

企業競争力としてのステークホルダーマネジメント

Stakeholder Management as Corporate Competitiveness

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 柿崎洋一

要旨

イノベーションは企業競争力の源泉である。イノベーションにおけるステークホルダーのパートナーないしサポーターとしての役割に関心が向けられている。このようなステークホルダーの役割では、既存のステークホルダーの利害を調整するという視点だけでなく、イノベーションの成果の向上によって企業の競争力を高めるようにステークホルダーをつなぐことが求められる。つまり、このようなステークホルダーマネジメントの機能には、イノベーションの基盤として、新たなステークホルダーを含めた価値フローを設計し、実践するという機能が加わることになる。

本稿では、植物工場におけるイノベーション戦略のいくつかのパターンを示し、植物工場のケーススタディを通じてステークホルダーの役割とイノベーションの成果への影響を検討した。企業が植物工場の事業に参入する際のイノベーションの問題では、派生的なイノベーション、パートナーシップ、ステークホルダーマネジメントによって新たな価値を創出することも重要である。さらに、植物工場の事業に参入する企業は、植物工場が技術的に優れているとしても、顧客が購入したい優れた製品計画の実現に専念する必要がある。

キーワード (Keywords) : ステークホルダー (stakeholder)、ステークホルダー・エンゲージメント (stakeholder engagement)、価値フロー (value flow)、イノベーション (innovation)、ステークホルダーマネジメント (stakeholder management)

Abstract

In this paper, we show some patterns of innovation strategy in agricultural business and examined the role of stakeholders and the effect on their innovation results through case study of plant factories.

The conclusions are below. The relationship between innovation and stakeholders as companies enter the business of plant is the creation of co-creation value through derivative innovation, partnership and stakeholder management. It is also important to manage the impact of stakeholders during the innovation transition stage. Therefore, companies entering the plant business need to concentrate on realizing the excellent product plan that customers want to purchase, even though the plant factory is technically superior.

はじめに

企業の生産活動は原材料の調達、加工、販売そして製品の使用、廃棄に至る全過程に責任を負う時代となった。言い換えれば、企業の生産概念が製品のライフサイクルによって決定されるといえる。企業が生産する製品・サービスは、組織内部における価値連鎖(value chain)だけでなく、外部の価値連鎖とつながることになった。

企業の対外関係は、企業の社会的責任への取り組みの中で発展し、ステークホルダー論(stakeholder theory)としても具体化されてきた。今日では、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、ISO2600 や GRI(Global Reporting Initiative)などのCSR(企業の社会的責任:Corporate Social Responsibility)に関する国際的な標準化も進んでいる。

さらに進んで、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監視的な性格から参画的な性格を強め、さらに企業のイノベーション活動への統合という段階へと進んでいる。このような動向は、企業のステークホルダー関係への取り組み、すなわちステークホルダーマネジメントが企業競争力としての役割を高めつつあることを意味している。ここでは、企業競争力としてのステークホルダーマネジメント(stakeholder management)をイノベーションという視点から検討してみることにする。

1. ステークホルダーの基本的性格

ステークホルダーは、利害関係者とも呼ばれるが、一般的に「組織目標の達成に影響を与えるか、または影響を受ける任意のグループまたは個人」と定義されている(Freeman,1984,46)。この定義は包括的であるため、ステークホルダーの特定化については様々な理解がなされている。例えば、組織内のステークホルダーとして所有者(株主)、経営者、従業員が位置づけられ、組織の外部として消費者、サプライヤー、金融機関、地域社会、政府・自治体などが理解されてきた(水尾, 2001)。今日では、自然環境(natural environment)も地球環境問題への対応という視点からステークホルダーに加えることもある(日立製作所, 2017)。さらに、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、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(Slabá, Marie, 2016, 128)。

このように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。企業におけるステークホルダーの位置づけは、例えばステークホルダーの力(power)、正当性(legitimacy)そして緊急性(urgency)などによって説明されてきた(Mitchell, Agle, Wood, 1997, 865-868)。しかし、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。

