

# ステークホルダー・アプローチの射程と展望

中村 貴治

1. はじめに
2. ステークホルダー・アプローチの議論の変遷
  - 2.1 議論の展開
  - 2.2 ステークホルダーの定義の概観
3. ステークホルダー・アプローチと「企業と社会」のアプローチ
  - 3.1 「企業と社会」論におけるステークホルダー・アプローチの位置付け
  - 3.2 ステークホルダー論者による批判
  - 3.3 ステークホルダー・アプローチの射程
4. おわりに

## 1. はじめに

米経営者団体のビジネス・ラウンドテーブルが2019年8月に株主第一主義の経営の問題点を指摘し、米企業に全てのステークホルダーへのコミットメントを求める「企業の目的に関する声明」を発表して以降、現代企業とステークホルダーとの関係が改めて問われるようになってきている。そして、2020年1月の世界経済フォーラムのダボス会議では、世界経済のステークホルダー資本主義への移行がテーマとされ、包括的な社会全体の価値を重視するための枠組みとして、期待が高まっている（田村，2020）。企業の影響力が増大し、企業・経営者が配慮すべき環境が拡大していく中で、ステークホルダーは企業と市場および社会との関係を考察する上でのキーワードとなっているといえるだろう。

一方で、経営学においてステークホルダー・アプローチは、急激に複雑化した環境に対して企業がいかにして対応し存続を図るのかという経営戦略の観点から位置付けられた理論であり、現在は経営倫理論、企業の社会的責任論といった「企業と社会」論（Business & Society）の領域においても広く用いられているが、その概念、理論としての曖昧さが度々指摘されてきた（Jones & Wicks, 1999; Freeman, et al., 2020）。

そこで本稿では、ステークホルダー・アプローチが現代社会におけるあらゆる課題を企業経営の射程に納めるための枠組みとして期待が高まる中で、企業経営にステークホルダー・アプローチを適用するとはどういうことか。先行研究からステークホルダー・アプローチの対象を明確化するとともに、企業環境の分析枠組みとしての有効性を検討する。

以下、第2節で経営学においてステークホルダー・アプローチが登場した背景と、それが「企業と社会」論において広く用いられた理由をまとめる。また、ステークホルダーの定義の変遷からステークホルダー・アプローチの特徴を概観する。そして、第3節において、「企業と社会」論においてステークホルダー・アプローチがどのように位置付けられてきたのかを整理する。その上で、それに対するステークホルダー論者の批判から、ステークホルダー・アプローチの射程を明らかにするとともに今後の展望について考察する。

## 2. ステークホルダー・アプローチの議論の変遷

### 2.1 議論の展開

ステークホルダーとは、組織の目的達成に影響を与える、もしくは組織の目的達成によって影響を与えられる個人や集団である（Freeman, 1984, p.46）。

ステークホルダー理論の嚆矢とされる Freeman の *Strategic Management* (1984) は、1960年代以降の米国で急速に立ち上がってきていた、消費者運動、公民権運動、環境保護運動、ベトナム反戦運動などといった数々の社会運動を含めた急激な環境変化に対して、経営者がマネジメントの観点からどのように対応できるかという問題意識のもとで著された、経営戦略のための書であった<sup>1</sup>。

当時のゼネラルモーターズ (GM) に対して行われた消費者運動であるキャンペーン GM (1970-1972) では、社会運動家ラルフ・ネーダーを中心とした株主総会での株主提案を通じた圧力により、GMの経営陣はガバナンスに社外取締役を含めた公共政策委員会を設置して、取締役に黒人活動家を指名し、公共・社会分野にお

1 Freeman (1984) によれば、経営学の関連文献において初めてステークホルダーという用語が用いられたのは、1963年のスタンフォード研究所 (SRI: Stanford Research Institute) の内部メモ（その際の定義は後述）である。なお、Preston (1990) は、ステークホルダーという概念の意図するところ自体は何十年も前からアナリストや経営者の言葉に反映されてきたと指摘し、例えば、1947年にジョンソン・エンド・ジョンソンのロバート・ウッド・ジョンソンは、同社の“厳密にはビジネス上の”ステークホルダーとして顧客、従業員、経営者そして株主を挙げ、この考え方をもとに、ジョンソン・エンド・ジョンソンの有名な我が信条 (ビジネス・クレド) を作成したことを挙げている。

るGMの取り組みを説明する大集会を開催し報告書を発行するなどといった対応をすることに至った。

これらのことは、株式会社の経営の意思決定に影響を与える関係者が、株式の所有者以外にも存在することを強く印象付けるものであった（Goodpaster, 1991, p. 54）。このような20世紀後半以降の企業を取り巻く市場および社会環境の急速な変化に対し、経営者がそれらをどのように理解し、マネジメントしていくか、それを考察するための枠組みとして発展してきたのがステークホルダー・アプローチであるといえる。Freeman（1984）の提示したステークホルダー・アプローチにより、企業の経営環境に対する認識は、管理的企業観（Managerial View of the Firm）からステークホルダー企業観（Stakeholder View of the Firm）へと押し広げられた。つまり、それまで漠然とした「環境」として捉えられていた企業外部の変化を、ステークホルダーという主体のレベルにまで落とし込み、明確なマネジメントの対象として考察する視点が、経営者と研究者に提供されたのである。

