

企業家論とステークホルダー論

池本正純*

目次

1. 序
2. ステークホルダー論と経済学
 - 1) 経済学への反感
 - 2) 均衡理論の特徴
 - 3) 「所与の条件」の問題点
3. 経済学における企業家論
 - 1) シュンペーターの企業家論
 - 2) 新しい企業家論の視野
 - (1) 不均衡とその解決
 - (2) 企業家機能の三つの側面
 - (3) 組織管理機能の重要性
4. マーシャル経済学と企業家論
 - 1) マーシャル経済学の特徴
 - 2) マーシャルの企業家論
 - 3) マーシャルの企業家論におけるリーダーシップ
 - (1) 大企業を率いる経営者の役割
 - (2) 理想的な企業家像
 - (3) 危険負担の能動性
 - (4) 準地代と複合的準地代
 - (5) 有機的成長のビジョン
 - (6) 外部経済の重要性
5. 企業家論とステークホルダー論
 - 1) ステークホルダー論の考え方
 - 2) 経済学から見たステークホルダー論

*専修大学名誉教授

3) 企業家論から見たステークホルダー論

(1) マーシャルの経済学とステークホルダー論

(2) 新しい企業家論の視野とステークホルダー論

6. 結語

1. 序

本稿の目的は、経済学の一分野としてある企業家論の視点からステークホルダー論を分析し評価することである。ステークホルダー論の立場にある人たちは総じて経済学に対して批判的である。とくに企業の行動原則を「利潤最大化」「株主価値最大化」とする立場にその批判は集中している。しかし、経済学の中には、企業の経営活動をイノベーションの視点から分析しようとする企業家論という立場もある。その視点から見ると、ステークホルダー論には認識を共有できる論点が多い。とりわけ現代の厳しい経営環境において、経営者たちが取り組まなくてはならない課題の範囲が拡大し、企業家的機能が高度に要求されるようになってきているという点について、認識は共通している。

本稿では、まず、ステークホルダー論と経済学との関係について触れた後、均衡理論の前提に含まれる「与件」の現実性に疑問がある点を指摘する。シュンペーターはその与件に対し特殊な扱いをした上で、独特の企業家論を展開した。しかし、彼の企業家論の視野からは現代の経営者たちが格闘している様々な課題が見えてこない。そのためにはシュンペーターを乗り越える新たな企業家論の視点が必要となる。その視点は、マーシャルの経済学の中にある企業家論と共通する認識を持つことを示したい。そこから得られる新しい企業家論の視点に立って、あらためてステークホルダー論を分析し評価することにした。

2. ステークホルダー論と経済学

1) 経済学への反感

ステークホルダー論を唱える人たちには、どうも経済学者たちが悪者に見える様である。経済学では、常に利潤最大化を求める主体として企業を捉えるからである。しかも会社組織においては、その利潤は株主のものであるとみなされる。つまり、所有と経営の分離が行われても、経営者の目的は株主の利益の追求にあることになる。ステークホルダー論の立場からして、もっとも苛立たしいところである。ステークホルダー論では、株主資本主義 Shareholder Capitalism と変わらない立場として、経営者資本主義 Managerial Capitalism を理解する。目的が株主利益の追求に変わりはないからである。*

*ステークホルダー論の側にも、そのあたりの言葉使いに、少し無理があることは自覚している。「Managerial Capitalism と Shareholder Capitalism の違いは大きいのだが、エージェンシー理論の存在により、われわれの議論のためには、この二つは同列に扱って良いことになる。」と一応の言い訳はしている。そもそも、責任は経済学にあるというわけである。¹⁾

その延長で、単に Managerial View といえば Managerial Capitalism の考え方を指すものとしている。英語とし

でもいささか乱暴な用語法だと思うが、ステークホルダー論の中ではすでに定着している。ただし、日本語に訳すのに Managerial View を「経営者の見解」と訳してしまうとわけが分からなくなる。「経営者資本主義的考え方」という意味である。

Managerial Capitalism という言葉は、もともとロビン・マリスが Robin Maris, “The Economic Theory of Managerial Capitalism” (1964) (ロビン・マリス『経営者資本主義の経済理論』(1971) 沖田健吉, 大川勉, 森重泰訳) において、用いた言葉である。その本の内容は、現代の株式会社において「株主資本主義」とは異なる経営行動が生まれてくる理由を説明しようとしたものである。ステークホルダー論と指す意味が逆である。しかし、用語の問題には、今これ以上立ち入らない。

ステークホルダー論の立場からの経済学に対する反感は、次の様な文章に如実に現れる。

「企業の唯一の正当な目的は株主価値の最大化だと言う人々がいる。いくつかの理由で彼らは間違っている。まず何よりも、株主価値の最大化にはそれ自体に内在する本質的な価値がない。その様な考え方は、アダム・スミスから借りてきたもので、歪められてもいる。つまり、(ある特殊な経済条件のもとで) 企業が株主価値を最大化すれば、社会にとって最大幸福が結果として得られるはずだと言う。(この考えでは) 社会の最大幸福がもたらされるのだから、それは最も重要なことであり、かつ本質的な価値もあることになる。」²⁾

学問の拠って立つ世界が違うとなかなか相互に議論を噛みあわせるのは難しいのだが、ステークホルダー論と経済学とは明らかに理論の前提条件が異なる。とくに標準的な経済理論では特殊な仮定が置かれることが多い。その仮定を置くことによって、理論を構築しやすくなる。経済学では均衡理論がその代表であるが、市場での均衡の成立を容易に説明するためにいくつかの仮定がおかれる。つまり、経済を成り立たせるいくつかの基本的な環境条件について所与とする仮定をおく。それらの所与とした仮定が、逆に経済学における企業の行動のリアリティーを失う結果にもつながる。利潤の最大化と言う企業行動もその一つである。

2) 均衡理論の特徴

均衡理論では、「情報の不完全性」と「将来の不確実性」がないものとして、次のような仮定①～③が置かれている。

- ① 利用可能な資源の種類と賦存量は決まっている。それぞれの資源の発揮する能力も所与であり、周知である。
- ② 生産されるべき商品の種類は決まっている。品質の違いもない。そしてその商品に対する需要の大きさも与えられている (需要関数は所与)。
- ③ また、その商品の生産方法 (生産関数) も所与で、生産資源 (投入物) の組み合わせ方については誰もが周知している。

つまり、必要な経済環境情報はすべて与えられており、しかも固定しているということである。このような仮定をおくと、経営者に課された行動は生産量の規模の決定に絞られる。利益が最大限に実現できるところがあるならそこに決めるほかない。それ以外に配慮する事柄は存在しない。損失が発生するようなら退出するしかない。利益が最大になるところで生産量を定めるというこの行動指針は、与えられた条件から必然的に導き出される一般的・論理的帰結であり、本来の企業目的

とか経営理念とか価値観を込めた目標ではもちろんない。誰がどの産業や企業に従事するかは一切関係ない世界である。その経済主体は歴史・伝統や人格・個性を一切担っていない経済論理的行動をするだけの存在である。

利益が最大限に実現できるところで各企業は生産量を決めるが、同一産業内の競争のプロセスが働くので、やがてその利益も圧縮される傾向になる。利益が見込まれるかぎり、新たな参入企業が現れ供給量は増えるからである。価格が下がり、利益を得る機会が減れば参入の動きはなくなる。逆に損失が発生する状況ならば、退出する企業が現れ全体の供給量は減る。価格が持ち直し損失の発生がなくなれば、退出の動きは止まる。つまり、そのとき市場の均衡が成立する。その結果、社会にとってもっとも望ましい産出量がもたらされる。経済学が教えたいのは競争圧力の重要性である。個々の企業は利益を求めて競い合うが、結果として特別な「超過利潤」が得られるわけではない。だが、社会にとっては、資源が最大限に行かされる最適な状態が実現できる。論理的に極めて明快な理論である。社会の必要を満たすために、与えられた貴重な資源が最も効率的に活用されるシステムとして市場経済は描かれる。

しかしながら、均衡理論で想定されるこの企業の行動に、現実の経営の実態が映し出されているかという疑問が生じてくる。その根本的理由（非現実性）は、均衡理論におかれた①～③の「所与の条件」（与件）の中に潜んでいる。

3) 「所与の条件」の問題点

あらためて、均衡理論が前提としてきた①～③の「所与の条件」（与件）を考えてみよう。このような仮定において、はたしてビジネスの現場で格闘する経営者たちの行動を映し出すことになっているのか、当然疑問が湧いてくる。それを解く鍵は、「情報の不完全性」と「将来の不確実性」を考慮に入れることにある。そう考えるとこれらの「与件」はどうか。

