HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	ステイクホルダー理論再考
Author(s)	谷口, 勇仁
Citation	經濟學研究, 51(1), 83-93
Issue Date	2001-06
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/32224
Type	bulletin (article)
File Information	51(1)_P83-93.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 51-1
北海道大学 2001. 6

ステイクホルダー理論再考

谷口勇仁

第1節 はじめに

近年，日本においてステイクホルダー[1]という概念は，学界と実業界の双方で注目されている。ステイクホルダー概念は，主に「企業と社会」論[2]を中心に用いられてきたが，コーポレートガバナンス，経営戦略を論じる際にも，ステイクホルダーに配慮することが企業経営の新たな課題として重視されている。ステイクホルダー概念は，Freeman(1984)の『Strategic Management：A Stakeholder Approach』において初めて体系的に展開され，それ以降，「企業と社会」論における理論の中心的役割を占めてきた。Freeman(1984)以前にも，アンゾフ(1967)や，SRI(Stanford Institute Research 1963)の内部メモにおいて，ステイクホルダーという用語が使用されてはいた[3]。また，「企業と社会」論，社会的責任論においても，企業と社会の関係性を分析する概念として，インタレストグループという概念が提示されていた[4]。

しかし，ステイクホルダー(Stakeholder)という用語を株主(Stockholder)との対比を意図し，「株主からステイクホルダーへの移行」としてFreeman(1984)が強調することにより，ステイクホルダー概念は「企業と社会」論において中心的な役割を果たすことになったのである。

ステイクホルダー概念は「企業には株主以外に責任を持つグループが存在する。それは企業行動に利害(stake)を持つグループであるステイクホルダーである」というものである(Freeman 1983)。そして，企業は様々なステイクホルダーに取り囲まれているという前提から企業を捉え，企業と社会の関係を理論化する試み，すなわちステイクホルダー理論も近年盛んに展開されている(Donaldson & Preston 1995, Jones 1995, Jones & Wicks 1999)[5]。

ステイクホルダー理論において議論の中心となる課題には様々なものがある。それらの中で共通しているのは，「ステイクホルダーの概念の考察(who is stakeholder?)」と，「ステイクホルダーの利害(stake)の分析(what is stake?)」である(Freeman & Reed 1983, Carroll & Nasi 1997, Mitchell et. al. 1997, Frooman 1999)[6]。Mitchell et. al. (1997)では，ステイクホルダー

1) 日本では，ステイクホルダーという用語は，利害関係者，環境主体と訳されて用いられる場合が多くみられる(櫻井 1991, p.99, 森本 1994, p.47)。しかし，本稿では株主(Stockholder)との対比を強調するために，ステイクホルダーという用語をそのまま用いることとする。

2) 本稿では，「企業と社会」論を企業と社会の関係を分析する分野とし，社会的責任論，経営倫理論を含む分野として位置づけている。「企業と社会」論の展開については，中村(1994)を参照。

3) ステイクホルダー概念の起源については，Freeman & Reed (1983) を参照。

4) インタレストグループの概念については，櫻井(1976) pp. 129-134 を参照。

5) ステイクホルダー理論の展開に関しては，宮坂(1999)，宮坂(2000)が経営倫理論の観点から詳細な検討を行っている。

6) Freeman & Reed (1983)，Frooman (1999) は 3 つの課題を，Carroll & Nasi (1997) は 5 つの課題をあげている。上述の課題は，それらの 1 番目と 2 番目に位置づけられており，各論者がステイ

理論の課題として,「ステイクホルダーの認識」と「ステイクホルダーの重要性」の 2 つの考察をあげている。ステイクホルダーの認識とは,どのように企業が特定の主体をステイクホルダーとして認識するかについて説明することであり,「ステイクホルダーは誰か(誰がステイクホルダーではないのか)」の問いに答えるものである。

また,ステイクホルダーの重要性とは,ステイクホルダーの利害を分析し,競合するステイクホルダーの要求に優先順位をつけることであり,「ステイクホルダーにどのように対応すればよいのか」の問いに答えるものである。

ステイクホルダー理論は,この 2 つの課題への取り組みを中心として展開されてきた。しかし,ステイクホルダー理論には,理論的な側面や現実への適用可能性に関して,第 4 節で検討するように様々な批判がなされている。そこで,ステイクホルダー理論では捉えきれない側面を明らかにし,ステイクホルダー理論を拡張していくことを最終的な目的とし,本稿はその序説として,「企業と社会」論におけるステイクホルダー理論の前提を中心に検討を行う。具体的には,上述したステイクホルダー理論の 2 つの課題について,なぜ,この 2 つの課題への取り組みがステイクホルダー理論の中心的課題となっていたかを検討することにより,ステイクホルダー理論を展開する際の前提を明らかにする。