さて、ステークホルダーは、これまで経営成果の分配に対する利害を主張する存在として、企業の売上高から順次、製造原価、支払い利息、税金、さらに配当へと分配される損益計算の構造が1つの形式として利用されてきた。いうまでもなく、経営成果の分配は、公正で公平なことが求められ、公益性責任とも呼ばれた(山城, 1977, 211-215)。そこには、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。さらに、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、経営陣がすべ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。さらに、企業はステークホルダーの役割が新たな企業と社会との関係を構築するために、社会的な課題の解決を模索し始めた。企業評価についてもステークホルダーによるCSR評価が組み入れられることになった。とりわけ、ステークホルダー・エンゲージメントは、企業の経営陣が取り組むべき経営課題の評価と優先順位の策定へのステークホルダーの参画を意味する。

企業は、さまざまなステークホルダーの利害を組織の利害と調整し、その結果を反映したマテリアリティを社会に提示し企業活動への理解と支持を獲得することを試みた。このような試みは、経営成果の分配が生産活動の果実の分配であるのに対して、経営課題の決定に関わる関与度の分配ともいえる。そして、企業経営への参画方法としてのステークホルダー・エンゲージメントは、経営意思決定への参画という点で従来のステークホルダー論をより包括的で、機能的な性格の理論へと進めることになった。

いうまでもなく、このような考え方の基盤は、CSRに関する認識の深化である。CSRは、事業活動から派生するリスクの回避や社会的なイメージの向上などの付随的な活動から、経済的な評価を含めた統合的な性格をもつとともに、企業活動と一体化して理解されるようになった。したがって、CSRそのものが企業経営に取り入れられ、ステークホルダー・エンゲージメントという形で企業活動が社会的な課題解決への貢献との関連で評価され、そこに新たな事業の方向性を見いだすようになってきたのである。

また、企業と社会との間に共創の関係が生じるとともに、企業の成果としての利潤の源泉であるイノベーションについても、ステークホルダーの役割が再考されるようになってきたのである。企業と社会の共創の時代には、企業経営にとっても、ステークホルダーの新たな役割と活動を再定義する必要が生まれていると考える。イノベーションは企業目的である利潤の獲得だけでなく、社会的および環境的な課題を解決するというソリューションであり、新しい価値を創造する活動と理解されるようになった(Gould, 2012)。このような動向は、エコ・イノベー

ション(eco-innovation)やソーシャル・イノベーション(social innovation)への企業の取り組みからも明らかである。

2. ステークホルダーとイノベーション

企業のイノベーションとCSRとの急速な接近は、2010年代のグリーン経済(UNEP,2011)、グリーン成長(OECD,2011)への国際的な関心と政策の実施により、現実のものとして姿を現した。企業のイノベーションが地球環境問題の解決へと方向づけられるとともに、地球環境問題そのものが社会的な諸問題(人権、貧困、労働慣行、ガバナンスなど)と結びついていることも明らかになってきた。そして、地球環境問題をCSR問題へと包摂するとともに、イノベーションとCSRとの結びつきについての関心も高まってきたのである。

イノベーションとCSRの関係は、双方向の主導性によって理解される(MacGregor & Fontrodona, 2008,14)。1つは、企業のビジネス・イノベーションの成果が地球環境問題や社会的な問題の解決に結果として貢献するというビジネス・イノベーション主導型の方向性である。いま1つは、地球環境問題や社会的な問題の解決というCSRが主導して、結果として新たなイノベーションを生み出す方向性である。地球環境問題の解決に取り組むという社会的な要請に企業が対応するために電気自動車を開発することなどがあげられる。

さらに、イノベーションとCSRの双方向性は、地球環境問題と企業の経済的な成果のトレードオフ関係が議論された段階とは異なり、正の関係性によって特徴づけられる(Porter & Kramer, 2006,2011)。そして、CSRは地球環境、社会そして経済という側面を統合した考え方によって定義づけられるようになった。GRIや統合報告書などは、このような傾向を端的に示しているといえる。このような段階では、イノベーションも経済的な成果だけでなく、地球環境問題を含む包括的なCSRの観点から思考され、実行そして評価されることになる。それは、イノベーションとCSRの共創といえる。

