決済業務における連携	公正・透明な取引	料金収納、取引先との決算業務
取引先(通信関連メーカー)	通信施設・設備、端末など通信事業に関わるメーカーおよび施工に関わる取引先	意見交換会、業務改善会議、CSR 調達説明会	公正・透明な取引	CSR 調達
取引先(コンテンツプロバイダー)	ドコモが提供するサービスに係るシステム、アプリケーションなどに関わる取引先	意見交換会、業務改善会議	公正・透明な取引	コンテンツの作成・改善
パートナー企業	「+d」などで協業する企業や行政など	協議、意見交換会	公正・透明な取引	情報交換
販売代理店(ドコモショップ)	ドコモショップなど販売・契約窓口となる取引先	スタッフ研修、社長キャラバン、支店スタッフによるルートセールス活動など	公正・透明な取引	情報交換
通信業界	関連法規制などの協議、公正な競争などに関わる業界団体、同	審議会、業界団体会合	公正な競争	情報交換

	業他社			
社員	ドコモグループに関わる労働者全般	経営幹部との意見交換会、イントラネット、各種カウンセリング、相談窓口、労使協議	雇用の確保・継続、適正・透明な評価、労働環境の整備、労使協議	安心安全な労働環境の提供
NPO・NGO	ドコモの社会・環境面施策に関わるNPO/NGO、市民団体など	意見交換会、助成、冊子発行	持続可能な社会実現のための協業	情報交換
地球環境	人類の存在基盤となる地球環境全般	2016~ 「Green Action Plan 2030」	環境負荷の低減	エネルギーの有効活用
地域社会	ドコモの提供するサービスによる影響が関連する地域社会全般	意見交換会、助成、冊子発行、スマホ・ケータイ安全教室、子供の環境教育施策の協同	地域の安心、適正な発展への協働	地域コミュニティとの対話

出所:『NTTドコモグループ サステナビリティレポート 2019』p36 より一部加筆修正

以上のステークホルダーを谷本(2006)の権力アプローチ図に従い、第一次ステークホルダー、第二次ステークホルダーに分類し、各ステークホルダーとの関係性、サステナビリティレポートにおける扱いを分析する。

第一次ステークホルダーは個人・法人顧客、行政・公共機関、株主・投資家、従業員、地域社会が当てはまる。そして第2次ステークホルダーには金融機関、取引先(通品関連メーカー、コンテンツプロバイダ)、パートナー企業、通信業界、NPO・NGO、地球環境を当てはめることができる。

3-2 第一次ステークホルダーとの関わり

①顧客との関わり方

2009年からの変化として大きいものは個人顧客と法人顧客に分かれたことである。2013年までは顧客として1つのステークホルダーでまとめられており、顧客一人ひとりに、安定した品質で、安心安全を実現するための取り組みを『消費者課題』としてサステナビリティレポートの項目の最初に記述している。具体的には、「顧客満足度の追求」「ユニバーサルデザインの推進」「安定した通信品質の提供」「製品安全の確保」「社会的影響への配慮」「商品・サービスに関する研究開発」としている。そして顧客が個人顧客と法人顧客に分かれた2014年と2015年には、『製品・サービス』という章がそれまでの『消費者課題』の内容を引き継いでおり、レポートでは『トップコミットメント』『組織プロフィール』『ドコモの事業とCSR』『マネジメント』に次いで5番目に記述されている。こ