まず,次節において,諸論者が提示するステイクホルダー概念と,ステイクホルダー分析について検討する。次に,第 3 節において,ステイクホルダー理論の中心的課題を検討することによって,ステイクホルダー理論の前提を明らかにする。最後の結びにおいて,ステイクホルダー理論の前提に対する課題について考察する。

クホルダー理論の中心的課題であることを認識していることを示している。各論者の 3 番目以降の課題は,企業の対応の分析に関連したものである。

第 2 節　ステイクホルダー概念とステイクホルダー分析

本節では,まず,ステイクホルダー理論の中心的課題の一つであるステイクホルダーの定義について概観し,ステイクホルダーの定義の違いがどのような展開の違いを生むのかを検討する。次に,その上でもう一つの課題であるステイクホルダー分析について検討する。

1. ステイクホルダー概念

Mitchell et. al. (1997) は,様々な論者のステイクホルダーの定義を整理し(表 1),ステイクホルダーの定義を,狭義と広義の 2 つに分類する。まず,狭義のステイクホルダーであるが,これは,SRI の内部メモを起源とする定義である。これは,「企業の継続的な存続のために企業が依存する個人・グループ」というものである。具体的には,従業員,顧客,取引業者,関係のある政府機関,株主,金融機関等があげられている。

他方,広義のステイクホルダーでは,Freeman (1984) によって提示されたものを起源とする。これは,「企業目的の達成に影響を与えることのできる,もしくは企業目的の達成によって影響を受けるグループ」というものである。具体的には,狭義で示したステイクホルダーに加え,地域社会,市民団体,政府機関,同業者団体,競合企業,労働組合等をあげている(表 2)。

Frooman (1999) は,この狭義と広義の違いを戦略論の立場(戦略的ステイクホルダー論)と「企業と社会」論の立場(モラル的ステイクホルダー論)に対応させて捉えている。

まず,戦略的ステイクホルダー論とは,ステイクホルダーの利害のマネジメントを目的とし,狭義のステイクホルダーの定義から分析を行う。そこでは,企業目的の達成のために,ステイクホルダーの利害を「管理」する必要があ

表 1　Mitchell et. al. (1997) によるステイクホルダーの定義の分類

1．関係の存在からの定義	
・企業とステイクホルダーは関係を持つ	
Thompson et al. (1991)	組織と関係を持つグループ
・ステイクホルダーは企業に対して発言権を持つ	
Starik (1994)	具体的な利害を企業に対して知らせることができ，(可能性としてでも) 組織に影響を与えられ，もしくは企業に対して (潜在的にでも) 影響を与えることのできるグループ
2．パワー依存 (ステイクホルダー優位) からの定義	
・企業はステイクホルダーに依存している	
Stanford memo (1963)	そのグループの組織への支持がなければ組織が存在を維持できないようなグループ
Freeman & Reed (1983)	狭義：組織の継続的な生存のために依存するグループ
・ステイクホルダーは企業に対してパワーを持つ	
Freeman (1984)	組織目標の達成に影響を与える，もしくは影響を受けるグループ
3．パワー依存 (企業優位) からの定義	
・ステイクホルダーは企業に依存している	
Langtry (1994)	企業が彼らの福祉に重要な責任を持つ，もしくは企業に対して道徳的，法的要求を持つグループ
・企業はステイクホルダーに対してパワーを持つ	
Freeman & Reed (1983)	広義：企業目的の達成に影響を与えることのできる，もしくは企業目的の達成によって影響を受けるグループ
4．相互パワー・依存関係からの定義	
・企業とステイクホルダーは相互依存的	
Rhenman (1964)	グループの目的を達成するために企業に依存しているグループや企業がその存在のために依存しているグループ
5．関係の正当性を基盤にした定義	
・企業とステイクホルダーは契約関係にある	
Freeman & Evan (1990)	契約関係にあるグループ
・ステイクホルダーは企業に対して要求を持つ	
Evan & Freeman (1988)	企業と利害や要求をもつグループ
・ステイクホルダーは企業に対してリスクを負う	
Clarkson (1994)	ある種の資本，人的・財務的価値のある何かを企業に投資した結果としてリスクを負うグループ，もしくは企業活動の結果としてリスクを受けるグループ，もしくは企業活動の結果としてリスクを受けるグループ
・ステイクホルダーは企業に対して道徳的要求を持つ	
Evan & Freeman (1988)	企業行動によって恩恵を被るか被害を被り，そして彼らの権利が損害を受けるか尊重されるグループ
6．ステイクホルダーの利害 (正当性を含まない) からの定義	
・ステイクホルダーは企業に対して利害を持つ	
Carroll (1993)	企業に対し 1 つまたはそれ以上の利害を持つと主張するグループ