イノベーションとCSRの共創時代における企業のイノベーションとステークホルダーの関係は、経営成果の配分における利害、経営課題の決定に関わる関与度の配分という側面だけでなく、共創的なイノベーションのパートナー的な関係として理解されるようになる。企業とステークホルダーの関係は、製品やサービスだけでなく、活動(機能)、情報そして資源など多様なつながりが考えられる。

企業と顧客の関係は、単なる製品やサービスの提供と消費という一面的な関係だけでなく、顧客の活動や消費情報などが企業のイノベーションに強い影響を与え、また顧客自身が新たなイノベーションを生み出すことも考えられるのである。企業とステークホルダーの間に生じる共創の関係は、決して組織的な主従関係ではなく、それぞれが自立した関係であると理解される。したがって、製品やサービスそのもののイノベーションだけでなく、顧客の活動や消費情報から2次的、派生的に生まれるイノベーションが経済的、環境的そして社会的に成果を生むと考えるのである。

3. ステークホルダー・エンゲージメントとイノベーション

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

(Tencati and Zsolnai, 2012,346)。ステークホルダーはあらゆる種類のものであり、企業の経営陣はその組織目的に基づいてどのステークホルダーが関与するのかを設計する。このようにステークホルダーの役割は、企業の不正行為を防止し、リスク軽減によって損失を防ぐだけでなく、新しい製品やサービスについて企業に対して社会的・経済的なニーズを積極的に理解させるサポーターでもある。さらに進んで、ステークホルダーには、企業とともに新たな価値共創のパートナーとしての役割が加わることになる。

このような企業とステークホルダーの問題は、企業と社会の価値フローによって明らかになると考えられる。ここでは、価値フローに従って、わが国の植物工場の問題を事例に検討する。

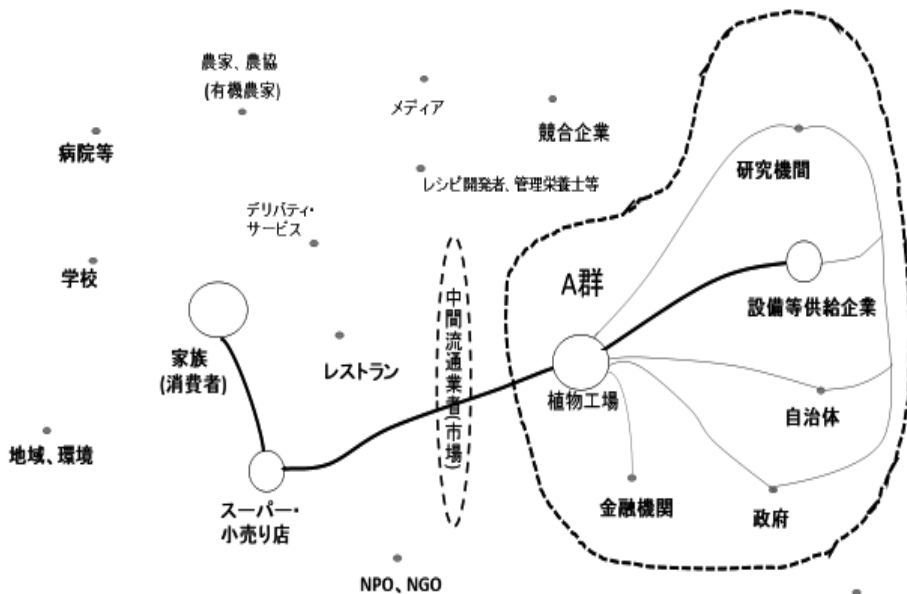
植物工場とは、「施設内で植物の生育環境（光、温度、湿度、二酸化炭素濃度、養分、水分 等）を制御して栽培を行う施設園芸のうち、環境及び生育のモニタリングを基礎として、高度な環境制御と生育予測を行うことにより、野菜等の植物の周年・計画生産が可能な栽培施設」（農林産業省、経済産業省, 2017）である。しかし、現在、人工光型植物工場の経営は、厳しい状況にある。その原因としては、投資額が大きく、運営費用も高いために店頭での価格が高く、収益が獲得できないというのが一般的である。もとより、そこには支援制度、技術的な問題等の制度的、技術的な課題が存在している。したがって、将来の対策として、生産事業者と各ステークホルダーが連携して植物工場の基盤技術の確立、価値連鎖の高付加価値化そして事業者の多様化による産業全体の活性化が求められている。