の項目では「社会インフラ企業として安定的な通信環境の確保、高品質なサービスの提供にとどまらず、末端製品については安全性に配慮した厳格な品質管理体制のもと、携帯電話メーカーとともに開発を行っている。常にお客様のご意見・ご要望を把握する体制を整え、安心・安全でだれでも快適に携帯電話をお使いいただけるよう、ドコモの製品サービスを通じてお客様満足度の向上を目指す。」(『NTT グループサステナビリティレポート 2014』 p30)と述べられ、サービスや顧客満足度の向上について触れられている。2016 年では『消費者課題』という名称に戻されているが、内容は 2014 年・2015 年と変わらずネットワークサービスの提供、電波の安全性、ドコモの製品・サービスの責任、お客様満足、お客様への働きかけである。レポートに書かれる順番では 2014 年の 5 番目から『人権』『労働慣行』に次いで 7 番目になった。2019 年になると『信頼されるネットワーク』が『お客様サービス』から独立して記述されるようになった。

②販売代理店との関わり

ドコモでは、ドコモショップや量販店などの販売代理店を通じて製品やサービスを提供している。販売代理店との関りでは「ドコモショップ(代理店)との適正な契約」「フロントスタッフへのサポート体制を強化」「販売店スタッフへの教育研修体制を強化」の 3 項目はどの年のレポートにも見られた。2011 年に発生した東日本大震災を機に、2012 年以降のレポートで「ドコモショップの災害対策の強化」を進めている。ドコモショップの店舗における環境配慮として 2012 年以降、証明の LED 化やソーラーパネルの設置支援など「省エネ・節電対策」を推進している。また 2014 年から環境配慮だけでなく店舗の「ユニバーサルデザイン普及」に努め、バリアフリー化を進めている。

ドコモショップスタッフに対しての関わりとして、2015 年からは、2009 年から行われている「ドコモショップスタッフ対応コンテスト」がレポート上に取り上げられ、2017 年からはドコモショップスタッフの働きやすい環境づくりを整える「働き方改革推進」が取り上げられている。またドコモショップを通じた「地域との関わりあい」において、小学生を対象としたお仕事体験イベントやスマホ教室を通じた地域コミュニケーションを行っている。

③従業員との関り方

『社員にむけて』という章の中で 2009 年から 2012 年まで、「人材の雇用・処遇」「社員の能力開発の支援」「人権啓発の推進」「ワークライフバランスへの配慮」「心身の健康配慮」「社員とのコミュニケーション」があげられている。2013 年以降は「人権啓発の推進」は『人権』という独立した項目になっており、『社員に向けて』は『労働慣行』に名称が変更された。2014 年には「心身の健康」が「安全で健康には働ける職場」という名称に変わり、ワークライフバランスについて記述がなされるようになった。また「社員の能力開発の支援」が「人材育成」という名称に変わった。2015 年には『労働慣行』に「ダイバーシティの推薦」が追加された。翌年 2016 年では「社員とのコミュニケーション」の代わりに「人材戦略」が記述されるようになった。2017 年には『労働慣行』が『労働慣行』と『人材』の二つの項目に分かれた。『人材』では「人材戦略」「人材育成」「ドコモの働き方改革」「ダイバー経営の推進」「ワークスタイルの選択」が、『労働慣行』には「人材の雇用・処遇」「健康経営(労働安全衛生・ヘルスケア)」の項目が書かれた。この形式は 2018 年にも引き継がれたが、2019 年はこの『人材』と『労働慣行』が『人材・労働慣行』という 1 つの章にまとめられ、内容もそのまま引き継がれた。

④行政・公共機関との関り方

行政との関り方で一番多く記述されているのは災害時における行政との連携である。

2009年から2013年にかけて『消費者課題』や『製品サービス』の章において、災害発生時の情報発信としてエリアメールが自治体で採用されたことが記述された。また2012年に降すべてのレポートにおいて、災害発生時の行政支援、防衛省・自衛隊と災害時における相互協力協定の締結、「防災業務計画」の整備を進めていることが記載されている。このように行政との連携方法の項目であるが、取り上げられているのは顧客との関わり方の章においてである。