Mitchell et. al. (1997)，pp. 860-862 から抜粋

ることが主張され，戦略的経営の観点からの分析が行われる。ステイクホルダーを管理することに強点をおくため，企業の視点からステイクホルダーを捉えることになる。そして，企業の継続的な存続のための効率的なステイクホルダーマネジメントの提示が最終的な目的となる。

例えば，Savage et. al. (1991) では，狭義のステイクホルダーの定義を用い，ステイクホルダーの潜在的脅威という属性と，企業との協調可能性という属性によってステイクホルダーを諸刃の剣 (高い潜在的脅威，高い協調可能性)，支持(低い潜在的脅威，高い協調可能性)，不支持 (高い潜在的脅威，低い協調可能性)，境界 (低い潜在的脅威，低い協調可能性)とい

表 2　狭義のステイクホルダーと広義のステイクホルダーの整理

	狭義のステイクホルダー	広義のステイクホルダー
用いられる主領域	戦略論	「企業と社会」論
起源	SRI の内部メモ（1963）	Freeman（1983），Freeman（1984）
定義	企業の継続的な存続のために企業が依存する個人・グループ	企業目的の達成に影響を与えることのできる，もしくは企業目的の達成によって影響を受けるグループ
代表的ステイクホルダー	従業員，顧客，取引業者，株主，金融機関，社会	狭義のステイクホルダー，パブリックインタレストグループ，抗議団体，政府機関，同業者団体，競合企業，組合
アプローチ	企業の継続的な存続を目的にステイクホルダーを管理	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

う 4 つのタイプに分類している。そして，それぞれのステイクホルダーに対して企業がとるべき戦略として，協調戦略（諸刃の剣），包含戦略（支持），防衛戦略（非支持），監視戦略（境界）という 4 つの類型を提示している。

他方，モラル的ステイクホルダー論とは，企業によって影響を受ける主体までをもステイクホルダーとして捉える広義のステイクホルダーの定義から出発する。そこでは，ステイクホルダーの利害の「調和」が主張される。さらに，倫理的観点からステイクホルダーへの配慮を強調するために，企業とステイクホルダーの両者の視点から分析を行う。例えば，Evan & Freeman（1988）は，企業は株主の利潤を追求することを目的とするというフリードマン流の株主モデルから，株主も 1 つのステイクホルダーとして位置づけるステイクホルダーモデルへの移行を主張する。また，カント流の義務論[7]を企業とステイクホルダーの関係に適用し，それぞれのステイクホルダーを企業の利潤目的のための手段として扱うことを否定する。そして，ステイクホルダー自身には固有の価値が存在し，その価値を尊重した経営を行う必要性を主張する。そこでは，企業はステイクホルダーの利害を調整することを目的とする。

当初のＳＲＩの定義では，企業の存続に欠かせない主体のみをステイクホルダーとして考慮していた。これに対して，Freeman (1984) は，企業行動によって影響を受ける主体をもステイクホルダーとした。この点が，「企業と社会」論の問題意識と適合したのである[8]。「企業と社会」論では，企業を権力主体として捉え，その権力の自発的制御が主張される。したがって，上述の問題意識に基づいた企業の捉え方と，経営者の具体的役割を明示することが求められる。

これにより，広義のステイクホルダー概念は以下の 2 つの観点から「企業と社会」論で使われるようになったのである。第 1 に，株主モデルとの対比である。そこでは，フリードマンに代表される株主が所有する企業像から，株主も単なるステイクホルダーの 1 つであり，企業はステイクホルダー全体の所有物であるという経営者の役割の変化を主張する枠組となる (Freeman & Reed　1983)。

第 2 に，より具体的なレベルとして，社会を利害関係者という具体的な主体として把握したことである。「企業と社会」論では，主に狭

7）企業経営への義務論の適用は，経営倫理論において議論されている。詳しくは，宮坂(1995)pp. 27-31，ディジョージ（1995）pp. 105-128 を参照。

8）Freeman（1984）は，広義のステイクホルダーを想定している。そこでは，企業行動によって影響を受けるステイクホルダー（広義のステイクホルダー）は，長期的には企業に影響を与えるステイクホルダー（狭義のステイクホルダー）に変容する可能性を前提にしているため，広義のステイクホルダー定義を採用している。したがって，Freeman(1984)は，戦略的ステイクホルダーの観点からの分析と捉えることができる。