このように、Freeman（1984）は、企業が複雑化する企業環境においてどのように存続を図るのか、経営戦略論の文脈からステークホルダー・アプローチを論じたが、その後の研究においては企業の社会的責任論、コーポレート・ガバナンス論、経営倫理論といった「企業と社会」論の領域においても広く用いられている。例えば、「企業と社会」論、とりわけ企業の社会的責任論において必ずと言っていいほど取り上げられるCarroll A.B.も、その著書*Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*において、初版（1989年）からステークホルダー・アプローチを導入した議論を展開しており、各章ごとにステークホルダーを設定することで、企業と社会の関係を企業とステークホルダーとの関係を中心にして論じている<sup>2</sup>。

このように、ステークホルダー・アプローチが「企業と社会」論において広く用いられた理由は、次の三点にまとめられると考えられる。

第一に、「企業と社会」論の研究領域で用いられていた「社会」という概念が、極めて曖昧なものであった（Jones & Wicks, 1999）ことが挙げられる。ステーク

2 最も新しい版であるCarroll, et al.(2017) *Business & Society*, 10eの目次は、「第1部：ビジネス、社会そしてステークホルダー」、「第2部：コーポレートガバナンスと戦略的経営」、「第3部：ビジネス倫理とリーダーシップ」、「第4部：外部ステークホルダーの課題」、「第5部：内部ステークホルダーの課題」である。第1部において、企業と社会の関係をステークホルダー・アプローチにより基礎づけた後に、第2部および第3部で「企業と社会」の観点からビジネスと関連領域を結びつけ、第4部および第5部において各ステークホルダー（外部：政府、消費者、地域社会、内部：従業員）と企業との関係性における課題について論じている。

ホルダー・アプローチを用いて社会を企業に利害を持つ主体ごとに切り分けることによって、問題となっている社会的課題事項に関わる、つまり利害を持つ主体が明確化され、そうした主体の行動は企業活動にどう影響を与えるのか、そして、そうした主体に対して企業はどのような責任を負うのかを分析し考察することが可能となったのである（Carroll, 1991; 小山, 2011）。

第二には、企業とその活動に対して権利や利害をもつ主体との関係性を、個別ではなくトータルに捉える視点を提供したことである。それまで、労働者／労働組合との関係性を考察するインダストリアル・リレーションズ、顧客／消費者とのカスタマー・リレーションズ、など、企業と各ステークホルダー関係を個別に論じることはなされてきたものの、それらをトータルに捉える枠組みは無かった。このことは、それまでは人事・労務部、マーケティング部など、企業内における部署ごとに各ステークホルダーへの対応が検討されてきたが、それらを集約的に捉え考察する視点と枠組みを経営者層に提供した（谷本, 2020）こと、そして、特定の主体の利害に配慮を行なった結果、一方で他の主体の利害を損なうという、経営によって引き起こされる主体間のトレードオフの問題について論じることを可能にしたことを意味する。

そして第三に、Friedman（1970）を支柱としてコーポレートガバナンスにおいて主流となっていた株主主権論に対して、株主以外のステークホルダーの存在を強調することで、株式会社の経営において株主利益が最優先されるという企業の目的に関する議論（株主至上主義）に、有力な対抗軸（ステークホルダー主義）を提起することが可能になったことである（Goodpaster, 1991）。

以上、ステークホルダー・アプローチの議論の変遷をまとめ、ステークホルダー・アプローチが経営戦略論の立場から位置付けられながらも「企業と社会」論の領域において用いられた理由を、ステークホルダー・アプローチが議論の対象を明確化することで理論の発展に貢献したこと、企業と社会との関係をトータルに捉え考察する視点を提供したこと、株主至上主義というそれまでのコーポレートガバナンス論へのカウンターとなったことの3点からまとめた。