- ① 資源の種類とその能力については所与となかなか言い切れない。どの種類の資源についても客観的な賦存量というのは見えにくいし、実際には未利用の資源がどこかに潜む可能性がある。しかも資源の持つ潜在力というのはけっして固定的に捉えることはできない。一番問題なのは人間の労働である。そのポテンシャルを引き出したり高めたりするのにどれだけ経営者たちは苦労しているだろう。
- ② 商品の種類とその品質、そして需要についても所与としてしまうと、マーケットに立ち向かっている経営者たちの仕事はほとんどなくなってしまう。需要は移ろいやすく、ニーズは時代とともに変化する。実際には需要を安定的につなぎとめるための工夫（広告など）を施しもするだろう。少しでも品質の高い商品を提供しようと努力もする。ニーズに適合する商品とはどんなものなのか、企業にとってつねに追い求め続けている課題なのである。満たされていないニーズがどこかに潜んでいないか経営者は必死で探ろうとする。それが新たな商品を開発する決め手になるのである。
- ③ 生産方法については、まさにその最良の方法を探し出すことこそが経営者の仕事なのである。均衡理論では、生産可能性曲線のフロンティア上にあること（主体均衡）を前提に企業は行動すると想定されているが、どの状態がそうなのかは実際にはよくわからない。組織の中に緩みが発生する可能性は常にある。生産方法の改良は、量をこなす上での効率性だけでなく、商品

の品質にも結びつく。市場で売れるような商品を提供すべく経営者たちは生産方法の改良に心を砕くのである。

こうしてみると、均衡理論の「所与の条件」はすべて非現実的な仮定ということになる。

均衡理論が仮定する「所与の条件」をおくことによって、ビジネスの現場で経営者たちが格闘している内実はすべて隠されることになる。均衡理論で重要なのは、利益を求める企業間の「競争」だからである。「競争」の程度は企業の数から決まる。企業の行動も、利益のあるなしに応じて生産量の規模を決めるだけのことである。この行動を「経営」とは言わない。ラジオのチューニングより易しい。そこでの競争の意義は何なのかとつい思ってしまう。

3. 経済学における企業家論

1) シュンペーターの企業家論

ここで、企業家論として有名なシュンペーター (J. A. Schumpeter) の考え方を紹介しておきたい。彼は、資本主義のダイナミズムを描くために、均衡理論とその「所与の条件」に対して独特な立場をとったからである。つまり、経済学の視点から現実に迫るために、均衡理論の方はそのままにしておき、「所与の条件」の扱いに特殊な工夫をした。

シュンペーターは、均衡理論が経済学の最も完成された理論だとして高く評価していた。その一方で、そこに描かれる世界があまりに静態的 (static) な世界なので、資本主義経済のダイナミックに発展する姿を表現しえていないと見た。そこで、彼は、均衡理論の方はそのままいっさい問題にせず、新たに「均衡を破壊する」主体として企業家という概念を打ち出した。均衡は「自動的に、必然的に、機械的に」達成される。彼の言う「イノベーション」とはその均衡を破壊することだと言う。具体的には、技術革新 (生産方法の変化)、新商品の導入 (商品の種類の追加)、資源の新たな供給源の発見 (資源の種類や賦存量の追加)、新しい販路の開拓 (市場の追加や需要関数のシフト) などである。これらは皆、均衡理論における①～③の与件を書き換える行為に相当していることに注意が必要である。与件が変われば、それに合わせて均衡点がシフトするだけのことである。均衡に至るプロセスは自動的・必然的・機械的である。いわばパラメーターを変化させた時の比較静学に相当する。³⁾

たしかに、ストーリーとしては、イノベーションが契機となり景気変動が引き起こされ、長期的に経済発展がもたらされるという資本主義経済のダイナミックな姿がそこに浮かび上がる。シュンペーターのこの考え方は、企業家論の代表的理論として長年受け入れられてきた。均衡理論の静態的制約を乗り越え、それを補完する役割を果たしたからである。しかし、均衡理論そのものが抱える問題点 (所与の条件に潜む非現実性) については深く詮索されなかった。また、イノベーションの導入がなぜ均衡を前提としてスタートするのか、企業家はなぜ与件の変更を思いつくに至るのか、その必然性については不明なままである。

そもそも、イノベーションとは、経済が均衡した状態での「与件の書換え」なのだろうかという疑問が当然湧いてくる。「与件の書換え」とすると、イノベーションを遂行する企業家は世の中を一気に変える劇的で英雄的なイメージとなるが、あまりにも天下りの (唐突) で、外生的な印象は免れない。日常のビジネスと関わりを持たない研究や発明の世界の出来事ではないかと思う。

イノベーションはビジネスや市場経済にもっと内在的なものではないのか。経営者たちが日夜格闘している課題解決の中に、もっと普遍的なイノベーションが潜んでいるのではないかという疑問が常につきまとう。

2) 新しい企業家論の視野

(1) 不均衡とその解決

じつは、このシュンペーターの企業家論への疑問から出発し、それを乗り越える試みの中から、新しい企業家論とイノベーションの新たな捉え方が生まれてくる。その点を明らかにしたのが、池本正純『企業家とはなにか』2004年八千代出版、ならびに池本正純「企業家論の視野とその射程」専修経営学論集第104号2017.12、である。

そのキーポイントは、話を不均衡から始めるということにある。つまり、「情報の不完全性」と「将来の不確実性」という現実的な制約を考慮に入れる時、実際には不均衡の状態がいろいろなところに潜在する可能性が高いということである。主体均衡、市場均衡いずれにおいてもそうである。

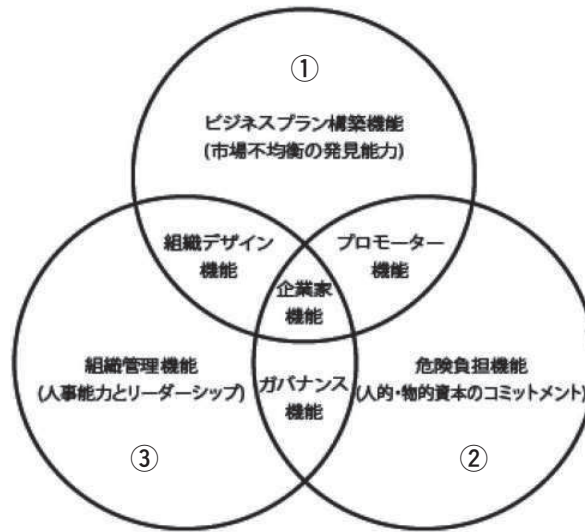
主体均衡が達成されないとは、企業内に抱えた資源が十分にその潜在能力を発揮できていないという可能性であり、経営者としてはそれを組織的に改善することが利益の増加につながるということになる。また市場において不均衡があるということは、まだ満たされていないニーズが潜んでいたり、活用されていない資源が眠っていたりする可能性があるということである。そこには、新たな商品の開発や新事業部門に打って出るチャンスにつながるという意味合いがある。企業の内外に潜む不均衡の中にビジネスチャンスがあるのであり、それを新たなビジネスモデルに組み込み、不均衡という問題の解決を図るところにイノベーションの普遍的な意義を見出すことができる。その課題解決力こそが企業家機能なのである。まさにビジネスにおける創造力である。こう考えることによって、イノベーションが起きる必然性が明らかになり、企業家機能は市場経済に内在的な形で発揮されることが明確になる。

(2) 企業家機能の三つの側面

企業家とはイノベーションを導入する主体であるというシュンペーターの一般的表現は、すでに人口に膾炙しており、そのまま受け継ぐのであるが、イノベーションの意味は「均衡状態での与件の書き換え」ではなく、「企業の内外に潜む不均衡の発見とその解決」にあると言わなければならない。そう考えることで、イノベーションの必然性が明確になり、その実現が社会的意味を持つてくることになる。また、企業家機能は市場経済に内在化するのである。

そのような企業家の普遍的な機能を前提としたうえでのことであるが、企業家がビジネスを成功裏に導くのに必要とされる能力は、三つの側面を持つ。①ビジネスモデル発案機能、②危険負担機能、③組織管理機能である。いずれも、「情報の不完全性」と「将来の不確実性」という環境の中で、不均衡を発見しそれをビジネスチャンスに生かす能力としての性格を持つ。このすべてを一人の人間が備えるのは至難の技である。せいぜいそのうちのどれかを持っているに過ぎない。三つのすべてが一人に備わらないとビジネスが起こせないとなると、産業の発展は見込めない。市場経済では、会社組織の発達、資本市場や人材市場の拡大・深化によってその三つが結びつけられ易くなったのである。つまり、多様な企業家機能を持つ人々が市場取引や会社組織を通じてつながり合い、お互いの活躍の場が与えられようになるのである。

図1 企業家機能の三つの側面



この企業家機能の三つの側面を図示したものが図1である。⁴⁾

ビジネスモデル発案機能を持つ人間が起業するためには、一定の資本を必要とするが、自分で持っていなければ、他のだれかに出資してもらうという途がある。資本市場（リスクキャピタル）を通じた①と②の結合である。その間を取り持つ専門的な仲介役（例えばエンジェルやVC）も存在する（一般的にはプロモーター機能である）。

