

企業の消費者志向経営に関する一考察 －ステークホルダー分析を中心に－

殿崎 正 芳

A Study on Consumer Oriented Management of Companies
- Focusing on stakeholder analysis -

Masayoshi TONOSAKI

抄 録

本論は、企業が消費者をステークホルダーとしての確に認識し捉えているのかを調査し、企業の消費者志向経営に関する現況の一端を明らかにすることを目的としたものである。

結果として、消費者をステークホルダーとして捉えている企業は極めて少なく、現時点において企業は消費者を直接的に意識していないことが判明した。また、消費者をステークホルダーとして捉えている企業の特徴として総合社が多いことやステークホルダーを細かく分類し、認識していることなどが明らかになった。

I. はじめに

一般的に企業のステークホルダー対応¹は、CSR (Corporate Social Responsibility) の枠組みで捉えられ遂行されていく中で、ステークホルダー論 (stakeholder theory) として具体化されてきたとされている。その後、ステークホルダー・エンゲージメント (stakeholder engagement) やマテリアリティ (materiality) などが取り入れられ、ISO26000やGRI (Global Reporting Initiative) などの国際的な枠組みも整えられてきた。

加えて、このような企業のステークホルダー問題への取り組みが、企業活動のリスク回避やモニタリングなどの「消極的」な対応から情報開示や対話を通じて連携していくという「積極的」な対応へと変遷してきた経緯がある。

また、消費者庁の消費者志向経営優良事例表彰応募要項の選考基準の一つとして、「消費者認識：対象となる消費者を、的確に把握し捉え、共に取り組んでいること」²という項目があり、消費者志向経営が推進されている。

しかしながら、企業がステークホルダーへの「積極的」な対応を重要視する流れの中で、企業が重要視しているステークホルダーとして「消費者」が

確に捉えられていないと推察される。

消費者庁は、消費者志向経営の定義を「事業者が①消費者全体の視点に立ち、消費者の権利の確保及び利益の向上を図ることを経営の中心と位置付ける。②健全な市場の担い手として、消費者の安全や取引の公正性の確保、消費者に必要な情報の提供等を通じ、消費者の信頼を獲得する。③持続可能で望ましい社会の構築に向けて、自らの社会的責任を自覚して事業活動を行う。(消費者と直接取引をする事業者に限らない)」としている³。

本論では、上記の消費者志向経営の定義①にある「消費者全体の視点」という観点を中心に、企業が消費者をステークホルダーとしての確に把握し捉えているのか、についてステークホルダー分析⁴の観点から調査し、企業の消費者志向経営における、現況の一端を明らかにすることを目的とする。

なお、本論において、「消費者」とは広く購買・消費行動を行う人のことで、必ずしも顧客とは限らない顧客よりさらに広い概念 (消費者 \geq 顧客)⁵とする。

II. 先行研究とリサーチ・クエスチョン

ステークホルダーに関する研究は様々あるが、消

費者をステークホルダーと位置付け、その観点から日本企業のステークホルダー分析が行われた実績は、これまでの先行研究においては極めて少ないのが実状である⁶。

Freeman (1997) によれば「ステークホルダーの用語が経営学の文献で最初に使用されたのは、1963年のスタンフォード研究所の内部資料」とされており、そこでの意味は、マネジメント（経営層および管理職層）が責任を持つべき唯一の集団として、株主の概念を一般化する用語で用いられている。

水尾 (2001b) は「米国企業では1920年代から30年代に既にゼネラル・エレクトリック社の『啓発的経営管理 (Enlightened Management)』や、ジョンソン・エンド・ジョンソン社の『我が信条 (Our Credo)』において利害関係者を重視する概念が社内に導入されており、現実の企業社会ではその概念が早くから導入されていたと見ることができる」としている。

Freeman (1984) は「企業は株主からのみの受託を受けた存在ではなく、企業を取り巻く環境主体としての顧客、仕入先・販売業者、地球環境、市民社会、従業員などあらゆるステークホルダーからの受託を受け、相利共生を求めることが、企業の長期的利益を産み出す」として、啓発的自己利益の有用性を論じている。

(1)ステークホルダーの定義

ステークホルダーの定義には様々な論者がいるが、Carroll (1996) は「企業が社会の視点から関係性を有し、企業組織が相互作用を持つあるいは相互依存するグループや個人」としている。

Hutton (1997) は「ステークホルダーが経済、社会そして政治的視点を内包して構築された権利と責任による相互システムの中に存在するものである」としている。

水尾 (2001a) は「顧客、従業員、株主、投資家、供給企業、競争企業、政府関係、NPO、地域社会、地球環境など企業を取り巻く内外の利害関係者」としている。

Freeman (2007) は「株主以外にも、企業の目的達成に相互に直接的な影響を与える存在として、従

業員、取引先、地域社会を1次的ステークホルダーとする。(中略) たゞ法的な強制力をもたない関係であっても、企業との関係に正当な理由や合理的な根拠がある場合、企業よりステークホルダーとして意識されることが多く、2次的ステークホルダーとなる。これには、NPO、競争相手、政府、マスコミなどが含まれる」としている。

Slabá, Marie (2016) は「所有者 (株主)、従業員、顧客、サプライヤー、競争企業、政府・自治体などを1次的な主要ステークホルダーとし、金融機関、地域社会、メディア、流通業者などを2次的ステークホルダーとすることもある」としている。

中村 (2017) は「1970年代末には、戦略的マネジメント過程のためには、政府、特定利益集団、労働組合、外国競争業者、意見を異にする株主、従業員の権利、機会均等、環境汚染、消費者主権、政府規制そして産業復興等、非伝統的なビジネス問題を考慮する必要が明確となってきた」として下記のように区分している。

(広義のステークホルダー)

組織の目的の達成に影響する、あるいはそれに影響されるすべての集団もしくは個人 (公益集団、抗議集団、政府機関、業界団体、競争業者、労働組合および従業員、顧客セグメント、株主等)

(狭義のステークホルダー)

組織の継続的な存続が依存するところの、すべての集団もしくは個人 (従業員、顧客セグメント、特定の供給業者、鍵となる政府機関、株主、特定の金融機関等) としている。

柿崎 (2018) によれば、「企業におけるステークホルダーの位置づけは、時間の経過を考慮すれば変化するし、企業の事業特性などによっても異なるので一義的ではない。(中略) ステークホルダーの概念には、力 (圧力、依存性)、正当性 (合法性) そして緊急性は制度的、定性的な要因が含まれるため一様ではない。したがって、ステークホルダーの性格は時間の経過や事業の特性などとともに変化して