また、これまでの定時、定量、定価、定質という要件だけでなく、安全、安心という要件を充足することが植物工場の経営を安定させるために必要であるとされる。さらに、機能性の高い野菜、薬用植物、および医薬品原材料等となる植物による健康・医療への貢献、地方の福祉雇用や空き地を活用した地方創生への貢献、および生産システムをインフラとして海外に輸出することなどの多様な可能性が指摘されている（フロンティア・マネジメント,2017,54、農林産業省、経済産業省, 2017）。

植物工場のステークホルダーは、将来の課題として「バリューチェーン全体での主要なステークホルダーとの連携を通じ、マーケットインの発想から消費者ニーズに即した商品開発を行うことで高付加価値化を目指す。（フロンティア・マネジメント,2017,5）」ことが取り上げられるようになっている。これは、生産に関わるステークホルダーだけでなく、ステークホルダーとしてのマーケット、とりわけ消費者を意識したものである。このような状況を踏まえて、価値フローモデルを活用して表すと次のようになると考えられる(den Ouden, 2012,154-179)。

まず、植物工場のステークホルダー関係は、植物工場の設置を中心にしたステークホルダーはA群で示される(図表-1)。このA群は、産学官連携の体制を採り、革新的な技術の研究と開発を目指すのが一般的である。植物工場の設置は、農林水産省や経済産業省の支援のもと、大学研究機関、企業が連携してモデルを構築し、普及させるという形態で始まったといえる。したがって、植物工場の施設設置、つまり生産体制の課題の克服が経営課題として理解されたといえる。その後も、設置コスト改善、運営コスト削減、規格化などの生産面に関わる課題の解決に向けた産官学連携が形成されている。そこに登場するステークホルダーは、A群のように、設備等供給企業、大学等研究機関、政府、自治体などである。

図表-1 植物工場の価値フロー(生産的側面)



