

ステイクホルダー論及び戦略論に基づく事例研究の手法 ——社会性と経済性を追求する企業戦略の検討のために——

経営学研究科ビジネス・会計ファイナンス専攻博士後期課程2年
世良 和美

要旨

本稿では、社会的責任（Corporate Social Responsibility, CSR）論において社会性と経済性を追求する企業戦略を検討するために、ステイクホルダー論及び戦略論について先行研究のレビューを行い、研究動向と本研究への適用可能性を検討した。その結果をもとに、ステイクホルダー論及び戦略論に基づく事例研究の手法を提起した。事例研究の手法としては、企業とステイクホルダーとの関係について、事象を時系列で整理し、ステージ区分を設けた整理を行った上で、分析対象とする重要なステイクホルダーを特定し、その行動を記述する。さらに分類軸を設け、ステイクホルダーのタイプやこれに応じるための企業の戦略等を示していく。また、戦略論の見地から、オープン・システム企業観に基づいた分析の枠組みを用い、テクノロジー、企業ドメイン及びドメイン・コンセンサス等を考察していく。以上のような一連の流れによって、企業活動における社会性と経済性を記述するための事例研究の分析手法を提起した。

キーワード：企業の社会的責任，社会性，経済性，ステイクホルダー論，戦略論，事例研究

目次

1. 背景と問題意識
2. 先行研究の検討 ～ステイクホルダー論～
 2. 1. 規範的ステイクホルダー論
 2. 2. 技術的ステイクホルダー論
 2. 3. 記述的ステイクホルダー論
 2. 4. ステイクホルダー論の貢献と限界
3. 先行研究の検討 ～戦略論～

3. 1. CSR論における戦略論
3. 2. オープン・システム企業観
3. 3. 企業ドメインとドメイン・コンセンサス
4. ステイクホルダー論及び戦略論に基づく事例研究の手法
5. 今後の研究

注

参考文献

1. 背景と問題意識

近年の社会的責任（Corporate Social Responsibility, 以下CSR）論では、企業としての責任を全うしつつ存続と成長を図るとの見地から、企業が、社会性と経済性をともに追求しようと志向することについて、戦略的CSR（Corporate Social Responsibility, 以下CSR）、共通価値の創造（Creating Shared Value, 以下, CSV）等のテーマのもと、学界及び経済界においても盛んに議論されている。社会性と経済性をともに追求しようとする潮流は、2015年9月の国連サミットにおいて全会一致で採択された「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals ; SDGs）」からも窺われる。ここでは、17の持続可能な開発のための目標と169のターゲットが示されているが、これらの目標及びターゲットは、持続可能な開発の三側面、すなわち経済、社会及び環境において、「統合され、不可分のものであり、調和させるもの（integrated and indivisible and balance）」であると謳われている（United Nations, 2015）。このように、社会性と経済性を調和させた成長が志向されている今、CSR論においても、もはや社会性と経済性が背反するとの過去のロジックを乗り越えて、これらを企業戦略レベルで如何に統合し、達成していくか、という議論の段階を迎えている。

上記の背景のもと、筆者は、社会性と経済性を追求する企業戦略の検討に取り組んできた。

CSR論において、社会性と経済性をともに追求しようとする研究には、前述のように、戦略的CSRやCSVがある。戦略的CSRとは、William他（2011）によると、「企業が中長期的に最大の経済的及び社会的価値を達成すべく、幅広いステイクホルダーの利益のために管理される企業の戦略的計画と中核的業務へCSRの総合的な視点を組み込むこと」である（William他, 2011, p.40）。また、CSVとは、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行（Porter & Kramer, 2011, p.66, 邦訳p.11）」と定義されている。しかし、これらの戦略的CSRやCSVそのものの理論的基盤は、明確に定まっているとは言えず、ステイクホルダー論や戦略論等の経営諸理論を取り入れながら議論されている状況である。また、経営学の諸理論に基づいて、社会性及び経済性が、なぜ、どのように達成されていくのか、といったプロセスを解明する研究の蓄積に

についても、未だ十分ではない。

そこで本稿では、社会性と経済性を追求する企業戦略の検討のために、あらためて、理論的基盤を整理する。CSR論等において長く理論的基盤を担ってきたステイクホルダー論及び戦略論に着目し、先行研究のレビューを通じて、研究動向と、本研究への適用可能性を検討するとともに、ステイクホルダー論及び戦略論に基づいた研究手法を提起する。

2. 先行研究の検討 ～ステイクホルダー論～

ステイクホルダー論とは、企業が様々な利害関係者（ステイクホルダー）に取り囲まれていることを前提とし、企業の活動はステイクホルダーとの相互作用であり、企業の存続のためにステイクホルダーを管理するとともに、企業の社会的影響力を考慮してステイクホルダーへ配慮した経営を行うことを主張した議論である。

ステイクホルダーとは、Freeman（1984）によれば、狭義には「その支援がなければ組織が存在を停止してしまうようなグループ」であり、従業員、顧客、取引業者、関係する政府機関、株主、金融機関等が挙げられる。広義には「組織の目標の達成に影響を及ぼすことのできる、また影響を被るグループ・個人」であり、地域社会、市民団体、政府機関、同業者、競合企業、労働組合等が挙げられる。

ステイクホルダー論の理論展開は、Donaldson他（1995）によれば、規範的・技術的・記述的と3つの側面に整理できる（図1、表1）。

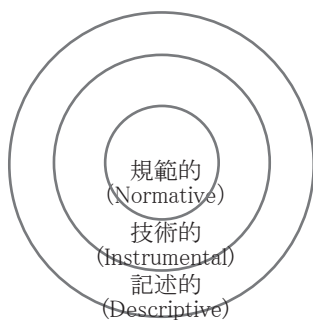


図1 ステイクホルダー論の3つの側面

出所： Donaldson 他，1995に筆者加筆

表1 ステイクホルダー論の3つの側面における研究手法

側面	用途	研究手法	研究手法例
規範的	企業の道徳的・哲学的ガイドラインの識別を含む、会社の機能を解釈する	企業の機能や管理のための道徳的または哲学的なガイドラインを識別する研究であり、理論の中核	理論研究 企業倫理 企業事故 等
技術的	企業とステイクホルダーとの間、各々の目標を、対比させたり、接合させたりする	ステイクホルダーグループの管理と企業の目標達成との関係を識別するために、経験的データを使用した研究	実証研究 CSP-CFP 相關研究 CSP-CFP 媒介経路の探索研究
記述的 実証的	理論を記述するために使用されたり、特定の企業の特長や経営行動を説明する	経営者に対する、ステイクホルダー感度についての質問調査や、法令・裁判の判例といった研究	事例研究

出所： Donaldson 他，1995を参考に筆者作成

まず、規範的ステイクホルダー論とは、道徳的、哲学的考察を含んだ研究である。理論研究を中心に、主として企業倫理や法令順守違反、企業事故等の研究で貢献してきた。

次に、技術的ステイクホルダー論とは、企業とステイクホルダー間での管理や目標達成度合いについて経験的データを用いた実証研究である。特に米国では、社会業績（CSP：Corporate Social Performance）と経済業績（CFP：Corporate Financial Performance）の関連研究に多くの蓄積があり、最大の関心事である高CSPが高CFPに繋がるかという点については、弱い正の相関が報告されている段階である。

最後に、記述的ステイクホルダー論とは、理論を特定の企業で記述して説明しようとする事例研究である。しかし、未だ研究例が少ない上に研究対象や研究手法が多様であり、統一的な議論ができる段階には未だ至っていないと考える。