きた」としている。

また、柿崎（2018）によると「事業の成功や失敗により損失を被る個人や組織をステークホルダーとする理解が存在している」としている。

一方で、CSRが経済的責任→法的責任→倫理的責任→フィランソロピック的責任と発展し、さらに戦略的CSRや共通価値（Creating Shared Value）など新しい概念が誕生したことなどの影響によりステークホルダーへの対応が重要視されると共に、企業が注力するステークホルダーの対象範囲も拡張したものと考えられる。

つまり、CSRが経営戦略に組み込まれ、ステークホルダー・エンゲージメントが社会的課題の解決と価値創造（収益への貢献）との関連で評価されるようになったことで、これまで軽視してきた対象に対してもステークホルダーとして広範且つ積極的な対応が求められるようになったと言える。

Tencati and Zsolnai（2012）は、「ステークホルダー・エンゲージメントは、今やより多くの多様なステークホルダーをイノベーションの価値フロー（value flow）に含める協力関係を構築する基盤として理解される。つまり、ステークホルダーは企業の事業活動へ統合され、意見の聞き取りや発言だけではなく、関与、協力という役割を担うことになる」としている。

柿崎（前掲）によれば、「企業統治とステークホルダーの関係についての議論が株主の利益を守ることが経営陣の信頼できる義務であるという伝統的な見解と、経営陣が全てのステークホルダーの利益のために意思決定を行うという見解の対比から生まれた。その後、企

業とステークホルダーの関係が拡張し、間接的な関係も含まれることになった。特に、地球環境問題はNPOやNGOの発展もあり、企業と間接的なステークホルダーが組み込まれることになった」としている。

このような企業のステークホルダーへの見解を捉え、下記の通りリサーチ・クエスチョンを設定する。

[リサーチ・クエスチョン]

- ①企業は、どのくらいの割合で消費者をステークホルダーとして捉えているのであろうか。
- ②消費者をステークホルダーとして捉えている企業は、どの業種が多いのであろうか。
- ③消費者をステークホルダーとして捉えていた企業は、そうでない企業と比較して、ステークホルダーの認識範囲にどのような特徴があるのであろうか。

なお、業種は東証業種名を基準とする。

Ⅲ. 研究方法

2019年度東洋経済CSR企業ランキング上位147社（以下、「調査対象企業」という）を対象に調査対象企業が公開している統合事業報告書・CSRやESG関連情報を中心に調査を行った。これらの情報にステークホルダーの提示がない場合は、方針・指針などに提示されているものを採用した。

なお、調査の再現性を確保するために、参考文献（その他）に調査対象企業のホームページでステークホルダーについて提示している該当部分が特定できるようにURLを明記した。

Ⅳ. 研究内容

調査対象企業を調査した結果は、下記の通りである。

	消費者	顧客・お客様	投資家・株主	金融機関	従業員	取引先・委託先・代理店	業界団体	政府・自治体	地域社会	機関・教育機関	学術団体・研究	NGO・NPO	地球環境	その他	対象個数
1		1	1	1	1	1		1	1		1	1	通信業界		10
2		1	1		1	1		1	1			1			7
3	1	1	1		1	1		1	1	1	1		同業他社		10
4		1	1		1	1	1	1	1	1	1				9
5		1	1		1	1		1	1		1		将来世代 国際社会・市民		10
6		1	1		1	1			1				産学連携パートナー		6
7		1	1		1	1			1			1			6
8		1	1		1	1	1	1	1	1	1				9
9		1	1		1	1			1						5
10		1	1		1	1			1				一般市民		6
11		1	1		1	1	1	1	1				同業他社		8
12		1	1		1	1		1	1			1	将来世代		8
13			1		1	1		1	1	1	1		大使館（外国政府） 他企業		9
14	1	1	1		1	1			1						6
15		1	1		1	1			1		1				6
16		1	1		1	1			1		1				6
17		1	1		1	1			1			1			6
18		1	1		1	1			1						4
19		1	1		1	1		1	1				グローバル社会		7
20		1	1		1	1		1	1						6
21		1	1		1	1		1	1	1	1		消費者団体、学生、有識者		11
22		1	1		1	1			1		1		グローバル社会 次世代の人々		8
23		1	1		1	1			1				国際社会		6
24		1	1		1	1					1		学生 国連（国際機関）		7
25		1	1		1	1			1						5
26		1	1		1	1		1	1	1					7
27		1	1		1	1			1						5
28			1		1	1			1				未来世代		5
29		1	1		1	1			1						5
30		1	1		1	1							地域住民		5
31		1	1		1	1			1			1	国際社会		7
32		1	1		1	1			1			1			6
33		1	1		1	1			1				顧客（患者・医療関係者）		6
34		1	1		1	1		1	1		1				7
35		1	1		1	1			1				マスメディア		5
36		1	1		1	1		1	1						6
37		1	1		1	1			1			1			6
38		1	1		1	1			1						5
39		1	1		1	1			1						5
40		1	1		1	1			1						5
41		1	1		1	1			1						5
42		1	1		1	1			1		1				6
43		1	1		1	1		1	1	1	1		患者・医療従事者		8
44		1	1		1	1			1						5
45		1	1		1	1			1			1			5
46		1	1		1	1		1	1		1				7
47		1	1		1	1		1			1		地域社会住民		6
48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				10
49	1	1	1		1	1		1	1	1	1				7
50		1	1		1	1	1	1	1	1	1		顧客（患者、医療関係者）		8
51		1	1		1	1		1	1				市民団体		7
52		1	1		1	1			1				グローバル社会		6
53		1	1		1	1			1						5
54		1	1		1	1			1						5
55		1	1		1	1			1				地球		5
56		1	1		1	1		1	1	1	1		メディア 政策立案者		10
57		1	1		1	1			1				次世代		6