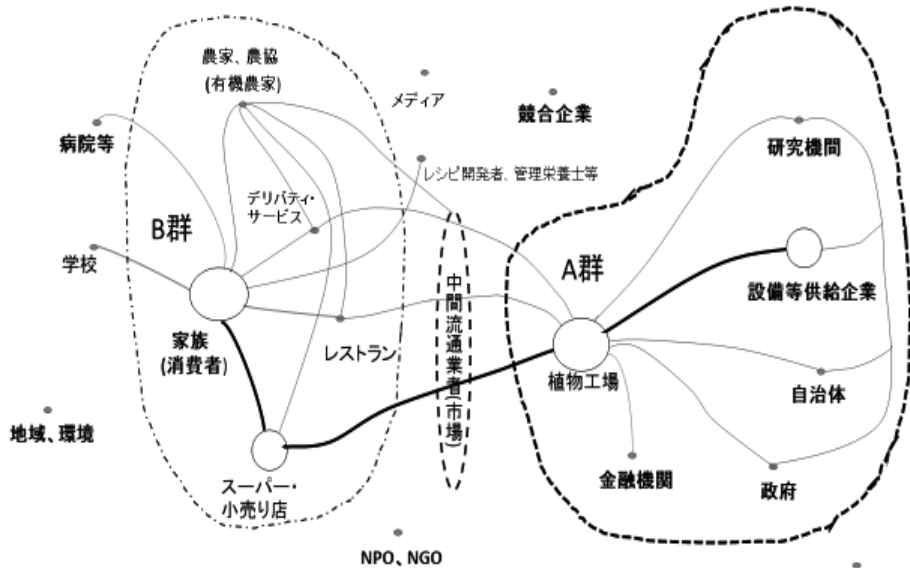
出所: den Ouden, 2012 に加筆、修正

当初は、A群の技術開発や施設設置に力点を置いたステークホルダー関係から形成され、さらにB群の顧客、販路拡大、マーケットインに力点を置いたステークホルダー関係へと拡張され、さらにレシピ開発者、管理栄養士等の活動をつなぐことによりイノベーションの価値を高めることができると考える。ここでは、最終消費者を中心としたB群、さらにA群、B群以外のアクターの存在が果たす2次的、派生的なイノベーションの担い手としての役割が看過されてはならない。

このような植物工場の取り組みは、バリューチェーン全体での主要なステークホルダーとの連携を通じ、マーケットインの発想から消費者ニーズに即した商品開発を行うことで高付加価値化を目指すという点とも合致するものと考えられる。もとより、ステークホルダーを特定化する問題や知財の流出などのリスク問題も生じ

ることになる。いずれにしても、ステークホルダーとしてのマーケット、とりわけ顧客を意識した連携がイノベーションのビジネス化や高付加価値化という段階の基盤になるといえる。

図表-1 植物工場の価値フロー(生産的側面と販売的側面)



出所: den Ouden, 2012 に加筆、修正

このような事例としては、他に調理家電の分野でもみられる。例えば、シャープ株式会社が産学連携に基づいて開発したウォーターオープンレンジ「ヘルシオ」という調理家電は、当初、水蒸気で調理するという革新的な技術を開発し注目された(シャープ,2017)。その後、AIやIT技術の進展もあり、栄養士やレストランのシェフとの連携による調理レシピの開発とAIやIT技術を活用した調理レシピの内蔵、そしてスマートホンでのアプリケーションの更新という消費者ニーズの取り込みが製品・サービスの2次的、派生的なイノベーションを生み出した。さらに、調理素材を宅配するという新たな付加価値にも取り組んでいる。

このように消費者のニーズに注目するとともに、これまでのステークホルダーの枠にとらわれない新たなアクターを結びつけることによってコアとなるイノベーションのもつ価値を高めることができていると考える。この意味で、ステークホルダーの見直しを繰り返しながら、イノベーションの価値を高めることが重要である。新たなアクターとの結びつきは、製品・サービスの価値フローによって認識され、そのアクターがイノベーションの目的によって関係づけられる。つまり、ステークホルダーがイノベーションの価値フローのうちに位置づけられ、再定義されるのである。このような企業におけるステークホルダーの役割を分析し、設計するのが価値フローモデルの特徴である。

イノベーションと価値フローの関係では、経営陣がいかにステークホルダーを認識し、関係性を設計するか(つなぐか)が重要である。そこでは、複数の相互作用の性質やステークホルダー・グループ間の相互依存性の評価が求められる。また、各種のステークホルダー自身も固有のステークホルダー関係を形成している。このことが複数の相互作用の性質やステークホルダー・グループ間の相互依存性を特徴づけている。例えば、消費者は企業との関係だけでなく、異なるステークホルダー関係を形成しているのである。病院、学校、地域社会、メディアなど生活に必要な視点から形成される。このことは、企業との関係が消費者にとって関連するステークホルダーの1つに過ぎないことを意味する。ここに、オープンイノベーションの鍵があるし、リスクがある。しかし、イノベーションと価値フローの関係においては、1次的、直接的なステークホルダーに止まらず、各ステークホルダーが独自に形成しているステークホルダー関係も考慮し、2次的、間接的なステークホルダーにもつなぐことが求められるのである。

4. ステークホルダーと派生的イノベーション

企業とステークホルダーの関係は時とともに変化する。イノベーションが成功するには、A群のステークホルダー・グループからB群へ拡張され、さらにA、B群以外のステークホルダーへと拡張される。このような拡張は、イノベーションの収益性を高めるためになされるものであり、同時にこれまでにない新たな価値を創出している。