以上のステイクホルダー論の3つの側面に沿って、本稿への適用可能性の視点から、順に検討を加える。

2. 1. 規範的ステイクホルダー論

規範的ステイクホルダー論とは、道徳的、哲学的考察を含んだ研究であり、理論研究を中心とする。

ステイクホルダー論の体系的整理は、Freeman（1984）の『Strategic management: A stakeholder approach』に見ることができる。彼は、ステイクホルダーを定義するにあたって、1963年のスタンフォード研究所の内部メモ「その支援がなければ組織が存在を停止してしまうようなグループ（Freeman, 1984, p.31）」を引用し、従業員、顧客、取引業者、関係する政府機関、株主、金融機関等を挙げている。その上で、自身は、「組織の目標の達成に影響を及ぼすことのできる、また影響を被る、何らかのグループもしくは個人（Freeman, 1984, p.25）」と再定義し、地域社会、市民団体、政府機関、同業者、競合企業、労働組合等を挙げた。ここでは、ステイクホルダーの範囲の広範化と精緻化が見られる。彼の後、ステイクホルダーを契約関係の有無で1次（Primary）・2次（Secondary）に区分したCarroll（1989, p.58）や、直接の経済的交換関係の有無で、市場（Market）と非市場（Nonmarket）に区分したLawrence他（2011, pp.8-9）など、数多くのステイクホルダー・マップが提出されていることから、Freeman（1984）のステイクホルダー論は、社会と企業の相互関係を照射する枠組みを与えるものであった。

さらにFreeman（1984）は、企業にとって戦略的に重要であるステイクホルダーの特定と優先順位付けへと議論を進め、企業の利害関係者の特定、戦略に照らし合わせた重要なステイクホルダーの優先順位付けと課題の絞り込み、戦略の実行と監視の重要性を指摘し、その手法を詳述した。また、ステイクホルダーを軸とした戦略的マネジメントプロセスについても詳述している（Freeman, 1984, pp.83-153）。企業戦略（Enterprise Strategy）レベル

においてステイクホルダー分析を組み込むプロセスや、ステイクホルダーを戦略的にマネジメントするための対応手法、ステイクホルダー戦略の策定プロセスなどを提起した。同書は本来、『Strategic management』というタイトルが示すように、管理論的色彩の濃いものであったと考えられる。その意味で、Freeman (1984) のステイクホルダー論は、本稿の目的である、社会性と経済性を追求する企業戦略の検討のために有効な筈であった。

しかし、このようなFreemanのステイクホルダー論に見られる戦略性は、限定的なものであったと考える。主に戦略性が発揮されているのは、ステイクホルダーからの要求が顕在化した後の、ステイクホルダーの優先順位づけとそれに応じた資源配分の局面だからである。これは、ステイクホルダーへの「応答」を基本とする姿勢によるものと考えられるが、第1に、ステイクホルダーの顕在化された要求には応答できるものの、潜在的な問題に取り組むには十分な手段を提示し得ない。第2に、潜在的な要求に応答し得ない以上、新たな価値を能動的に創造する局面においては十分な手段を提示し得ないと考えられるのである。

Freemanのステイクホルダー論は、企業と外部環境との関係を理解する接近法として、分析的な側面を発達させた。しかし、ステイクホルダーの範囲を、影響を及ぼすことのできる、また影響を被る主体にまで広範化したことにより、企業の経済的活動に直接影響を与えるステイクホルダーのみならず、影響を及ぼすことのできる、また影響を被る周辺的なステイクホルダーの利害分析に注力することとなった。その結果、企業の社会的影響力を倫理的側面から考慮し、ステイクホルダーへの配慮を主張することに重点が置かれ、経済性を追求するためのステイクホルダー管理の議論については、漠然とした手続き論となったと考えられる。

以上の検討から、規範的ステイクホルダー論は、理論の中核として、企業と外部環境との関係を理解するための様々な基本コンセプトや分析手法を提供しつつも、企業が新たな価値の創造を図るような戦略の議論へ適用するには、限界があると考えられるのである。本研究の目的である、社会性と経済性を追求する企業戦略の検討のためには、規範的ステイクホルダー論の理論的基礎をベースにしつつも、さらに戦略論等の別の理論が必要になると考える。

2. 2. 技術的ステイクホルダー論

技術的ステイクホルダー論とは、企業とステイクホルダー間での管理や目標達成度合いについて経験的データを用いた研究であり、実証研究を中心とする。

技術的ステイクホルダー論においては、長期にわたり、企業の社会業績 (CSP ; Corporate Social Performance) と企業の財務業績 (CFP ; Corporate Financial Performance) との関係が、重要な焦点であった。これは、企業が採用する自由裁量の活動としてのCSRが、企業の経済業績の改善に役立つか否か、との問題意識によるものである。

この関係を解明するのが、技術的ステイクホルダー論におけるCSP-CFP (Corporate

Social Performance - Corporate Financial Performance, 社会業績 - 財務業績) 相関研究であり, 米国を中心に, メタアナリシスによる研究も含めて数多く展開されてきた (表2)。

CSP-CFP相関研究とは, 企業のパフォーマンスのうち, ステイクホルダーとの関係において社会的側面を担う要素をCSP, 直接の財務業績をCFPとして, 変数を構成し, 両者間の相関関係を見るアプローチである。

現在までに, CSP-CFPには, 弱いながらも正の相関が指摘されている (Margolis他, 2007, 2009, Pelozza, 2009等)。しかし, 高CSPは高CFPをもたらすのか, CSP, CFPのいずれが説明変数か被説明変数か, それぞれの変数をどのような要素で構成すべきか等については, 未だ結論は曖昧なままである。

日本では, 岡本 (2015) が, アンケート調査と財務データをもとにした統計解析の5年後, 10年後, 20年後の検証を行い, 「高CSPかつ高CFP企業が財務業績を悪化させる確率は, 低CSPかつ高CFP企業よりも低い」「高CSPかつ低CFP企業が財務業績の低迷を続けず/財務業績を回復させる確率は, 低CSPかつ低CFP企業よりも高い」といった結果を得, 「業績の

表2 CSP-CFP相関に関する代表的研究とその結果

CSP→CFP	CFP→CSP	相関なし
低 CSP→低 CFP 企業事故研究を対象としたイベントスタディ等によって低 CSP→低 CFPはある程度明らかになっている 高 CSP→高 CFP 現在のところ, 正の相関が見られたものの非常に弱い Margolis (2007), Pelozza (2009) その他の可能性 低 CSP→高 CFP 高 CSP→低 CFP	低 CFP→低 CSP 高 CFP→高 CSP McGuire (1988) Wood (1995) その他の可能性 低 CFP→高 CSP 高 CFP→低 CSP	Moskowitz(1972) Freedman,F.B.(1982) O'Neill(1989) Pava(1996)

出所:筆者作成

表3 CSP-CFP相関に関するメタアナリシスの代表的研究と結論

研究	方法	結論
Margolis (2007)	期間 1972~2007年 論文数 167	正の相関が見られたものの非常に弱い。 $r=.132$ (mean $r=.13$, median $r=.08$)
Margolis (2009)	期間 1972~2007年 論文数 214	正の相関が見られたものの非常に弱い。 $r=.133$ (mean $r=.13$, median $r=.08$)
Pelozza(2009)	期間 1972~2008年 論文数 159	CSP→CFP 正の関係 63% 負の関係 15% 中立または不明 22%

出所:筆者作成

低い企業が業績回復をしていく時、社会性が必要であり、社会性が低いと業績低迷の確率は高くなる」とした上で、「社会性は高業績にとっての十分条件とは言えないが、少なくとも必要条件ではある」といった結論を導いている。

数多くの相関研究やメタアナリシス研究にもかかわらずCSPとCFPの相関が曖昧なままである原因としては、CSPやCFPの概念定義が不十分であることや、変数の設定上の問題等が挙げられている。

今日では、CSPとCFPとの関係が、直線的な正または負ではなく、U字型である（Barnett他、2012）といった指摘や、両者の関係が直接的ではないとして、様々な媒介変数の存在も指摘されるようになった。

U字型であると報告したBarnett他（2012）は、1998年から2006年にかけての約6,000社について、CSPとCFPとの相関を検討した。その結果、両者の関係はU字型であるとの結論を得、企業の行動やCSRに対するステイクホルダーの反応は、企業ごとに異なる結果をCSRにもたらすと指摘した。企業がCSRに従事するには、コストがかかるが、これらのコストを相殺することができるようステイクホルダーとの関係が改善された場合には、利益が得られるとの仮説を提示した。さらに、この仮説をもとに、CSPとCFPの関係には経路依存性があり、そうした経路を構築できる能力、すなわち、CSRを通じてステイクホルダーとの関係を改善する機会を特定し、行動し、利益を得る能力である「SIC (stakeholder influence capacity)」の構築を提起している。