義の定義の範疇として，株主，従業員，消費者，取引先などの市場を通じてかかわる主体を 1 次ステイクホルダーとして捉え，それ以外の地域社会，社会全般を 2 次ステイクホルダーとして分類する(Frederick 1996)。そして，企業が 1 次ステイクホルダーだけではなく，2 次ステイクホルダーをも配慮した経営を行うことを主張し，そのような問題意識から企業とステイクホルダーとの相互作用について分析を行う[9]。このような分析は，従来曖昧であった社会という概念をステイクホルダーによって構成されると捉えることによって可能になる。その際，企業とステイクホルダーとのかかわりとしてどのようなものが想定されるのかを記述することが具体的作業となる。

2．ステイクホルダー分析

ステイクホルダーの特性を把握する試みとして，ステイクホルダーの持つ属性に着目した分析が行われている。よくみられる分類としては，上述した 1 次ステイクホルダー，2 次ステイクホルダーという分類であろう。それ以外にもステイクホルダーを 2 つに分類する様々な基準が提示されている[10]。これらの分類は，ある基準や属性に着目し，その属性を持つか持たないかという 2 分法であり，1 次ステイクホルダーが 2 次ステイクホルダーに移行することは基本的に想定されていない[11]。これに対して，従業員，消費者という具体的ステイクホルダーを分類するのではなく，それらのステイクホルダーに共通する複数の属性に基づいた分類も行われている(Freeman 1984, Savage et. al. 1991, Mitchell et. al. 1997)。例えば，Mitchell et. al.(1997) は，パワー，正当性，緊急性(urgency)という 3 つの属性を提示し，①休眠ステイクホルダー，②裁量ステイクホルダー，③要求ステイクホルダー，④支配ステイクホルダー，⑤危険ステイクホルダー，⑥依存ステイクホルダー，⑦決定ステイクホルダー，⑧非ステイクホルダーという 8 つのタイプのステイクホルダーを提示する（図 1）。

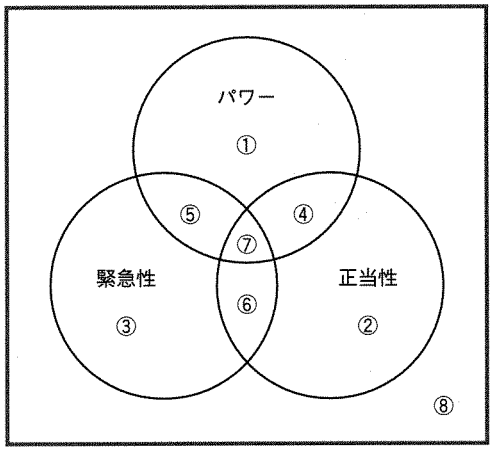

図 1　Mitchell et. al.(1997) のステイクホルダーの分類

ステイクホルダーの分析は様々な概念を用いて行われている。このステイクホルダー分析の最終的な目的はステイクホルダーマネジメントの提示として捉えることができる。ステイクホルダー理論は，企業がステイクホルダーに対して配慮することを主張する。そして，ステイクホルダーは企業に対し，様々な要求を主張する。しかしながら，企業の資源には限界があり，全てのステイクホルダーの要求に応えることはできない。そこで，全てのステイクホルダーの要求に応えられないのであれば，どのステイク

9）例えば，代表的な「企業と社会」論のテキストである Carroll(1996)，Post et. al. (1996)では，それぞれ各論として主要なステイクホルダーと企業の関係についての分析を行っている。

10）その他としてみられる分類としては，所有者／非所有者，資本所有者／無形資産所有者，行為者／被行為者，自発的関係／非自発的関係，権利所有者（契約者）／道徳主張者，資源供給者／企業依存者，リスクテーカー／影響者等の分類がみられる(Mitchell et. al. 1997)。

11）2 次ステイクホルダーは，1 次ステイクホルダーよりも重要性が低いという意味ではないことが強調されている。また，1 次ステイクホルダーと 2 次ステイクホルダーとの境界は，必ずしも明確ではないことも指摘されている(Post et. al. 1996, p.12)。

ホルダーの要求を優先的に考慮するのかを決定する必要がある。しかしながら,そもそもステイクホルダー概念とは，企業とかかわる主体を利害によって分類したものであり，必然的に各ステイクホルダーの要求は,異なった特質を持つ。