## 2.2 ステークホルダーの定義の概観

これらのことから、ステークホルダーの定義は極めて多岐に渡ることが指摘でき、それは表1のようにまとめられる。

このように、経営戦略論の立場から論じられたことによって、概念の立ち上がり当初にはステークホルダーを企業（組織）の存続・目的達成に影響を与える、もし

表 1. 研究者によるステークホルダーの定義の変遷

出 所	定 義
Stanford memo, (1963)	その支持なしでは、組織が存続しなくなってしまうであろう 集団 (Freeman, 1984)
Rhenman (1964)	組織において、自らの目標を達成するために企業に依存し、 企業がその存続のために依存しているもの (Näsi, 1995)
Ahlstedt & Jahnukainen (1971)	自らの利害や目標があって企業の関係者となっており、従っ て企業に依存し、また、そのために企業が依存するもの (Näsi, 1995)
Freeman & Reed, (1983) p.91	①広義：組織の目標の達成に影響を与えることができるもの または組織の目的の達成によって影響を与えられる もの ②狭義：組織が存続のために依存しているもの
Freeman (1984) p.46	組織の目的達成に影響を与えることができ、または、それによ って影響を与えられるもの
Freeman & Gillbert (1987) p.397	ビジネスに影響を与えることができ、または、影響を与えら れるもの
Cornell & Shapiro, (1987) p. 5	“契約” のある “主張者”
Evan & Freeman, (1988) pp.75-76	利害を有する、または要求があるもの
Evan & Freeman, (1988) p.79	企業の諸活動によって利益あるいは害を受け、または、その 権利が侵害あるいは尊重されるもの
Bowie (1988) p.112	その支持が無ければ、組織が存在できなくなるもの
Alkhafaji (1989) p.36	企業が責任を負う集団
Carroll (1989) p.57	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 様々な種類の権利を一つあるはいくつかを有すると主張 するもの</li> <li>• 法的あるいは道徳的権利に対する利害から企業の資産・財 産に対する所有権、すなわち法的権利まで</li> </ul>
Freeman & Evan (1990)	契約の保有者
Thompson et al. (1991) p.209	組織と関係があるもの
Savage et al.(1991) p.61	組織の行動に対して利害があり、また組織の行動に影響を与 える能力を持つもの
Hill & Jones, (1992) p.133	交換関係の存在から成立し、企業に正当な主張を持つ構成員。 彼らは、重要な資源（貢献）を会社に供給し、それと引き換 えに（誘因として）その利害が満足させられることを期待し ている。
Brenner (1993) p.205	組織に交換取引、行動が与える影響、道徳的責任のような些 細とは言い難い何らかの正当な関係を持っている。

Carroll (1993) p.60	ビジネスに一種類あるいは何種類かの権利を有していると主張されるもの。影響を与えられ、または与える。
Freeman (1994) p.415	共有される価値を創造する過程の参加者
Wick et al.(1994) p.483	企業に意味と定義を与える相互作用の関係があるもの
Langtry (1994) p.433	企業が福祉に対して重要な責任を負っている、もしくは会社に対し道徳的もしくは法的な要求があるもの
Starik (1994) p.90	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自らの実際の権利を知らされることができ、また知らせているもの</li> <li>・いくつかの組織によって影響され、影響されるに違いない、または、実際、または潜在的に影響されるもの</li> </ul>
Clarkson (1994), p. 5	企業に対して人的資本あるいは金銭的な形での資本といった何らかの価値を投資した結果として、何らかの形のリスクを負うもの。あるいは会社の諸活動の結果としてリスクを負っている
Clarkson (1995) p.106	株式会社及びその諸活動に対して所有権、権利、あるいは利害関係をもっている、またはそれを要求するもの
Näsi (1995) p.106	企業と相互に作用し合い、それゆえ企業の事業活動を可能にするもの
Brenner (1995) p.76	企業／組織に影響を与えている、または与える可能性があるもの
Donaldson & Preston (1995) p.85	会社活動の手続き上あるいは実際上に諸側面に正当な利益や損害関係を持っている個人や集団
Post, et al.(2002), p. 8	自発的、もしくは無意識に会社の富を創造する能力と活動に貢献する諸個人及び会社構成員。したがって、彼らは会社の潜在的な受益者であり、危険負担者でもある。
Kaler (2002) p.91	そのプロジェクトに物的な利害関係を持つ人。より具体的には、第一に一般市民、第二に地域社会全般、第三に地域の土着社会という3つの主要なステークホルダーの入れ子になったカテゴリがある。
Phillips (2003) pp.30-31	規範的ステークホルダーとは、組織が道徳的な義務を負っているステークホルダーである...派生的ステークホルダーとは、組織とその規範的なステークホルダーに潜在的な影響を与えるために、その行動や主張をマネジャーが説明しなければならぬグループである。
Lamberg, et al. (2008) p.847	相互の利益を達成するためにまたは何等かの害を防ぐために、相互に認められた権利と義務への明示的または暗黙的な合意をもつ
Freeman, et al. (2018) p. 1	企業の活動や成果に正当な利害を持ち、企業がその目的の達成を依存している集団や個人。

出所：Mitchell & Lee (2019), pp.55-57より筆者一部改編、および加筆。

くは組織がそのために依存しているグループや個人とみなす定義が多く見られた（例えば、Stanford memo, 1963; Ahlstedt & Jahnukainen, 1971; Rhenman, 1964; Freeman & Reed, 1983; Bowie; 1988, Näsi; 1995）が、1980年代後半以降には、徐々にステークホルダーの権利およびその正当性、また企業のステークホルダーに対する責任に着目した定義が多く見られてくることわかる（Evan & Freeman, 1988; Alkhafaji, 1989; Carroll, 1989; Hill & Jones, 1992; Brenner, 1993; Carroll, 1993; Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Phillips, 2003）。