例えば、株式会社スプレッドは、野菜の中間流通業者(卸業、仲卸業)、そして運送業へと事業展開した会社であるが、2007年に完全人工光型植物工場を設立して事業拡大と販売拡大を進めている(スプレッド,2017)。さらに、製品である野菜の流通が主な事業であるが、植物工場の製品であるレタスは「ベジタス」というブランドで差別化し、レタスの調理レシピを開発して市場開拓を行っている。また、取引先をスーパーだけでなく、大手テーマパーク施設や、関西圏の有名ホテル内レストラン、機内食向けなど、独特の市場で比較優位性を有して展開しており、事業展開上も安定し、工場出荷、物流状況、売場環境という製品の価値フローが確立されている。さらに進んで、2017年には、「テクノガーデン 東京」を開設し、技術や研究開発の強化とパートナーシップ連携を推進している(1)。

スプレッドは、中間流通業者からA群へと進むとともに、B群でも差別化を図りステークホルダーとの結びつきを拡大し、「パートナーシップ事業」として展開することで企業競争力を高めているといえる。このように株式会社スプレッドは、パートナーシップを重視し、製品価値フローにおけるA群とB群を包摂する視点から、植物工場を発信地点とするイノベーションを展開しているといえる。パートナーとの相互作用と効果的な相互機能的な結びつきは、企業競争力の差別化を推進し、新たな価値を生み出すことになる。このように事業分野の境界を越えて結びつくことで、植物工場に異業種の技術を融合、強化することにより、革新的な植物工場の経営基盤を確立する必要があると考える(2)。

植物工場の製品である野菜は、洗浄や調整作業を省け、食品加工や総菜事業では作業の効率化によるコスト削減が可能であるとしている。植物工場のイノベーションは、植物工場それ自体だけでなく、製品の価値フローを再評価することにより、多様な価値が創出されている点が看過されてはならない。さらに、医療機関では、製品そのものが健康という視点から評価されている。植物工場は薬草の生産という点でも注目されている。このように各ステークホルダーのもつ特性と結びつくことによって新たな価値を創出するのである（フロンティア・マネジメント,2017、三菱総合研究所,2015、佐藤,2011、高辻,2010）。このような試みは派生的なイノベーションといえる。派生的なイノベーションは、顧客のニーズを満たす機能の追加や、他の産業分野で開発され、実装している機能の一部を取り入れて、新しい製品やサービスを生み出すこともある。その結果として製品・サービスが当初から大きく変化する可能性もある。

また、このような派生的なイノベーションが順次、必要に応じて創出されることで全体として複合的なイノベーションが生まれると考える。この段階に至るとステークホルダーの範囲も拡大と多様性を持つようになり、ステークホルダー関係の再設計や再調整という機能がステークホルダーマネジメントに加わることになる。つまり、企業が社会に対して新たな価値を創出して企業競争力を高めるには複合的なステークホルダーマネジメントへと発展することが必要である。このようにイノベーションは、派生的イノベーションあるいは潜在的イノベーションの存在が重要である。植物工場の場合は、その評価を製品価格と設備投資に集約されがちであるが、その特性から総菜、未利用空間での活用など新たな視点からその意義を評価することでこれまでにないイノベーションの働きを見出すことがありうるのである。既存の枠組みでのイノベーションではなく、新たな発見や視点を生み出すことも意味あるイノベーションの重要な特質であることを看過してはならない。

農業は、自然と環境との調和が不可欠であるが、食料の確保と環境問題を考えるとき植物工場は新たな可能性を示すものと考えられる。これまでの経営成果や意思決定への関与度の配分を重視したステークホルダー論とともにイノベーションへの統合を重視したステークホルダー論の問題も重視されることが求められている。ステークホルダー論をイノベーションに結び付ける鍵は、個々のステークホルダーが形成している独自のステークホルダー、つまり二次的、間接的なステークホルダーや非認識ステークホルダーとのコネクタである。これは、ステークホルダーとのコミュニケーションにより獲得されることも少なくない。したがって、いかに企業の経営者がステークホルダー関係を理解し、活用するかにかかっている。つまり、企業の経営者は、ステークホルダー・エンゲージメントを拡張して、イノベーション関連のプロセスへのステークホルダーを関与させるかが企業の競争力を高めることになるといえる。

