

ステークホルダー理論を事例研究の 分析フレームワーク化する試み

下 境 芳 典

ステークホルダー理論はコーポレート・ガバナンス論や、企業の社会的責任論を論ずる上では欠かせない理論となっている。しかし一般的に知られていないが、ステークホルダー理論の歴史は古く、我が国においても、1960年代に類似の理論が展開されていた。当時論じられた理論の一つである山城（1961）で提唱された対境関係論は、現在のステークホルダー理論とは若干視座や論調が異なっている。そこで、本論ではまずこの違いに着目し、現代のステークホルダー理論と、山城の対境関係論の比較を行った。次に、対境関係論の視座をステークホルダー理論に転用し、ステークホルダー理論のモデルを事例分析のモデルとして再解釈した。その結果、企業とステークホルダーの関係を時系列的に分析するモデルや、ステークホルダー同士の関係性を考慮した分析モデルなどが考案された。さらに企業とステークホルダーとの衝突によって起こるイノベーションの可能性が示唆された。

keywords：ステークホルダー理論、対境関係論、利害者集団、山城章、イノベーション

目 次

- | | |
|------------------|------------------|
| 1. 序論 | 4. 理論の分析フレームワーク化 |
| 2. ステークホルダー理論の概要 | 5. 結論 |
| 3. 山城の対境関係論との比較 | |

1. 序論

ステークホルダー理論は、我が国の経営学領域では1990年代後半から2000年代初頭にかけて盛んに論じられた。当時から現在まで、この理論はコーポレート・ガバナンス論や、企業の社会的責任論の分野で多用され、両論を論ずる上では欠かせない理論となっている。そして、この語は経営の実践者である経営者や、経営コンサルタントの界限でも広く理解される概念にもなった。そればかりか、今では企業の新人教育の場などでも聞き、ほとんどの社会人が知る、かなり一般的な経営学用語といって良いだろう。

しかし一般的にあまり知られていないが、ステークホルダー理論の歴史は古く、アメリカにおいては1930年代にまで遡る。さらに我が国においても、1960年代に類似の理論が展開されており、しかも現在のステークホルダー理論とは、若干視座や論調が異なっている。そこで、本論ではまずこの違いに着目し、現代のステークホルダー理論と、かつて我が国で論じられた理論の比較を行う。

また、現在のステークホルダー理論は、どちらかというところ、あらゆる企業を想定し、抽象化した概念であると同時に、ある種の規範的な企業の理想像を描いているように思われる。しかし本論では、これをあえて企業活動の具体的な場面を想定した分析に利用できるような、再解釈を試みる。言い換えるならば、企業のガバナンスではなく、企業のマネジメントに資する理論として、企業の社会的活動ではな

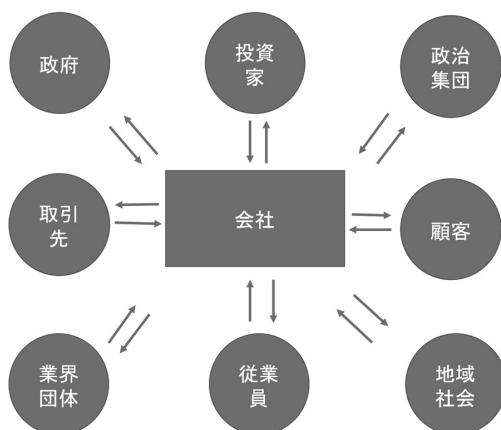
く、企業の利益追求活動に役立つように、ステークホルダー理論の再検討を試みる。

本論はこのような考察を行うことで、ステークホルダー理論の新たな側面に光をあて、この理論の応用を図り理論の発展に寄与する。同時に本理論を実際のビジネスの現場において、経営者が自社の現状を把握する分析フレームワークとして活用できるように、理論の実践化に貢献する。

2. ステークホルダー理論の概要

ステークホルダー理論を端的に説明すると、ステークホルダーとは「企業の行動に直接・間接的な利害関係を有する者」の総称であり、企業は様々なステークホルダーに取り囲まれている状態にあるといえる (Freeman&Reed, 1983)。利害関係者の例としては、出資者である投資家、雇用している従業員、銀行等の様々な取引先の企業、規制や税を課してくる政府、所属する業界団体や地域社会なども含まれる。もちろん企業の顧客も利害関係者と言えるだろう。その他にも企業の規模や業種や業態によって、それぞれ独自の利害関係者に企業は取り囲まれている。この状態を図示すると図1のように表現される。