同様に、個別企業の能力に着目した研究に、岡田（2015）がある。岡田は、PorterのCSVの論点を整理し、経済性投資と社会的価値との因果関係、また、社会性投資と経済的価値との因果関係の解明が重要になるだろうと指摘した。そして、今後は、社会性投資と経済性投資との間に相乗効果を生み出す能力（社会経済的収束能力）をいかに獲得し発揮するかという個別企業の能力が、企業価値の源泉として重要度を増すであろうと述べた。さらに、これらが企業の統合的価値となる因果関係を明らかにすること、こうした能力は、どのようにすれば保有できるのかを明らかにしていくこと等を今後の課題として指摘している。

また、媒介変数については、制度的背景（Julian他、2013）、社会的責任投資（Socially Responsible Investing ; SRI）の影響（Barnett 他、2006）、無形資産の影響（Surroca他、2010）、顧客ロイヤルティ拡大の影響（Sen他、2001）等が挙げられている。

これらの影響を取り除いて分析した時、CSPとCFPの相関はより明瞭になるとする報告も提出されている。例えばWang（2016）は、発展途上国と先進国との間の市場や制度環境の違いを影響要因として挙げ、これらの影響を緩和する方法を採って実証分析した結果、比較的成熟した制度と効率的な市場メカニズムを備えた先進国のほうが、発展途上国よりも、CSPとCFPの相関が明瞭に表れたと報告している。

以上のような現状は、Vishwanathan（2018）の指摘する通り、「現在の研究では、CSPと

CFPとの関係が存在するかどうか (whether) を調べることから、CSPとCFPがどのようにつながり得るか (how) を明らかにすることに焦点が移っている」ことを示していよう。技術的ステイクホルダー論によるマクロ視点での研究によって、多数の知見が蓄積されているものの、その限界もまた見え始めてきている。技術的ステイクホルダー論では、今後も、CSPとCFPの相関関係に影響を及ぼす媒介変数の探索や、その影響を取り除いた時の相関の分析が続けられていくことであろう。その一方で、今後はミクロ視点での研究によって、高CSPが高CFPをもたらす相関関係や因果関係の経路の解明も望まれよう。それには、大量の統計的データから個別企業の行為へと目を転じ、記述的ステイクホルダー論の研究によって技術的ステイクホルダー論を補完し、さらなる知見を蓄積していく必要があるだろう。

2. 3. 記述的ステイクホルダー論

記述的ステイクホルダー論とは、理論を特定の企業で記述して説明しようとする事例研究である。しかし、研究例が未だ少なく、研究対象や研究手法も多様で、統一的な議論ができる段階には至っていない。

現在、ステイクホルダー論の事例研究には、政策に関するものが多く見られ、土木建築、環境、観光、保健福祉政策といった事例が多く、特定の企業について記述した論考は少ないようである。

記述的レベルの手法について、分析の視点、依拠する理論、記述内容等を整理する。

まず、分析の視点であるが、Steurer (2006) は、ステイクホルダー論を再整理し、規範的・技術的・記述的レベルについてそれぞれ、3つの分析視点（企業、ステイクホルダー、概念）が見られるとし、類型化した。そして、記述的レベルの場合、企業の視点では、ステイクホルダーに関する企業の特徴と行動に焦点が置かれ、企業は実際にどのようにステイクホルダーを扱うかが問われる。また、ステイクホルダーの視点では、企業に関するステイクホルダーの特徴と行動に焦点が置かれ、ステイクホルダーは何を期待し、何を主張するかが問われる、と指摘した。

次に、依拠する理論であるが、Jawahar他 (2001) は、記述的ステイクホルダー論を提起するために、組織のライフサイクル理論、資源依存理論、プロスペクト理論、およびステイクホルダー管理戦略を統合している。Jawahar他の分析は、企業に視点を当てたものであるが、組織のライフサイクル理論に基づいて、企業をスタートアップ (Start-up Stage)、新興成長 (Emerging Growth Stage)、成熟 (Mature Stage)、衰退/移行 (Decline/Transition Stage) の4つのステージに区分して記述していくことを提唱している。また、資源依存理論に基づき、各々のステージで企業がどのステイクホルダーの資源にどの程度依存しているかを指摘し、プロスペクト理論は、企業が資源配分の決定を行うための判断基準を提供すると述べている。その上で、ステイクホルダー管理戦略を示し、企業は、ライフサイ

表4 Polonsky(1995)の事例研究 ～マクドナルド社の環境問題への対応

時期	経営行動	ステイクホルダー	利害
70年代	パッケージを紙製からポリスチレンに	環境保護団体 メディア 消費者 研究機関	消費者の森林保護意識の高揚 情報発信の影響力 紙使用への懸念 課題の調査と問題解決
80年代	パッケージをリサイクルポリスチレンに変更	環境保護団体 研究機関 メディア 消費者 政府 サプライヤー リサイクル業者 企業	温暖化を告発 オゾン層破壊の発見 温暖化についての報道 ポリスチレン使用への懸念 温暖化対策の長期計画 パッケージ素材変更の要求 需要増大と素材の収集 リサイクルポリスチレンの使用
90年代	パッケージをポリスチレンから紙製に戻す	環境保護団体 研究機関 消費者 リサイクル業者	オゾン層破壊とポリスチレンの関係を主張 科学的知見の公表 全ポリスチレンの変更を期待 代替損失を考慮するよう要求

出所：Polonsky(1995)をもとに筆者作成

表5 Jawahar(2001)による組織のライフサイクルでの整理

ライフサイクルのステージ	資源配分・意思決定の枠組み	一般的に重視されるステイクホルダーとステイクホルダー戦略
スタートアップ (Start-up)	損失	1次ステイクホルダー：積極戦略 2次ステイクホルダー：防衛や反動リスク戦略
新興成長 (Emerging Growth)	利益	債権者，従業員，サプライヤー，業界団体：積極戦略 株主，顧客，政府，地域社会，環境団体：リスク回避戦略
成熟 (Mature)	利益	全ステイクホルダー：積極戦略，リスク回避戦略
衰退/移行 (Decline/Transition)	損失	1次ステイクホルダー：積極戦略 2次ステイクホルダー：防衛や反動リスク戦略

出所：Jawahar(2001)をもとに筆者作成

クルの各段階で、重要なステイクホルダーが異なること、次の段階へ進展するにつれ、別のステイクホルダーの重要度が増してくること、各段階で重要となるステイクホルダーに応じた戦略を展開することを提唱している。

また、記述内容であるが、まず、前述のJawahar他(2001)の組織のライフサイクル理論のように、事象を時系列で整理したり、ステージ区分を設けた整理が行われる。その際、企業については、その行動を、経済性の面だけでなく社会性の面、すなわち、企業のCSR活動やステイクホルダーとの関係性についても記述している。例えば、Polonsky(1995)は、時系列で事象を整理し、企業の行動・業績、関係するステイクホルダーとその利害を概観している(表4)。

続いて、分析の焦点が設定される。例えば、経営陣(CEO、取締役会等)の構成や影響

力を確認したもの（Godos他，2011），CSR活動が従業員の行為や心理に及ぼす影響（Bolton他，2011），組織文化等の無形資産の重要性（Surroca他，2010）等が論じられる。手法としては，インタビューやアンケート調査を用いられることが多い。

前述のように，経営者や従業員といった企業内部のステイクホルダーについては，掘り下げた詳細な記述がなされる一方で，企業と企業外部のステイクホルダーとの関係についての研究事例は少ない。また，企業外部のステイクホルダーについては，掘り下げて記述することなくその属性と行動を単一的に記述される傾向にある。この点については，高岡他（2003）が指摘したステイクホルダー論の課題，すなわち，画一性（ステイクホルダーグループ内の構成者を同質と一括りにする）・連関性（ステイクホルダー間の繋がりを捉えていない）・静態性（ステイクホルダーの変化を捉えていない）の問題が，特に企業外部のステイクホルダーについては顕著に表れやすく，研究上留意すべき点であると考えられる。