起業（start-ups）が軌道に乗り本格的にビジネスの規模を広げようとしたら、組織を拡大するしかない。例えば、工場管理、経理、人事、営業などの専門部署を必要とする。人を使うのは容易ではない。自分の代わりに、あるいは補佐役として経営の専門家も必要になる。人材市場を通じた①と③の結合である。その間を取り持つ人材仲介ビジネスが発達する。時代とともに商品やサービスの内容（ビジネスモデル）が変われば、それに応じて組織のあり方も変えざるを得ない局面が現れる。その時に必要とされるのは、ビジネスモデルと組織とのマッチングを図る能力（組織デザイン機能）である。

また、会社組織にするには出資を家族やその周辺だけに頼るわけにはいかない。広く株主を募るしかない。その仲介をするのが証券市場である。IPOに至るまでには様々な金融サービス（VC、アンダーライターなど）が関わり、それぞれの専門的分野で企業家的な機能を発揮するであろう。公開会社では、株主の意向を反映させるために取締役を置かなければならない。取締役会が株主と会社の仲介役となり、会社経営の健全性を促すガバナンス責任を負うことになる。その役割は、経営者に専横や不正（利益相反行為など）がないかをチェックし、株主の視点から経営の透明性を確保することにあると言えるが、同時に、経営者たちが積極的にイノベーションに取り組むことをサポートする役割も担う。会社全体が企業家精神にあふれるような雰囲気や環境を作り出すことができれば、それはまさに企業家機能を果たしたことになる。

会社の内部組織においては、組織の上の立場にある者が、部下に仕事を割り振り、その管理責任を負うという関係になるのだが、単に粗相のないようにという締め付け型（コンプライアンスのみ

に注力する)の管理ではクリエイティブな仕事は生まれないであろう。裁量の自由を与え自主的な判断を促しながらも、肝心なところではチェックを入れ、場合によってはアドバイスも与えるというバランスが必要となる。部下から上がってきたアイデアを、リスクがあると難癖をつけ、ただ握りつぶしているだけでは誰もアイデアを考えようとはしなくなる。ここぞというタイミングで出てきたアイデアがある場合に、社内で積極的に検討を進め、最後には上司が自ら責任を取るという覚悟を示した上で踏み出すとき、部下はついてくるし、周りの組織は動き出すのである。ここで、一定の権限を持った管理職は、組織内(チーム)のプロモーター的役割を果たしていることになる。これも組織の中での企業家機能である。

(3) 組織管理機能の重要性

この図の中で、本稿でとくに取り上げたいのは、図1の③に描かれた組織管理機能(人事能力とリーダーシップ)である。シュンペーターは組織管理機能については企業家の側面があるとは認めなかった。理由は、技術革新や新商品開発といったイノベーションと関係がないからだと言う。しかし、先に示唆したように、企業内で抱えた資源(とくに労働資源)については、その潜在的な能力を十分に発揮していない可能性がある。その状況を発見し、能力を引き出す工夫をしたり、能力を発揮する場を設けたりすることによって、利益につながる可能性が十分あるのである。それも重要な経営者の課題であり、一つのイノベーションである。

ペンローズ(E. T. Penrose)は、組織に不均衡が発生した時、その課題解決を図る機能を経営者の企業家的機能として捉えた代表的学者である。⁵⁾じつは、ペンローズより先に組織管理機能に企業家としての重要な能力が要求されることを強調した経済学者としてマーシャル(A. Marshall)が挙げられる。企業組織における人的資源の持つ重要性和、またその管理の難しさについて、マーシャルほど鋭く深い分析を行った学者はいない。のちに述べるステークホルダー論との関連性にも深く関わってくるので、ここで改めてマーシャルの経済学の特徴に触れておきたい。⁶⁾

4. マーシャル経済学と企業家論

1) マーシャル経済学の特徴

シュンペーターの企業家像はすぐれて理念的な提示の性格をもち、またそれ故に資本主義の特質を抽象化する上で効果的な説得力を発揮しているといえるが、マーシャルの場合には、その叙述は常に経験的事実からの帰納によって裏づけながら進められており、その叙述方法の総合性の故に、主張のきわ立った明確さが損われるという避けられない不利な側面をもつ。しかし、企業家の役割について全体的な位置づけを行う上での正当なバランスを確保する意味でも、現実的なリアリティーを損わないという意味でも卓越した叙述法を示している。何事によらず、論理的・演繹的に説明される機能面の分析が、経験的な事実観察からの帰納によって肉付けられ、認識の総合化がなされて初めて正確で、深い理解が得られるわけであるが、その意味からすれば企業家の役割に関する叙述において、マーシャルのそれは、経済学説史上一つの頂点を示しているといっても過言ではない。とくに、マーシャル以後の経済学の流れが、ややもすると均衡論的文脈のうえて論理的整合性や数理的演繹性のみを追求する偏りを示し、その故に、企業家の役割が見失われる傾向があったことを省みれば、マーシャル経済学の意義の大きさが改めて注目されるのである。

マーシャルは「時間の要素」が複雑に絡み合う市場経済を分析するにあたって、均衡理論の枠組みを単純に適用することを厳しく戒めた。「部分均衡分析」や「短期・長期の区別」は、その分析を逐次的に完成させていくための便宜的工夫であった。とくに均衡に至るまでのプロセスに具体性をもたせ、観念としてある均衡状態が、現実にはさまざまな要因によってその実現を妨げられる可能性があることを、彼は入念に説明した。

そしてじつはマーシャルが企業家についてリアリティーを保持しながらその役割を示しえたのも、彼がこの不均衡論的視点に立って経済活動の実際の意義を見出そうとしていたことに由来している。均衡が自動的にスムーズに達成されるような理想的な状況を仮想して、理論体系の優美さや整合性のみを追求することはある意味で簡単である。しかし、それはややもすると、市場経済を支えそのメカニズムを駆動する力が何であるかを見失ってしまうことになりがちである。とくに均衡理論においては、「競争」と「合理的な選択行動」があれば自ずと均衡状態が達成されるかのように描写されている。しかしマーシャルにおいてはその均衡状態が達成されるまでのプロセスを具体的に表現することに多大なエネルギーが費やされている。均衡化のプロセスを競争の一言で片づけることをよしとせず、そのプロセスに肉付けを与えることを経済学の中心的課題として彼が重視したことの裏には、まさにそこに経済活動をする人間の本来の営為が潜んでいるという彼の認識があったからである。

マーシャルが用いた「代表的企業」という概念は、均衡理論においてすべての企業が同一費用関数を採用するものとするという単純化のための想定とは大きく異なる。個々の企業のあいだで創意、工夫、努力、資質、運といったものが大きく違うがゆえに、またそれらの要因が時間とともに可変的なものであるがゆえに、マーシャルは一つの産業がさまざまな異なった費用関数をもった企業から構成されるとせざるをえなかった。しかも現代に特徴的な産業は収穫逓増（規模の経済）の性格をもつ。

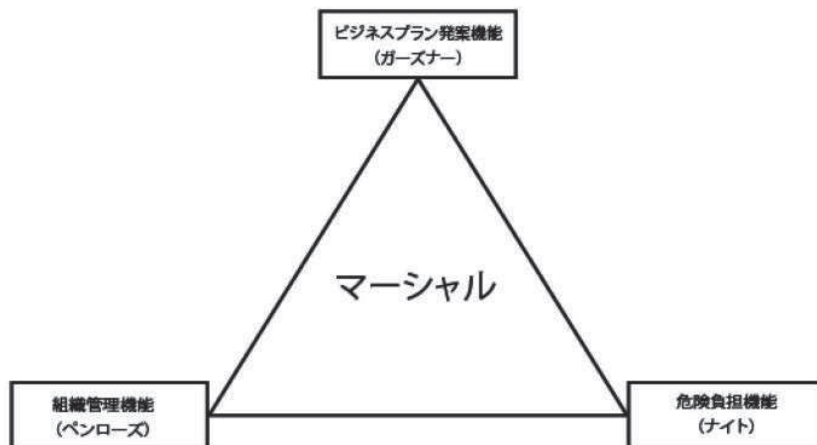
そのような事実を前提にして市場価格の成立を説明するために、彼は「代表的企業」という概念を便宜的に用いた。この方法は「経済学は一般には個々人の特殊性によってほとんど影響されるところのない大数的な結果を追求するものである」⁷⁾という彼のポリシーに合致している。ただこれによって説明される市場の均衡というのは、不均衡をはらんだ特殊な意味の均衡にすぎないことを忘れてはならない。より高い生産効率とより大きい売上げシェアを求めて、製造段階、流通段階で企業間の熾烈な戦いが依然として繰り広げられており、そのときどきの経営努力のあり方（ときには運）によって、個々の企業の産業内での位置は大きく変わる余地を残している。（池本正純『企業家とはなにか』2004年八千代出版、第3章より）

