

## ステークホルダー理論からみたステークホルダーの特定 —コーポレート・レピュテーションにおけるステークホルダー—

櫻井通晴

### はじめに

素朴な疑問をもちながら、未解決のまま現在に至っている研究課題が筆者には数多く残されている。その1つが、会計学においてごく普通に使われている利害関係者 (interest groups) とステークホルダー (stakeholder) の関係である。素朴な疑問とは、次の点である。

1950年代の後半に筆者が会計学を勉強し始めたころには、財務会計では資本を提供してくれた出資者や債権者など資本提供者を中心とする利害関係者に期末に会計報告をすることで会計責任が解除されると説かれていた。当時は財務諸表の報告対象として、株主、債権者、取引先、税務署、労働組合などが利害関係者としてあげられるのが一般的であった。

1970年代に公害が日本の大きな問題になると、企業の社会的責任が叫ばれるようになり、会計責任の範囲は株主や債権者だけではなく、顧客、生活者、規制機関などにも拡張されてきた。会計責任の対象範囲も、出資者だけでなく社会に対しても会計責任を負っているとする議論が盛んになってきた。

1980年の後半頃になると、財務会計の報告責任は利害関係者に代えてステークホルダーにあると表現されるようになった。利害関係者を英語で表現すれば、interest groups と表現されるが、stakeholder の日本語訳もまた利害関係者である。同じ日本語の利害関係者であれば、なぜ異なった表現を使わねばならないのか。

素朴なこれらの疑問は、いつかの時点で明らかにしたいと考えてきた。た

だ、これらの点に関する疑問に応えるには、ステークホルダーと責任会計に関する理論研究が必要である。幸いにして、コーポレート・レピュテーションの研究を深めていく過程で、筆者はステークホルダーに関する数々のことを発見した。

本稿では、従来から抱いてきた疑問に応えることを主要な目的にして、ステークホルダー理論から見た利害関係者の現代的意義を考えてみたい。

## 1 企業のヒエラルキーとステークホルダー

企業を取り巻くステークホルダーを特定するには、企業のヒエラルキーとステークホルダーを明らかにする必要がある。立場の違いなどから企業を取り巻く利害関係者の特定化は困難であるが、極めて常識的な立場から、現代において企業の主要なプレイヤーの階層と利害関係者を、単純化した形で図解すれば、図1のようになろう。

図1 企業のヒエラルキーとステークホルダー

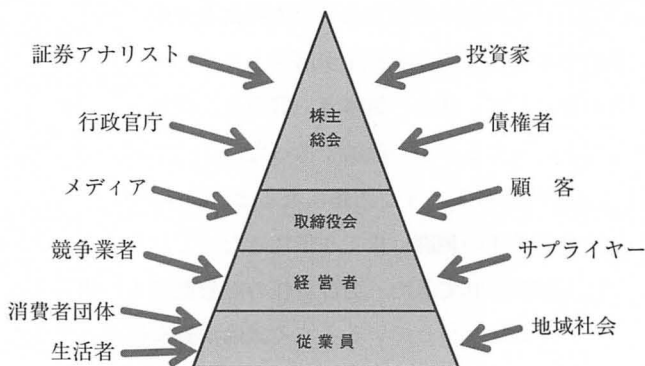


図1で、投資家は会社の所有者としての株主、長期的な所有を意図する投資家のほか、投機家を含む。最近では年金基金連合会などの機関投資家が日本でもステークホルダーの1つとして大きな発言権を有し始めている。証券アナリストは経営トップへの強力なプレッシャー・グループになりつつある。典型的な債権者は、銀行、証券会社、生命保険会社などの金融機関を含む。顧客とサ

プレイヤーはビジネスに不可欠なステークホルダーであるが、競争業者や消費者団体は逆にビジネスを脅かす存在である。地域社会はビルの建設や環境保全などで、生活者を代表する強力なプレッシャー・グループとして存在感を強めている。行政官庁は、課税、製品の信頼性を高める上で経営上不可欠のステークホルダーである。テレビ・ラジオ、新聞・雑誌、ブログ、広告宣伝などのメディアの果たす役割は、日々、大きくなりつつある。企業はこのような利害関係者とともに共生している。