そこで，各ステイクホルダーによって異なる要求を同じ軸で整理する概念が必要になる。例えば，Mitchell et. al.(1997) では，この概念としてパワー,正当性,緊急性を提示している。このように，ステイクホルダー概念を具体的に企業経営に反映させるためには，企業経営の視点からステイクホルダーを統合する必要がある。つまり，ステイクホルダーマネジメントのためには，ステイクホルダーの分類が重要となるのである。

これらの分析は主に上述の戦略的ステイクホルダー論における中心的課題であった(Savage et. al. 1991)。戦略的ステイクホルダー論では，ステイクホルダーのSWOT（強み，弱み，機会，脅威）や，ステイクホルダーが企業にどのような影響を与えるか（形式的[12]，経済的，政治的）という視点からの分析が中心となる。そこでは，ステイクホルダーがどのような影響を企業に与え，企業の存続のためにはステイクホルダーとどのような関係を持つべきかという問題意識に基づいている。

他方，モラル的ステイクホルダー論では，ステイクホルダーへの配慮という問題意識に基づき，ステイクホルダー間の利害の調整のためのステイクホルダーマネジメントの在り方を提示するのである。

第3節　ステイクホルダー理論の 3 つの前提

「誰がステイクホルダーか」,「ステイクホルダーの利害とは何か」というステイクホルダー理論の中心的な 2 つの課題について概観した。この 2 つの中心的な課題に対する検討により，ステイクホルダー理論の前提に関して，以下の 3 点をあげることができる。まず第 1 に，ステイクホルダー理論は企業の視点から機能別に社会を分類していることである。ステイクホルダーの利害の特性の相違によって，ステイクホルダーを定義しているため，必然的に企業とステイクホルダーとのかかわりはステイクホルダーごとに異なる。例えば，財やサービスの提供を行い，その対価を企業に支払う主体をまとめたものが消費者というステイクホルダーである。この消費者は対価に見合った製品を求め，さらに製品の安全性，製品情報の開示を要求する。このように，企業とかかわる主体を機能によって分類することによって，企業と社会の相互作用（ステイクホルダーが企業にどのような影響を与えるのか，企業はステイクホルダーにどのような影響を与えるのか，ステイクホルダーは企業に何を要求しているのか等）を細分化して，記述することが行われるようになった。

第 2 に，ステイクホルダー理論は企業と個別のステイクホルダーというダイアド関係（2 者関係）を想定していることである。ステイクホルダー理論では，企業とステイクホルダーの関係を図 2 に示すように,企業を中心に捉え，その周囲にステイクホルダーを配置する。つまり，企業をハブとしたハブアンドスポーク形式の見方をとるのである(Frooman 1999)。そこでは，企業とステイクホルダーとのダイアド関係における利害の分析が中心であり，基本的にステイクホルダー間の関係は考慮していない。

第 3 に，ステイクホルダー理論は，ステイクホルダー間の利害の対立を前提としていることである(Frooman 1999)。その際，企業の持つ資源の有限性に着目し，経営者はステイクホルダー間の利害の対立を調整する調整者としての役割を持つ。

次に，以上の 3 つの前提と，「企業と社会」

12) 制度的(Formal or Voting) パワーとは，例えば，株式保有による株主総会でのパワーの行使を指す(Freeman 1984, p. 61)。

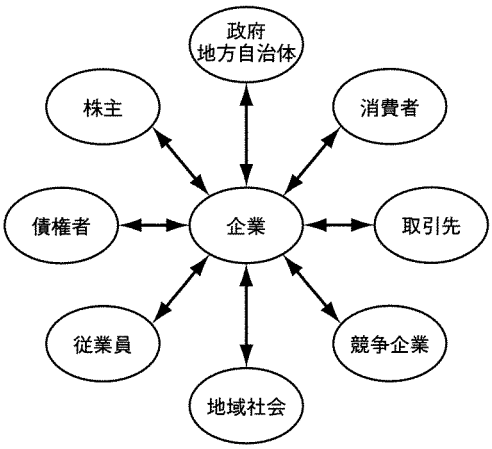

図2　企業とステイクホルダー

論におけるステイクホルダー理論の 2 つの中心的課題との関連性について検討する。まず，Freeman (1984) 以前は，企業と社会の関係性を分析する際に，どの主体を対象とするのかが曖昧であり，特定化が困難であった。しかし，社会を構成する様々な主体を企業の視点から機能的に分類するステイクホルダーという概念を用いることにより，企業が誰に対して責任を持つのかということが明確にされた(Carroll 1999, p. 290)。特に，広義の定義を用いて，企業が影響を与える主体をステイクホルダーとして定義することは，企業を権力主体として捉える視点を持つことになる。また，ステイクホルダー概念は，企業とステイクホルダーの関係をダイアド関係で捉えているために，企業がステイクホルダーに与える影響や，ステイクホルダーからの企業への要求を具体的に記述することが容易になる。