災害対応以外の行政との協力的関係は、消費者センターにおける連携と不正利用への対処でも見られる。消費者センターとの連携については、2009年から2013年のレポートにおいてである。消費生活アドバイザーの資格を持つ社員が消費者センターなどの行政機関を訪問し、携帯サービスに関する顧客からの相談をヒアリングしサービスの改善に役立ったことを報告している。不正利用防止に向けてはすべてのレポートにおいて、行政や他の携帯電話事業者と振り込め詐欺対策の実施をしている。

そのほかリスクとして行政の動きを見ているものがある。2016年から2019年までのレポートでは、スマートフォン購入補助の適正化をはじめとした行政・立法の指針変化への対応を考慮すべきリスクとしている。

⑤株主・投資家との関わり方

株主との関わり方としては、「株主・投資家への責任」「コーポレートガバナンス」がすべてのレポートを通じて触れられている。「株主・投資家への責任」では株主への利益還元を経営の重要課題としており、財務体質の強化や内部留保の確保に努めつつ、連結業績及び連結配当性向にも配慮し、安定的な配当の継続に努めていることが書かれている。株主への利益還元については上記のように「株主・投資家への責任」は2009年から2012年では『経営体制』に、2013年からは『組織プロフィール』の章に組み込まれた。

「コーポレートガバナンス」では株主総会での取締役の選任・解任、監査役の選任・解任など、コーポレートガバナンス体制における株主の関わりを説明している。「コーポレートガバナンス」の項目は「株主・投資家への責任」と同様に2009年から『経営体制』の章であったが、2014年から『マネジメント』、2017年からは『コーポレートガバナンス』の章にまとめられている。

そして2013年までのレポートでは経済的関わりについて述べられている。『ステークホルダーとの経済的関係』において政府や社員、株主、調達先との経済的関わりであるステークホルダー別の経費を公表している。株主に対しては「現金配当支払額」の金額が載せられている。

3-3 第二次ステークホルダーとの関わり

①取引先との関わり方

2014年のレポートまで取引先について通信関連メーカーとコンテンツプロバイダーを「お取引先」として1つのステークホルダーにしていたが、2014年以降のレポートでは通信関連メーカーとコンテンツプロバイダーをそれぞれ別のステークホルダーとして分けられている。すべての年度のレポートにおいて「CSR 調達の推進」について触れられており、その基準である「NTTドコモ CSR 調達ガイドライン」も公表されている。2013年より調達活動における社会的責任を果たすために、「紛争鉱物」を製品へ使わない取り組みをサプライヤーと連携し、サプライチェーンの透明化の推進について記述している。「紛争鉱物」とはコンゴ民主共和国など紛争の存在する地域で産出される鉱物の一部で、武装勢力の資金源になって紛争を助長する、あるいは人権問題を引き起こすといわれている。

2010年7月にアメリカ合衆国で成立した「金融規制改革法」において、米国上場企業は、コンゴ民主共和国またはその隣接国で産出される「紛争鉱物」の製品への使用状況などについて開示を義務付けられた(『NTTドコモグループCSR報告書2013』p130)。

これに加えて「調達スキルの向上」という項目が2014年のレポートより記されるようになった。調達業務において、公平・公正・透明を通じて継続的な安定調達を実現するために、全社員を対象にしたWEB研修を実施し、外部資格である調達プロフェッショナル認定者の取得を推進している。

またサプライヤーとの公正・公平な関係を維持するために交流会などを通じて対話を図り、サプライヤーとドコモがよりよいパートナーシップの構築を進めている。この交流会は2009年度のレポートから紹介されているが、2012年・2013年は「パートナーの集い」、2014年以降は「ビジネスパートナーキックオフ」として開催されている。通信建設会社に向けて、基地局設置現場の安全対策を推進していることが2009年から2013年のレポートに記述されている。そして、2009年から2011年までの3回のレポートには携帯電話メーカーに向けて、携帯電話端末の開発を効率化する共通ソフトウェアの提供について記されている。コンテンツプロバイダーに向けては、安心・安全なコンテンツの提供に向けて技術の公開、支援を行うことが2009年から2012年までの4回書かれている。