企業の消費者志向経営に関する一考察－ステークホルダー分析を中心に－

		消費者	顧客・お客様	投資家・株主	金融機関	従業員	政界・自治体	地域社会	学術団体・研究機関・教育機関	NGO・NPO	地球環境	その他	対象個数
58	住友電気工業		1	1		1	1	1		1	1		8
59	大成建設		1	1		1		1			1	国際社会	7
60	オリオンバス		1	1		1		1				国際社会	6
61	DNP		1	1		1		1				顧客(企業・生活者)	5
62	三菱自動車	1	1	1		1		1					6
63	日野自動車		1	1		1	1	1		1		メディア・将来世代	9
64	中外製薬		1	1		1	1	1	1			患者・医療従事者 医療機関	7
65	国際石油開発帝石		1	1		1		1		1		資源国 コントラクター	7
66	大東建託		1	1		1		1				顧客(オーナー・入居者)	5
67	武田薬品工業		1	1		1		1		1		顧客(患者・医療関係者)	6
68	パナソニック		1	1		1	1	1		1			8
69	大林組		1	1		1		1			1		6
70	積水化学工業		1	1		1		1			1		6
71	住友化学		1	1		1		1			1	国際社会	7
72	トヨタ紡績		1	1		1		1				国際社会	6
73	日本郵船		1	1	1	1	1	1		1		メディア	9
74	日立金属		1	1		1		1					5
75	LIXIL		1	1		1	1	1	1	1			9
76	丸井グループ		1	1		1		1				将来世代	6
77	SUBARU		1	1	1	1	1	1	1	1		メディア	10
78	SONY		1	1		1		1		1	1		7
79	キリン		1	1		1		1			1		6
80	いすゞ自動車		1	1		1	1	1					6
81	住友商事	1	1	1	1	1	1	1		1			9
82	川崎重工グループ		1	1		1	1	1	1	1	1	次世代・未来	9
83	三井化学		1	1		1		1				産学官会	5
84	明治ホールディングス		1	1		1		1			1		6
85	ブラザー工業		1	1		1		1					5
86	双日	1		1	1	1	1	1	1	1		マスコミ・次世代	11
87	味の素		1	1		1		1		1		生活者・社外有識者	8
88	AGC		1	1		1		1					5
89	リクルートホールディングス		1	1		1	1	1		1			7
90	テルモ		1	1		1		1				患者・医療現場 アソシエイト	4
91	資生堂		1	1		1		1			1		6
92	横浜ゴム		1	1		1		1			1		6
93	TOTO		1	1		1		1					5
94	三菱重工業		1	1	1		1					日本社会 グローバル社会	7
95	電通		1	1		1		1		1	1	生活者	8
96	大塚		1	1		1		1				生活者	6
97	日立ハイテクノロジーズ		1	1		1		1					5
98	エーザイ		1	1		1		1					5
99	クラレ	1	1	1		1		1		1			7
100	三菱地所		1	1		1	1	1		1		競争企業 メディア	8
101	JSR		1	1		1		1					5
102	ヤマハ発動機		1	1		1		1			1		6
103	スズキ		1	1		1		1			1		6
104	ローム		1	1		1		1					5
105	富士電機		1	1		1		1			1		5
106	JXTGホールディングス		1	1		1		1		1		国際社会	7
107	鹿島		1	1		1	1	1				マスコミ	8
108	田辺三菱製薬		1	1		1		1				患者・家族 医療関係者	4
109	ニコン		1	1		1	1	1		1		国際機関	9
110	ミネベアミツミ		1	1		1		1			1	国際社会	7
111	王子ホールディングス		1	1		1		1				グローバル社会	8
112	住友林業		1	1		1	1	1		1	1	国際社会・学生 業界・同業他社	12
113	商船三井		1	1		1		1		1			6
114	日立化成		1	1		1		1			1		6
115	ジェイテクト		1	1		1		1					5
116	住友重機工業		1	1		1		1					4

	消費者	顧客・お客様	投資家・株主	金融機関	従業員	取引先・販売先・サブライヤー・販売社・代理店	業界団体	政府・自治体	地域社会	機関・教育機関	学術団体・研究	NGO・NPO	地球環境	その他	対象個数
117		1	1		1	1		1	1			1	1		8
118			1		1										2
119		1	1		1				1						4
120		1	1		1	1			1						5
121	1	1	1		1	1		1	1	1				メディア、学生	11
122		1	1		1	1		1	1						6
123		1	1		1	1		1	1			1			7
124		1	1		1	1		1	1						6
125		1	1		1	1	1	1		1	1				8
126		1	1		1	1			1			1			6
127		1	1		1	1		1	1					市民団体	7
128		1	1		1	1			1			1		未来世代	7
129		1	1		1	1		1	1			1			7
130		1	1		1	1		1	1					業界団体	7
131		1	1		1	1			1						5
132		1	1		1	1		1	1		1			メディア・将来世代	9
133		1	1		1	1			1			1		国際社会	7
134		1	1		1	1		1	1		1	1			8
135		1	1		1	1			1			1			6
136		1	1		1	1			1						5
137		1	1		1	1			1						5
138		1	1		1	1			1						5
139		1	1		1	1		1	1						6
140		1	1		1	1			1			1			6
141		1	1		1	1			1		1				6
142		1	1		1				1						4
143		1	1		1	1			1						5
144		1	1		1	1			1					マスメディア	6
145		1	1		1	1			1			1			6
146		1	1		1	1		1	1						6
147		1	1		1	1			1			1		学生・教員	7

出所：筆者作成。

図表1 企業のステークホルダー認識対象一覧

V. 考察

	消費者	顧客・お客様	投資家・株主	金融機関	従業員	取引先・販売先・サブライヤー・販売社・代理店	業界団体	政府・自治体	地域社会	機関・教育機関	学術団体・研究	NGO・NPO	地球環境
合計(社数)	10	142	144	7	141	140	10	55	141	14	50	36	
割合(%)	7%	96%	97%	5%	95%	95%	7%	37%	95%	9%	34%	24%	

出所：筆者作成。

図表2 消費者をステークホルダーとして提示していた割合

消費者をステークホルダーとして捉えていたのは、10社（7％）であり、137社（93％）が消費者をステークホルダーとして捉えていなかった。顧客は、142社（96％）に提示されていた（図表2参照）。

消費者をステークホルダーとして特定していた10社の内、業種は総合商社が4社を占めていた。その他の企業は、各種メーカー中心であった（図表3参

照）。

消費者をステークホルダーとして特定していた企業のステークホルダーの特徴は、そうでない企業と比較し、金融機関、政府・自治体等、NGO/NPOをステークホルダーとして特定している企業が多く、一方で地球環境については、ステークホルダーとして特定していない企業が多いという結果となった。

	企業名	東証業種名
1	花王	化学
2	三井物産	総合商社
3	住友商事	総合商社
4	クラレ	化学・化成品
5	野村総合研究所	システム・ソフトウェア
6	伊藤忠商事	総合商社
7	双日	総合商社
9	積水ハウス	不動産・住宅
10	三菱自動車	自動車