専門用語としての利害関係者は、会社との利害関係をもつ人々またはグループであって比較的理解しやすい。深い意味もなさそうである。他方、会計学の文献ではとくにステークホルダーに関する議論が不足している。そのためもあって、その内容については研究者によって種々の意味で勝手に解釈されている。これらの関係を解明するには、まずステークホルダーの語源や定義から検討していく必要がある。

## 2 ステークホルダーの語源と定義

英語で stakeholder は、stake と holder の合成語である。stake は賭け金の他、分け前とか取り分利害関係とか杭といった意味がある。holder は所有者である。stakeholder の語源は、新大陸への移住民が自己の所有する土地の周囲に杭 (stakes) を打ち立て、自己の土地所有を第三者に主張したことに由来するといわれている。

stakeholder という英語は、shareholder (米) や stockholder (英) という英語の韻を踏んで採用されたという見解を見かけることがある。筆者は利害関係者と株主を対立軸 (stakeholder vs. shareholder) で捉えようとしたのだとする見解の裏づけを取ることはできなかったが、この見解には説得力がある。

利害関係者とステークホルダーとの関係についてであるが、一般用語としての利害関係者は試験委員と学生、審議会委員と業界団体、取締役会と業者との利害関係など多様な意味で用いられている。日本の会計学においては、1980年代の末頃までは財務諸表の提出先との関係で利害関係者という表現が使われ

ていた。会計学で利害関係者というと、金銭的な関係を有する株主のほか、銀行・証券会社・生保などの債権者との関係が強調される傾向が強かった。他方、ステークホルダーというときには、証券アナリスト、環境主義者、消費者団体、株主行動主義者など、企業活動を行う上でのすべての利害関係者が含まれる傾向がある。

英語で stakeholder は 1963 年にスタンフォード研究所 (Stanford Research Institute; SRI) においてメモの形で用いられたのがこの用語の始まりとされる。しかし、ステークホルダーを明確な形で包括的に最初に使用したのは、1984 年のフリーマンの著書 *Strategic Management: A Stakeholder Approach* においてであった。フリーマンは現在でも数多くの研究成果をあげている、ステークホルダー研究の世界的な碩学である。

ステークホルダーをいかに定義づけるかに関しては、数多くの主張がある。フリードマンとマイルズ [Friedman and Miles, 2006, pp. 5-8] は、著書のなかで 25 の定義を列記している。それだけステークホルダーの解釈には多くの見方があるということであろう。最も広く引用されていて説得力のある定義は、ステークホルダーの提唱者でこの学問の碩学であるフリーマンの、「ステークホルダーは、組織体の目的の遂行に影響するか影響を受けるグループまたは個人である」[Freeman, 1984, p. 46] とする定義である。ただ、この定義に対しては広義すぎて曖昧だとの批判がなされてきた。数多くの定義が主張されてきたのはそのためであるともいえる。

フリーマンは、引き続きこの定義を検討し続けてきたが、彼はその後この広義の定義に加え、狭義の定義を表明している。その定義によれば、

「ステークホルダーとは、組織体の存続および成功にとって不可欠なグループである」[Freeman, 2004, pp. 55-64]

とされている。この定義の特徴は、第 1 に、組織体中心の定義であること、および第 2 に、厳格かつ限定的な定義であることに見られる。筆者は、ステークホルダーの一般的な説明理論としては広義の定義が妥当であるにしても、ステークホルダーを特定するという本稿の目的には狭義の定義が適切ではないか

と考えている。

定義はそれ自体に意味があるわけではなく、ある用語がでてきた歴史的な背景の理解の方がより重要である。ステークホルダーの歴史的な背景を理解するには、ステークホルダー資本主義とは何かを述べておく必要がある。