2015年以降、サプライヤーとは別に通信建設業者との関わりが記されるようになった。パートナー企業と日頃から方針説明、キックオフミーティング、改善活動発表会などの機会を通じて、良好なコミュニケーションを図っている。さらに通信建設業者から新たに技術提案をもらい、優れた技術提案に対しては社長名での表彰を行うなど相互の対話が図られている。

②社会との関わり方

2009年から2013年まで『社会貢献活動』の章で社会に対しての活動内容が書かれている。2009年の項目としては「子供を支援する活動」「社会福祉活動」「NPO法人モバイル・コミュニケーション・ファンドの取り組み」「各支社の取り組み」である。翌年からは上記に加えて「安全な社会基盤整備への貢献活動」「お客様とともに進める社会貢献活動」が追加された。2012年には「安全な社会基盤整備への貢献活動」が「まちづくりへの貢献」と名称が変わっており、モバイル空間統計の活用に向けた取り組みを掲げている。またこの年には「国際貢献活動」の項目も追加された。2013年では「社会貢献活動の推進」として、これまで『社会貢献活動』で扱われた項目は『コミュニティへの参画及びコミュニティへの発展』の章に挿入され、「ICTを活用した社会問題の解決への貢献」と「政府・自治体・産業界との関わり」と同じ並びになった。

しかし2014年から2017年のレポートでは『社会貢献』の章が再び記述された。この章において、2014年は社会貢献活動に対する「基本的な考え方」「マネジメント体制」「NPO法人モバイル・コミュニケーション・ファンド(MCF)」について扱っており、2016年・2017年は「基本的な考え方」「マネジメント体制」が「社会貢献活動の取り組み」という項目になり、「被災地支援」の項目が追加された。2018年以降は『コミュニティへの参画』という章に名称が変更されたが、内容は今までの『社会貢献』のものを引き継いでいる。

③地球環境との関わり方

2009年・2010年は「環境マネジメント」「設備の環境負荷低減」「お客様とすすめる環境活動」「環境貢献活動」の項目をあげていた。翌年には「生物多様性への取り組み」が追加された。2012年・2013年のレポートでは2011年に制定された、2020年に向けた

中長期的な環境ビジョン「SMART for GREEN 2020」と「環境目標と実績」の項目が追加で記述された。2014年・2015年では「設備の環境負荷低減」「お客様とすすめる環境活動」の代わりに「低炭素社会の実現」と「循環型社会の形成」が記述された。2016年から2018年のレポートでは「環境ビジョンとアクションプラン」「環境マネジメント」「取り組み実績」の3項目に絞り、「取り組み実績」の中で環境目標、低炭素社会の実現、循環型社会の形成、生物多様性の保全などが取り込まれた。そして2019年のレポートでは「取り組み実績」の節が「TCFD 提言への対応」「低炭素社会の実現」「循環型社会の形成」「水使用の削減」「生物多様性の保存」「環境コミュニケーション」という具体的な取り組み内容と節の名前が一致するようになった。

④パートナー企業との関わり方

パートナー企業についての記述が現れたのは2016年からである。まず企業ビジョン「HEART」の現実に向けパートナー企業とイノベーションを起こし、人々が豊かに生活できる社会を目指すことが書かれている。また2017年以降、「人材戦略」ではパートナー企業との共創により新たな企業価値を生み出すため、人材育成を目的とした異業種企業への派遣をする、異業種OJTを開始した。

オープンイノベーションの推進を図り、ドコモやパートナー企業が持つ様々なアセットを「API」として汎用化させたものを提供し、これまでにない事業の創出をサポートする協創プラットフォームの提供を始めた。

⑤NPO・NGO 団体との関わり方

NPO 法人がステークホルダー・エンゲージメントの対象と記されたのは2010年のレポートからで、地域社会と同じ枠組みであった。しかし、2014年になると地域社会とNPO・NGOはそれぞれ独立した項目となった。