こうして，事象を整理し，ステイクホルダーの行動を記述した上で，いくつかの研究においては，さらに分類軸を設け，ステイクホルダーのタイプやこれに応じるための企業の戦略等が示される（表6）。分類軸としては，企業とステイクホルダーとの間での，利害，脅威，必要性等が，相互影響関係を把握する概念として用いられている。

例えば，Savage（1991）の事例研究では，企業にとってのステイクホルダーを，縦軸：潜在的な支援の可能性の高低，横軸：潜在的な脅威の可能性の高低の軸で，4象限に分類している（図2）。企業にとって一番重要なのは，右肩の，支援が高く脅威が低い，支援的ステイクホルダーであるという。

Savageは，ステイクホルダー戦略の事例として，倒産した航空会社イースタンエアラインと，関係するステイクホルダー，特に機械工組合との関係の変化を，この分析の枠組みによって示そうとした。1980年代に，イースタンエアライン社は，業績が悪化したため，賃金カットを提示したが，これに失敗し，労働組合はストライキで対抗した。同社は，企業買収で収益の立て直しを図ったものの，これも増益につながらず，結局，破産して，機材や路線も売却してしまった。この経営行動に対して，それまで賛同ステイクホルダーであった旅行代理店や支援的ステイクホルダーであった個人の客，ツアー会社等も，ことごとく非協力的ステイクホルダーに変化してしまった，という経緯を記述している。Savageはこの論文で，賃金カットや資産売却等の企業行動の影響による，ステイクホルダーの変化の態様を記述して示した。

また，Friedman（2002）の事例研究では，企業とステイクホルダーとの関係を，縦軸：相互の関係性の良し悪し，横軸：相互の必要性の良し悪しの軸で，4象限に分類している（図3）。例えば，必要性が高く関係も良好な場合は，これを悪化させない「防衛」を戦略とし，必要性が高いにもかかわらず関係が悪い場合は，「和解」戦略を採る，という。

Friedmanは，ステイクホルダー戦略の事例として，英国石油会社と環境NGOグリーンピ

表6 ステイクホルダーの分析軸と分類方法

論者	分類軸	Type	分類	実証／事例
Polonsky(1995)	利害関係の方向性	1軸3分類	ポジティブ, ネガティブ, 双方向 (ステイクホルダー)	事例(マクドナルド社)
Buysse(2003)	環境問題への対応姿勢	1軸3分類	反発, 公害防止, リーダーシップ (戦略)	実証(ベルギーの197社)
Fassin(2009)	利害への対処の仕方	1軸3分類	ステイクホルダー, 圧力団体, 監視者 (ステイクホルダー)	—
Henriques(1999)	感応の哲学	1軸4分類	反発, 防御, 調和, 賛同 (戦略)	実証(カナダの750社)
Savage(1991)	潜在的支援×脅威の可能性	2軸4分類	協調, 包含, 防衛, 監視 (戦略)	事例(航空会社と組合)
Friedman(2002)	必要性×関係性	2軸4分類	防衛, 日和見, 排除, 和解 (戦略)	事例(企業とグリーンピース)
Mattingly(2006)	制度的／技術的×強み／弱み	2軸4分類	制度強, 制度弱, 技術強, 技術弱 (ステイクホルダー)	実証(293社)
Reed(2009)	利害×権力	2軸4分類	大衆的, 支配的, 背景設定的, 中心的 (ステイクホルダー)	—
Mitchell(1997)	パワー×正当性×緊急性	3軸8分類	休眠, 裁量, 要求, 支配, 危険, 依存, 決定, 非 (ステイクホルダー)	—

出所: 筆者作成

ースとの関係の変化を、この分析の枠組みによって示そうとした。なお、この時の企業とは、特定の一企業ではなく、グリーンピースにとって当時関係があった複数の企業とされている。

1971年のPhase1では、企業は、グリーンピースを無視するか敵対していた。1980年代中盤までのPhase2では、当時、地球規模での環境問題としてクローズアップされてきたオゾンホールが発見されたものの、その原因となる企業の特定が困難であったため、原因の特定のために、企業がグリーンピースの力を借り、グリーンピースも資金援助を受けるなど、企業と接近していった。1980年代末～1990年代初頭のPhase3では、米国で反環境活動が興隆し、グリーンピースは、環境テロリストと見なされるようになり、企業との関係性が後退する。そして、2000年頃のPhase4では、地球温暖化等をめぐる国際会議の場で持続可能な開発が提唱されるなど、世界的レベルで環境に対する意識が高まったことにより、倫理や環境問題のスクリーニングができる実力のあるNGOと企業との戦略的提携が浮上してきた。グリーンピースは、他のNGOと協力して、問題解決行動へのアプローチを提唱し始めたという。ここで初めてグリーンピースは、企業との間で、良好ではないものの必要性が高い関係

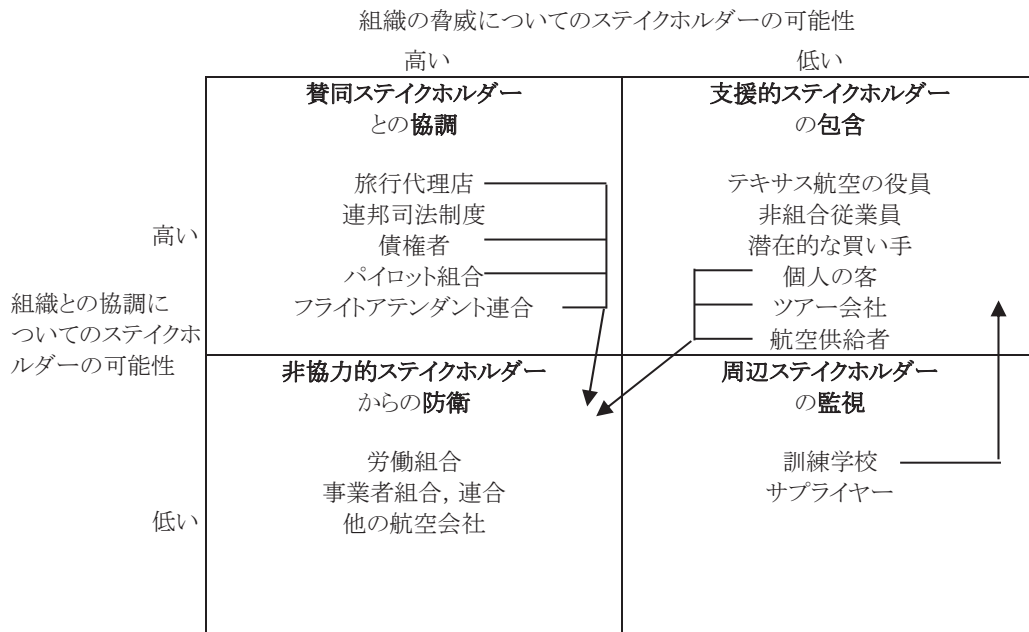


図2 Savage(1991)の事例研究 ～イースタンエアライン社の事例～

出所: Savage(1991)をもとに報告者作成

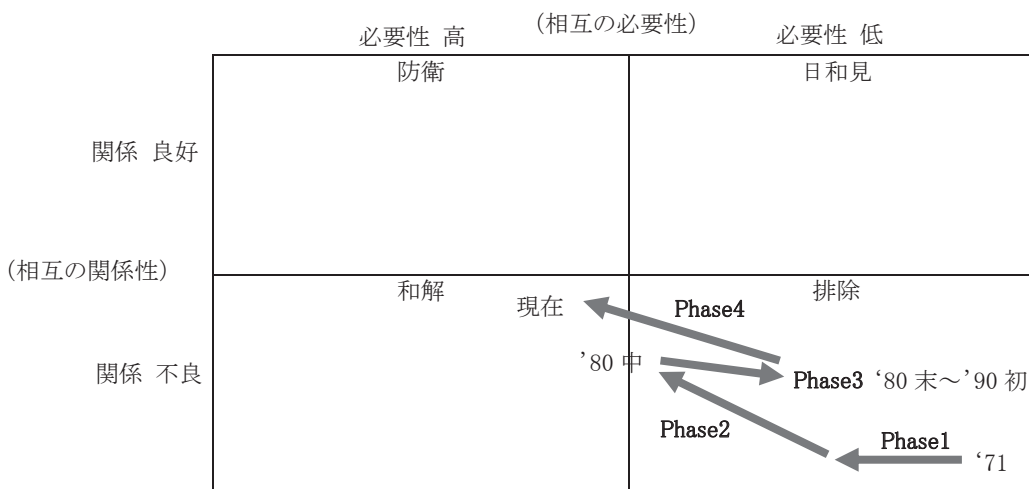


図3 Friedman(2002)の事例研究 ～企業と環境NGOグリーンピースの事例

出所: Friedman(2002)をもとに報告者作成

となり、和解の象限に入っている。Friedmanは、この論文で、ステイクホルダーの行動に焦点を当て、地球環境問題を介した企業との関係の変化の態様を、長期間にわたって記述して示した。