2) マーシャルの企業家論

マーシャル以後、シュンペーターを除いて独自に特徴的な企業家論を展開した経済学者が三人いる。三つの側面にそれぞれが焦点を当て、鋭さと彫琢を加える形で企業家論を展開している。組織管理機能（図1の③）についてはペンローズが強調した点であることは前節で触れた。図1の①に示したビジネスプラン発案機能については、カーズナー（I. M. Kirzner）が強調した点である。それは同時に、取引の仲介を行う商人が企業家の原点であるという認識を共有しているということでもある。⁸⁾また、図1の②に示した危険負担機能についてはナイト（F. Knight）が強調した点である。⁹⁾

危険負担機能の認識の重要性について一点だけ触れておきたい。金融仲介業によって企業活動に

図2 企業家機能の三つの側面と経済学者の位置付け



必要な資金の調達機能が肩代わりされるようになるということは、企業家が危険負担をしなくて済むようになるということではなく、資本供給を専門的に担う者(資本家、金融機関、ファンドなど)として企業家が新たに発生したということなのだという点である。金融機能がきわめて価値創造的な企業家的役割を演じるということは、プロモーターの果たす役割に如実に現れる。マーシャルは次のように説明した。

「いつの時代にも世間一般に知られているよりも有望な事業分野がいくつか潜んでいるものである。有能なプロモーターはそういった可能性を秘めた事業を嗅ぎつけ、資本家を動員しその事業に必要な資本を結集させる。そして実際に事業を推進して、ついには他のいかなる場合よりもいち早くその事業を成功に導くのである。例えば土が肥沃で農業に適していたり、鉱物資源が豊かに埋蔵されているが、その土地の所有者が資本をもっていなかったり企業心に乏しいためにその開発が遅れているような地域を有能なプロモーターが発見したとき、彼は会社を興し、鉄道を引くなり近代的方法を駆使してその眠れる資源を呼び覚まそうとするであろう。このときこのプロモーターは自ら大きな利益を掌中に収めることになるが、同時に国の富を増進させ、その事業にかかわったすべての人々に利益を与えているのである」¹⁰⁾。

企業家機能の三つの側面とそれに関わる経済学者の位置付けを図式化したものが図2である。マーシャルの偉大さは、企業家機能のこの三つの側面をすべて含み、しかも統合的に捉えている点である。

3) マーシャルの企業家論におけるリーダーシップ

(1) 大企業を率いる経営者の役割

シュンペーターと対比した時にマーシャルの企業家論が秀でていと特に感じるのは、会社組織を率いる経営者の役割を明快に説明している点である。それは、シュンペーターの企業家論の落とし穴がどこにあるかを見究めるためにも重要な点である。シュンペーターは、資本主義が発達し企業が株式会社化され大企業になってくると、企業家機能は必要とされなくなると考えた。イノベーションは大企業の資本力と組織力によって自動的に行われるようになるからだという。マーシャルはま

さに逆の見方をした。組織が大きくなるほど、経営者には、企業家機能を発揮するためより強固なリーダーシップが要求されるようになるという。

マーシャルは、大企業における企業家的役割を次のように論じた。

「大きな事業体の首脳はその営業の最も包括的で基本的な課題だけに全力を傾注することができる。かれはその管理職員・書記および職長がその職分に適したものか、またその職責をよく果たしているかどうかを確かめなくてはならないが、それ以上に細かいことに多くかかわる必要はない。彼はその心意に融通自在のゆとりをもたせ、しかも頭脳を明晰にしておいて、その事業にとって最もむずかしく緊要な課題を考えられるようにしておくことができる。彼は市場の広範な動きや内外の現に起こっている事件の将来に及ぼす影響を検討し、その企業の内外の組織を改善する方策をくふうする余裕をもつことができる。」

小さな事業体の使用者はこういう仕事の多くは、たとえ能力があったとしても、時間がなくてやれない。彼はその営業についてそう広くは調査することもできないし、将来をそうさきまで考える余裕もない。彼は他人のやることに追従しないわけにいかない場合も多い。彼は部下がやるべきであるような仕事に多くの時間をかけなくてはならない。彼が成功しようとするためには、独創的で組織的な力を相当にもっていかなくてはならないが、同時にまたきまりきった事務もたくさん引き受けなくてはならないのだ。』^[11]

「大規模な事業の首脳者のなすべき仕事は、小規模事業の首脳者のそれに比べその責任は重い、仕事の種類はむしろ少ない。というのは彼は多岐にわたる細部の問題を他人に委譲せざるを得ないからであり、大規模事業における重要問題に比べれば、一般に小規模事業の細部の問題の方が数は多いぐらいである。大規模事業の首脳者はまずその事業の全般的なプランをたてなければならないが、それと同時に細部の問題を取り行うべき役員を選び、それを秩序正しく管理しなければならない。巨大な事業においてはその仕事さえもかなりの部分を最高幹部に委ねることがある。しかし、その幹部役員にふさわしい意思強固な人間を見抜く仕事は依然としてその首脳者の責任として残されているのであり、それゆえ彼自身がきわめて意思強固な人間でなければならない。他方、大規模な事業組織の経営を工夫し、その事業のとるべき方針を探ることは、中小の事業の場合に比べはるかにすぐれた独創力と広い見識を必要とする。」^[12]

組織の高度化にともないルーティン化した実務や細部にかかわる判断については組織の下位のものに任せ、事業経営の根幹にかかわる重要な意思決定についてのみ上位のものが受け持つようになるというのは、組織一般の基本原則である。ただ経済的な目標を第一義的に追求している企業組織においては、その意思決定のヒエラルキーが危険負担の度合を基準に秩序づけられるのが原則である。そして究極的な危険負担を行うものほど、その意思決定の内容はより抽象度の高い全般的なことがらに対する判断となる。資本供給を通じて主要な危険を負担する者が、トップの経営陣の人事権を保持するという間接的管理も、組織高度化にともなう管理指導機能の一般化・抽象化の流れに沿ったものと考えることができる。株式会社はそれを明示的に制度化したものといえよう。

組織の高度化に関連して、マーシャルが、多くの業種では経営者の資質として専門技術的知識と技能よりも、決断力、機敏、当意即妙の才、綿密周到さ、意志の強固、といった非専門的で一般的な資質の方が重要性を増していると見ていたことは注目に値する。

「現代の企業者の特性といってもよい全般的な資質は、事業の規模が大きくなればいよいよ重要なものとなっていく。この資質があればこそ、彼は指導者になれるわけである。この資質のおかげで処理しなくてはならない実際上の課題の核心に直入し、ことがらの相対的な重要度を本能的に見わけ、英知にみち遠大な政策をたて、これを冷静にしかも断固として実行していけるのである。」^[13]

人を選び出すという才能もこの「一般的な資質」の重要な構成要素の一つである。マーシャルは次のように述べている。

「勤労者が会社の経営者の地位につくのを妨げているのは資本の欠如ではなく、事業経営の基本的問題を処理していくうえで必要とされる訓練や心組みがなかなか備わっていないからである。とくに技術や設備のことがらとかマーケティングにかかわる事業上のむずかしい問題を決断したり、上位の責任の重い管理職の地位にふさわしい人間を選び出したりするうえでの判断能力の欠如は致命的である。」¹⁴⁾

人事能力のうちには個々の人間の能力を見抜いたり、その素質を見込んでその人材を育てたり、あるいはそれらの人材を自らの人格的吸引力によって引き付けて強い影響力のもとに彼らを動かしたり、というきわめて広範な能力が深いところにかかわりあっている。しかもその指導力の発揮も、指揮する立場にある者の市場環境に対する洞察力が秀れたものでなければ説得力をもちえない。このような総合的な資質としてある指導能力というのが、究極において最も肝要な企業家としての資質を物語るのである。

（２）理想的な企業家像

理想的な企業家に要求される総合的能力をマーシャルは２つの側面に分けて表現している。

「特定の注文に応じてではなく、一般的な市場めあてに財を生産する製造業者は、商業および生産の組織者としての第１の役割に関しては、その営業に関する事物の徹底した知識をもたなくてはならない。かれは生産と消費の広範な動向を予測する力をもち、また真実の欲望にこたえるような新しい商品を提供し、もしくは古い商品の生産方法を改善するような機会がどこにあるのかを見抜く眼力をもたなくてはならない。かれは慎重に判断し大胆に危険をおかすことができなくてはならない。その営業で使う材料や機械はもちろんよくわかっていなくてはならないのである。第２に使用者としての役割においては、かれは天性の人間の指導者でなくてはならない。かれはまずその補助者を選び、そして選んだ以上彼らを全面的に信頼する力をもたなくてはならない。彼らに事業に関心をもたせ、彼らに信頼されるようになり、彼らがもっている機略と創造力をすべて引き出すようにしなくてはならない。反面、彼は万事に全般的な統制力をおよぼし、事業の主要な計画に関して秩序をたもち統一を維持していかななくてはならないのである。」¹⁵⁾