NPO・NGO 団体とは環境活動・社会貢献・災害に対しての義援金の点で関わりを持っているのがわかる。環境面においては、富士山エコツアーなど清掃活動において環境NPO 法人富士山クラブとの協力が2009年から2013年までのレポートでみられる。また2018年、2019年にはウミガメの保護活動や沖縄での環境保護などの環境活動について記述がある。

社会貢献活動での関わり方としては子供を支援する活動として「エコキャップ活動」に参加していることが2009年から2013年まで記載されている。またハイチや熊本の地震の被災者支援のためNPO 法人を通じて義援金を寄付している。

3-4 考察

ステークホルダーごとにドコモとの関わり方を分析してきたが、まず目を引くのは「顧客」「取引先」「従業員」との関わり方において様々な項目が分岐していることである。「顧客」においては個人顧客と法人顧客に分かれたのは2014年からである。この分岐の理由としてまず挙げられるのは顧客の性質の違いである。端末やネットワークサービスの提供、電波の安全性など、製品・サービスが個人顧客に対しては重要になる。一方で法人顧客にはICT化や社会課題を先取りしたソリューションを提供することが必要となる。ビジネスモデルの違いをステークホルダーごとに対応するために分岐したと考えられる。参考に同業他社である株式会社KDDIのステークホルダー・エンゲージメントを確認すると「サービスご利用者」のステークホルダーは存在するが、NTTドコモのように個人顧客と法人顧客に分けた記述はみられない。KDDIは事業戦略としてソリューションサービスの提供を法人顧客に行っているが、ステークホルダー・エンゲージメントに細かく反映していない。

また「取引先」にしても様々な分岐がみられる。ステークホルダー・エンゲージメントにおいて2014年から通信関連メーカーとコンテンツプロバイダーの2つに分かれた。通信施設・設備・端末など通信事業に関わるメーカー及び、施工に関わる取引先とドコモが提供するサービスに係るシステム、アプリケーションなどに関わる取引先で分けている。このように分かれた原因として、まずはステークホルダー・エンゲージメントの表記の変更にある。2014年のステークホルダー・エンゲージメントから実施事項のも併記されるようになった。そのため通信関連メーカーとはCSR調達で、コンテンツプロバイダーとはコンテンツの制作・改善を行っている。CSR調達はCSRに関わる項目を調達の基準に組み込みことである。谷本(2004, p134)では取引先からCSRが組み込まれた基準を求められる企業は、直接的な影響を受けてとしている。90年代以降サプライチェーンが途上国に広がり、劣悪な労働条件や環境の下で労働が強いられていることがNGO団体や消費者から批判され、ボイコットが広がれば企業にとって大きなダメージとなる。このような事態を防ぐためにもCSR調達に力を入れていると考えられる。

そして「従業員」の章については、2009年は『社員に向けて』という一つの章であったが2019年には『人権』『人材・労働慣行』になり扱う範囲も増えた。この背景には持続可能な企業経営が求められているのではないだろうか。谷本(2004, p83)では90年代半ば以降になると、持続的発展を考えるにあたっては、環境問題にとどまらず、さらに貧困、労働、人権問題など社会的な課題をふくめて議論されるようになったという。このような考え方を深化させ企業の果たすべき責任だと考えられる。そのため社会的影響力のある企業が人材や人権に対して高い意識を持ち、実行することが社会的責任を果たす一つの方法になるのではないだろうか。

経済性と公共性はまず『顧客』との関わりにおいて両立されていることがわかる。経済性についてはサステナビリティレポートの性質上多くは記述されていないが、研究開発とイノベーションの推進で社会問題を解決し新たな事業を立ち上げてゆくことになる。一方で災害時のマネジメント体制や行政や自治体と連携ことが社会インフラの役割を果たすこととなる。