そして、特徴として、企業とステークホルダーに相互作用または相互依存の関係を前提とする定義が多数を占めること（Rhenman, 1964; Ahlstedt & Jahnukainen, 1971; Freeman & Reed, 1983; Freeman, 1984; Freeman & Gillbert, 1987; Savage et al., 1991; Hill & Jones, 1992; Brenner, 1993; Carroll, 1993; Wick et al, 1994; Langtry, 1994, Clarkson, 1994; Lamberg, et al. 2008; Freeman, et al. 2018）、また、株式会社に対して明確な要求を行なったことで経営者にマネジメント上の危機感<sup>3</sup>をもたらしたことを起源とすることから、ステークホルダーを利害を保有するだけでなく、自身の権利として「主張」または「要求」することまで含むとする定義も多く見られることわかる（Carroll, 1989; Carroll, 1993; Clarkson, 1995; Cornell & Shapiro, 1987; Evan & Freeman, 1988; Hill & Jones, 1992, Langtry, 1994）。

そして、最も広く知られる「組織の目的達成に影響を与えることができ、または、それによって影響を与えられるもの」（Freeman, 1984, p.46）という定義を提起したFreemanの新たな定義は、「企業の活動や成果に正当な利害を持ち、企業がその目的の達成を依存しているグループや個人」（Freeman, et. al., 2018, p.1）であり、企業とステークホルダーの相互作用を前提としながら、組織の目的達成が依存していること、そしてその利害に正当性があることの両者を備えた定義となるに至っている。

ここまで、ステークホルダー・アプローチが「企業と社会」論の領域で用いられる過程を見るとともに、その理由を整理し、さらにステークホルダーの定義の変遷からステークホルダー・アプローチのもつ多義的な特徴をまとめた。

ステークホルダー・アプローチは、経営者の環境認識を、限定されたステークホ

3 水村（2008）によれば、1970年代の米国で醸成されたステークホルダー観は、(1)（横から口出しする）御節介な人、(2) 招かれざる客、(3) ヤマアラシ、(4) リリパットの人などに比喻されるものであったという。

ルダから市場および社会環境全体に存在するステークホルダーにまで押し広げ、それらをトータルに捉えてマネジメントする視点を提供した（Freeman, 1984）。その結果、ステークホルダー・アプローチは経営戦略の文脈から位置付けられるだけでなく、「企業と社会」論の中に取り入れられ、企業の社会に対する価値の創出、つまり企業の社会的パフォーマンス（CSP）の分析に用いられるに至っている。次節では、その内容を整理するとともに、このような動向に対する、ステークホルダー論者からの批判の論点をまとめることで、ステークホルダー・アプローチが何を対象にしようとしているのか、その射程について考察する。

### 3. ステークホルダー・アプローチと「企業と社会」のアプローチ

#### 3.1 「企業と社会」論におけるステークホルダー・アプローチの位置付け

ステークホルダー・アプローチは、企業の社会に対する価値創出のプロセスとパフォーマンスを問う CSP 研究の中で、企業に対する社会からの期待や要求、ならびにそれ等に対する社会的応答に対する分析手法として位置づけられてきた。Wood (1991) は、「企業と社会」論における統合的な分析フレームワークとして CSP モデルを構築する試みの中で、ステークホルダー・アプローチを、企業活動の結果に対してステークホルダーがどのように反応し、事業を存続させるための原資を与えるのか、つまり、社会が企業に正当性をどのように与え、どのように奪うのかを考察するための出発点となったと評価するとともに、ステークホルダー・マネジメントを社会からの期待や要求への応答のプロセスの中に位置付けている。Clarkson (1995) は、それまでの「企業と社会」論における基本的な問題が、社会という概念が曖昧であること、そして、企業の社会的責任、企業の社会応答、そして企業の社会的パフォーマンスを体系的に分析するフレームワークがなかったことにあると指摘し、社会の問題を各ステークホルダーの問題に置き換えてリスト化して CSP の測定手法を構築している。

また、ステークホルダー・アプローチが企業とステークホルダーの相互作用の関係を内包することから、企業がステークホルダーに影響を与えることでステークホルダー側からの企業の目的達成への貢献を引き出すことを志向する、CSP と企業の財務パフォーマンス（CFP）との関係に関して調査研究が進められた（Berman, et al. 1999）。その中には、企業が各ステークホルダーの期待や要求事項に対して積極的に対応することにより、業績を伸ばすことが示されている。例えば、CFP を Berman, et al. (1999) は従業員と顧客に対する企業の取り組みが、財務パフォー