もろもろの生産活動をオーガナイズする企業家の機能を、このように組織における指導能力と不可分のものとして捉えたことはきわめて重要な意味合いをもっている。それを２点にわけて整理しておこう。

（３）危険負担の能動性

組織の指導に絡ませて企業家機能を論じたことの第１の重要なインプリケーションは、企業家の危険負担行為がけっして受身的なものにとどまるものではないという点を示唆していることである。企業家はたしかに保険のかけようのない危険を負担するものだといえるが、しかしマーシャルは利潤を単純に危険負担の報酬として見ることに賛意を示していない。たとえば、マーシャルは次のように注意を喚起している。

「業種によっては、この点を考慮することがひじょうに重要であるので、アメリカの学者のうちには、利潤を危険に対する補償にほかならないとみたものもある。かれらは、粗利潤から利子と経営の稼得額とを控除した残余を利潤だとしているのである。しかしこういう用語の使い方はどちらかというとあまり有益なものとはいえない。この使い方では、経営の仕事のうちから危険負担の職能を取り除き、これを単にきまりきった監督の仕事と類同のものとみてしまうおそれがあるからである。」¹⁶⁾

つまり企業家の役割は、単なる危険負担にも解消しえず、しかも決まりきった監督以上の何ものであると、マーシャルは考えている。

先ほどの「理想的な企業家としての要件」についてのマーシャルの叙述がその点を具体的に明らかにしている。第1の役割で強調しているのは、市場全体の動向の洞察ということである。それは単に自ら販売している商品の市場についてのみならず、投入すべき財・サービスの市場をも含めた関連市場全体の動向を見極めることを必要とする。営業上の危険は何らかの形で免れえないとしても、インプットとアウトプットとに関連するそれぞれの市場についての企業家の先見能力によって、その危険はある程度克服されるものとなる。その業種で販売や生産の状況が不確実性によって左右されやすいからといって、危険を補償する費用を単に高く計上するといった受身の危険負担の対応のしかたを取るならば、競争の過程を通じて早晚その企業は駆逐されるであろう。「大胆に危険をおかす」とは、向こう見ずな行動をとることではない。事業に関する徹底した知識と細心な注意を払った判断とに基づいて、収益を得る機会を他に先んじて獲得するということである。その先見能力を最大限に発揮するために、まさに組織化が必要とされるのである。

第2の役割としてマーシャルが強調しているように、企業内に形成される組織の全体的機能は、企業家の発揮するリーダーシップや説得能力に大きく依存する。細部にわたる煩雑な作業が組織的に分業化され、しかもその責任が信頼性をもって全うされているならば、企業家の全能力は、高度な次元での判断と機略の発揮に注がれよう。その意味で企業内の円滑な組織的分業化は、単に物的・技術的生産性を高めるためばかりではなく、めまぐるしく変化を遂げる市場の動きを的確にとらえ、それに機敏に対応していくためにも重要な手段となる。また有能な従業員を見抜き彼らを組織下に配置することは、物的生産における技術的効率を高めるためばかりではなく、顧客との安定的な営業取引関係を開拓・維持していくためにも必須の要件となる。またリーダーシップのもつ影響力の重要性は、実は単に企業組織内にとどまるものではない。投下しうる資本の力のみによって商品の納入や外注業務を請け負わせる他の業者を安定的に吸引できるものではないし、また販売において良好な顧客取引関係を形成し維持することが容易にできるものではない。厚い信頼を集められる経営者の人格的魅力は、仕入れや販売において発生するさまざまな移ろいやすい気まぐれや危険な要因に対して最大の防御となるのである。マーシャルのいう企業家の第1の役割と第2の役割とは実は密接不可分なものとして結びついている。

このように、物的資本と人的資本の結合体としての組織の潜在能力を最大限にまで発揮するように機能させるという企業組織運営に固有な経営努力のなかで、事業上の危険の克服はなされていく。マーシャルが「事業上の危険はほとんどが事業の一般的な経営と不可分な関係をもっている」¹⁷⁾と述べたのも、まさにこの点をいっている。企業活動には、資本の固定化によって危険負担を生ぜしめるが、個々の企業家にとってその危険負担が利潤として結実してくるのは、企業組織全体にわたる全般的な経営努力によってその危険の要因を克服する限りにおいてなのである。

企業家の危険負担が決して受身のものではないという認識は、組織の文脈の中でこそ企業家機能の本質が把握できる、というマーシャルに固有な視点に密接にかかわりながら生み出されているのであるが、組織全体の積極的な危険克服によって獲得された利潤の帰属についても、それに対応してきわめて興味深い見方が生まれてくる。これが第2のインプリケーションである「複合的準地代」という考え方である。

（4）準地代と複合的準地代

利潤は、他の生産要因の報酬と比べて非常にきわ立った特徴をもつ。それは「準地代」としての性格である。一般に流動資本が固定資本に投下されると、そこから得られる収益は、資本が固定化されている限りにおいて地代と類同の性質をもつが、マーシャルはこれを「準地代」と呼ぶ。つまり、何らかの具体的な生産設備を保有するものが、有利な市場条件に恵まれれば、肥沃な土地を保有する地主が高い地代を獲得できるように、高い利潤を手にすることができるのである。もちろん、これは生産設備そのものをすげかえることがスケジュールの中に入り込むほどの長期の視点に立てば、固定資本から得られる所得は、回収さるべき長期の生産経費の中に計上されるものとみななければならない。しかし、少なくとも短期的には、費用との関連は間接的であり、自然の恩恵と類同のものとなる。

準地代としての性格は、他の、たとえば熟練工や知的職業人の所得にもある程度入り込んでいる。彼らがその仕事に必要な技能を習得してしまうと、それ以降の彼らの稼得額の一部は、彼らをその仕事に適合させたり、高い学歴を身につけさせたり、営業関係を開拓したり、その他もろもろの彼らの資質を高めるために、親や自分自身が過去に投下した資本および労力に対する準地代の性質をおびる。彼らの所得のそれ以外の部分が、彼らの現在注ぎこんでいる労働に直接結びついた稼得になる。そして後者の方がもちろん比率は大きい。

ところで、企業家の利潤は大部分が準地代なのである。とくに大規模な事業体では、その事業に投下され、形成された物的・非物的資本は巨額にのぼり、それが機能する期間もきわめて長期にわたる。そして、そこから得られる利潤は、短期的な市場環境の変化によって大きく変動する。このような状況下では、利潤は企業家の直接の経営努力と対応しているようには映らない。もちろん、視野を長期にとれば、その準地代は長期的供給価格に計上され消滅していくべきものとなるが、マーシャルは、その準地代が単純に企業家個人の経営努力（あるいは経営の純稼得）に解消されるものとは見ていなかった。つまりその準地代には企業組織全体の貢献分が含まれているのである。またそれ故に準地代は永続的な性質をもってくる。

企業家自身の眼からすれば、その準地代は、自分の経営努力、物的生産設備、そしてのれんという三者の合力によって得られたものと思えるが、そもそも彼の発揮できる能率の一部は、彼がその特定の事業組織の中にいるということによって成り立っている。企業の利益の一部がその環境をも含めた企業組織の独特な特徴に由来するとすれば、それは、組織全体で分け合うべきものとなる。マーシャルはそれを「複合的準地代」と呼んでいる。

「じじつ、ある場合にはまたある目的のためには、ある事業体のほとんどすべての所得は準地代とみなすこともできよう。つまりその仕事に従事しているいろいろな施設や人間を用意するために使った費用とはほとんど関係なく、その商品にたいする市場の状態によって当面決定されるところの所得とみなされるわけである。べつのことばを使

うと、その事業体にたずさわるいろいろな人々のあいだに、慣習ならびに公正の観念に考慮をはらいながら、交渉によって分配していくことのできるどころの、複合的準地代だといえよう。これは、文明の初期形態において土地から得られる生産余剰をほとんど永続的に、個別の個人ではなく、耕作する集団の掌中にその処分をゆだねたところの諸原因といささか類同した力によってもたらされた成果なのである。」¹⁸⁾

資本の利用をともなった経営能力の供給価格として捉えられた利潤は、長期的にはある正常な供給価格（再生産費）に落ち着く傾向があるとは言えるものの、短期的には準地代の性格をもつ。しかも、人的・物的資本への投資が累積的に行われ、その効果が長期にまで及ぶと、準地代も永続化する。とくに企業組織自体に特有な能率が備わるようになると、複合的準地代に転化し、いっそう永続的な性質をもってくる。その複合的準地代は経営者の稼得のみならず、賃金としても配分される。そしてマーシャルは、その報酬の高まりが生活水準を高めると同時に労働の能率を高め、またそれ故に労働の供給価格を高めていくと考えた。この循環プロセスは、企業の成長と労働者の生活水準の高まりが相互にシナジー効果を発揮していくことを示している。