以上、記述的ステイクホルダー論の研究動向を概観した。記述的ステイクホルダー論は、研究例が未だ少なく、研究対象や研究手法も多様で、模索状態にあり、統一的な議論には至っていない段階と考えられる。しかし、研究手法については、概ね、事象を時系列で整理し

たり、ステージ区分を設けた整理を行った上で、分析対象とすべき重要なステイクホルダーを設定し、その行動を記述した上で、さらに分類軸を設け、ステイクホルダーのタイプやこれに応じるための企業の戦略等を示すといった、一連の分析の流れも見えてきた。これは、伝統的なステイクホルダー論の議論の展開方法である、ステイクホルダーの認識、ステイクホルダーの利害の分析、ステイクホルダーのマネジメントへ言及していく、との流れに沿ったものである。

ここまで、規範的・技術的・記述的の3つの側面で整理してきたステイクホルダー論について、次節では、全体を概観し、その貢献と限界を指摘する。

2. 4. ステイクホルダー論の貢献と限界

ステイクホルダー論の貢献は、ステイクホルダーという概念によって、企業と、企業を取り巻く外部環境との関係を、より具体的に把握、分析することを可能にした点である。一方で、ステイクホルダー論の限界は、行為と結果の因果関係、そしてその理由までを明確にする理論ではないという点だと、筆者は考えている。

狭義のステイクホルダーの定義が示す「その支援がなければ組織が存在を停止してしまう」因果関係については、CSP-CFP関連研究やイベントスタディ等を通じて、企業事故等によりステイクホルダーの支援を失えば企業の存続と成長が損なわれることが明らかになってきている。従って、企業倫理、法令遵守等の研究において、この理論は有効であろう。しかし、広義のステイクホルダーまでを包含し、企業が社会性を高めれば、社会は企業を支援し、企業は存続し成長するののかという点については、未だ曖昧なままである。

前述のように、岡本（2015）は、日本企業の20年分のデータによる実証研究の結論として、「社会性は高業績にとっての十分条件とは言えないが、少なくとも必要条件ではある」としている。確かにFreemanは、広義のステイクホルダーについては、「組織の目標の達成に影響を及ぼすことのできる（can affect）」と慎重に述べており、広範なステイクホルダーが企業の業績に影響を及ぼすか否かは、ケースバイケースである余地を残している。CSP-CFP関連研究によってマクロ的な傾向を見ることはできるが、なぜ相関しているのか、それはどのような因果関係によるものなのか等については、十分な解答を与えることができず、また別の検討が必要であろう。

ステイクホルダー論が、科学理論として完成されるためには、規範的レベルの主張について、因果関係とその理由が論理的・整合的に説明される必要がある。しかしながら、ステイクホルダー論は、Key（1999）が「プロセスを説明する文脈や因果律のない“理論”は、理論の要件を満たしているとは言い難い」と指摘したように、未だ理論としての完成途上にあるとも言えよう。今後は、理論の中核である規範的ステイクホルダー論をベースに、技術的ステイクホルダー論でのマクロ視点からの知見を手掛かりにしつつ、記述的ステイクホルダ

一論によってミクロ視点での知見を、事例研究を通じて蓄積し、補完していく必要があると考える。

そして、こうしたステイクホルダー論を、社会性と経済性を追求する企業戦略の検討に、理論として適用するならば、ステイクホルダー論の中で、因果関係等が明確になっている部分はどこか、どのような条件で適用できるのかを峻別した上で適用する必要がある。さらに、“社会性と経済性の追求”が成立している事例、ステイクホルダー間の影響関係が比較的明確に指摘できる事例を選定し、それが、なぜ、どのように成立しているのかを詳しく解明していく必要があるだろう。

記述的ステイクホルダー論による研究を進めていくなれば、ステイクホルダーの取り扱いについてもまた、配慮が必要である。例えば、ステイクホルダーグループ内の構成者を同質と一括りにすること、ステイクホルダー間の繋がりを捉えていないこと、ステイクホルダーの変化を捉えていないことといった、画一性・連関性・静態性の問題（高岡他，2003）に配慮する必要がある。これらの課題の克服には、例えばMitchell他（1997）がステイクホルダーを、パワー×正当性×緊急性の3軸で、休眠、裁量、要求、支配、危険、依存、決定、非ステイクホルダーと8種に識別したように、ステイクホルダーの属性を踏まえた検討が必要であろう。また、Friedman他（2002）が、環境保護団体と英国石油会社との関係の変化に関する事例研究を行ったように、数十年分にわたるステイクホルダー自身の変化や相互関係の変化を記述していくような検討も必要であろう。

以上の検討をもとに、今後、社会性と経済性を追求する企業戦略研究の理論的基盤としてステイクホルダー論をいかに取り扱っていくか、本稿の見解をまとめる。

本研究では、ステイクホルダー論に基づく事例研究の手法を採用することとする。分析手法としては、伝統的なステイクホルダー論の議論の展開方法に沿って、ステイクホルダーの認識、ステイクホルダーの利害の分析、ステイクホルダーのマネジメントへと進めていく。具体的には、事象を時系列で整理し（Polonsky, 1995）、ステージ区分を設けた整理を行った上で、分析対象とする重要なステイクホルダーを設定し（Jawahar, 2001）、その行動を記述した上で、さらに分類軸を設け（Savage, 1991, Friedman, 2002等）、ステイクホルダーのタイプやこれに応じるための企業の戦略等を示すといった、一連の分析の流れを採用したいと考える。

しかしここで、企業の戦略へと検討を進めようとした時に、企業と外部環境との関係把握、分析の方向へと進化を遂げてきたステイクホルダー論では、企業の戦略を検討していくための理論基盤を十分に提供し得ないのである。よって、企業戦略に繋げる議論のためには、さらに、戦略論等の経営諸理論を取り入れていく必要があると考えられる。

3. 先行研究の検討 ～戦略論～

戦略論では、企業の戦略を論じる際、しばしば、企業の外部環境にも言及される。そもそも経営戦略とは「組織がその目的を達成する方法を示すような、現在並びに予定した資源展開と環境との相互作用の基本パターン」(Hofer他, 1978)であるならば、戦略とは、企業の外部環境適応でもある。その際の外部環境とは、従来の戦略論では多くの場合、経済的環境を指していた。しかし本研究では、外部環境の中でも経済的環境に限定されない社会的環境の部分をも対象とすることになる。従って、本稿での先行研究のレビューに際しては、まず、CSR論、とりわけ、戦略的CSR論に関する論考において、どのような理論に基づいているかを確認した。その上で、戦略論へと視野を広げ、企業と外部環境たる社会との関係性について言及されたものを、少し幅広くレビューすることとした。

3. 1. CSR論における戦略論

CSR論において、社会性と経済性の追求を論じてきた研究に、戦略的CSRがある。

戦略的CSRとは、「企業が中長期的に最大の経済的及び社会的価値を達成すべく、幅広いステイクホルダーの利益のために管理される企業の戦略的計画と中核的業務へCSRの総合的な視点を組み込むこと (William他, 2011, p.40)」であった。