マンスに影響を与えるという調査結果を提示している。そして、Orlitzky et al. (2003)は、CSPとCFPの相関関係について結論が出ていないとの主張に対して、CSPとCFPの相関関係に関する52件の先行研究のメタ分析を行い、CSPとCFPの間には対象とする産業や研究手法に関わらず正の相関関係が認められると結論づけ、ステークホルダーの期待や要求に答えるステークホルダー・マネジメントを行うことが、企業の社会性および経済性にも適うことを示唆している。

以上のように、ステークホルダー・アプローチは企業と社会の関係性を考察する上での中核的な役割を担ってきており、その一例として、「企業と社会」論において、ステークホルダー・アプローチは、企業に対する社会からの期待や要求を分析し、それに応答するための枠組みとして位置づけられていることを見てきた。

### 3.2 ステークホルダー論者による批判

しかし、ステークホルダー理論の代表的論者であるFreeman等は、ステークホルダー・アプローチが、ビジネスの問題を常に倫理的、社会的そして経済的パースペクティブから同時的に考えるためのアプローチと位置付ける (Freeman, et al., 2018) 観点から、企業の社会的責任論について次のような批判を行っている (Freeman, et al., 2006)。

批判の第一は、CSPとCFPのようにビジネスにおける社会性と経済性を分離させて論じることは、ビジネスと倫理が切り離されたものであるという誤った認識を助長する危険性があることである。本来、企業はその本務であるビジネスを通して、多様なステークホルダーのための価値を創出しており、その意味でビジネスはすでに社会性と経済性を不可分に有する活動である。企業の社会的責任論としてビジネスによって創出される価値とそこにおける責任を切り離して論じることは、企業がビジネスによって社会的な課題を解決するために果たすべき役割を、むしろ損わせてしまうことにつながる。批判の第二は、企業 (corporate) に焦点を当てることにより、累計として大企業よりも多くの従業員を雇用し、価値創造過程に従事している、大企業・株式会社以外の組織が負うべき責任を問わなくしていることである。

また、Harrison & Wicks (2013) は、ステークホルダー・アプローチと企業の社会責任論の違いについて、ステークホルダー理論がそもそも社会の利益のために開発されたものではなく、また、経済全体の利益を対象とするものではないこと、つまり、社会には非ステークホルダーも存在することを指摘する。その上で、社会や環境の状態を改善することは特定企業のステークホルダーにとっての価値創造に

必ずしも結びついていないこと、そして、非経済的要素への関心がどのようにトリプル・ボトム・ラインの向上に結びつくのかが明らかでないことを主張した。

そして、Dmytriev & Freeman (2021) は、ステークホルダー理論と企業の社会的責任論を管理の観点から比較した。それにより、両者を「ビジネスのパースペクティブ」、「責任の受益者」、「責任の方向性」の3つの観点から分類し、ステークホルダー理論と企業の社会的責任論を解決を試みる社会的課題とその設定によって、補完的な理論枠組みとして用いることを提案している。

### 3.3 ステークホルダー・アプローチの射程

以上に見てきたように、企業と市場、そして社会の関係性を考察する上で、ステークホルダー・アプローチは有用であるという認識が共有されてきた。特に、ステークホルダー・アプローチのマネジメント上の有効性、つまり、社会をステークホルダーという単位によって分析し、社会≒ステークホルダーのための価値を創出することが企業にとっての経済的価値にもつながることについて、実証的な成果が認められてきている。

しかし一方で、前節で論じたように、ステークホルダー・アプローチは、そもそも企業に対して圧力を強める環境に対してどのように対応して存続するかを問題として経営戦略の文脈から位置付けられた枠組みであった。それは、ビジネスにおける価値創出に焦点をあてたアプローチであり、その「価値」にいかなる意味を込めるかには議論の余地がある<sup>4</sup>が、Freeman等のステークホルダー論者は、ステークホルダー・アプローチが企業の社会的責任論の領域から過大な役割を担わされることについて、理論の射程を切り分けるための議論を進められてきたといえる。つまり、企業を取り巻く環境にはステークホルダーだけではなく非ステークホルダーまで存在しており、それは、ステークホルダー・アプローチの対象に含まれないのである。

では、企業にとって非ステークホルダーとはどのような存在であろうか。Mitchell, et al.(1997) は、このような「誰が組織のステークホルダーか」というステークホルダーの特定(stakeholder identification)と優先順位づけ(stakeholder prioritization) について、ステークホルダーの顕現性 (salience) モデルを提示しており、このモデルは現在でも多数の研究者によって研究が積み重ねられている