（５）有機的成長のビジョン

準地代は不均衡に固有な概念であり、複合的準地代は、その組織への応用である。ある企業の他の企業に比しての有利性には、個々の特定の生産要素に分解し切れない部分がある。つまりその企業に特有な協働体験の成果であるという側面がある。「たとえばその事業体の幹部職員は人間やことがらによく通曉しており、その知識を競争相手の企業へ場合によっては高い価格で売り渡すこともできるのだが、また場合によってはその知識は彼がつとめている事業体にとっては貴重なものでもそれ以外のものにはなんの価値もないこともある。あとの場合、もし彼がその事業体を去るとなると、事業体はおそらく彼の給与の何倍もの損失をこうむることになるであろうが、彼自身もよそではいまの給与の半分もかせげないのである。」¹⁹⁾企業が独特な個性をもっているような場合には、その普通の労働者の多くのものでさえ、その企業をはなれるとその賃金の相当部分を失うと同時に、企業に対してたいへんな損失をかけることになる。このような組織に固有な優位性を培ってきたのはもちろん、企業内での協働経験にもとづく教育（学習）である。

この長年かかって形成された組織上の独特の関係は、いわば当面の企業の活動にとっては立地している「土地の肥沃度」と同じ効果をもたらす。それゆえに複合的準地代とも表現するのであるが、マーシャルはこのような成果が組織内で労働者の賃金にまで分配されると、その生活水準の高まりが人的資源のさらに新たな生産能力の向上に結びつき、また複合的準地代を獲得する基盤が強められていくという循環のプロセスが生じてくると考えている。いわば企業経営上の競争の意義は、この複合的準地代を持続的に得るために絶えざる人的資源の能力の涵養を促すところにあるといえよう。このような企業の組織的活動を媒介にしたマーシャル的な経済成長の考え方は「有機的成長のヴィジョン」と呼ばれ、マーシャルのきわめて特徴的な経済思想を示すと同時に、企業家機能の果たす重要な役割を示唆している。²⁰⁾

（６）外部経済の恩恵

このような利潤の捉え方の特徴は、シュンペーターと比較するととくに鮮明になる。シュンペーターでは、利潤機会は一回かぎりの劇的な新結合の遂行（イノベーションの導入）によって生じて

きており、しかもその全過程が企業家の個人的業績として論じられる。そこで獲得される利潤はまさにブルジョアジーという階級を分化・確立させるに足るほど独占的であるとされる。それに対しマーシャルでは技術改良の導入は連続的なプロセスとして描かれており、その導入の主体も組織的に拡散している (A. Marshall, *Industry and Trade*, chap. 2-4)。企業が得る利潤も、シュンペーターの場合のように独占的でかつ一時的なものとして消滅し去るようなものではなく、組織の力によって地道に築き上げられたものであるがゆえに永続的な性質が現われるとしている。このようにマーシャルにおけるイノベーション導入にともなう利潤機会というのは、シュンペーターの非連続的 (1 回限り)・個人プレー的という性質に対し、連続的・組織的といった性質が強く出る。

「経済進化は漸進的なものである。その進歩はときには政治上の破局によって断絶あるいは逆転することもあるが、その前進的運動はけっして突発的なものではない。西ヨーロッパ諸国および日本においても、それはなかば意識的なかば無意識的な慣行に根ざしているからである。天賦の才能にめぐまれた発明家・組織者ないし金融家がほとんど一挙に経済構造を改変してきたようにみえるが、彼らの影響のうち、たんに表面的・一時的でないようなものは、よく研究してみると、ながいあいだ準備されてきた広範な建設的運動をただ前面におしだしたものにすぎないことが明らかになろう。」²¹⁾

マーシャルは経済の進歩を扱うさいにつねに「自然は飛躍せず」(Natura non facit saltum) をモットーにしていた。

イノベーション導入の結果の捉え方においても、マーシャルとシュンペーターは対比的である。シュンペーターでは利潤はつねにイノベーションを最初に導入する者 (彼のみが真の企業家) に必然的に発生するものとなるが、マーシャルではむしろ画然たるイノベーションの導入は、それが新しいという理由のみにより最初に手がける者が報われそなう危険性が高くなると見られている。「使用者その他の企業者を 2 つの種類、つまり新しくかつ改善された事業方法を開拓する人々と、慣行の軌道をあゆむ人々とに分けてみることもできよう。あとの業種の人々が行う用役は直接的で十分な報酬をうけそこねることはまれだが、まえの種類の人々についてはそうはいえない」²²⁾とマーシャルはまさにシュンペーターと逆のケースを指摘してさえいる。

このようにマーシャルがイノベーションの導入をシュンペーターに比べ冷めた眼でながめていたということは、経済進歩の原動力を見るに際し、その見方が理念に先走らずつねに経験をふまえて複眼的なものになっていたということに関連している。つまり、経済の発展は、一方ではたしかに企業家のイニシアティブによって実現される企業組織内部の効率化 (つまり内部経済) によって支えられているのだが、他方でそれに劣らずむしろそれ以上に生産力を高めるのに貢献したと思われる外部経済のおかげでもある。マーシャルは他のどの経済学者よりもこの外部経済の恩恵を重要視した。運輸・通信施設 (とくに運河など) の物的社会資本、部品の標準化協定などの無形社会資本、そして自然発生的な関連諸企業の集積などは、個別企業内部での私的な経営努力の次元をある意味で越えた環境のもたらす優位性である。利潤は基本的には企業家能力に依存して決まってくるとはいえ、そのような私的な才能や努力では説明し切れない残差項があることもまた事実である。マーシャルが利潤を「準地代」とあえて表現したのも、このような主体的・能動的要因以外の受動的な環境の優位性がビジネスの世界にはつきものだという認識があったからだと思われる。

5. 企業家論とステークホルダー論

1) ステークホルダー論の考え方

ステークホルダー論の起源を今ここで論ずることはできないが、少なくともステークホルダー経営（managing for stakeholders）が、21世紀の経営であるということを標榜しているのは間違いない。「21世紀のビジネスの世界においては、社会における企業の目的は、まさに様々なステークホルダーのために価値を創造することに結びついている。」と力強く宣言している。²³⁾

ことさら「21世紀」を強調するのには、理由がある。時代が大きく変化したからである。4つの主要な変化が挙げられる。一つ目は、国有企業から私有企業への転換の動きが急速に広まったこと、市場のあり方がよりオープンに自由になったことである。二つ目は、共産主義の壁の崩壊、市場経済化への圧力、閉鎖経済の開放などで、ビジネスの展開が一挙にグローバルになったこと、三つ目は、環境問題が緊急の課題になったこと、四つ目は、情報技術の目を見張る進歩である。四つ目の理由は、前の三つの変化を加速した要因でもある。これらの理由により、ステークホルダー経営が今求められるのだという。

ステークホルダーの定義は、二層になっている。主要ステークホルダーは、資本提供者（株主や金融機関）、サプライヤー、従業員、顧客、地域社会である。二次的ステークホルダーは、特定利益集団、消費者団体、競合企業、政府、メディアである。主要ステークホルダーは、企業の成功にとって必要欠くべからざる存在（集団）である。二次的ステークホルダーは、会社に影響を与えるか、あるいは影響を与えられる存在である。ステークホルダー論のいわんとするところは次のことである。

「もし成功する企業を立ち上げ、それを長く維持したいと願うのなら、ステークホルダーのうち資本を提供する人々（株主や金融機関）にだけ配慮すれば足りるというような考えは、まったくもって間違いというしかない。」²⁴⁾ 企業を長期的に生き延びさせていくためには、株主だけでなくそのほかのステークホルダーにも配慮していかななくてはならないのである。

ステークホルダー論の考えを体現している実際の経営者（Bill George）の言葉がある。

「すべてのステークホルダーに奉仕することが、長期にわたって成果を生み出し、企業の成長と繁栄をもたらす最良の方法なのです。……はっきり申し上げて、すべてのステークホルダーに奉仕することと株主に優れた報酬を提供することとはなんら矛盾することではありません。長期的には誰かを犠牲にして誰かを優遇するなんてことはあり得ません。ただし、言っておかなければなりません。すべてのステークホルダーに奉仕するには、ぶれない心、ビジョン、使命感を持ったリーダーシップが求められるのです。」²⁵⁾

2) 経済学から見たステークホルダー論

ステークホルダー論を経済学の視点から見てみよう。主要ステークホルダーの多くは企業にとって生産的に貢献する立場（集団）にある。プラスの影響を与える立場である。経済学では、資本と労働は主要な生産要因であり、株主は資本サービスの提供者、従業員は労働サービスの提供者である。企業組織にとっては内部にいる集団である。彼らがいなければ生産活動は成り立たないし、当然、契約に基づいた報酬（利子・配当、賃金・俸給）が支払われている。ステークホルダーとして