表7 戦略的CSR論における理論／分析の枠組み

理論／分析の枠組み	論者	テーマ	測定対象
Porter & Kramer(2006)のCSRの分析の枠組み	Park(2015)	グローバルビジネスにおけるCSR	インドネシアにおける韓国・日本企業の戦略的CSRプログラム
制度理論	Reimann(2015)	新興国におけるCSRへの多国籍企業の子会社の戦略的コミットメント	行政の距離の役割, 子会社のサイズ, ホスト国での経験
制度理論+ステイクホルダー論	Hah(2014)	アジアの新興国における多国籍企業の正統性	ホスト国と子会社の関係, CSRの局面
ステイクホルダー論+組織間関係論	Zhang(2014)	中国におけるサプライチェーンへの寄付が及ぼす影響	経済業績(ROA等)と社会業績(寄付額等)
Carrollの分析の枠組み+Porter & KramerのCSV	水尾(2014)	グローバルビジネスにおけるCSR	ヤクルトのBOPビジネスによる健康改善効果, 顧客開拓, 市場浸透
社会的資本	李(2014)	社会的資本と持続可能なサプライチェーン管理	社会的資本, サプライチェーン管理成果, CSR成果の関連性
水尾及びCarrollの分析の枠組み+BSC	伊吹(2014)	CSRと戦略の融合	ステイクホルダーを通じた競争力の強化事例
RBV+組織間関係論+ステイクホルダー論	横山(2003)	NPOとの協働による企業の社会戦略	両組織の資源の経時的変化

出所:筆者作成

戦略的CSR論において、これまで、どのような理論、分析の枠組みで論じられてきたかを確認する（表7）。ここからは、CSR論の前提としてステイクホルダー論を用いつつも、さらに他の経営理論を必要とすることが確認できる。この点については、Vishwanathan（2018）が、CSR研究の理論的基礎が、多岐に亘っており、複数の異なる基礎分野に由来し、しばしば完全に相容れないものであるため、理論的に折衷的かつ断片化した状態になっている、と指摘している通りである。

本研究で、ステイクホルダー論に加え、戦略論を取り入れていく場合には、両論の整合性に配慮していく必要がある。

続いて、戦略論へと視野を広げ、企業と外部環境たる社会との関係性について言及されたものを、少し幅広くレビューした。このとき留意したのは、その戦略論が想定している企業観と外部環境観である。ステイクホルダー論と整合性を持ち得る企業観と外部環境観を有する戦略論である必要がある。

先行研究を探索した結果、多様な戦略論の中でも特に、コンティンジェンシー理論をベースに組織の行為を動的に捉えようとした、Thompson（1967）に注目することとした⁽¹⁾。

3. 2. オープンシステム企業観

企業の外部環境適応に焦点を当てた戦略論として、本稿では、Thompson（1967）のオープン・システム企業観に着目した。彼は、企業は、閉鎖されたクローズド・システムではなく、外部環境との間で相互依存関係にあり、その行為は動的に捉える必要があると主張しており、こうした企業観が、ステイクホルダー論、つまり、企業と社会との関係を論じる立場との整合性の面から、適切と考えたためである。

Thompson（1967）は、それまでの経営学、特に組織論を概観した上で、従来の合理的な科学的管理法は、組織に閉鎖性を仮定することによって、すなわち、より大きな環境からの不確実性を除去し、組織を概念的に閉ざしてしまうことによって成立していることを指摘した。しかし現実には、組織はより大きな環境との間での相互依存関係にあり、コントロールや予測が困難な影響力の下にあるため、意外性や不確実性の介在を予期せざるを得ないとしている。そこでThompsonは、組織を「半閉鎖的、半合理的」なものとして捉えることを提唱する。つまり、組織を「オープン・システムとして、すなわち不確定的でありかつ不確実性に直面するものとしてとらえる。しかしながら同時に、合理性の基準の対象として、すなわち、確定性と確実性を要求するものとして考える」ことを提起するのである（p.12）。

オープン・システム企業観を採った時、企業の行動は、テクノロジーという概念で把握できるとThompsonは述べている。これは、企業は外部環境との間で相互依存関係にあるオープン・システムであるとする、企業は、不確実性に直面するため、それへの対処が、企業の中心的課題となる、そして企業は、不確実性に対処するために、望ましい成果を生む合理

性としての「テクノロジー」を運用しようとするのだという。

テクノロジーの型として、Thompsonは以下を挙げている。

(1) 長連結型テクノロジー (long-linked technology)

連続的な相互依存性に基づく (例) 大量生産の組み立てライン

(2) 媒介型テクノロジー (mediating technology)

相互依存関係にある主体を結びつける (例) 顧客との結びつき

(3) 集約型テクノロジー (intensive technology)

専門的技法を結びつける (例) 総合病院での治療

以上より、本研究では、組織をオープン・システムと捉え、資源依存理論に基づいてステイクホルダーとの間でのインプットとアウトプットの分析を試みる。さらに、インプットから望ましいアウトプットを生み出す行為手段であるテクノロジーについても、記述していくこととする。

3. 3. 企業ドメインとドメイン・コンセンサス

企業の行為を動的に捉えようとしたThompson (1967) は、組織が複数のテクノロジーのマトリックスに依拠して成り立っており、各々のテクノロジーが何に依存しているかを分析することが、組織の行為の理解につながると指摘している。この依存関係とは、①事業の範囲、②サービスを受ける対象、③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張り、から成っており、Thompsonはこれらを「組織のドメイン (Organization's domain)」によって分析していくことを提起している。

Thompsonは、オープン・システム企業観を前提とすると、企業の行動を、企業ドメイン⁽²⁾として分析することが有効だと述べる。

ドメインについて、Thompsonは、Levine他 (1961) の研究を引用し、(1) 製品やサービスの範囲、(2) 製品やサービスを受ける対象となる主体、(3) 提供する製品やサービスに関して、組織が主張するそれ自体の縄張りから成っており、あらゆる組織が確立すべきものといった説明をしている。また、石井他 (1996) は、「諸環境の中で組織体がやり取りする特定領域」「企業が現在と将来を通じてどのような社会的使命や社会的価値を実現しようと考えているのかを社内外に表明する基本的手段」と定義している。

それでは、ドメインの枠組みにおいて、外部環境はどのように捉えられるのだろうか。Thompson (1967, p.34) は、単に「環境」では「それ以外のものすべて (Everything else) になってしまう」として、タスク環境 (Dill, 1958) の概念を用いて論じている。タスク環境とすることによって、環境を、企業の「目標設定と目標達成に関連」した部分に限定しようとするのである。同様にDaft (2001, pp.87-88) も、「広い意味で環境は無限であり、組織の外にあるものすべてが含まれる」。しかし「環境の中で特に組織が敏感に反応

し、生き残るために反応しなければならない側面についてだけを考える」「組織にとっての環境とは、組織の境界の外に存在し、組織の全体または一部に影響を与え得る要素のみをいう」として、環境の各領域（セクター）内のドメイン（自分の活動のための部分）を分析している。Daft（2001, pp.88-89）は、組織と外部環境たる諸セクター（一般環境とタスク環境から成る）との間の重複関係を、ドメインとして示している。このように、ドメインの概念を用いれば、外部環境についても、その範囲を「何もかも」ではなく、当該企業の目標設定と目標達成に関連した範囲に限定できるのである。これらの外部環境認識は、ステイクホルダー論の狭義及び広義のステイクホルダー定義と整合的であると考えられる。

さて、企業ドメインで議論されるのは、経営理念、事業構造、ドメイン・コンセンサスといったテーマである。ドメインを定義することは、基本理念を保持・追求していくこと（石井他、1996, p.93）であり、組織の存在理由（Thompson, 1967, p.36）を定義することとされる。

そこで、さらにドメイン・コンセンサスによる考察へと進めていく。

ドメイン・コンセンサスとは、「組織が何をし、何をしないかということについて、組織メンバーならびに彼らと相互作用の関係にある人々の双方の期待の集合を規定する」ことである（Thompson, 1967）。経営者側のドメイン定義という集合と、顧客などを含む外部環境がそのドメインについて持っている認識という集合とが重なり合う、積集合に相当する部分である。重なる部分が大きいくほど、その企業のドメインは社会的に認知されていると見なされる（榊原、1992）。組織は、組織が依存している環境から、主張しているドメインを認知されることによって、インプットから望ましいアウトプットを生み出すことができるのである。つまり、ドメイン・コンセンサスは、どれだけその企業の社会的使命や社会的価値が、世の中に受け入れられているのかその指標となるもの、と考えられる。こうして社会的認知が得られた時、消費者の購買行動に繋がり、財務上の利益である対価、経済性が獲得できるものと考えられる。