---

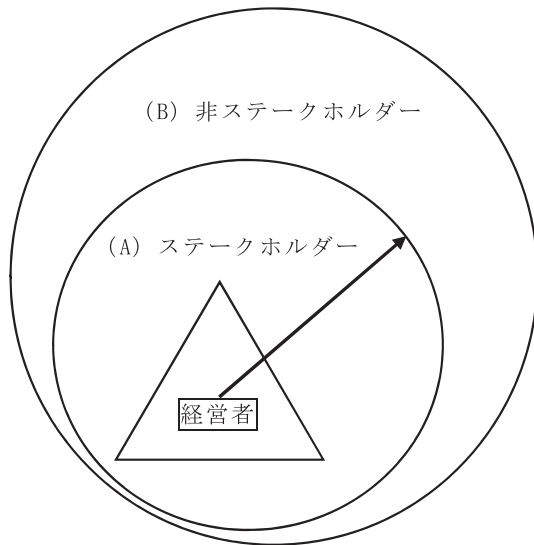
4 Harrison & Wicks (2013) は、ビジネスによって創出される価値を「ステークホルダーにとって価値がある可能性があるもの」(pp.100-101) と広く定義し、企業がそのような価値を生み出す4つの要因として、物質的な財やサービス、組織的公正、組織への所属意識、機会費用を挙げる。

(Mitchell & Lee, 2019)。これは、経営者が認知するステークホルダーのもつ属性を、パワー、正当性、緊急性の3つの属性から分類し、より多くの属性を有するステークホルダーが経営者にとって優先順位の高いステークホルダーとなるという、仮説的なモデルである<sup>5</sup>。このモデルに基づけば、非ステークホルダーとは、経営者から3つの属性のいずれも認められていない主体のことを指す。

以上のことから、企業環境におけるステークホルダー・アプローチの射程を図示すると、次の図1のようになる。グローバル化と技術発達により急速に拡大した企業環境に対して、特定企業がステークホルダーと捉える範囲は限定的であり、ステークホルダー以外の非ステークホルダーの領域が広がり、その中でもステークホルダー間のダイナミズムが示唆されることがわかる。

本項では最後に、このモデルに基づいてステークホルダーの分類を行うことで、

図1. 企業環境におけるステークホルダーの分類とステークホルダー・アプローチの射程



【ステークホルダーの分類】

(A) ステークホルダー

- ①属性が1つ以上認知され、企業／経営者から対応されている
- ②属性が1つ以上認知されているが、企業／経営者から非対応

(B) 非ステークホルダー

- ③属性を認知されていないが、企業／経営者へ利害を自ら主張は可能
- ④属性を認知されておらず、企業／経営者へ利害を自ら主張も不可能

—————▶: ステークホルダー・アプローチの射程

出所. 筆者作成

5 各概念の定義はそれぞれ以下の通りである (Mitchell, et al. 1997, p.869)。パワー「社会的主体間の関係性において、社会的主体Aが、別の社会的主体Bに対して、そうでなければBがしなかったであろうことをさせることができる」、正当性「規範、価値観、信念、定義などの社会的に構築されたシステムの中で、ある主体の行動が望ましい、適正もしくは適切であるという一般的な認識または仮定」、緊急性「ステークホルダーの主張が即座に注意を喚起することの程度」、顕現性「経営者が競合するステークホルダーの主張に優先順位をつける度合い」。

企業環境におけるステークホルダー・アプローチの射程について考察を行いたい。

- ①：第一のカテゴリは、経営者からパワー、正当性、緊急性の属性が1つ以上認知されており、優先的に経営資源を割り当て、対応されているステークホルダーである。特に、Mitchell & Lee (2019) は、企業とステークホルダーの関係をビジネスの創造に結びつけるフレームワークとして stakeholder work を提示しており、価値創造過程に貢献するステークホルダーから優先順位づけ対応することを主張している。これらのステークホルダーは優先的に対応(エンゲージメント)され、その利害つまり期待や要求が当該企業の事業過程に反映されていくことになる。
- ②：第二のカテゴリは、経営者から同じく属性が1つ以上認知されているが、低い優先順位づけをされ、限られた経営資源の中で非対応となっているステークホルダーである。Parent & Deephouse (2007) の実証研究によれば、経営者は3つの属性のうち特にステークホルダーのパワーを重視する傾向にあることが指摘されている。Donaldson & Preston (1995) は、全てのステークホルダーの利害には尊重される本質的な価値があるというテーゼを掲げている。ステークホルダーみなされながら対応されないこのカテゴリに属するステークホルダーは、特に企業の社会的責任や企業倫理の文脈の中で問題視されうるが、このカテゴリのステークホルダーへの対応を誤れば、従業員であればサボタージュやストライキ、企業不正に対する内部告発へとつながることになり、企業にとってモリスクとなりうるステークホルダーといえる。
- ③：第三のカテゴリは、経営者から属性を認知されておらず非ステークホルダーに分類されるが、企業／経営者へ自ら利害を主張できる主体である。経営者からお互いに影響を与えうる存在ではないとみなされている場合、その主体は非ステークホルダーとカテゴリ化される (Wagner Mainardes, et al., 2012)。しかし、主張をしていないからといって経営者にとって無視してよい存在であるということではない。Ali (2017) は、非ステークホルダーを潜在的なステークホルダーとして分類している。他のステークホルダーと連携をしたり、自らの利害の主張をすることで経営者に自らの属性の認知をさせ、ステークホルダーとして対応を迫ることができる点で、経営にダイナミズムを引き起こす存在であるといえる。
- ④：第四のカテゴリは、経営者から属性を認知されておらず非ステークホルダーに分類され、企業／経営者へ自ら利害を主張できない主体である。自然環境や未来世代は、しばしば自らの利害を主張することができない声なきステークホル

