ESG/統合報告トピック調査

統合報告書におけるステークホルダー・エンゲージメントに関する記載の現状
～記載状況と企業の捉え方の傾向～

2025.5.14
研究員　堆　珠美

本調査では2024年1月から2024年12月末の期間で発行が確認できた日経225銘柄210社の狭義の統合報告書（※）を対象に、統合報告書におけるステークホルダー・エンゲージメントに関する記載状況について確認した。そのうえで、企業の捉え方の傾向を考察し、報告する。

（※）「狭義の統合報告書」とは、IIRC フレームワークなどの統合報告ガイダンスを参考にして制作されている報告書、または冊子やWEB サイトでレポート名を統合報告書・統合レポート等と題されている報告書を指す。

レポートサマリー

- **■ステークホルダー・エンゲージメントに焦点を当てた記載があったのは210社中80社(38%)**
- **■バックキャスト思考が見える記載は36社だが、ステークホルダーの期待や関心を分析していることが確認できる記載は14社**
- **■ステークホルダー・エンゲージメントの企業価値への影響が意識され、双方向のコミュニケーションの姿勢は見えるが、真に意味のあるものにするには課題**

はじめに

ステークホルダー・エンゲージメントの開示について、直接的な規定はSSBJ（サステナビリティ基準委員会　Sustainability Standards Board of Japan）の草案には見当たらないが、自社の各種資本を企業価値向上に生かしていくストーリーにおいて、ステークホルダーとの関係づくりと、それに関する開示が必要であることは、日本においても徐々に認識が広がっている。ステークホルダー・エンゲージメントの開示が必要である理由を改めて整理すると、以下の２点にまとめることができる。

第一に、投資判断に影響を与える可能性があるため、という点である。企業とステークホルダーとのエンゲージメントの結果、協働によって生まれる価値は、直接的にキャッシュフローの創出につながるサービス開発やコストの削減などに留まらず、新たなノウハウ、ブランドイメージ、人的資本などといった無形資産となり、将来的には競争力、キャッシュフローに影響を与える可能性がある。経営に影響を与え、キャッシュフローに影響を与えるのであれば、そのエンゲージメントは、投資判断の上で重要な情報となり、投資家や株主に対して、取り組みや内容の開示が求められる。

第二に、ステークホルダーとの価値創出の促進のため、という点である。一般的に統合報告書をはじめ、開示物について主たる読み手は投資家が想定されるものの、投資家以外のステークホルダーへの情報開示が不要であるということではない。なぜなら、企業とステークホルダーが情報開示を活用し、双方の目指すものや現状、課題を理解し合うことで、より質の高いエンゲージメントが可能となり、結果として、前述の「価値の創出」につながるからである。

本調査では、ステークホルダー・エンゲージメントを「ステークホルダーとの関係づくり」と定義した。そのうえで、統合報告書におけるステークホルダー・エンゲージメントについての開示状況と企業の捉え方の傾向について現状

無断で複製・転載したり転送することを禁じます。　Copyright(C) TAKARA D&IR Research Institute LTD. All Rights Reserved.

を明らかにすることを目的とし、2024年1月から2024年12月末の期間で発行が確認できた日経225銘柄の狭義の統合報告書210社（※）を対象に調査を実施した。本稿ではその結果を提示し、考察する。なお、調査対象は統合報告書における記載のみとした。よって、PDFの統合報告書の発行がない、ＷＥＢ版統合報告書のみが開示されているケースは対象としたが、自社サイトなどで調査対象の情報を開示しているケースは対象外とした。

（※）「狭義の統合報告書」とは、IIRC フレームワークなどの統合報告ガイダンスを参考にして制作されている報告書、または冊子やWEB サイトでレポート名を統合報告書・統合レポート等と題されている報告書を指す。

1.記載社数と記載形式

まず、統合報告書において「ステークホルダー・エンゲージメント」や「ステークホルダーとの対話」といったタイトルが付され、ステークホルダー・エンゲージメントに焦点を当てた記載の有無を調査した。結果、210社中80社（38%）で記載が確認された（図１）。加えて、記載の仕方の内訳を見ると、「記載あり」80社のうち73社では専用のページ、７社では専用のページはないものの、専用項目を設けて記載していた（図２）。

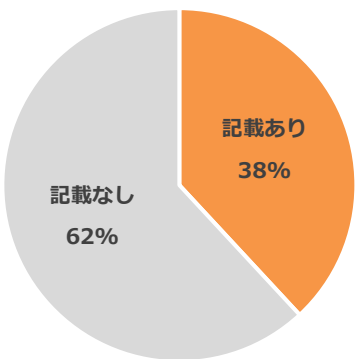

図１　ステークホルダー・エンゲージメントの項目記載の有無(n=210)