### 3 ステークホルダー資本主義

株式会社は、20世紀に人類の歴史のなかで最も重要なイノベーションの1つとして現れた。会社が初めて世の中に現れた頃、事業を行うことといえば、仕入先から原材料を購入して製品を生産し、それを顧客に売ればそれでよかった。簡単なビジネスからなる組織の大部分はオーナー起業家によって設立され、家族とともに事業に取り組んだ。家族を主体にしたビジネスは今日でも新しいビジネスを興す上でグローバルに活用されている。

機械を活用した新しい生産プロセスの開発によって、仕事の内容が特殊化され、より多くの仕事が遂行できるようになった。そうなると、新しい生産プロセスでは多くの特殊な能力をもった技術者や経営の専門的な人材が必要になった。加えて、事業の継続には多額の資金が必要になってきて、家族経営で所有者・経営者ではできなくなってきた。そのような社会・政治的な背景から、専門的経営者が出現するとともに、一般家庭の子弟が従業員として企業に就職するのが一般的になってきた。資本が銀行、株主、その他の金融機関から調達されるようになると、事業の所有者はさらに分散されていった。その結果、企業の経営者は所有者と区分（所有と経営の分離）されていった。

1980年代までのアメリカでの経営者モデルでは、所有者（株主）によって雇用された経営者は所有者のために経営を行わなければならない。この思考態度が、アメリカなどアングロサクソンの国々では株主中心の経営システムの形成と株主のための株主価値の創造に向かわせた。この思考方式のことは、しばしば株主資本主義（shareholder capitalism）と呼ばれている。

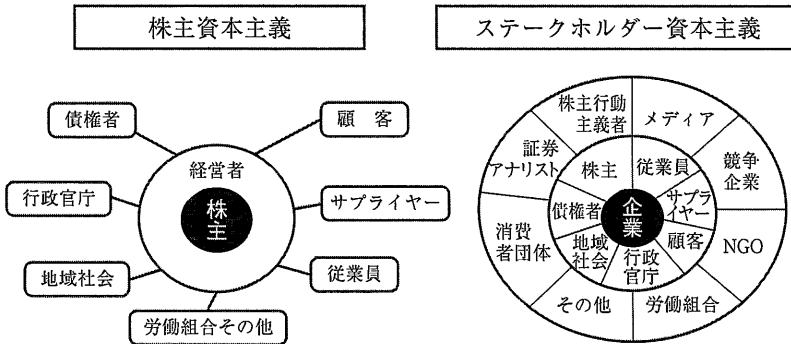
株主が重視される会社では、株主価値をいかに高めるかが経営で最大の関心事になった。多くのアメリカ企業は株主の利益を最大にするためのインセン

ティブ報酬プランの導入を図った。このインセンティブ報酬プランは会社の株価と連動しており、四半期毎に一株当たり利益 (earnings per share; EPS) をいかに上げるかに密接に結びついている。ストックオプションも多く企業で取り入れられている。なかには、Enron, WorldCom, Tyco, Arthur Andersen などのように、一般に認められた会計基準や法律を犯してまで株主価値を上げようとする企業も現れた。このような変化は 1980 年代から次第に顕在化されてきており、その後のアメリカではこの仕組みの見直しが行われてきた。COSO にもとづく内部統制の導入はその 1 つである。

21 世紀のアメリカのビジネス界では、会社を起業して経営する目的は株主価値を高めるためだけでなく、広くステークホルダーのために価値を創造すること [Freeman, et al., 2007] であると考える経営者や研究者が次第に多くなってきた。会社をもってステークホルダーが相互作用をする場であると見ることもある。そのような見方からすると、会社はステークホルダーが互いに企業価値を創造する共同のヴィークル (vehicle; 場) だということになる。そのヴィークルは、主にイノベーション、価値創造、交換のための協同の制度だということにもなる。事実、会社こそがこれまで存在したもののなかで最も強力なビジネスのための協働社会の方法である。競争は二次的でしかなく、イノベーションという火に燃料を供給し、創発を促す財産である。人々はただ単に競争的だということではなく、イノベーションを行い、互いに価値創造の活動をする。このような社会のことが、株主資本主義に対する意味でステークホルダー資本主義 (stakeholder capitalism) といわれる。株主資本主義との対比においてステークホルダー資本主義を図解すれば、図 2 のようになる。