ダーとも表現され、このカテゴリに分類されることになる。例えば Hörisch & Schaltegger (2019) は、自然環境は人間的・政治的な声を欠いているため利害関係を明確にすることができず、ステークホルダーの定義上、自然環境をステークホルダーに含めることはできないことを指摘している。また、Phillips (2003) は、自然環境をステークホルダーとみなしたとしても、経営上の指針をもたらすことにはならず、何の効果もないことを主張している。これらの利害を経営に反映させていくには、他のステークホルダーが共有する利害を見出すことによって、その重要性を企業の経営者に主張していくことが求められる (Hörisch & Schaltegger, 2019)。

#### 4. おわりに

以上、本稿では、ステークホルダー・アプローチが経営戦略論の立場から位置付けられながら、「企業と社会」論において広く用いられた理由と過程を検討し、Freeman 等ステークホルダー論者の主張からステークホルダー・アプローチの射程を検討した。

近年、あらゆる企業のホームページでは自社とステークホルダーの関わりが掲載され、ステークホルダーに配慮を行うことは良い会社の条件となり、社会はステークホルダーと置き換えられ、「企業が社会に配慮する」ということは「ステークホルダーに配慮する」ことと同義とされつつある。しかし、ステークホルダー・アプローチによって社会という概念をステークホルダーによって切り分けることは可能であるが、それは社会とステークホルダーが同義であることを示しているわけではない。ステークホルダー・アプローチは社会全体の価値を総体的に創出する枠組みではなく、各企業、具体的には各企業の経営者がステークホルダーとして認識した対象のための価値を創出するための、限定的な、しかし、株主以外のステークホルダーにも基本的な義務を果たすという意味において包括的な枠組みであるといえる。

また、本論では、その上で、企業環境におけるステークホルダー・アプローチの射程の観点から、どのような主体が企業のステークホルダーとなりうるのか、Mitchell, et al.(1997) の顕現性モデルの要素を取り入れた図式を提示することでステークホルダーを分類し、その内容の検討を行った。近年、国連のSDGsに掲げられる目標にも見られるように、企業に解決の求められる社会的課題として、気候変動問題、資源問題、教育問題などが挙げられるが、自然環境や未来世代は非ステー

クホルダーに分類され、自ら声を上げることはできず、そのためステークホルダー・アプローチの射程に組み入れることは困難となる。

最後に、このモデルの観点からの課題を提示したい。

第一に、ステークホルダーに対応するという点について検討することである。対応といってもさまざまなバリエーションがあり、Roper (2012) は企業によるステークホルダーとの関与には、フィランソロピー、ステークホルダー・マネジメント、ステークホルダー・エンゲージメント、パートナーシップの4つの段階があることを示唆している。また、企業の経営戦略によってはステークホルダーを無視することがその企業としての対応であるとも考えられ、どこまでが対応されているといえるのか、ステークホルダー・アプローチにおけるその意味内容を検討することが求められる。

第二に、ステークホルダーの各カテゴリ間の移行とそれが経営に与える影響を検討することである。Mitchell, et al(1997)の指摘するように、各ステークホルダーが保有する属性は静態的なものではなく、それが変化することによって企業環境にダイナミズムが生まれることになる。非ステークホルダーからステークホルダー、そして対応されているステークホルダーから対応されていないステークホルダーへと移行する要因とそのことの経営への示唆をそれぞれ整理し、モデルに組み込むことで、経営におけるステークホルダー・アプローチの位置付けと有効性がより明確化されると考えられる。また、自然環境や未来世代はその利害を自ら主張することはできず、サステナビリティの観点からは、どのようにして経営にこれらの利害を反映させていくことができるのか、政府やNPOといった第二次ステークホルダー (Clarkson, 1995) に求められる役割についても整理することが必要となるだろう。そして、それまでステークホルダーとして認識されていなかった主体が、いつの間にかステークホルダーとしてマネジメントに脅威を与える存在となっていることは、企業にとっても大きなリスクである。同様に、すでにステークホルダーとはいえない主体に対していつまでもステークホルダー・アプローチを適用して対応することは、企業にとって資源のロスとなるのである。企業の視点からも、このダイナミズムを整理することが重要であると考えられよう。

## 参考文献

<欧文文献>

Ahlstedt, L., & Jahnukainen, I. (1971). *Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänä*. Helsinki: Weilin + Goeoes.