さらに，企業とステイクホルダーとの関係を具体的に記述した後には，企業経営の観点からステイクホルダーをどのようにマネジメントするのかを問題にする。その際には，一度機能別に分類したステイクホルダーを企業経営の視点から再統合する必要がある。したがって，ステイクホルダーの利害が対立することを前提として，どのように優先順位をつけるべきかを分析するようになったのである。

つまり，ステイクホルダー理論が，①社会の機能的分類によるステイクホルダー概念，②企業と社会のダイアド関係，③ステイクホルダー間の利害の対立，という 3 つの前提に基づいていることによって，「企業がステイクホルダーに配慮することを主張し，企業とステイクホルダーとの関係を記述し，ステイクホルダーをどのようにマネジメントしていくのかを分析する」という一連の流れが完成したのである。

この 3 つの前提は，Donaldson & Preston (1995) が主張する「企業と社会」論におけるステイクホルダー理論の 3 つの理論的展開とも関連づけて把握することができる。Donaldson & Preston (1995) は，「企業と社会」論におけるステイクホルダー理論の包括的な整理を行い，「企業と社会」論におけるステイクホルダー理論には，規範的，技術的，記述的という 3 つのレベルがあることを主張している[13]。規範的ステイクホルダー理論では，ステイクホルダーは，それ自身固有の価値を持ち，株主に対する利益を増大させるための手段として存在するのではないことを主張する。技術的ステイクホルダー理論では，古典的な経済業績(収益性，安定性，成長性)とステイクホルダーマネジメントの実践との関係について考察する[14]。記述的ステイクホルダー理論では，企業とステイクホルダーとの関係を図 1 に示す枠組に基づいて企業の特徴，経営者の行動，実際の経営方法

13) Donaldson & Preston (1995) については，出見世 (1997, pp. 32-44) が詳細な検討を行っている。

14) Donaldson & Preston (1995) では，技術的ステイクホルダー理論を，ステイクホルダーマネジメントの実践が経済業績に貢献するのかを検証することと示している。しかし，ステイクホルダーマネジメント自体が未だ明確に示されていないと筆者は判断するため，本稿では広く解釈し，経済業績の獲得を目的としたステイクホルダーマネジメントの提示も含めた。

等について記述的に考察する[15]。

そこで，本稿で析出された3つの前提がDonaldson & Preston (1995) の主張する3つの理論とどのように関係しているのかを検討する。

規範的ステイクホルダー理論では，ステイクホルダーの広義の定義を用いることにより，企業が権力主体であることを強調し，倫理的観点から，企業経営へのステイクホルダーへの配慮を主張する。つまり，ステイクホルダーの広義の定義を用いることが，規範的ステイクホルダーの基礎となっている。

技術的ステイクホルダー理論では，ステイクホルダーマネジメントの実践が経済業績に貢献することの検証，もしくは経済業績に貢献するステイクホルダーマネジメントの提示を目的として，ステイクホルダーマネジメントを考察する[16]。そこでは，ステイクホルダー間の利害の対立という前提に立ち，いかにステイクホルダーを企業経営の観点から分析するかが論じられる。

記述的ステイクホルダー理論では，現実の企業行動の中でステイクホルダーとの相互作用の存在や，その相互作用の増大を重視し，企業経営におけるステイクホルダーとの関係性を記述する。この関係性の記述は，社会が個別機能主体から構成されているという前提に立ち，かつダイアド関係で捉えることによって可能になる。

このように，Donaldson & Preston (1995) で示されている「企業と社会」論のステイクホルダー理論の3つの展開（規範的，技術的，記述的）は，本稿で析出された上述の3つの前提に立って展開されているのである。

15) それぞれのレベルは，同心円の中心から規範的，技術的，記述的という順に位置づけられている。

16) 例えばFreeman(1984)は，技術的ステイクホルダー理論を中心に論じている。一方，Evan & Freeman (1988)は，規範的ステイクホルダー理論を中心に分析している(Donaldson & Preston 1995, p. 73)。

第4節　結び

ステイクホルダー理論は，企業のステイクホルダーへの配慮，ステイクホルダーへの個別の対応，個別のステイクホルダーと企業との関係の分析という3つの視点から展開されてきた。

本稿の結論としては，「企業と社会」論におけるステイクホルダー理論の共通の前提として，①社会の機能的分類によるステイクホルダー概念，②企業と社会のダイアド関係の想定，③ステイクホルダー間の利害の対立，が存在することを指摘した。