図1 ステークホルダー理論の会社モデル



出所：Donaldson an Preston(1995)

江川 (2018) によると、ステークホルダー理論の前段階の理論として、株式会社の目的は株主の利益の最大化であるという「シェアホルダー・モデル」があった。これに対して、従業員や顧客、さらには社会に対する幅広いステークホルダーの利益も考慮するべきであると主張したのがステークホルダー理論もしくはステークホルダー・モデルであるとしている。この新しいモデルは特に日本では会社は「社会の公器」という考えが従来からあったため、広く受け入れられた。

一方で、同じく江川は、学術研究においても、実践面からも、ステークホルダー理論に対しては批判もあるとしている。理論的には概念が曖昧で正確さにかけることや、倫理・哲学に寄りすぎているなどという批判である。実践面でも、モデルの曖昧さは指摘され、さらに経営の実践者である経営者が、多くの利害関係者の利益を考慮しなくなるとなるため、意思決定に混乱をもたらす可能性が懸念されている。

さらに江川は、アメリカにおけるステークホルダー理論の歴史を遡って精査しており、同様の主張は1930年代の法学者の間でなされていたこと、さらには60年代まで広く受け入れられていたことも指摘している。これらの歴史的背景に加えて、エージェンシー理論の影響についても考察している。

エージェンシー理論とは、あらゆる組織や人間関係を「依頼人 (プリンシパル)」と「代理人 (エージェ

ント)」の経済的に合理性のある契約関係ととらえる経済理論で、Fama (1980) などによって提唱された。その後 Jensen (2002) によって、株主の利益を優先するシェアホルダー・モデルと、ステークホルダー・モデルの融合が図られ、イギリスの会社法などに影響したとしている。

ステークホルダー理論に関する歴史的な考察は、入山 (2019) でもなされている。入山も江川とほぼ同様に、ドイツの例など取り上げつつ、株主を中心もしくは第一に考えられていた企業モデルから、多様なステークホルダーへの配慮が必要であるという流れに変化したと考えている。さらに入山は、ステークホルダー理論に影響を与えた、ソーシャルキャピタル理論などの社会学の理論の存在を指摘している。ソーシャルキャピタル理論は、先ほど紹介したエージェンシー理論に対抗する理論で、エージェンシー理論的な人間観ではなく、人(組織)と人(組織)との関係は、経済的な合理性だけではなく、信頼関係によっても成立し得るという考え方である。このような理念がさらに発展し、企業の社会的責任論とのつながりに発展していく。

その代表的な論文がPorter & Kramer (2011) で、この論文によってCSR (Corporate Social Responsibility) に加えて、CSV (Creating Shared Value) という用語も広まった。SCRでは、企業には従業員や消費者、投資者、環境などへの配慮から社会貢献までの幅広い内容に対して適切な意思決定を行う責任があると考えられている。CSRも「コンプライアンス」や「サステナビリティ」などという用語とともに、かなり普及した。

いずれの概念も、ステークホルダーとの優良な関係を築くこと、そしてステークホルダーの期待を裏切らないことというような、倫理的・規範的な考え方である。このようなステークホルダー理論に関する研究は、学術的なものとしてはさらに水村 (2004) や実務書としては水尾・田中 (2004) など、多くあるが、紙幅の関係からこれ以上の列举はせず、最小限度にとどめる。

ここまでステークホルダー理論のレビューを行ったが、重要なのは、同理論は株主第一主義からの脱却を目指して誕生したこと。そして現在では企業を取り巻く、自然環境や地域社会といったような、確固とした組織を持たないような利害関係者も含んだステークホルダーとの共存・共栄を図ること。そしてそれは、企業が社会に対して果たさなければならない責任と考えられていることである。

3. 山城の対境関係論との比較

前章では主に欧米でのステークホルダー理論の誕生と、それがどのように日本に伝播し広まったかを略述した。本章では、ステークホルダー理論が輸入される以前に、日本で独自になされていた同様の考察を、水村 (2004) の補論をもとに概観し、そのうちの一つである山城の「対境関係論」と現在のステークホルダー理論の比較を行う。