出所：筆者作成。

図表3 消費者をステークホルダーとして提示していた企業

	投資家・株主	金融機関	従業員	取引先・提携先・サプライヤー販売会社・代理店	業界団体	政府・自治体	地域社会	機関・教育機関	学術団体・研究	NNPO	地球環境	提示個数
消費者を明示している企業	100%	33%	100%	100%	11%	67%	100%	33%	78%	0%	8.6個	
上記以外の企業	98%	3%	96%	95%	7%	36%	96%	8%	31%	26%	6.4個	
①－②	+2%	+30%	+4%	+5%	+5%	+31%	+4%	+25%	+47%	▲26%	+2.2個	

出所：筆者作成。

図表4 消費者をステークホルダーとして提示している企業とそれ以外の企業の比較

加えて、消費者をステークホルダーとして特定している企業は、特定しているステークホルダー数が平均8.6個に対して、そうでない企業のステークホルダー数平均6.4個と比較して2.2個多く、ステークホルダーを細かく・広く捉えている傾向にある結果となった（図表4参照）。

消費者をステークホルダーとして特定している企業の中で総合商社の割合が高い結果となった。これは、総合商社という業種の特徴上、個人顧客に対して間接的ではあるが消費生活に関連する商品を仲介しているということ、並びにグループ会社にスーパー、ドラッグストア、不動産、食品などの業種（Business to Consumer）を有していることが消費者に着目している理由の一つであると推察される。

消費者をステークホルダーとして特定している企業の割合が7%であったが、例えば、法人取引が中心の企業は、直接的に個人と取引をしているわけで

はないため、ステークホルダーを特定する際に消費者が対象とされないことは想定できるが、個人が顧客である企業においても同様に消費者がステークホルダーの対象とされていないことが明らかになった。

通常、顧客でない個人も将来の顧客に成り得る可能性があり、マーケティング的な視点では、既存顧客以外の個人は新規顧客（未来顧客）のターゲットとして強く認識されアプローチされている。

これを鑑みれば、当然として消費者全体がステークホルダーの対象として認識されても良いはずであるが、ステークホルダーという観点からは顧客が中心であり、消費者志向経営が意識されているとは言いがたい状況にあることが明らかになった。

この理由は、企業における消費者の位置付けが、購買契約という暗黙の了解に基づく「間接的契約関係」という位置付けにあるということもあるが、それよりもむしろ「外部環境主体」として地域社会や

地球環境のように「実在する主体を持たない存在」に近い位置付けとして捉えられているからであると考えられる。つまり、企業にとって消費者は、「消費者≧顧客」であり顧客を含む漠然とした曖昧な位置付けにあると推察される。

例えば、企業とステークホルダーとの関係を法的・公的・契約上などの関係から見た場合、消費者をステークホルダーとして認識しようとしても、消費者は取引先・従業員・株主などと同様の関係性を有しているとは言えない。加えて、消費者自らがステークホルダーであると意識をして何らかの行動を起こすのはごく一部に限られ、トリガーとなる事象が発生しない限り行動を起こさない存在であるため、ステークホルダーと

しての認識まで至っていないと考えられる。

田中(2016)によると、「日本ではステークホルダーとしての市民社会側の作用が必ずしも強くない」としている。つまり、企業は直接的に関係性のある顧客をステークホルダーとする傾向があり、消費者は何らの契約関係も有せず、時として無意識に参加する場合もある「暗黙の合意関係」あるいは、企業との関係性について一切無知または感知することなく、自身にとって関心や影響がある何らかの事象が発生して、はじめてその関係性に気づく存在であり、顧客とは異なり少し離れた「外部グループ」として認識されているとも言える。

VI. 研究結果

	リサーチ・クエスチョン	結果
①	調査対象企業の内、どのくらいの割合で、消費者をステークホルダーとして捉えているのであろうか。	7% (10社/147社)
②	消費者をステークホルダーとして捉えている企業は、どの業種が多いのであろうか。	総合商社
③	消費者をステークホルダーとして捉えていた企業は、そうでない企業と比較して、ステークホルダーの認識範囲にどのような特徴があるのであろうか。	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーの特定数が2.2個多い。(幅広く・細かく捉えている) ・消費者をステークホルダーと捉えていた企業では、地球環境はステークホルダーとして捉えられていなかった。

出所：筆者作成。

図表5 結果一覧

日本企業を牽引している社会貢献ランキング上位の企業であっても、ステークホルダーという観点から見ると「消費者全体」の視点に立っている企業は極めて少なく、大半が「顧客志向」の範囲で留まっている状況が明らかになった。これは、個人を直接顧客としていない企業だけではなく、個人を直接顧客としている企業においても同様であり「消費者全体」が意識されていない結果となった。

この結果を企業の組織的な観点から見ると、統合事業報告書の作成などの役目を司る管理部門（経営企画、IRなど）においては、「消費者全体」への意識が低いことが示された。

現行、ステークホルダーの定義は様々な業種・業界を包括的に捉えているため大きな枠組みの提示と

なっている。また、ステークホルダーの特定については、個々の企業の判断に依拠しており捉え方が個別に異なるものとなっている。

一般的に組織の内部に関連するステークホルダーとして株主（投資家）、従業員が位置づけられるが、組織の外部としては、消費者・顧客、ビジネスパートナー、サプライヤー、金融機関、地域社会、政府・自治体、研究機関、NPO、NGO、地球環境、その他と幅広く、何を対象とするかは個別企業判断となり、ステークホルダーという概念に明確な基準が定められていないのが一つの要因であると考えられる。

加えて、企業の外部関係者を定義する様々なアプローチは単純なものではなく、多角的に考慮しなけ

ればならない背景もある。例えば、企業は顧客、競合他社、取引先など、一般的には自社の業務上の関係を中心に直接的な関わりを優先してステークホルダーを選定しているが、そのような直接的な関係性から外れるとステークホルダーの対象として認識され難くなる傾向にある。

しかし、一方で消費者は株主としての役割と顧客としての役割を併存しているケースもある。さらに、消費者は特定の企業の財・サービスに結びつくような単純なものではなく、多くの場合、利己的利益のために行動しつつ、他方でより広い共同体利益やSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）などを支持しているケースもある。加えて、消費者は新規顧客・新規株主・新入社員などステークホルダー候補としての位置付けも考えられる。