しかしながら，これら3つの前提から進展してきたステイクホルダー理論であるが，現在，この前提が問われつつある。

①の社会の機能的分類によるステイクホルダー概念への批判としては，ステイクホルダーは必ずしもステイクホルダーとして企業にアプローチするわけではないことがあげられる。また，ステイクホルダーそのものが現実に存在しているわけではない。例えば，新たなステイクホルダーの出現をどのように捉えるのかという問題が存在する(Frooman 1999)。また，そもそもステイクホルダーとは，企業とのかかわり方によって分類された主体である。そのため，社会の中の各主体は株主としても従業員としても企業とかかわることができる[17]。

②の企業と社会のダイアド関係の想定については，ステイクホルダー間の相互作用を考慮しないという批判があげられる[18]。Frooman (1999) はこれまでのステイクホルダー分析はステイクホルダーの属性にのみ焦点が当たっており，実践的なステイクホルダーマネジメントの提示のためには，ステイクホルダー間の関係

17) Freeman (1984, p. 58) が，この点に関して既に言及していることは注目に値する。

18) この前提に対する別の観点からの批判として，ステイクホルダー間のネットワークではなく，ステイクホルダーの背後にあるメタ構造に着目する必要性も指摘されている（高岡 1996)。

の特徴に焦点を当てるべきだと主張する。そして，ステイクホルダーが企業に影響を与える戦略について考察を行っている。その際，消費者と環境保護団体が連携して企業に影響を与えている形態を例にあげ，資源コントロールのタイプと，企業に対する影響力の経路という 2 つの属性から分析を行っている。Rowley (1997) も，従来のステイクホルダー理論が企業と各ステイクホルダーとのダイアド関係しか分析していないことを指摘し，ステイクホルダーは必ずしも単独で企業に要求を及ぼすわけではなく，企業はステイクホルダーのネットワークの中で存続しているという視点に立った分析を行っている。具体的には，企業によってステイクホルダー間のネットワーク構造が異なる可能性を指摘し，ネットワークの「密度」と当該組織のネットワークにおける「中心性」という 2 つの特性に着目し，その特性の変動によって，企業のステイクホルダーのネットワークの中での立場が異なることを主張している。

また，③のステイクホルダー間の利害の対立は，①の前提と②の前提の上に成立するものであり，①，②の前提の批判は③の前提への批判とも考えられる。また，ある消費者が自然環境に優しい製品を値段が高くても積極的に購入する動きは，他のステイクホルダーの利害をも考慮する動きとみることができる。また，③の前提は，主にステイクホルダーマネジメントの提示の際に使われる前提であるが，ステイクホルダーマネジメントの実践の基準は未だ明らかになっていない。Donaldson & Preston (1995) では，技術的ステイクホルダー理論はステイクホルダーマネジメントの実践と経済業績との関係を中心に展開されていると述べられている。しかし，そこで例示されている研究の大半は，企業の社会性の達成度合（社会業績）と経済業績との関係である[19]。単にステイクホルダーへの配慮をステイクホルダーマネジメントと位置づけるのではなく，実証的に検証可能なステイクホルダーマネジメントの提示が必要となる。

Freeman (1984) においてステイクホルダー概念が提示されて以降，株主モデルとの比較による企業モデルの確立・一般化，ステイクホルダーマネジメントの展開，社会の構成主体としてのステイクホルダーと企業との関係の分析という 3 つの側面からステイクホルダー理論は進展してきた。しかし，従来のステイクホルダー理論の展開の際に暗黙の内に用いられてきたこれら 3 つの前提が問われている現在，3 つの前提に対する批判をどのように克服していくかが，ステイクホルダー理論の直面する課題になる。

ステイクホルダー概念を用いるということは，社会をステイクホルダーに還元して分析することを意味している。最終的にマネジリアルな観点から企業経営にとっての含意を提供するためには，ステイクホルダー概念に基づく分析から得られる知見を企業経営の観点から統合する必要がある。しかし，その際には，ステイクホルダー概念によって何が明らかになったかよりも，むしろ何がステイクホルダー概念によって捨象されたかを明確にし，社会をステイクホルダー概念に還元することの陥穽を常に意識する必要がある[20]。

本稿では，「企業と社会」論におけるステイクホルダー理論の展開を検討し，これまでのステイクホルダー理論の 3 つの前提を指摘するにとどまった。今後は，ここで明らかにしたス

19) 社会性の達成度合と経済業績との関係を検証する研究は社会業績・経済業績相関研究と呼ばれ，様々なアプローチを用いて広く行われている。詳しくは谷口 (1997) を参照。