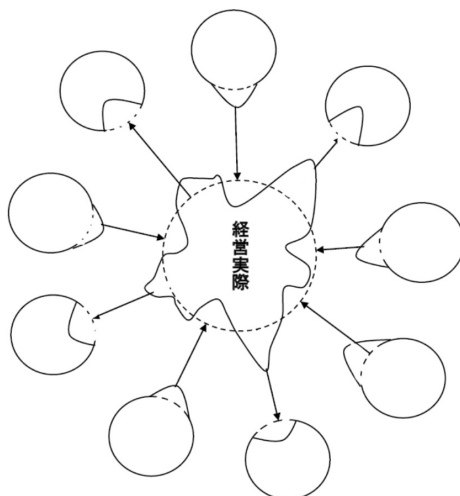
水村によると、第二次世界大戦後の日本において、GHQが目指した「経済の民主化」の指針の中にすでに「企業の公共に対する責任」が謳われていた。そして1950年代には企業が公衆の好感を得るための方法として「パブリック・リレーションズ」の重要性が説かれていたという。当時のパブリック・リレーションズの考え方は、現在のステークホルダー理論の理念と相違は無いように考えられる。それらの議論の中の一つとして、水村は山城の「対境関係論」も紹介している。しかしながら、山城の対境関係論は、次の点で当時のパブリック・リレーションズの考えや現在のステークホルダー理論と異なる点がある (村井淳、2012)。

山城は、企業の経営と所有が分離し、規模の増大と専門化・複雑化が起こるにつれ、株主の企業に対する支配力は相対的に減少すると考えた。こうなることで企業は自主性を手に入れ、経営者は企業を思い通りにコントロールしようとするが、それを阻むものとして、企業を取り巻いている労働組合や金融機関や地域社会などの様々な利害関係者が現れると主張している。なぜなら利害関係者にも、彼ら独自

の利益の主張があり、それが企業の利益といつも同じであるとは限らないからだ。このようにして生まれた、企業と利害者集団の緊張状態や対立関係を、山城は対境関係と名付けた。

これを図示すると図2のようになる。中央の点線で書かれた円は、企業から見て、企業と利害者集団の利益の主張が均衡した状態を示している。しかし、実際にはこのような状態にはならず、実線で描かれたような歪な形状となる。企業を取り囲む利害者集団が利益を主張してくるからだ。利害者集団から見ると、ある利害者集団は点線で描かれた真円よりも凸となり利益を得るが、ある利害者集団は凹となり、逆に損失を被っている。このような中央の企業と、周辺を取り囲む利害者集団の利益の主張の戦いは、時と場合によってその凸凹が入れ替わることもあり得、常に変化している。経営者は隙あらば自らを凸の状態にし、点線で描かれた均衡状態よりも、自社を大きくすることを願望としているが、周りの利害者集団の利益の主張がそれを許さない状態となっている。この状態を打破することが、対境関係論で考える経営者の使命であると言える（山城、1990）（山城研究所、2016）。

図2 山城の対境関係論



出所：山城（1961）

このように、山城の対境関係論は、図示すると外見上は現在のステークホルダーと似ているが、ステークホルダーとの共存共栄や社会的責任を果たすというステークホルダー理論と異なり、経営者と周辺の利害者集団との利害の対立を理論の主軸と考えているという点で大きく異なっていた。しかしながら、周知のとおり、その後の日本企業の中には、規模や収益の拡大と引き換えに、公害問題などを引き起こし、社会の利益を大きく損ねる行動をとってしまうものがあった。さらに現在でも、「ブラック企業」と呼ばれる、従業員から不当なまでに強く企業の利益を追求してしまう企業がある。

山城の対境理論は、これらの問題が顕在化する以前の理論であるため、このような企業の暴走が考慮されていないという欠点はあるものの、経営者視点で利益の追求というある種の経営の本質を突いた理論であるとも考えられる。そこで以下では、山城の対境関係論の上述のような視角を活用し、ステークホルダー理論を実際の経営で役に立つような分析フレームワークとして再解釈する。