以上の議論は、本稿における社会性と経済性を追求する企業戦略の検討のための前提として必要な諸条件を、適切に説明している。彼らは、オープン・システム企業観に立ち、企業と外部環境との関係を論じている。外部環境は、タスク環境とすることによって、企業の外部環境を、企業の目標設定や目標達成に関連させている。インプットから望ましいアウトプットを生み出す手段は、テクノロジーと呼ばれ、そのテクノロジーが何に依存しているか分析する概念として、企業ドメインを提起している。このドメインの概念を用いれば、事業の範囲や提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りを分析することにより、社会性と経済性をともに達成できる事業をどのように取捨選択するのかという、企業の行為を明らかにすることができると考えられる。

社会性と経済性を追求する企業戦略の検討を進めていくためには、まずは、企業と外部環

境との境界を明確にした上で、当該企業の事業の範囲や責任の範囲がどこまでなのかを問い、そのために事業の範囲を取捨選択して規定する必要性が生じる。戦略とは、一種の選択であり、特にCSRは自発的・裁量的な側面を帯びているため、そこにおいては何に取り組むかという取捨選択が一層問われるためである。さらに、外部から当該企業にいかなるインプットが入力されるのかを識別し、いかなる戦略で事業を遂行して責任を全うするアウトプットを生み出し、環境に適応していくのか、という内部プロセスを問う必要性が生じる。また、これらの議論は、抽象的なものに終始しないよう、具体的な分析ができる理論的枠組みを備えたものであることが求められる。

以上の先行研究をもとに、まず、ステイクホルダー論の分析の枠組みを用いて、事象の整理を行った上で、戦略論に基づき、企業のインプットとアウトプット及びテクノロジーを確認する。さらに、企業の経営行動の変化を、ドメインの変化として捉えるとともに、ステイクホルダーとの間で形成されたドメイン・コンセンサスを考察していく。

4. ステイクホルダー論及び戦略論に基づく事例研究の手法

本稿では、ステイクホルダー論と戦略論の先行研究をレビューしてきた。ここで、社会性と経済性を追求する企業戦略の検討のための、ステイクホルダー論及び戦略論に基づく事例研究の手法について提起する。

本研究では、CSR論の理論的基盤を担ってきたステイクホルダー論をベースに、戦略論の見地を加え、社会性と経済性をともに追求する企業戦略を検討していくこととする。

ステイクホルダー論においては、規範的ステイクホルダー論を理論の中核とし、技術的ステイクホルダー論における多数のCSP-CFP関連研究等で得られたマクロレベルでの知見を参考にしつつも、ミクロレベルでの企業の行動と外部環境との影響関係を観察する記述的ステイクホルダー論として、事例研究の手法を採用することとしたい。

分析手法としては、伝統的なステイクホルダー論の議論の展開方法に沿って、ステイクホルダーの認識、ステイクホルダーの利害の分析、ステイクホルダーのマネジメントへと進めていく。具体的には、事象を時系列で整理し、企業の行動・業績を概観するとともに、関係するステイクホルダーとその利害を概観する (Polonsky, 1995)。続いて、組織のライフサイクルの視点から、ステージ区分を設けた整理を行った上で、分析対象とする重要なステイクホルダーを特定し、その行動を記述する (Jawahar, 2001)。さらに、分類軸を設け、ステイクホルダーのタイプ (脅威/支援の可能性) 等の視点から分類し、その変化を分析する (Savage, 1991, Friedman, 2002等)。

その上で、戦略論の見地から、ステイクホルダーに応じるための企業の戦略を検討していく。オープン・システム企業観に基づいて、企業のインプットとアウトプットを明らかにし、外部環境との相互依存関係を分析する。さらに、企業内部で運用されたテクノロジーを

指摘し、このテクノロジーが、何に依存しているかを分析していく。依存とは、①事業の範囲、②サービスを受ける対象、③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りであり、これが企業ドメインである。

前段のステイクホルダーとの関係を通じて、企業ドメインの変化が観察できれば、企業が、ステイクホルダーに対応した、社会性追求のプロセスの一端を示すことができるであろう。また、企業ドメインを変化させるとともに経済性を獲得していた場合、ドメイン・コンセンサスを考察していく。認知されたドメイン・コンセンサスが観察できれば、企業が、ステイクホルダーに対応した結果、経済性もまた追求できたというプロセスの一端を示すことができるであろう。

本研究では、こうした、ステイクホルダー論と戦略論に基づいた一連の分析の流れを採用したいと考える。

本稿では、ステイクホルダー論の貢献と課題を踏まえ、ステイクホルダーの認識と利害分析を記述する枠組みに加え、戦略論の見地から企業活動の社会性と経済性を記述する枠組みとを連動させながら、その変化を動的に記述していく分析手法を提起した。

以上を通じて、企業戦略における社会性と経済性の追求のプロセスを論じるための事例研究の手法として提起したい。

5. 今後の研究

今後の研究では、本稿で提起した事例研究の手法に基づいて、具体的な事例の検討を進めていく。企業戦略における社会性と経済性の追求のプロセスを論じることのできる適切な事例を選定して、企業とステイクホルダーとの関係性を分析し、企業戦略を検討し、複数の事例を蓄積していく。その際は、ケーススタディの方法（Eisenhardt, 1989, Yin, 1994）の視点から、研究手法を精査し、分析的一般化を目指していく。

これらの事例研究を通じて、なぜ社会性と経済性はともに達成されるのか、それはどのようなプロセスを経て実現するのかを明らかにすることにより、企業の社会性と経済性の追求を企業の戦略の面から論じていくための学術的なベースの提供の一端に寄与していきたい。

注

- (1) 一般的にThompsonは組織論者に位置づけられているが、戦略論が、組織論をベースに発達してきた側面があること、またThompsonの議論は、多分に戦略論的な性格を帯びていることから、適切と考えた。
- (2) ドメインには、Hofer他（1978）の「組織と環境との現在および予定された相互作用の程度」といった定義もなされているが、この場合の環境とは、主に製品と市場を指している。また、Abell（1980）は、ドメインを「顧客層」、「技術」、「顧客機能」の3次元の枠組みで定義して

いるが、これも、製品と顧客を想定したものである。本稿で扱おうとしている、社会性と経済性を追求する企業戦略の検討のためには、製品と市場、あるいは製品と顧客、といった、経済的環境に限定されることのないドメイン定義が相応しいと考える。本稿では、Hofer他やAbellといった経済的環境よりも広い環境を想定した概念としてドメインを捉えていくために、製品や市場のドメインと区別するべく、企業ドメインと呼んでいる。

参考文献

1. Barnett, M.L., R. M. Salomon (2006), Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance, *Strategic Management Journal*, 2006, Vol. 27, No. 11, pp. 1101-1122.
2. Barnett, M.L., R. M. Salomon (2012) Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance, *Strategic Management Journal*, Vol.33, No. 11, pp.1304-1320.
3. Bolton, S. C., R. C. Kim, K. D. O' Gorman (2011) Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study, *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, No. 1, pp. 61-74.
4. Buysse, K., A. Verbeke (2003) Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp.453-470.
5. Carroll, A. B. (1989) *Business & Society; Ethics & Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co.
6. Daft, R. L. (2001) *Essentials of Organization Theory & Design, 2nd Edition*, South-Western College Publishing. (高木晴夫訳『組織の経営学』ダイヤモンド社, 2002)。
7. Donaldson, T., L. E. Preston (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp.85-91.
8. Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, pp.532-550.
9. Fassin, Yves. (2009) The Stakeholder Model Refined, *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, No. 1, pp.113-135.
10. Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*, MA: Pitman Publishing.
11. Friedman, A. L., S. Miles (2002) Developing Stakeholder Theory, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 1, pp.1-21.
12. Godos-Díez, J.L, R, Fernández-Gago, A, Martínez-Campillo (2011) How Important Are CEOs to CSR Practices? An Analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and

- Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, No.4, pp. 531-548.
13. Hah, K., S. Freeman (2014) Multinational Enterprise Subsidiaries and their CSR: A Conceptual Framework of the Management of CSR in Smaller Emerging Economies, *Journal of Business Ethics*, Vol. 122, No. 1, pp. 125-136.
 14. Henriques, I., P. Sadowsky (1999) The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, pp. 87-99.
 15. Hofer, C. and W., D. Schendel (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concept*, West Publishing Co. (奥村昭博, 榊原清則, 野中郁次郎共訳『戦略策定』千倉書房, 1981)。
 16. Jawahar, I. M., G. L. Mclaughlin (2001) Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach, *Academy of Management Review*, Vol. 26, Issue 3, pp.397-414.
 17. Key, S. (1999) Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder “theory” , *Management Decision*, Vol. 37, No. 4, pp.317-328.
 18. Lawrence, A. T. and J. Weber (2011) *Business and Society, 13th Edition*, McGraw-Hill.
 19. Levine, S, P. E. White (1961), Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, No. 4, pp. 583-601.
 20. Margolis, J. D., H. A. Elfenbein (2007) Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance.
https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/papers/seminars/margolis_november_07.pdf (2018.9.20).
 21. Margolis, J. D., H. A. Elfenbein, J. P. Walsh (2009) Does it pay to be good... and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance.
https://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=1866371 (2018.9.20).
 22. Mattingly, J. E., Shawn, L. Berman. (2006) Measurement of Corporate Social Action Discovering Taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini Ratings Data, *Business & Society*, Vol. 45, No. 1, pp.20-46.
 23. McGuire, J. B., A. Sundgren, T. Schneeweis (1988) Corporate and social responsibility and firm financial performance. , *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 854-872.
 24. Mitchell, R. K., B. R. Agle, D. J. Wood (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of*

- Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.
25. Moskowitz, M. R. (1972) Choosing socially responsible stocks, *Business & Society Review*, Vol. 1, No.1, pp.71-75.
 26. O' Neill, H. M., C. B. Saunders, C. B., A. D. McCarthy (1989). Board members, corporate social responsiveness and profitability: Are tradeoffs necessary? *Journal of Business Ethics*, Vol. 8, No.5, pp. 353-357.
 27. Park ,Y. R., S. Song, S. Choe, Y. Baik (2015) Corporate Social Responsibility in International Business : Illustrations from Korean and Japanese Electronics MNEsin Indonesia, *Journal of Business Ethics*, Vol. 129, No.3, pp.747-761.
 28. Pava, M. L, J. Krausz (1996) The association between corporate social- responsibility and financial performance: The paradox of social cost., *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No.3, pp 321-357.
 29. Pelozza, J. (2009) The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance, *Journal of Management*, Vol.35, No.6, pp.1518-1541.
 30. Polonsky, M. J. (1995) A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy, *Journal of Business & Industrial Marketing* , Vol. 10, No. 3, pp. 29-46.
 31. Porter, M. E., M. R. Kramer (2006) Strategy and Society, *Harvard Business Review*, December. (村井裕訳「競争優位のCSR戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第33巻第1号, pp.36-52, ダイヤモンド社, 2008)。
 32. Porter, M. E., M. R. Kramer (2011) Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January. pp.62-77. (編集部訳「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』第36巻第6号, pp.8-31, ダイヤモンド社, 2011)。
 33. Surroca, J., J. A. Tribó, S. Waddock (2010) Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 5, pp. 463-490.
 34. Savage, G. T., T. W. Nix, C. J. Whitehead, J. D. Blair (1991) Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2, pp.61-75.
 35. Scott D. J., J. C. Ofori - dankwa (2013) Financial resource availability and corporate social responsibility expenditures in a sub - Saharan economy: The institutional difference hypothesis, *Strategic Management Journal*, 2013, Vol. 34, No. 11, pp. 1314-1330.
 36. Steurer, R. (2006) Mapping Stakeholder Theory Anew : From the 'Stakeholder Theory of the Firm' to Three Perspectives on Business-Society Relations, *Business Strategy and the Environment*, Vol.15, pp.55-69.

37. Sen, S., C. B. Bhattacharya (2001), Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility, *Journal of marketing Research*, Vol. 38, No. 2, pp. 225-243.
38. Thompson, J. D. (1967) . *Organizations in action*, NJ: Transaction Publishers. (高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館, 1987)。
39. United Nations (2015) *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*,
<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> (2018.9.20).
40. Reed, M. S., A. Graves, N. Dandy, H. Posthumus, K. Hubacek, J. Morris, C. Prell, C. H. Quinn, L. C. Stringer (2009) Who' s in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management, *Journal of Environmental Management*, Vol. 90, No. 5, pp. 1933-1949.
41. Reimann, F., J. Rauer, L. Kaufmann (2015) MNE Subsidiaries' Strategic Commitment to CSR in Emerging Economies: The Role of Administrative Distance, Subsidiary Size, and Experience in the Host Country, *Journal of Business Ethics*, Vol. 132, pp.845-857.
42. Vishwanathan, P., P. Duran (2018) How firms create value through corporate social performance: A meta-analysis, *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2018, No. 1,
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMBPP.2018.173> (2018.9.20).
43. Wang, Q., J. Dou, S. Jia (2016), A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors, *Business & Society*, Vol. 55, No. 8, 1083-1121.
44. William, B. W. Jr., D. Chandler (2011) *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, SAGE Publications.
45. Wood, D. J., R. E. Jones (1995) Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.3, No.3, pp. 229-267.
46. Yin, R. K. (1994) *Case study research : design and methods 2/e*, Sage Publications. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996)。
47. Zhang, M., L. Ma, J. Su, W. Zhang (2014) Do Suppliers Applaud Corporate Social Performance?, *Journal of Business Ethics*, Vol. 121, No.4, pp.543-557.
48. 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1996) 『経営戦略論(新版)』有斐閣。
49. 伊吹英子 (2014) 『新版 CSR経営戦略:「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社。
50. 岡田正大 (2015) 「新たな企業観の行方: CSVは企業の競争優位につながるか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第40巻第1号, pp.38-53, ダイヤモンド社, 2015)。

51. 岡本大輔 (2015)「企業評価基準としての社会性：20年後の再々々検討・実証編」『三田商学研究』第57巻 第6号, pp.103-110。
52. 榊原清則 (1992)『企業ドメインの戦略論』中公新書。
53. 高岡伸行, 谷口勇仁 (2003)「ステイクホルダーモデルの脱構築」『日本経営学会誌』第9号, pp. 14-25。
54. 水尾順一 (2014)「グローバルCSRを機軸としたCSVに関する一考察：ヤクルトを中心として, 企業のサステナビリティ活動からの学習」経営教育研究, Vol.17, No.1, pp.29-45。
55. 横山恵子 (2003)『企業の社会戦略とNPO—社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ』白桃書房。
56. 李敦姫 (2014)「社会的資本が持続可能なSCMとCSRの成果に及ぼす影響－理論考察を中心に－」桃山学院大学総合研究所紀要, Vol.39, No.3, pp.27-50。

Research methods of case study based on the stakeholder theory and strategic theory: To study the corporate strategy to achieve social efficiency and economic efficiency in CSR

SERA, Kazumi

Abstract

The purpose of this paper is to study the research methods of case study based on the stakeholder theory and strategic theory in order to research the corporate strategy to achieve social efficiency and economic efficiency in CSR (Corporate Social Responsibility).

Previous research on the theory of stakeholder and the strategy theory were reviewed and studied the research trend and applicability to this research.

Relationship between corporates and stakeholders were described in chronological order, and organized stage classification.

Important stakeholders were identified and described their behavior.

Classification axis and the type of stakeholders were set, and the corporate strategy to respond stakeholders were indicated.

In addition, from the viewpoint of strategy theory, technology, enterprise domain and domain consensus using framework of analysis based on open system corporate viewpoint were examined.

As the results of the study, method of case study based on the stakeholder theory and strategy theory were proposed.

Key Words

CSR (Corporate Social Responsibility), Social efficiency, Economic efficiency, Stakeholder theory, Strategic theory, Case study