このように複合的に関係してくるのが消費者であるため、今後、企業としては消費者を営業上の直接的な関係性などの狭い範囲で捉えるのではなく、複眼的なアプローチからステークホルダーを幅広く検討し、「消費者全体」をステークホルダーとしての的確に捉えていくことが求められているのではなかろうか。

この現状が企業の消費者志向経営の遂行に課された課題の一つであるとする、企業に対する消費者の存在意義をより一層高めるためにも消費者側の意識を高め、エンカル消費など選択行動の在り方を真剣に考え盛り上げて行く必要がある。そのためにも、樋口（2019）が「消費者は、サステナブルな社会の実現に向けて、共感をベースに、企業や行政、NPOなどさまざまなアクターとの連携・協働を深めていく必要がある」と指摘しているように消費者側の積極的な対応が必要である。

一方、企業側にもステークホルダーとして顧客という部分的な捉え方で留まるのではなく、「消費者全体」として捉え、消費者志向経営が掛け声だけでなく真に実践されることが求められていると言える。

VI. おわりに

本論では、企業が消費者をステークホルダーとし

てどのくらい認識しているのか、どの業種が消費者をステークホルダーとして特定しているかを明らかにした上で、企業は消費者をステークホルダー・エンゲージメントの中でどのように位置付けているのかを検討した。その結果は、大半の企業は消費者全体をステークホルダーとしての的確に捉えていないことが明らかになったが、この現状を踏まえ、企業側だけ、或いは消費者側だけではなく企業と消費者の双方が伴に関心を深め積極的な対応を行うことが必要であると考えられる。そのためにも、今後の企業と消費者の価値共創の在り方、消費者教育の在り方が問われているとも言えるのではなかろうか。

謝辞

本研究の内容は、四国大学学際融合研究所での研究活動の成果として得られたものである。

〔注〕

- 1 Freeman（2007）によれば、ステークホルダーとは「企業目的の達成に、相互に影響を及ぼすことができる集団もしくは個人で、各々現代企業に何らかのかたちで利害（stake）関係を持つ存在」であるとしている。
- 2 消費者庁「令和2年度消費者志向経営優良事列表彰の実施について（募集）」（令和2年9月2日）。
- 3 消費者庁「消費者志向経営の取組促進に関する検討会」報告書（平成28年4月6日）。
- 4 一般的にステークホルダー分析とは、「ステークホルダーが誰であり、彼らの利害が何であるかを明らかにし、ステークホルダーの及ぼす影響力と関係を評価することを意味する。このステークホルダー分析の段階には、①ステークホルダーの特定、②ステークホルダーの区別と分類、③ステークホルダー間の関係の調査」とされている。
- 5 消費者庁「第2回消費者志向経営の取組促進に関するワーキンググループ 議事要旨」（平成27年9月25日）を基にしている。
- 6 ステークホルダーとして、顧客（消費者）という表現を使用しているものも一部ある。

参考文献

(日本語文献)

- 1) 足立浩 (2010) 「戦略的CSR (論) の本質的性
格 - 「CSR の資本化」現象 -」『日本福祉大
学経済論集』第41号, pp.1-33。
- 2) 柿崎洋一 (2018) 「企業競争力としてのステ
ークホルダー・マネジメント」『経営力創成研究』
14, pp. 45-56, 東洋大学経営力創成研究セン
ター。
- 3) 金井一頼・加藤敬太 (2009) 「経営戦略論にお
けるステークホルダー・アプローチの可能性」
『大阪大学経済学』59 (2) , pp. 63-77。
- 4) 消費者問題研究グループ(座長 小林紀之)(2013)
『消費者市民社会と企業・消費者の役割』中部
日本教育文化会。
- 5) 樋口一清 (2019) 『消費者経済学入門』中央経
済社。
- 6) 樋口一清・井内正敏 (2007) 『日本の消費者問題』
建帛社。
- 7) 樋口一清・井内正敏編著 (2020) 『日本の消費
者政策』創成社。
- 8) 文載皓 (2018) 「ステークホルダー・エンゲ
ージメントにおける理論的展開と課題」『常葉大
学経営学部紀要』第5巻第1・2号, pp.149-154。
- 9) 朴恩芝 (2009) 「CSR とステークホルダー・エ
ンゲージメント」『香川大学経済論叢』第82巻
第1・2号抜刷, pp. 87-98。
- 10) 水尾順一 (2001a) 「企業社会責任とステークホ
ルダーマネジメントシステム」『日本経営診断
学会論集』No.1, pp. 62-76。
- 11) 水尾順一 (2001b) 「21世紀における経営倫理～
コーポレート・ガバナンスにおけるステークホ
ルダーアプローチ～」『日本経営倫理学会誌』

第8号。

- 12) 水尾順一・清水正道・蟻生俊夫 (2002) 「情報
化社会とステークホルダー・マネジメント」『日
本経営倫理学会誌』第9号, pp.5-13。
- 13) 水谷雅一 (1995) 『経営倫理学の実践と課題』
白桃書房。
- 14) 田中信弘 (2016) 「ステークホルダー・エンゲ
ージメントの実践と課題」佐久間信夫編著『よく
わかる企業論第2版』ミネルヴァ書房。
- 15) 中村義寿(2017)「ステークホルダー理論の源流」
『名古屋学院大学論集社会科学篇』第53巻第3
号, pp.171-188。

(英語文献)

- 1) Carroll, A. B. (1996) “*Ethics and Stakeholder*
Management”, *Business & Society* , South Western
College Publishing, Ohio.
- 2) Freeman, R.E. (1997) “*Stakeholder theory*”,
Werhane, P.H & Freeman, R.E. eds. *The Blackwell*
Encyclopedic Dictionary Of Business Ethics,
Blackwell Publishers Ltd.
- 3) Freeman, R.E. (1984) “*a stakeholder approach*
Boston”, *Strategic management: Pitman*,
- 4) Hutton, W. (1997) “*An Overview of Stakeholding*”
Kelly, G. et al. *Stakeholder Capitalism*, London,
Macmillan.