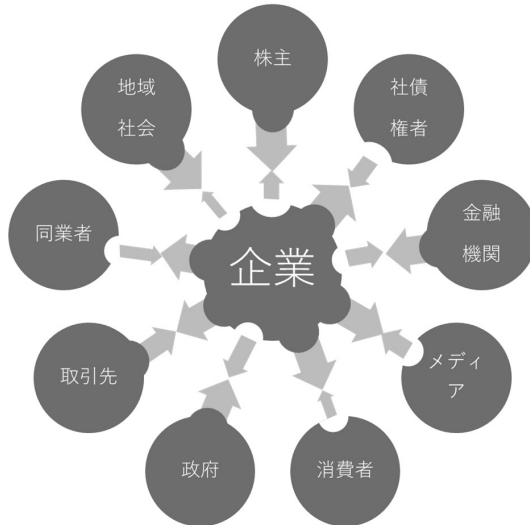
4. 理論の分析フレームワーク化

ステークホルダー理論を図示する場合の記述方法は、論者によって少しずつ異なり統一されていない。

本論で取り上げた、図1と図2も大意は変わらないものの矢印の書き方などが異なっている。末梢な差異ではあるが、以降本論では、個別・具体的な事象の説明を容易にするため、図3のように描写する。

まず企業を取り囲む円の中に、ステークホルダーの名を記載する。次に、企業とステークホルダーの関係を表す矢印を、企業とステークホルダーの両方から描き、対向するように表示することで利害が「対立」していることを表現した。その矢印の大きさは、利益要求の強さを表すことにする。そして円の凹凸が要望の満たされ具合を表す。また、事例の状況によっては無関係な集団は表示しない場合もある。

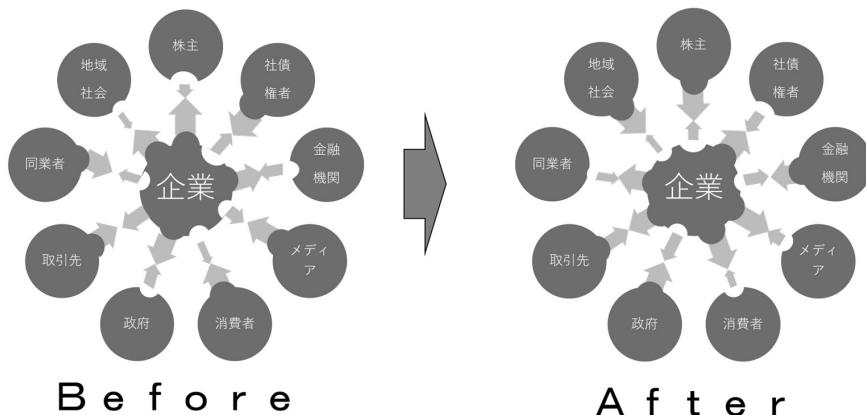
図3 分析フレームワーク化した企業とステークホルダーの関係図



出所：筆者作成

企業の戦略や利益を追求する能力、そして各ステークホルダーの戦略や利益を追求する能力は、一定ではなく、時間や状況によって変化する。したがって、図で示された矢印の大きさや、企業とステークホルダーの円の凹凸も変化する。そこでこの図をある時間ごとに区切って作成し、比較することで、ある企業のステークホルダーとの関係の変化が時系列で分析できるようになる。ほかにも、図4のように、株式の上場や社長の交代など、企業にとってのイベントの前後で、ステークホルダーとの力関係がどの