20) Makower (1997, p. 29) において，企業の社会的応答(Social Responsiveness) に関する Wood の批判が掲載されている。具体的には，1970 年代に活発におこなわれた企業の社会的責任に関する議論は，「企業は生き残るためには社会の要請に敏感に反応しなければならない」という社会的応答という議論に置き換えられ，「この世界をより良く変えるために企業は何ができるか」から「企業は生き残るためには何ができるか」にすり換わってしまい，ビ

テイクホルダー理論の前提を批判的に検討することによって，現在のステイクホルダー理論では捉えきれない側面を明らかにし，ステイクホルダー理論を拡張していくことを試みたい。

<付記>

本稿は，2000年度文部省特定研究経費(12430023)による研究助成を受けた研究成果の一部である。

参考文献

アンゾフ (1967)『企業戦略論』産能大出版部 (Ansoff, H.I. (1965) Corporate Strategy, McGraw Hill.).

Beaver, W. (1999) "Is the Stakeholder Model Dead?", *Business Horizons*, Vol.42, No.2, pp.8-12.

Carroll, A. B. (1996) *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*, 3 rd Edition, South-Western.

Carroll, A. B., J. Nasi (1997) "Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference", *Business Ethics, A European Review*, Vol.6, No.1, pp. 46-51.

Carroll, A. B. (1999) "Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, Vol. 38, No.3, pp. 268-295.

出見世信之 (1997)『企業統治問題の経営学的研究—説明責任関係からの考察—』文眞堂.

ディジョージ (1989)『ビジネス・エシックス』明石書店 (DeGeorge, R. T. (1989) *Business Ethics 3 rd edition*, Macmillan).

Donaldson, T., and L.E. Preston (1995) "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.1, pp. 65-91.

Evan, W. M, R. E. Freeman (1988) "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", In Beauchamp, T., N. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, 3 rd Edition, pp.75-84. Prentice-Hall.

Freeman, R.E. (1983) Strategic Management : A Stakeholder Approach, *Advances in Strategic Management*, Vol. 1, pp. 31-60.

Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman.

Freeman, R.E., D. Gilbert. (1988), *Corporate Strategy and Search for Ethics*, Prentice-Hall.

Freeman, R. E., D. L. Reed. (1983) "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance.", *California Management Review*, Vol.25, No.3, pp.88-106.

Frooman, Jeff. (1999) "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, Vol.24, No.2, pp. 191-205.

Goodpaster, K. E. (1991) "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, Vol.1, pp.53-73.

Jones, Thomas M. (1995) "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, Vol.20, No.2, pp. 404-437.

Jones, T. M., A. C. Wicks. (1999) "Convergent Stakeholder Theory.", *Academy of Management Review*, Vol.24, No.2. pp. 206-221.

Key, S. (1999) "Toward a New Theory of the Firm: A Critique of Stakeholder Theory.", *Management Decision*, Vol.37, No.4, pp. 317-328.

Makower, J., Business for Social Responsibility (1994) *Beyond the Bottom Line*, Tilden Press, Inc., and Business for Social Responsibility (邦訳:『社会貢献型経営ノすすめ』下村満子監訳, シュプリンガー・フェアラーク東京, 1997年).

Mitchell, R.K., B.R. Agle and D.J. Wood (1997) "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and

---

ジネスの真の目的についての議論が曖昧になってしまったと指摘している。このような陥穽がステイクホルダー理論にも存在しているのではないかというのが，筆者の問題意識である。

What Really Counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.

宮坂純一（1999）『ビジネス倫理学の課題』晃洋書房.

宮坂純一（2000）『ステイクホルダー・マネジメント』晃洋書房.

森本三男（1994）『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房.

中村瑞穂（1994）「経営社会関係論の形成」『明大商学論叢』Vol. 77, No. 3-4, pp. 99-113.

Post, J.E., W.C. Frederick, A. T. Lawrence, and J. Weber (1996) *Business and Society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 8 th Edition, McGraw-Hill, Inc.

Rowley, T. J. (1997) "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 887-910.

Savage, G. T. et. al. (1991) "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders.", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2, pp. 61-75.

櫻井克彦（1976）『現代企業の社会的責任』千倉書房.

櫻井克彦（1991）『現代の企業と社会』千倉書房.

高岡伸行（1996）「企業環境主義のメタ構造」『組織科学』Vol. 30, No. 1, pp. 54-67.

谷口勇仁（1997）「企業社会責任研究の新展開—社会業績・経済業績相関研究枠組の構築—」『経済科学』（名古屋大学）Vol. 45, No. 2, pp. 75-94.