企業の消費者志向経営に関する一考察－ステークホルダー分析を中心に－

(その他)

ステークホルダーを特定した企業別URL

	企業名	URL	検索日
1	A G C	https://www.agc.com/csr/pdf/agc_sus_jp_2019.pdf	2020年2月21日
2	A N Aホールディングス	https://www.ana.co.jp/group/csr/basic_approach/	2020年2月22日
3	D I C	https://www.dic-global.com/ja/csr/stakeholder/	2020年11月7日
4	D N P	http://www.dnp.co.jp/csr/2011/11_033-034.pdf	2020年11月8日
5	H O N D A	https://www.honda.co.jp/sustainability/report/pdf/2015/Honda-SR-2015-jp-020.pdf#search=%27%EF%BC%A8%EF%BC%AF%EF%BC%AE%EF%BC%A4%EF%BC%A1+%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%AB%E3%83%80%E3%83%BC%27	2020年2月22日
6	I H I	https://www.ihico.jp/csr/realize/csr.html	2020年2月23日
7	J R西日本	https://www.westjr.co.jp/company/action/csr_report/2012/pdf/csr2012_01.pdf#search=%27%EF%BC%AA%EF%BC%B2%E8%A5%BF%E6%97%A5%E6%9C%AC+%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%AB%E3%83%80%E3%83%BC%27	2020年2月22日
8	J S R	https://www.jsr.co.jp/csr/2016/stakeholder/topics.shtml	2020年2月23日
9	J T	https://www.jti.co.jp/recruit/fresh/rd/tobacco/outline/cont01/index.html	2020年2月22日
10	J X T Gホールディングス	https://www.hdjxtg-group.co.jp/csr/management/	2020年2月23日
11	K D D I	http://media3.kddi.com/extlib/files/corporate/csr/csr_report/pdf/csr_report_2007_05.pdf#search=%27%EF%BC%AB%EF%BC%A4%EF%BC%A9+%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%AB%E3%83%80%E3%83%BC%27	2020年2月23日
12	L I X I L	https://www.lxill.com/jp/sustainability/society/stakeholder.html	2020年11月8日
13	N E C	https://jpn.nec.com/csr/ja/management/stakeholder.html	2020年11月9日
14	N R I	https://www.nri.com/jp/company/governance	2020年11月10日
15	N T Tデータ	https://www.nttdata.com/jp/ja/sustainability/management/stakeholder-engagement/	2020年11月11日
16	N T Tドコモ	https://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/corporate/csr/about/pdf/csr2019w_004.pdf#search=%27%EF%BC%AE%EF%BC%B4%EF%BC%B4%E3%83%89%E3%82%B3%E3%83%A2+%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%AB%E3%83%80%E3%83%BC%27	2020年2月22日
17	S O N Y	https://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr_report/about/stakeholder.html	2020年2月22日
18	S U B A R U	https://www.subaru.co.jp/csr/subaru_csr/stakeholder/	2020年11月8日
19	T D K	https://www.jp.tdk.com/corp/ja/sustainability/tdk_sustainability/sus01900.htm#anchor_01	2020年11月8日
20	T O T O	https://jp.toto.com/company/csr/stakeholder/gri/pdf/29-30.pdf#search=%27%EF%BC%B4%EF%BC%AF%EF%BC%B4%EF%BC%AF+++%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%AB%E3%83%80%E3%83%BC%27	2020年2月23日
21	アイシン精機	https://www.aisin.co.jp/csr/aisin-group/stakeholders/	2020年2月23日
22	アサヒ	https://www.asahigroup-holdings.com/csr/philosophy/stakeholder.html	2020年2月23日
23	旭化成	https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/sustainability/philosophy/about_sustainability/	2020年11月8日
24	アシックス	https://corp.asics.com/jp/csr/our-approach/stakeholder-engagement	2020年2月23日
25	味の素	https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2019/SDB2019_06-08.pdf	2020年2月23日
26	アステラス製薬	https://www.astellas.com/jp/ja/responsibility/stakeholder-communications	2020年2月23日
27	アズビル	https://www.azbil.com/jp/csr/index.html#sj_csr_ba	2020年2月23日
28	イオン	https://ssl4.eir-parts.net/doc/8267/ir_material_for_fiscal_ym24/72167/00.pdf	2020年2月23日
29	いすゞ自動車	https://www.isuzu.co.jp/company/csr/report/pdf/policy.pdf	2020年2月23日
30	伊藤忠テクノソリューションズ	https://www.itc-g.co.jp/about/csr/policy/management.html	2020年2月23日
31	伊藤忠商事	https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/stakeholder/index.html	2020年2月23日
32	宇部興産		2020年2月23日
33	エーザイ	https://www.eisai.co.jp/company/philosophy/index.html	2020年2月22日
34	王子ホールディングス	https://www.ojiholdings.co.jp/Portals/0/resources/content/files/ir/library/annual/2019_all_A4.pdf	2020年2月23日
35	大阪ガス	https://www.osakagas.co.jp/company/csr/beginning/stakeholder.html	2020年2月23日
36	大塚ホールディングス	https://www.otsuka.com/jp/csr/hd_activity/stakeholder.html	2020年11月8日
37	大林組	https://www.obayashi.co.jp/sustainability/	2020年11月8日
38	オムロン	https://sustainability.omron.com/jp/stakeholders/	2020年2月23日
39	オリンパス	https://www.olympus.co.jp/csr/download/pdf/csr_report_2016_20.pdf#search=%27%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%83%B3%E3%83%91%E3%82%B9+%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%AB%E3%83%80%E3%83%BC%27	2020年2月23日
40	花王	https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/sustainability/pdf/sustainability2019-004.pdf#search=%27%E8%8A%B1%E7%8E%B+%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%AB%E3%83%80%E3%83%BC%27	2020年2月22日
41	鹿島	https://www.kajima.co.jp/csr/csr_outline/index-j.html	2020年2月23日
42	川崎重工グループ	https://www.khi.co.jp/sustainability/stakeholder/	2020年2月23日
43	関西電力	https://www.kepcoco.jp/share_corporate/pdf/report2016_16.pdf#search=%27%E9%96%A2%E8%A5%BF%E9%9B%BB%E5%8A%9B+%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%AB%E3%83%80%E3%83%BC%27	2020年2月23日
44	キヤノン	https://global.canon/ja/csr/management/stakeholder.html	2020年2月22日
45	キューピー	https://www.kewpie.com/sustainability/communication/dialogue/	2020年2月23日
46	京セラ	https://www.kyocera.co.jp/ecology/csr.html	2020年2月23日
47	キリン	https://www.kirinholdings.co.jp/csv/sustainability/stakeholder.html	2020年2月23日
48	クボタ	https://www.kubota.co.jp/csr/approach/basic_policy.html	2020年2月23日
49	クラレ	https://www.kuraray.co.jp/csr/report2019/management	2020年2月23日
50	国際石油開発帝石	https://www.inpex.co.jp/csr/stakeholders.html	2020年2月23日
51	コニカミノルタ	https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/download/2010/pdf/2010_05-06.pdf	2020年2月23日