図4 イベントスタディへの活用

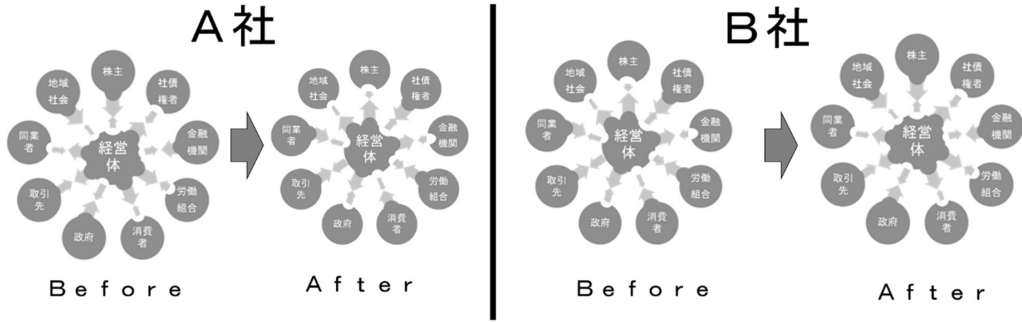


出所：筆者作成

ように変化したかを比較するような、イベントスタディにも利用することもできる。

さらに、図5のように、1社の時系列的な変化だけでなく、複数社の変化の差を比較することも可能であろう。

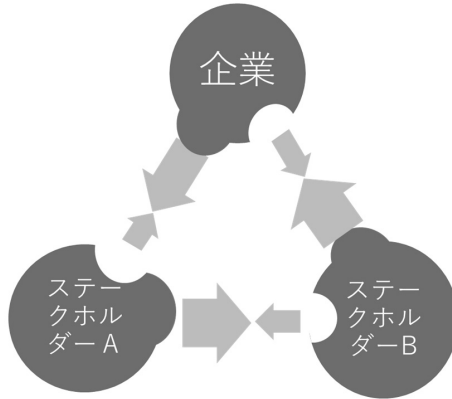
図5 複数社のイベントスタディによる比較



出所：筆者作成

各ステークホルダーは企業と一対一の関係だけでなく、相互にも関係しあっているので、一対一では企業の要望が満たされていても、別の集団を経由して「やり返されて」しまうこともある（逆もあり得る）。図6は、企業はステークホルダーAに対しては強く要望し、要望を達成した状態であるが、ステークホルダーAが経営体に対して強く要望することができるステークホルダーBに働きかけて、ステークホルダーB経由で要望を満たしている状態である。このようなステークホルダー間の関係を考慮したモデルは、水村（2004）でも主張されていた。

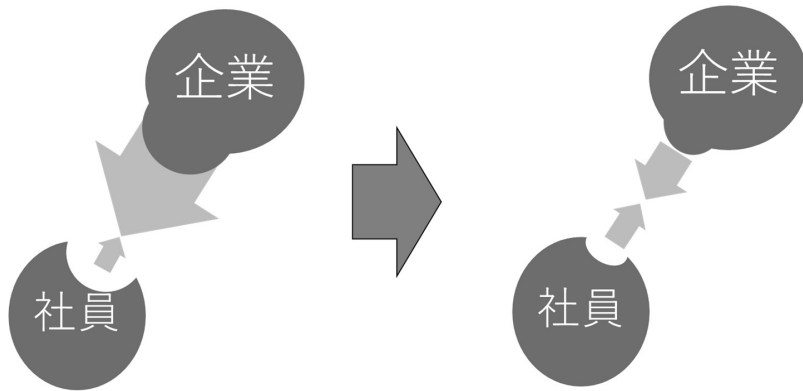
図6 ステークホルダー間の関係を考慮したモデル



出所：筆者作成

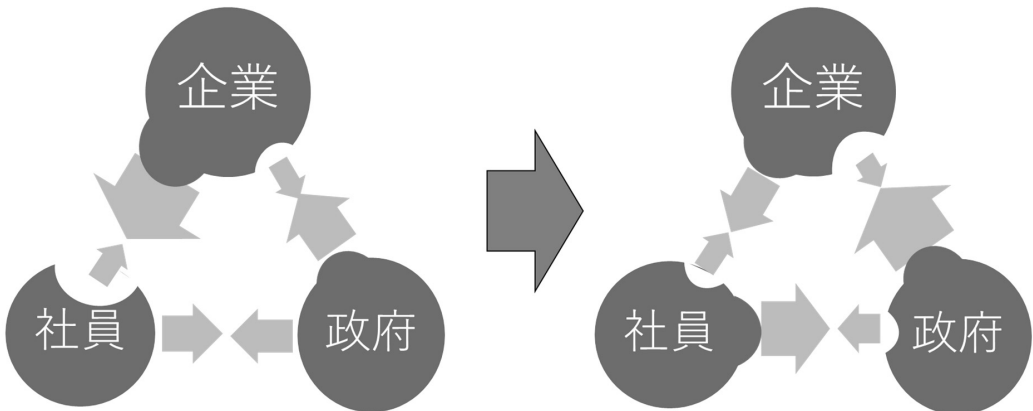
このような、ステークホルダー間の関係も考慮すると、同じ事象であっても異なった分析ができる。例えば社員を極めて冷遇していたいわゆるブラック企業が、その考えを改めた場合、ステークホルダー間の関係を考慮しないと、図7のような分析となる。しかし実際には、社員には企業の横暴に直接対抗したのではなく、図8のように社員が政府（行政）に働きかけ、政府（行政）が企業に社員への態度を