Ali, M. (2017) Stakeholder Saliency for Stakeholder Firms: An Attempt to Reframe an

- Important Heuristic Device, *Journal of Business Ethics*, 144(1): 153-168
- Alkhafaji, A. F. (1989). *A Stakeholder Approach to Corporate Governance. Managing in a Dynamic Environment*, CT: Quorum Books.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. & Jones, T. M. (1997). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, *The Academy of Management Journal*, 42(5): 488-506.
- Bowie, N. (1988). The Moral Obligations of Multinational Corporations. In S. Luper-Foy ed., *Problems of International Justice*: 97-113. Boulder, CO: Westview Press.
- Brenner, S. N. (1993). The Stakeholder Theory of the Firm and Organizational Decision Making: Some Propositions and a Model. In J. Pasquero & D. Collins, eds., *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*: 205-210.
- Carroll, A. B. (1989). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati:South-Western.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34(4): 39-48.
- Carroll, A. B. (1993). *Business and society: Ethics and stakeholder management*, 2nd, Cincinnati: South-Western.
- Clarkson, Max. B. E. (1994). A Risk Based Model of Stakeholder Theory. *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, Max. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20: 92-117.
- Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987). Corporate Stakeholders and Corporate Finance. *Financial Management*, 16: 5-14.
- Dmytryiev, S. D. & Freeman, R. E. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility, *Journal of Management Studies*, 58(6): 1441-1470.
- Donaldson T. J. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Evan, W. M. & Freeman, R. E. (1988). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In T. L. Beauchamp & N. Bowie eds., *Ethical theory and business*: 75-84. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Freeman, R.E. & Reed, D. L., (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, 25(3):93-94.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1987). Managing stakeholder relationships. In Sethi & Falbe, eds., *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*, 397-423. Lexington, MA: Lexington Books.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation, *Journal of Behavioral Economics*, 19: 337-359.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4: 409-421.

- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*, NY: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Phillips, R. A. & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory, *Business & Society*, 59(2): 213-231.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, *New York Times Magazine*, September 13: 32-33.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis, *Business Ethics Quarterly*, 1(1): 53-73.
- Harrison, J. S., Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance, *Business Ethics Quarterly*, 23(1): 97-124.
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2): 131-154.
- Hörisch, J. & Schaltegger, S. (2019). Business, the Natural Environment, and Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective, In J. S. Harrison, et al., eds, *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*: 132-143.
- Jones, A. C. & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, 24(2);206-221.
- Kaler, J. (2002). Morality and Strategy in Stakeholder Identification. *Journal of Business Ethics*, 39(1):91-100.
- Lamberg, J. A., Pajunen, K., Parvinen, P. Savage, G. T. (2008). Stakeholder Management and Path Dependence in Organizational Transitions, *Management Decision*, 46 (6):846-863.
- Langtry, B. (1994). Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business. *Business Ethics Quarterly*, 4: 431-443.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood, D. J. (1997). 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.
- Mitchell, R. K. & Lee, J. H. (2019). Stakeholder Identification and Its Importance in the Value Creating System of Stakeholder Work, In J. S. Harrison, et al., eds, *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*: 53-73.
- Näsi, J. (1995). What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. In J. Näsi eds., *Understanding stakeholder thinking*: 19-32. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, *Organization Studies*, 24(3):403-441.
- Parent, M. M. and Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers, *Journal of Business Ethics*, 75(1): 1-23.
- Phillips, R. A. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, CA: Verrett-Koehler Publishers.
- Post, J. E., Preston L. E. & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press.
- Preston, L. E. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4): 361-375.
- Roper, J. (2012). Stakeholder engagement: Concepts, practices and complexities. In Ja-



- pan Forum of Business and Society eds, *Sustainable Development and Multi-Stakeholders*, Chikura Publishing: 28-42.
- Savage, G. T., Nix, Whitehead T. H. & Blair, J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5: 61-75.
- Starik, M. (1994). Essay by Mark Starik. pp.89-95 of The Toronto conference: Reflections on Stakeholder Theory. *Business & Society*, 33: 82-131.
- Thompson, J. K., Wartick, S. L., & Smith, H. L. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12: 207-230.
- Wagner Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A Model for Stakeholder Classification and Stakeholder Relationships. *Management Decision*, (50) : 1861-1879.
- Wicks, A. C., Gilbert, D. R., Jr. & Freeman, R. E. (1994). A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(4): 475-497.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 16(4): 691-718,
- <邦文文献>
- 小山巖也 (2011) 『CSRのマネジメント ―イシューマイオピアに陥る企業』白桃書房.
- 谷本寛治 (2020) 『企業と社会 ―サステナビリティ時代の経営学』中央経済社.
- 田村俊夫 (2020) 「株主主導の新ステークホルダー主義 : ESG・SDGs時代のコーポレートガバナンス」『資本市場リサーチ』(56) : 134-183.
- 水村典弘 (2008) 『ビジネスと倫理 ―ステークホルダー・マネジメントと価値創造』文眞堂.