殿崎正芳

	企業名	URL	検索日
52	コマツ	https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/130	2020年2月23日
53	サントリーグループ	https://www.suntory.co.jp/company/csr/philosophy/	2020年2月22日
54	ジェイ エフ イー ホールディングス	https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/pdf/csr_2019_j_20191210.pdf	2020年2月23日
55	ジェイテクト	https://www.jtekt.co.jp/sustainability/society/	2020年2月23日
56	シオノギ製薬	http://www.shionogi.co.jp/company/pdf/ehs_2019_j.pdf	2020年2月23日
57	資生堂	https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/	2020年2月23日
58	清水建設	https://www.shimzu.co.jp/company/csr/basis/index.html#Stakeholders	2020年2月23日
59	商船三井	https://www.mol.co.jp/sustainability/stakeholder/index.html	2020年2月23日
60	昭和電工	https://www.sdk.co.jp/csr/sh/communication.html	2020年2月23日
61	信越化学工業	https://www.shinetsu.co.jp/jp/csr/csr_release.html	2020年2月23日
62	スズキ	https://www.suzuki.co.jp/corporate/csr_environment/intro/csr_policy.html	2020年2月23日
63	住友金属鉱山	https://www.smm.co.jp/csr/csr_data/stakeholders/	2020年2月22日
64	住友ゴム	https://www.srigroup.co.jp/csr/csr/integrity/03_5.html	2020年2月23日
65	住友重機工業	https://www.nikkei.com/markets/ir/irftp/data/tdnr/tdnetg3/20150709/9dfbhd/140120150708445173.pdf#search=%27E4%BD%8F%E5%8F%8B%E9%87%8D%E6%A9%9F%E5%B7%A5%E6%A5%AD+++%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%AB%E3%83%80%E3%83%BC%27	2020年2月23日
66	住友商事	https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/sustainability/report/esg/esg_5.pdf?la=ja	2020年2月23日
67	住友電気工業	https://sei.co.jp/csr/policy.html	2020年2月23日
68	住友林業	https://sfc.jp/information/society/sustainability/stakeholder.html	2020年2月23日
69	セイコーエプソン	https://www.epson.jp/company/kodo_gensoku.htm#anchor09	2020年2月23日
70	積水化学工業	https://www.sekisui.co.jp/csr/stakeholders/index.html	2020年2月23日
71	積水ハウス	https://www.sekisuishouse.co.jp/sustainable/management/stakeholders_1/index.html	2020年2月23日
72	セコム	https://www.secom.co.jp/corporate/csr/infra/governance/governance.html	2020年2月23日
73	セブン&アイホールディングス	https://www.7andi.com/csr/organization/engagement.html	2020年2月22日
74	双日	https://www.sojitz.com/jp/csr/society/stkholder/	2020年2月23日
75	第一三共	https://www.daiichisankyo.co.jp/corporate/csr/communication/	2020年2月23日
76	ダイキン	https://www.daikin.co.jp/csr/engagement/engagement.html	2020年2月23日
77	大東建託	https://www.kentak.co.jp/corporate/csr/about/stakeholders.html	2020年2月23日
78	大和ハウス工業	https://www.daiwahouse.co.jp/csr/pdfs/2013/2013_csr_digest_05.pdf#search=%27E5%A4%A7%E5%92%8C%E3%83%8F%E3%82%A6%E3%82%B9%E5%B7%A5%E6%A5%AD+++%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%AB%E3%83%80%E3%83%BC%27	2020年2月22日
79	武田薬品工業	https://www.takeda.com/siteassets/jp/home/csr/sustainable-value-report/svr2018_jp.pdf	2020年2月22日
80	田辺三菱製薬	https://www.mt-pharma.co.jp/shared/show.php?url=../csr/report/csr/index.html	2020年2月23日
81	中外製薬	https://www.chugai-pharm.co.jp/sustainability/sharedvalue/stakeholder.html	2020年2月23日
82	帝人		
83	テルモ	https://www.terumo.co.jp/sustainability/report/pdf/SR_2019_J_11.pdf	2020年2月23日
84	デンソー	https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/society/stakeholders/	2020年2月23日
85	電通	https://www.dentsu.co.jp/csr/overview/majorstakeholders.html	2020年2月23日
86	東京エレクトロン	https://www.tel.co.jp/csr/report/cms-file/er2013_08.pdf#search=%27E6%9D%B1%E4%BA%AC%E3%82%A8%E3%83%AC%E3%82%AF%E3%83%88%E3%83%AD%E3%83%B3+++%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%AB%E3%83%80%E3%83%BC%27	2020年2月23日
87	東芝グループ	https://www.toshiba/ww/ja/csr/engagement/stakeholders.html	2020年2月22日
88	東レグループ	https://www.toray.co.jp/sustainability/activity/engagement/	2020年2月23日
89	豊田合成	https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/think/	2020年2月23日
90	豊田自動織機	https://www.toyota-shokki.co.jp/investors/items/p51-p60.pdf	2020年2月23日
91	豊田通商	https://www.toyota-tsusho.com/csr/materiality.html	2020年2月23日
92	トヨタ紡織	https://www.toyota-boshoku.com/jp/content/wp-content/uploads/TBreport_2019.pdf	2020年2月23日
93	トヨタ自動車	https://global.toyota/pages/global_toyota_sustainability_report/sdb/sdb19_jp.pdf#page=10	2020年2月22日
94	ニコン	https://www.nikon.co.jp/sustainability/report/sr2019_04.pdf	2020年2月23日
95	日産自動車	https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/REPORT/NS2022/STAKEHOLDER_ENGAGEMENT/	2020年2月23日
96	日本ガイシ	https://www.ngk.co.jp/sustainability/society/stakeholder01.html	2020年2月23日
97	日本精工	https://www.nsk.com/jp/csr/nskcsr/index.html	2020年2月23日
98	日本電産	https://www.nidec.com/jp/sustainability/principle/stakeholder/	2020年2月23日
99	日本電信電話	https://www.ntt.co.jp/csr/groupcsr/stakeholder.html	2020年2月23日
100	日本特殊陶業	https://www.ngkntk.co.jp/csr/feature/feature2016_01.html	2020年2月23日
101	日本郵政	https://www.japanpost.jp/csr/engagement.html	2020年2月23日
102	日本郵船	https://www.nyk.com/csr/stk/	2020年2月23日
103	パナソニック	https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/management/structure.html	2020年2月23日
104	東ソ	https://www.tosoh.co.jp/csr/social/communication.html	2020年2月23日
105	日立ハイテクノロジーズ	https://www.hitachi-hightech.com/jp/about/csr/philosophy/	2020年2月23日
106	日立化成	https://www.hitachi-chem.co.jp/japanese/csr/stakeholder/dialogue/communication.html	2020年2月23日
107	日立金属	http://www.hitachi-metals.co.jp/csr/pdf/2019/detail_csr2019_09_2.pdf	2020年2月23日
108	日立建機	https://www.hitachicm.com/global/jp/environment-csr/society/engagement/	2020年2月23日
109	日野自動車	https://www.hino.co.jp/corp/csr/backnumber/parts/pdf/2019/sr19_034-035.pdf#search=%27E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%AB%E3%83%80%E3%83%BC+++%E6%97%A5%E9%87%8E%E8%87%AA%E5%8B%93%E8%BB%8A%27	2020年2月23日
110	フジクラ	https://www.fujikura.co.jp/esg/group_csr/stakeholder.html	2020年2月23日