図7 ブラック企業と社員の関係の変化①



出所：筆者作成

図8 ブラック企業と社員の関係の変化②



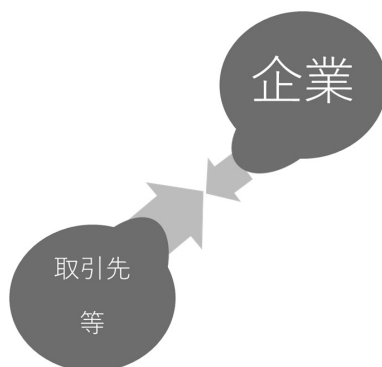
出所：筆者作成

改めるように指示し、企業がそれに従ったというのが実態としてより正確な分析となるであろう。

これまで考察したモデルでは、企業とステークホルダーの関係は、どちらかが凹となりどちらかが凸となる、いわばゼロサムゲームのようなものであった。しかし双方が凹となったり凸となったりすることは、考えられないのであろうか。例えば図9のように、ステークホルダーの無理難題に 대응しているうちに、企業内で改善の積み重ねやイノベーションを達成し、自分の取り分を減らさないどころか逆に利益を得て、相手の要望に応えられるようになるような状態もあるいは考え得るだろう。Christensen (2013) の言うイノベーションのジレンマとは、他のステークホルダーとの関係を無視して1対1の関係でこの状態を繰り返してしまっていることが病理と解釈できる。

反対に、双方が凹となるようなケースはないだろうか。例えば昨今SNS上で見られる「炎上」現象は、双方得をしていないような状態とも考えられるので、双方が凹になっていると推察できる。このような状態にならないように、企業は注意すべきであろう。

図9 ステークホルダー理論で考えるイノベーション



出所：筆者作成

5. 結論

以上のように、現在では企業の社会的責任論などで広く論じられているステークホルダー理論を、類似性のある山城の対境関係論の視座を転用する形で再考察し、経営の実践の場で起きる様々な事象を分析するモデルとして再解釈した。その結果、企業とステークホルダーの関係を時系列的に分析するイベントスタディや、ステークホルダー同士の関係性を考慮した分析も出るなどが考案された。さらに企業とステークホルダーとの力関係によるイノベーションの可能性などが示唆された。

しかし本論の不十分な点として、概念的な分析モデルの導出にとどまってしまった点がある。企業経営者にインタビューを行い、彼らの主観的なイメージだけでも分析は可能ではあるが、矢印の大きさや凸凹のパラメーターをどのように設定するかは今後の研究課題として残った。今後実際に様々な事例研究で今回考案した分析モデルを活用し、モデルの精度を検証していくことが必要であろう。

【謝辞】

本論は2017年6月に開催された、日本マネジメント学会第75回全国研究大会での発表「対境理論を事例研究のフレームワーク化することの検証」を、当日頂いたコメントを基に加筆修正したものである。コメントを下された皆様に記して感謝いたします。

引用文献

- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Fama, E. F. (1980). *Agency problems and the theory of the firm*. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*. *California management review*, 25(3), 88-106.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*. In *Economics social institutions*, 163-231.
- Porter E. Michael & Kramer R. Mark, (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review

- 井上邦夫 (2011) 「メディア・リレーションズにおけるコミュニケーションの役割」『経営論集』 Vol.77 pp.103-113
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- 江川雅子 (2018) 『現代コーポレートガバナンス』日本経済新聞出版社
- 佐藤正弘 (2016) 「ICT時代のマーケティング・コミュニケーション：2つのVoice」『西南学院大学商学論集』 Vol.62 pp.335-351
- 都留康 (1994) 「日本における労働組合組織率低下の規定要因—先行する研究の批判的評価」『経済研究』 Vol.45 pp.53-68
- 日本経営教育学会 (2009) 『実践経営学』中央経済社
- 水尾順一 田中宏司 (2004) 『CSRマネジメント ステークホルダーとの共生と企業との社会的責任』生産性出版
- 水村典弘 (2004) 『現代企業とステークホルダー —ステークホルダー型企業モデルの新構想—』文眞堂
- 村井淳 (2012) 「山城経営学における『対境関係』の現代的意義」日本マネジメント学会全国研究大会報告要旨集 (65) pp.39-42
- 山城章 (1961) 『現代の企業』森山書店
- 山城章 (1990) 『経営教育ハンドブック』同文館出版
- 山城経営研究所 (2016) 『新・実践経営学』日経BP
- 渡辺智子 (2006) 『コーポレート・ガバナンスと企業理論』慶応義塾大学出版会