第4章まとめと今後の展望

以上のようにNTTドコモのサステナビリティレポートにおける企業とステークホルダーの関わり方について分析した。レポートが発行されるたびに形式が変わる年度も存在したが、顧客、取引先、従業員、環境などCSR活動の核となるステークホルダーは変わらない。サステナビリティレポートの性質上、金融機関や株主、NPO・NGOとの関係について多くのことを記述されているわけではないが、NTTドコモのように大きな企業を中心にやって行くCSRだけでなく、企業の活動に関わるステークホルダーそれぞれの立場から企業社会の課題について認識を深め、議論し、共に取り組む必要がある。

本研究の課題としては2点あげられる。まず通信インフラ業界からNTTドコモを分析対象として取り上げたが、同じ業界によって重視するステークホルダーは企業の戦略によって変わる可能性がある。そのため今回の分析が通信インフラ業界一般に適用できるわけではない。また水村(2004, pp5-6)にあるように時間か変わればCSRでの考え方が変化し、ステークホルダーとの関係は変化してしまう可能性がある。

今後CSR活動だけでなく、SDGsなど社会問題に対して新たな考え方が定着しようとしている。CSRが広まれば社会がよくなる確証はないが、よりよい社会の現実を現実させるには、CSR活動をただ企業のブランドや広告戦略として扱ってはならない。社会的に責任のある企業経営を確立し、実践させてゆくことが結果として市場やステークホルダーから

支持され企業の価値を高めていくことになるのではないだろうか。

参考文献

- 加賀田和弘(2016)「企業の社会的責任(CSR)—その歴史的展開と今日的課題—」『KGPS レビュー:関西学院政策研究レビュー』pp43 - 65。
- 川村雅彦(2003)「2003 年は『日本の CSR 経営元年』-CSR (企業の社会的責任) は認識から実践へ-」『ニッセイ基礎研究所 REPORT2003. 7』
- 谷本寛治(2004)『CSR 経営』中央経済社。
- 谷本寛治(2006)『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版株式会社。
- 谷本寛治(2017)「企業と会社のガバナンス構造の変化」『経営学論集第 87 集』pp90-99。
- 宮坂純一(2010)「企業倫理」片岡信之・齊藤毅憲・佐々木恒夫・高橋由明・渡辺峻編著『アドバンスト経営学』中央経済社。
- 水村典弘(2004)『現代企業とステークホルダー』文真堂。
- 吉田夏彦(2014)「CSR 論の展開と課題」『憲法論叢 20 号』pp91-118。
- 日本経済団体連合会企業行動委員会『CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査』2009 年。
- 『NTT ドコモグループ CSR 報告書 2009 詳細版』
- 『NTT ドコモグループ CSR 報告書 2010 詳細版』
- 『NTT ドコモグループ CSR 報告書 2011 詳細版』
- 『NTT ドコモグループ CSR 報告書 2012 詳細版』
- 『NTT ドコモグループ CSR 報告書 2013 詳細版』
- 『NTT ドコモグループサステナビリティレポート 2014』
- 『NTT ドコモグループサステナビリティレポート 2015』
- 『NTT ドコモグループサステナビリティレポート 2016』
- 『NTT ドコモグループサステナビリティレポート 2017』
- 『NTT ドコモグループサステナビリティレポート 2018』
- 『NTT ドコモグループサステナビリティレポート 2019』
- 『KDDI CSR レポート 2009』
- 『KDDI CSR レポート 2010』
- 『KDDI CSR レポート 2011』
- 『KDDI CSR&アニュアルレポート 2012』
- 『KDDI CSR&アニュアルレポート 2013』
- 『KDDI サステナビリティレポート 2014』
- 『KDDI 総合レポート 2015』
- 『KDDI 総合レポート 2016』
- 『KDDI 総合レポート 2017』
- 『KDDI サステナビリティレポート 2018』
- 『KDDI サステナビリティレポート 2019』