企業の消費者志向経営に関する一考察－ステークホルダー分析を中心に－

	企業名	URL	検索日
111	富士写真フイルム	https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/vision/management/stakeholders	2020年2月23日
112	富士ゼロックス	https://www.fujixerox.co.jp/company/csr/structure	2020年2月23日
113	富士通	https://www.fujitsu.com/jp/about/environment/management/communication/dialogue/	2020年2月23日
114	富士電機	https://www.fujielectric.co.jp/about/ir/pdf/ar2018/07-01.pdf	2020年2月23日
115	ブラザー工業	http://download.brother.com/pub/jp/csr/pdf/csr-2019-all.pdf	2020年2月23日
116	ブリヂストン	https://www.bridgestone.co.jp/csr/stakeholders_communication/	2020年2月23日
117	マツダ	https://www.mazda.com/globalassets/ja/assets/csr/download/2017/2017_p026.pdf	2020年2月23日
118	丸井グループ	https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme04/co-creation.html	2020年2月23日
119	三井化学	https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/management/stakeholder.htm	2020年2月23日
120	三井物産	https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/philosophy/stakeholder/index.html	2020年2月23日
121	三井不動産グループ	https://www.mitsufudosan.co.jp/corporate/csr/2009/stakeholder/index.html	2020年2月23日
122	三菱ケミカルホールディングス	https://www.m-chemical.co.jp/csr/stakeholder/index.html	2020年2月23日
123	三菱自動車	https://www.mitsubishi-motors.com/jp/csr/pdf/report-2019/CSR2019-management_02.pdf	2020年2月23日
124	三菱商事	https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/library/pdf/07sr-04.pdf	2020年2月23日
125	三菱地所	https://www.mec.co.jp/j/sustainability/management/stakeholder/	2020年2月23日
126	三菱マテリアル	https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/csr/report/pdf/csr2017-21.pdf#search=%27%E4%B8%89%E8%8F%B1%E3%83%9E%E3%83%86%E3%83%AA%E3%82%A2%E3%83%AB++%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%AB%E3%83%80%E3%83%BC%27	2020年2月23日
127	ミネベアミツミ	https://www.minebeamitsumi.com/corp/environment/management_r/csr/	2020年2月23日
128	村田製作所	https://www.murata.com/ja-jp/about/csr/topmessage	2020年2月23日
129	明治ホールディングス	https://www.meiji.com/sustainability/society_creation/society/#02	2020年2月23日
130	ヤクルト	https://www.yakult.co.jp/csr/eco/report/pdf/csr2019.pdf	2020年2月23日
131	ヤフー	https://about.yahoo.co.jp/csr/stakeholder/01.html	2020年2月23日
132	ヤマハ	https://www.yamaha.com/ja/csr/csr_management/stakeholder/	2020年2月23日
133	ユニ・チャーム	http://www.unicharm.co.jp/csr-eco/group_csr/index.html	2020年2月23日
134	ユニ・ファミリーマートホールディングス	https://www.family.co.jp/content/dam/family/sustainability/report/sustainability/UFHD_s-rep2018_all_r.pdf#search=%27%E3%83%A6%E3%83%8B%E3%83%BB%E3%83%95%E3%82%A1%E3%83%9E%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%83%88%E3%83%9B%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%82%B9++%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%AB%E3%83%80%E3%83%BC%27	2020年2月23日
135	横河電機	https://www.yokogawa.co.jp/about/ir/governance-ja/basic-views-ja/	2020年2月23日
136	横浜ゴム	https://www.y-yokohama.com/csr/search/holder/	2020年2月23日
137	リクルートホールディングス	https://recruit-holdings.co.jp/sustainability/policy/management/	2020年2月23日
138	リコー	https://jp.ricoh.com/sustainability/engagement	2020年2月23日
139	ローム	https://csr.rohm.com/jp/csr_management/	2020年2月23日
140	三越伊勢丹ホールディングス	https://imhds.disclosure.site/ja/themes/87	2020年2月23日
141	三菱重工業	https://www.mhi.com/jp/csr/management/stakeholder.html	2020年2月23日
142	三菱電機	https://www.mitsubishielectric.co.jp/corporate/csr/management/communication/index.html	2020年2月23日
143	住友化学	https://www.sumitomo-chem.co.jp/sustainability/management/stakeholders/	2020年2月23日
144	新日鐵住金	https://www.nipponsteel.com/csr/stakeholder/	2020年2月23日
145	大成建設	https://www.taisei.co.jp/about_us/csr/management/policy/	2020年2月23日
146	東京ガス	https://tokyo-gas.disclosure.site/ja/themes/158	2020年2月23日
147	東日本旅客鉄道	https://www.jreast.co.jp/eco/pdf/pdf_2019/g4comparisontable2019.pdf	2020年2月23日

殿崎正芳

ABSTRACT

This paper attempts to clarify how many companies recognize “consumers” as stakeholders. As a result of the survey, only 6% of companies recognized “consumers” as stakeholders (Most companies remain “customer oriented”). In other words, it turned out that consumer-oriented management has not penetrated the current corporate management.

KEYWORDS: Consumer, Stakeholder, Consumer Oriented Management