あげられているのは自然であるし当たり前だと思われる。ただ、ステークホルダー論で言いたいのは、たとえ主要な生産要因として資本と労働があげられていても、経営者の配慮が株主の利益に偏ってはいけないという点にある。

企業の生産物（商品）を購入するのが顧客であり、消費者である。供給する側にいる企業にとって、市場の向こうにいる「遠い外側の存在」である。買うか買わないかわからない潜在的顧客までもステークホルダーとするのかという疑問がある。企業はこの販売を目的に生産活動を行っている。彼らを買ってくれないとそもそもビジネスは成り立たない。消費者の場合、多くは顔の見えない不特定多数の集団であり、移り気な集団ではあるが、企業にとっては売上収入の生命線を握る最も怖い存在である（だから「お客様は神様です」という言葉が生まれる）。特に、商品の購入後に商品の欠陥に気づき苦情を言う客は特別な配慮が必要である。対応を間違えると手強いクレーマーと化す。これをステークホルダーと表現するのかという疑問は残る。

同じ顧客でも、部品や原材料の納入先、機械や設備のユーザーは、顔の見える相手である。製品の品質についてよく理解してくれているから長年取引をしているというケースが多い。長期的な取引関係がベースになり信頼と協力関係が出来上がる。サプライヤーの場合はこれを逆に見れば良い。仕入れる側が安定的で継続的な注文を出してくれているという信頼があるから、サプライヤーは品質や納期を守ろうと努力するのである。

こうしてみると、長期的な取引関係にあるもの同士は、相互に生産性に貢献する重要なステークホルダーだと言える。特に現代のように技術環境が大きく変わっていく（例えば電気自動車へのシフトが進む）ときには、その技術的対応をスムーズに取り入れていく上で相互の協力関係が大きくものを言うだろう。

市場取引が長期に及べば相互に互惠の関係が生まれ、それが相互の信頼関係を生み、強いステークホルダー関係につながる。それを一般化すると、時間的視野を長くとればとるほどステークホルダーとして考えるべき範囲が広がってくるはずだということになる。ステークホルダー論の立場が、きわめて長期的な見通しのもとで企業経営のとるべき戦略を考えるということであるとしたり、それは自然な発想である。

標準的な経済学からすると、なぜ地域社会がスークホルダーに入り込むのかという疑問が残るが、企業城下町の存在、自治体の誘致、社員の生活の場、大規模店舗の出店規制、ゴミ廃棄の環境規制といったことを考えれば、地域社会や自治体に配慮しなければ企業もやっていけない時代なのだと納得はいく。

経済学の視点から一番ピンと来ないのは二次的ステークホルダーの方である。ほとんどが企業の業績の足を引っ張る立場の集団である。消費者の中のクレーマーをステークホルダーと呼ぶことへの疑問と共通している。企業の生産活動に貢献する可能性を持つものをステークホルダーと呼ぶのはわかるとしても、企業にとっての批判勢力までも含めてステークホルダーと呼ぶのかという疑問が残る。

しかし考えてみれば、古くは消費者運動で頭角を現したラルフ・ネーダーの与えた影響力、近時では、ナイキに納入する工場での児童労働を暴露した NGO の影響力、そして今盛んに燃え広がる環境主義者たちの社会的影響力を考えれば、グローバル化した大企業であればあるほど、これらの勢力を無視してビジネスを維持していくことはもはや不可能であろう。現在発達したインターネットの威力と SNS 利用の爆発的広がり、マスメディアとの相乗効果もあり、世界の片隅に起きた

事柄を瞬時のうちに世界中に拡散し、またその反応を累積させる（炎上 Flame と呼ばれる現象である）。有名企業であるほど、その経営の一挙手一投足がガラス張りのごとく監視の対象になる。「どこで何を言われるかわからない」「どこで誰に足をすくわれるかわからない」というリスクが急速に高まっている時代である。であればこそ、批判勢力とは常にオープンな姿勢でその意見を聞き、丁寧にコミュニケーションを取っていく必要があるであろう。

ステークホルダー論が提起しているのは、経営者が取り組まなければならないものとして、企業が直接関わる経済問題にとどまらず、社会的問題、政治的課題も含めて積極的に受け止め、解決していかなければならない時代に來たという点である。

ここまでは、経済学一般の視点からステークホルダー論を眺めた場合の印象を述べてみたのであるが、マーシャルの経済学や企業家論の視点からみるとさらにどう見えてくるか考えてみよう。

3) 企業家論から見たステークホルダー論

(1) マーシャルの経済学とステークホルダー論

ここであらためて、マーシャルの経済学の視野がステークホルダー論とどうつながってくるか考えてみたい。マーシャルは百年も前の時代の学者であるが、その視野が広く深いので、現代われわれが直面する課題まで見通す包摂力を持つ。

マーシャルの経済学では、主要な生産要因は労働、土地、資本の三つである。生産要因として土地が含まれている。あきらかに古典派経済学の流れを汲んでいる。農業が主要な産業であった時代の特徴を反映しているとも言えるが、現代忘れ去られてしまったという問題もある。労働は人間の持つ生産力を表し、土地は自然の持つ生産力を表している。川や海の持つ生産力も含まれる。当然、太陽の光や空気・水といった自然環境の影響を受ける。再生産不可能な生産要因である。本源的生産要因として土地という名のもとに「自然の力」というものが自覚されていたということを、われわれは忘れてはならないだろう。その力は自然環境（大自然）と深くつながっているからである。

労働と土地の二つは本源的生産要因と呼ばれる。資本はその本源的生産要因によって「作られたもの」という性格を持つ。生産されても消費されなかった残りの生産物は、貯蓄として残される。具体的には食わずに蓄えた穀物である。資本とは、その貯蓄が累積したストック（在庫）を指す。資本には将来の生産活動を支える種（タネ）の意味もあり、もしもの時に喰いつなぐための糧（カテ）の意味もある。工業化が進み、資本の意味が機械設備や工場・プラントといったものにシフトしてきたが、もともと資本には、将来の不確実な事態に備える元手という意味がある。土地を持つ地主の報酬は地代であるが、マーシャルは特定の資本設備から得られる収益を「準地代」と呼んだ。すでに説明したように、経営者がおかれた組織や環境のもたらす利益という性格があるからである。

このような枠組みのもとにマーシャルの経済学は構築されているのであるが、前に紹介したように、マーシャル経済学には優れた企業家論が埋め込まれている。その要点をまとめると以下の三点になる。

第一に、人的資源の活用の難しさを認識していたということ、それゆえに組織には不均衡（緩みや間違い）が常に発生する恐れがあり、経営能力がきわめて重要なものとして認識されていたという点である。とくに、部下に一定の権限を委譲しながらも同時に全体的な統制を維持する上で指導力が必要となるという認識が重要である。経済やビジネスの動きに通暁しているだけでなく、先見性も備えている（ビジョンを持っている）ということが、リーダーシップの発揮には欠かせない。

第二に、マーシャルは、企業の組織に特有な生産性が備わるということを認識していた。それを「複合的準地代」という概念で捉えた。その利益は企業組織全体のものとして分配されていくが、そのことにより従業員にも再投資（教育）の機会が与えられ、従業員の能力も上昇するという好循環が生まれる。これは「有機的成長のビジョン」と呼ばれる。

第三に、マーシャルほど外部経済の恩恵を重要視した者はいない。運輸・通信施設などの物的社会資本、部品の標準化協定などの無形社会資本、そして自然発生的な関連諸企業の集積などであるが、現代ではインターネットがその代表であろう。外部経済の重要性の認識は、ステークホルダーの範囲の広がり、その重要度の高まりを意味している。地域社会のステークホルダーとしての意味合いも増してくるであろう。

上記の第一、第二で要約したように、企業に結集される様々な資源が、企業家のリーダーシップのもとにその活動の方向性を与えられ、市場の動向に適合していくとともに、企業組織が長期的に繁栄・持続するという考え方は、きわめてステークホルダー論的な考え方であるといえよう。

企業組織に固有な複合的準地代を長期的に得ていくように企業を経営し方向付けていくのがマーシャルのいう企業家である。それは、企業組織全体で他企業にはない競争力を長期的に構築していくことを意味している。そのためのもっとも重要な要因が企業家のリーダーシップだということになる。マーシャル経済学には、この企業家論的な視野があるゆえに、ステークホルダー論とも共通する認識が生まれてくると言えるのである。

（２）新しい企業家論の視野とステークホルダー論

さて、われわれの新しい企業家論の視野に立つ時、ステークホルダー論はどのように理解できるであろうか、あらためて考えてみよう。企業家とは、「情報の不完全性」と「将来の不確実性」に取り囲まれた世界の中で、潜在的な不均衡を発見し、それを解決する主体である。