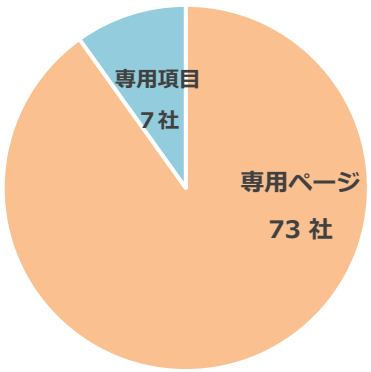

図2　ステークホルダー・エンゲージメントに関する記載の方法（n=80）

本調査では「ステークホルダー・エンゲージメント」と見出しがあっても投資家・株主を対象にしたものや、マテリアリティのプロセスで対話をしただけのケース、従業員エンゲージメントなど特定のステークホルダーについてのみが記載されているケースは「記載なし」とした。すなわち、あくまで、自社で考えられるすべてのステークホルダーを対象にしており、彼らとの関係づくりを主眼にされているものだけを「記載あり」とした。そのため「ステークホルダーについて何かしら記載がある」という見方をした場合と比較すると記載している統合報告書が多くはない。しかし、前述の結果において４割近い企業が自社のステークホルダーを認識し、その関係性づくりについて明示していることや、ページを割いて記載しているケースが多数であることは、開示基準に明確な規定はなくとも、ステークホルダー・エンゲージメントが自社の経営や、その先にある企業価値向上に影響するという考えが少なからず存在することの表れであるといえよう。

無断で複製・転載したり転送することを禁じます。　Copyright(C) TAKARA D＆IR Research Institute LTD. All Rights Reserved.

2. 見出し

「ステークホルダー・エンゲージメント」として解釈できる内容をどのような見出しで記載しているかは、ステークホルダーとの関係性や取り組み、向き合い方についての各社の捉え方が表れる。そこで１において「記載あり」であった80社の「ステークホルダー・エンゲージメント」専用ページおよび専用項目における見出しの文言について分析した。この分析では、見出しが「ステークホルダーとの対話・協働（エンゲージメント）」など多様な表現が混在しているケースが散見されたため、複数選択方式を採った。このうち、5社以上で確認できたものを整理したところ「ステークホルダー・エンゲージメント」や「ステークホルダーとのエンゲージメント」、「ステークホルダーのエンゲージメントの向上」といった「ステークホルダー」と「エンゲージメント」を使用した見出しが26社、「ステークホルダー」と「対話」、「コミュニケーション」、「ダイアログ」を使用した見出しが26社、「ステークホルダー」と「協創」や「共創」、「協働」を使用した見出しが15社、「ステークホルダー」と「価値創造」や「価値提供」、「提供価値」を使用した見出しが6社という結果となった（表１）。

表１　見出しにおいて「ステークホルダー」との組み合わせられた語の使用社数上位４種（n=80,複数選択）

エンゲージメント	26
対話・コミュニケーション・ダイアログ	26
協創・共創・協働	15
価値創造・価値提供・提供価値	6

「エンゲージメント」や「対話」、「協創」といった語が採用されているケースが多数を占めているとともに、「価値」につなげられているケースも少なからず存在していることから、企業においてステークホルダーとの双方向からの関係づくりとその成長が意識されていること、ステークホルダー・エンゲージメントが企業価値や企業が提供しうる価値に影響すると捉えられていることが推察される。

3. 記載内容の特徴

ステークホルダー・エンゲージメントについて企業価値への影響が少なからず意識されているのであれば「エンゲージメントの結果として、どのようなアウトカムが創出されるか」という点に着目されることが想定される。争いを避けるだけのような、消極的な、単なる免罪符のようなエンゲージメントではキャッシュフローの創出、企業価値向上という目的を達成することはできない。すなわち、企業価値向上を意識するならば、「その結果どうなる（なりたい）」といアウトカムを示し、そこからバックキャストした戦略的な考え方がステークホルダー・エンゲージメントにも表れると思われる。そこで本調査では記載内容を確認し、これが表れているものを「バックキャスト思考のある記載」とし、めざすものや結果の記載がない、アクションや実施宣言のようなものだけが記載されたものを「対話や取り組みの実施報告のみ」に分類した。

結果、「バックキャスト思考のある記載」が36社（45%）、対話や取り組みの実施報告に留まるものが42社(52%)で確認できた（図３）。

無断で複製・転載したり転送することを禁じます。　Copyright(C) TAKARA D&IR Research Institute LTD. All Rights Reserved.