ステークホルダーマネジメントは、企業とステークホルダーの関係について(1)企業の成果配分に関わるマネジメント(2)企業活動のモニタリング・マネジメント(ステークホルダー・エンゲージメント、マテリアル分析など)(3)イノベーショ

ン・プロセスへの統合マネジメントという3つの役割によって特徴づけられることになる。このようなステークホルダーマネジメントでは、企業と環境・社会の関係がより開放的で、緊密な関係へと変化し、影響を相互に与えることがある。まさに、ステークホルダーマネジメントは、企業の経営的な主体性をもちながら、開かれた関係を設計することになる。この意味で、ステークホルダーマネジメントはイノベーション・マネジメントとともに企業競争力を創出する役割を担うと考えられる。

おわりに

企業競争力としてのステークホルダーマネジメントは、イノベーションの成果を高めるために、イノベーション・プロセスへのステークホルダーの影響(資源、情報そして機能)を統合することである。それは、核となるイノベーションだけでなく、派生的なイノベーションを創出するステークホルダーを含めた価値フローの設計と実践ということになる。

ステークホルダーマネジメントは、基本的には、既存のステークホルダーだけでなく、新たなステークホルダーを発掘し、つなぐことが求められる。ステークホルダーの主体性に基づくならば、当該ステークホルダー自身が形成する多様なステークホルダー関係、つまり派生的、間接的なステークホルダーを価値フローによって顕在化することが求められる。したがって、ステークホルダーマネジメントは、コアとなるイノベーションとともに派生的なイノベーションを含む複合的なイノベーションに対してその基盤を提供する。つまり、ステークホルダーマネジメントは、企業競争力の源泉であるイノベーションの成果と深く結びついた経営課題として位置づけられることになる。

【注】

- (1) さらに、株式会社スプレッドが開発した『Vegetable Factory』が「2016年「Edison Awards (エジソン賞)」の農業・園芸分野において金賞を受賞した(スプレッド, 2017)」。これもパートナーシップを掲げる経営方針の成果であると考ええる。
- (2) 6次産業化への動向にも留意する必要がある。植物工場を中心とし、食品加工事業等の第2次産業やレストラン等の第3次産業とともにジャパンプレミアム植物工場ビジネスを中心とした6次産業化を推進し、関連事業をパッケージ化したプロジェクトを推進する必要がある(産業競争力懇談会, 2016, 6)。このような6次産業化は、植物工場だけでなく、農林水産業の全体に対して取り組まれており、海外展開も視野に入れている。

【参考文献】

- (1) den Ouden, E. (2012) *Innovation design— Creating value for People, Organizations*