「情報の不完全性」と「将来の不確実性」を考慮に入れると、たちまち均衡の成立（主体均衡と市場均衡）はおぼつかないものになることはすでに述べた。利潤を最大化する生産量がどこなのか客観的に見えるものではない。将来を見据えた時、企業の取るべき行動も単純ではなくなり、企業組織を率いる経営者の課題も重くなる。そこに企業家論の新しい視野も生まれてくる。

そもそも企業が何を生産し社会にどう貢献しようとしているのが重大な問題として問われてくる。企業の目的であり社会的使命である。それを社会に堂々とアピールすること抜きに従業員の士気は高まらないし、株主や消費者の強い支持も得られない。また、経営者の掲げる説得的な経営理念と彼自身の人格的な魅力は信頼を築く基となり、社内組織のみならず、サプライヤーやユーザーとの永続的・安定的取引を維持する上で貴重な財産になる。企業が長年社員とともに培ってきた経験や伝統は、暖簾あるいはブランドとして企業価値を支えているのである。このように、新しい企業家論の視野に立つ時、ステークホルダー論との接点が生まれてくるのである。

企業にとって（足を引っ張るような）批判的勢力までも、二次的ステークホルダーとして取り込んで謙虚にその批判を受け入れようとするその姿勢は、その批判をポジティブに生かし、ステークホルダーを納得させる対応策（商品の欠陥を直したり、アフターサービスを充実させたり、サプライヤーの雇用の仕方にまで介入し改善策を取る）を積極的に講じていくことが、結局は企業の長期的繁栄につながるのだという発想に基づいている。その姿勢は、ポジティブな考え方であるとともにきわめてチャレンジングな取り組み方である。それは企業の長期的な存続可能性（sustainability）

を追求しようとする考え方でもある。とりあえず目の前の利益にしがみつくとするのは違い、一見したところ利害が対立するような事柄に、解決する方法を見つけようというのだから、チャレンジングな課題の設定の仕方である。誰にでもできるという仕事ではない。実際のところ、なんらかのイノベーションがなければ、その解決は難しい。ステークホルダー論で紹介されている様々なエピソードは、じつはすべてイノベーションの実例なのである。こうしてみると、ステークホルダー論は、現代において企業によるイノベーションを促進しようという運動なのだとということが理解できる。

ステークホルダー論と我々の企業家論の視点がもっとも重なり合うのは、この点である。ステークホルダーの中でも友好的でない批判者（critics）の意見を積極的に生かそうとする取り組みにそれは象徴的に現れる。²⁶⁾

我々は企業家を、不均衡を発見しそれを解決する役割を担う者と考え。例えば、既存の商品が消費者のニーズに合っていないければ、ニーズに合うようその商品を改良したり別の商品を開発したりしてその不均衡を解決しようとする。それに成功すれば、一つのイノベーションが実現できたことになる。会社の利益にもなるし、消費者にも喜ばれる。

だが現実には難しいのは、ニーズとのずれやギャップをそもそもどのように察知するのかである。なかなか情報としては得られない。ステークホルダー論は会社を批判する人たちとのコミュニケーション中から商品改良のヒントが得られる可能性があると認識している。批判者をイノベーションのヒントをくれる人間として見ようというわけである。だから批判者をステークホルダーとして積極的に受け入れるのである。きわめてポジティブな姿勢である。すべては課題解決のためであり、イノベーションのヒントのためである。結果としてそれが企業の長期的な存続（sustainability）につながるのである。

現代、企業を取り巻く環境には様々の課題が発生し渦巻いている。ステークホルダーの側から提起された様々な課題を、企業は率直に受け止め、そこから戦略的に取り組まなければならない課題を洗い出し、その解決のために経営者は努力すべきだというのがステークホルダー論の趣旨である。その解決策を探る中からイノベーションが生まれるのである。イノベーションの実現は決してたやすいことではない。それは、ステークホルダー論も認めていることである。キーポイントになってくるのは、リーダーシップの役割である。使命感に基づいたリーダーシップが部下の心を掴み、組織を動かすのである。それが社会でも評価される。使命感に燃えたリーダーシップは、イノベーションを創出する企業家機能には必須の要素である。ステークホルダー論は、21世紀が「企業家（entrepreneur）の時代」であることを高らかにアピールしているのである。

6. 結語

ステークホルダー論の立場からの経済学に対する反感は強いものがある。それは経済学で用いる企業の行動原則、つまり「利潤最大化」「株主価値最大化」に対する批判に基づいている。その企業の行動原則は、均衡理論における「所与の条件」を前提にして出てくるものである。しかし、その「所与の条件」はいずれも現実の経営の実態を反映したものではない。むしろ非現実的な仮定である。

シュンペーターは、均衡理論はそのままに「所与の条件」（与件）を書き換える役割を担う者と

して企業家の機能を捉えた。しかし、そこからは無理な企業家像しか描けなかった。「情報の不完全性」,「将来の不確実性」という現実的な仮定から出発し、所与の条件を外して考えるところに、シュンペーターの企業家論を乗り越える、より現実的な新しい企業家論が展望できるのだが、そのような視野がすでにマーシャルの経済学の中に共有されていることを本稿の中で紹介した。

マーシャルの経済学や新たな企業家論の視野からあらためてステークホルダー論を見たとき、相互に共有できる認識が多いことに気づくのである。とくに経済的、政治的、社会的な様々な課題を解決すべく迫られている現代の企業経営者にとって、多様なステークホルダーの要請に応えるためのイノベーションが求められている。そのために、経営者に一番必要なものは、使命感に燃えるリーダーシップである。経済学の立場にある企業家論も経営学の一分野であるステークホルダー論も、21世紀が「企業家の時代」であることについて認識は一致している。

【付記：本稿に係わる研究に関しては、2019年度の学術研究助成基金助成金（基盤研究(C)：19K02019）「企業家論に立脚した統合報告モデルの研究」の交付を受けている】

注

- 1) Freeman, et al. [1] p. 166 note 1
- 2) Freeman, et al. [1] p. 75
- 3) シュンペーター [7], [8]
- 4) その図が持つ詳しい意味合いについては、池本[9], [10]を参照されたい。
- 5) Penrose, [6]
- 6) マーシャルの経済学に企業家論としての豊かな土壌があることについては、池本[9]を参照されたい。
- 7) マーシャル [4] I, p. xxiv
- 8) Kirzner, [2]
- 9) Knight, [3]
- 10) Marshall, [5] pp. 329-330
- 11) マーシャル [4] II, pp. 271-272
- 12) Marshall, [5] pp. 354-355
- 13) マーシャル [4] IV, pp. 138
- 14) Marshall, [5] p. 646
- 15) マーシャル [4] II, pp. 289-290
- 16) マーシャル [4] IV, p. 146
- 17) マーシャル [4] III, p. 99
- 18) マーシャル [4] IV, pp. 163-164
- 19) マーシャル [4] IV, p. 164
- 20) マーシャル経済学の特徴を「有機的成長のビジョン」として捉えたのは、馬場啓之助一橋大学教授である。馬場[11], [12]
- 21) マーシャル [4] I, p. xvi
- 22) マーシャル [4] IV, p. 126
- 23) Freeman, et al. [1] p. 6
- 24) Freeman, et al. [1] p. 4
- 25) Freeman, et al. [1] p. 11
- 26) Freeman, et al. [1] p. 56

参考文献

- [1] Freeman, R. E., Harrison, J. S., and Wicks, A. C., *Managing for Stakeholders*, (2007) p. 166, chap. 2, note 1.
- [2] Kirzner, I. M., *Competition & Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press, 1973.
- [3] Knight, F. H., *Risk, Uncertainty and Profit*, New York: Houghton Mifflin, 1921.
- [4] Marshall, Alfred, *Principles of Economics*, London: Macmillan, 1890. 8th. ed., 1920. マーシャル 『経済学原理』Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ 馬場啓之助訳. 東洋経済新報社1965年.
- [5] Marshall, Alfred, *Industry and Trade*, London: Macmillan, 1921.
- [6] Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959. 2nd ed. 1980. ペンローズ『会社成長の理論』末松玄六訳. ダイヤモンド社, 第2版. 1980年.
- [7] Schumpeter, J. A., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Miinchen and Leipzig: Dunker and Humblot, 1921. 2. Aufl. 1926. シュンペーター『経済発展の理論』塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳. 岩波文庫版1977年.
- [8] Schumpeter, J. A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, NewYork: Harper, 1942, 3rd. ed., 1950. シュンペーター『資本主義・社会主義・民主主義』中山伊知郎・東畑精一訳. 東洋経済新報社1950年.
- [9] 池本正純『企業家とはなにか』八千代出版2004年.
- [10] 池本正純「企業家論の視野とその射程」専修経営学論集第104号2017年12月.
- [11] 馬場啓之助『マーシャル』勁草書房1961年.
- [12] 馬場啓之助『資本主義の逆説』東洋経済新報社1974年.