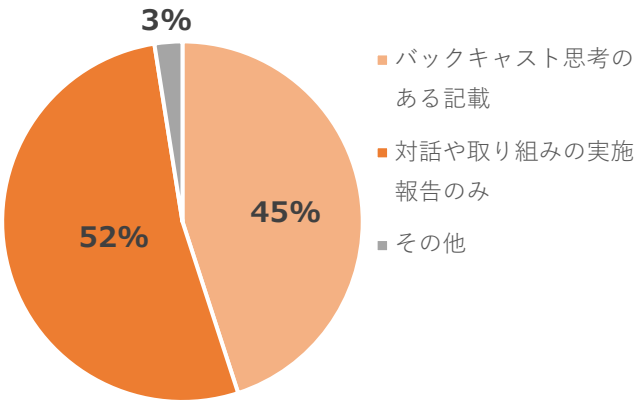

図3　記載の内容の特徴（n=80）

この結果から、取り組みの報告のみの企業数が若干上回るものの、ステークホルダー・エンゲージメントによってどうなりたいか、そして、どのようにそれを実現するかというバックキャスト思考のある企業も同程度存在しているように見える。しかし、「バックキャスト思考のある記載」のうち、すべてが具体的な目指す姿やアウトカムまで記載されているわけではなかった。したがって厳密には、ステークホルダー・エンゲージメントが戦略的に考えられ、経営に生かされていると確認できるケースが相当数存在している、とは言い難い。

４．ステークホルダーの期待を分析しているか

ステークホルダーとの利害関係は必ずしも一致するとは限らず、関わりの中で不一致が起こることもある。したがって、一方的な働きかけではなく、双方向からの適切なコミュニケーションを行うことで良好な関係性が構築され、価値が創出されていくと考えられる。ありたい姿からバックキャストするとしても、ステークホルダー・エンゲージメントは自社だけで完結するものではないため、一方の目線だけでは正しいゴールが見えているとは言えない。極端な例ではあるが、値段が高くなっても質の高さを極限まで追求した製品が取引先では求められているものだと認識して、それを前提にエンゲージメントのゴールを設定していたが、実は質よりも手軽さが求められており、価値の創出につながらないだけでなく、無駄なコストになっていた、といったようなケースが考え得る。実際にはここまでのことはないと思われるが良かれと思ったことが実は的外れになる可能性はある。つまり、３において「バックキャスト思考のある記載」の存在を確認したが、バックキャストできるゴールが設定されていても、ステークホルダーの考えを捉えたものでなければ、実際には的外れな戦略になっている可能性がある。よって、ステークホルダー・エンゲージメントを価値あるものとするには、ステークホルダーの期待や関心を適切に分析する必要がある。

そこで、３において「バックキャスト思考のある記載」と分類した36社について、ステークホルダーの期待や関心の記載有無を調査した。ここで「記載あり」としたものは「ステークホルダーからの期待・関心」とそれに類する文や項目の記載が確認できたものとした。

無断で複製・転載したり転送することを禁じます。　Copyright(C) TAKARA D＆IR Research Institute LTD. All Rights Reserved.

結果、36社中７社（19%）で記載が確認された（図４）。この結果から、ステークホルダーが何を求めているか具体的に分析したうえで目指す姿や対話などの取り組み内容を示せているケースは限られていると言える。分析はしていても記載をしていないという可能性もあるが、統合報告書を一つのコミュニケーションツールとして考えるならば、自社での分析結果であっても、対話の末に明らかになったものであっても、現状把握しているステークホルダーからの期待が本当に適切かどうか確認する面で、記載されることが望ましい。

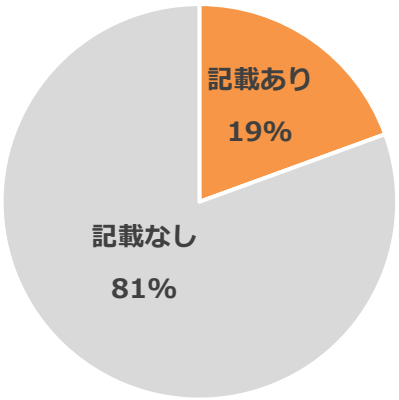

図４　ステークホルダーの期待や関心の記載有無
（n=36）

まとめ

本稿では、統合報告書におけるステークホルダー・エンゲージメントに関する開示状況と企業の捉え方の傾向について現状を明らかにしてきた。ステークホルダー・エンゲージメントについて一定程度の開示が行われており、企業価値への影響が認識されていること、双方向のコミュニケーションからの建設的な関係づくりを試みる姿勢が垣間見えた。しかし、ステークホルダーの期待や関心を分析したうえで、真に意味のある、価値を創出できる関係づくりを進めているケースは多数派ではなかった。将来キャッシュフローに影響しない情報は投資家視点で見ると開示する必要は少ない。だが、企業は自社だけで成り立っているわけではなく様々なステークホルダーの利害関係の中にあり、そこで価値を創出しているのであって、ステークホルダー・エンゲージメントはただの仲良し関係づくりや企業の慈善活動にだけに留まるものではない。投資家・株主には勿論、他のステークホルダーに、どのような認識でどこを目指して関係づくりを行うか適切に検討・実施し、開示することで、よりよい関係性の構築が促進され、自社の成長と価値向上とステークホルダーのメリット双方を生み出し、社会の好循環ができていくのではなかろうか。

（出所）株式会社宝印刷D&IR研究所 ESG/統合報告研究室の調査による

無断で複製・転載したり転送することを禁じます。　Copyright(C) TAKARA D＆IR Research Institute LTD. All Rights Reserved.