- and society*, Springer, 2012.
- (2) Freeman, R. Edward, Harrison, Jeffrey S., Wicks, Purnell, Lauren and de Colle, Simone. (2010) *Stakeholder Theory: The State of the Art* Cambridge University Press.
 - (3) Freeman, E.R. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman,
 - (4) Freeman, E.R. (2004) “The Stakeholder Approach Revisited” *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 5/3, 228-241.
 - (5) フロンティア・マネジメント株式会社(2017)『平成 28 年度 地域経済産業活性化対策調査 植物工場産業の新たな事業展開と 社会的・経済的意義に関する調査事業 報告書』.
 - (6) Gould, Robert Wayne (2012) “Open Innovation and Stakeholder Engagement”, *Journal of Technology Management & Innovation*, Volum7,Issue3 1-11.
 - (7) GRI (2002, 2006, 2013), *Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative. (<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> 2018,1 参照).
 - (8) Harrison, Jeffrey & Wicks, Andrew C. (2013 January) “Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance” *Business Ethics Quarterly* 23:1 97-124.
 - (9) 株式会社日立製作所(2016)「日立グループ サステナビリティ・レポート 2015」
www.hitachi.co.jp/ (2018,1 参照).
 - (10) Ismulyati, Sri and Ginting, Ginta. (2015) “Encouraging Open Innovation with Open Sources Development for Small-Medium Industries/SMIS Productivity: Stakeholder Approach”, *JABER*, Vol.13, No.7.
 - (11) 伊藤保(2011)『植物工場の動向と事業化に向けた課題とリスクー植物工場の立地促進に向けた調査研究業務報告書』株式会社 三菱総合研究所.
 - (12) Kania, J., & Kramer, M. (2011, Winter). “Collective Impact”. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36-41.
 - (13) 経済産業省(2010)『植物工場業界の自立の在り方等についての調査事業 植物工場推進フォーラム』 報告書』(平成 22 年 2 月).
 - (14) Koep,L, & O'Driscoll,A. (2014), “*Towards a Model for Integrating Management and Communications Theory in Sustainability/CSR Research*”,
arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1108&context... (2018,1 参照).
 - (15) MacGregor, S.P. & Fontrodona, J. (2008) “*Exploring the Fit between CSR and Innovation*”, Working Paper WP-759, IESE Business School· University of Navarra, 20.
 - (16) Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1977) “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.”*Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.
 - (17) 株式会社三菱総合研究所(2015)『平成 26 年度 地域経済産業活性化対策調査 植物工場産業の事業展開に関する調査事業 報告書』.
 - (18) 水尾順一(2001)「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』(第 1 号)、62-76.
 - (19) 農林水産省生産局(2009)『植物工場を巡る現状と課題』.

- (20) 農林水産省・経済産業省(2010)『農商工連携研究会植物工場ワーキンググループ報告書』.
- (21) 日本工業標準調査会(2012)『JIS 社会的責任に関する手引き, JIS Z 26000(ISO 26000)』日本規格協会.
- (22) OECD (2011) “*Towards Green Growth—A summary for policy makers*”.
- (23) Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006) “Strategy and Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review, January*, 78-92. (「競争優位の CSR 戦略」 『「公器」の経営』 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー (January 2008), 34-52).
- (24) Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) “Creating Shared Value: How to reinvent capitalism —and unleash a wave of innovation and growth” , *in Harvard Business Review* , and January-February, 62-77.(編集部訳 (2011)「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、6月号 8-29』.
- (25) 佐藤 光泰(2011)「植物工場のビジネス化に向けて ～植物工場の事業モデル確立に向けた7つのポイント～」野村アグリプランニング&アドバイザリー株式会社 .
- (26) 産業競争力懇談会(2016)「2015年度 プロジェクト 最終報告【アグリ・イノベーション・コンプレックスの構築】」.
- (27) スーパーホルトプロジェクト協議会(2013)『平成 24 年度高度環境制御施設普及・拡大事業(環境整備・人材育成事業) 報告書』.
- (28) 株式会社スプレッド HP <http://spread.co.jp/> (2018,1 参照)
- (29) シャープ株式会社 HP <http://www.sharp.co.jp/> (2018,1 参照)
- (30) Slabá ,Marie(2016) “Stakeholder profile and stakeholder mapping of SMEs” ,*Littera Scripta*, Volume 9, Issue 1 .
- (31) Tencati ,Antonio and Zsolnai , Laszlo (2012) “Collaborative Enterprise and Sustainability: The Case of Slow Food” , *Journal of Business Ethics* , Vol. 110, No. 3 (October 2012), 345-354.
- (32) 當間勝正・倉方雅行・当間政義(2012)「植物工場の機能とビジネスの可能性に関する一考察—住宅メーカーの付加価値創造とデザイン性に着目して—」、『和光経済』 Vol.45 No.2、13-31.
- (33) 高辻正基(2010)「完全制御型植物工場の 現状と課題」『SRI』 2010.12 No.103.
- (34) UNEP (2011) “Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication”, *Green Economy Report*.
- (35) 山城章(1977)『経営学』白桃書房.