図 2 に関連して、3 つのことを指摘しておきたい。第 1 は、株主資本主義では株主が中心におかれている。経営者は株主の代理人として機能している。一方、ステークホルダー資本主義では企業が中心になり、株主は (特殊な) ステークホルダーとして位置づけられている。経営者の主要な役割は株主の代理人としての役割を果たすことであるが、それだけではなく、外部のプレイヤーとして “その他” のステークホルダーとしての役割を果たすこともありうる。

図2 株主資本主義とステークホルダー資本主義



第2は、企業と社会との相互関係が深まってきた結果として、企業とステークホルダーとの関係もまた双方向になってきた。その結果、ステークホルダー資本主義では、主要な役割を果たしているステークホルダーは内側に、状況に応じて登場することのあるステークホルダーは外部の円に位置づけられている。第3に、株主資本主義では、情報の提供は一方的であることが多いが、ステークホルダー資本主義では情報は双方向で、相互依存関係が強まっている。とはいえ、株主資本主義では片側方向で、ステークホルダー資本主義では双方向に情報提供が行われるとは言い切れないことにも留意されたい。

#### 4 ステークホルダー理論

では、ステークホルダー理論 (stakeholder theory) とは何か。ステークホルダー理論の起源を確たる表現で断定することはできない。ステークホルダー理論のパイオニアは、イーディス・ペンローズであるとされる。その根拠は、彼女は企業の内部環境を研究した最初の研究者であり、また企業の理論に人的資源とステークホルダーを含めた研究者だからであるといわれている。

ステークホルダー理論はフリーマン [Freeman, 1984] がステークホルダーの概念を一貫した理論構成 (コヘレント・コンストラクト) に統合したことではじめて多くの人々に知られるようになった。ステークホルダーの理論構成は企業の理論の基礎と企業の社会業績の理論のフレームワークであると考えられて

いる。ステークホルダーの理論は次第にそれ自体の理論体系をもつに至ってきた。ジョーンズ等 [Jones, et al., 1999, pp. 206-207] をもとに筆者が加筆したステークホルダー理論は、次の前提からなる。

- ① 会社は、組織体の目的の遂行に影響するか、影響を受ける多くの構成要素となるグループ（ステークホルダー）と関係がある。
- ② ステークホルダー理論は、企業とそのステークホルダーに対するプロセスと成果の両者に関連している。
- ③ すべての正当なステークホルダーの利益には固有の価値がある。あるステークホルダーの利益を理由なしに他に優先させることはない。
- ④ ステークホルダー理論は経営戦略や経営意思決定に焦点がおかれている。ステークホルダー理論は何を目的としているか。グナイ [Gunay, 2008, p. 14] によれば、ステークホルダー理論の目的は次のことにあるという。
  - ① 株主と企業の利害関係者を統合し、人々を公平かつ公正に扱う。
  - ② 会社におけるステークホルダーの適正な取り分（stakes）を識別し評価する。
  - ③ よりすぐれた世の中を作り出し、人間としての存在意義を高める。
  - ④ 企業のステークホルダーを理解し戦略的に管理するために、経営者のモチベーションを高める。
  - ⑤ 企業とそのステークホルダーのために、プロセスと成果の両方で、企業とその構成グループの関係を明らかにする。

多くの研究者が一樣に述べていることは、株主の利益のためだけでなく、すべてのステークホルダーのために企業を運営するのがステークホルダーの理論だということである。相互の利益という前提は、ステークホルダー理論の前提である。典型的な日本とドイツの経営者の期待である社会の利益に従って会社を運営するという、および社会の利益のために働くこともまたステークホルダー理論と関係するという見解も、多くのステークホルダー研究者によって共有されている。



## 5 ステークホルダー理論に沿ったステークホルダーの分類

ステークホルダーの分類は産業の種類、組織、適用領域、歴史的経緯などから数種の分類基準が提案されている。ここでは本稿にとって重要な意味をもつ2つの分類基準—内部と外部のステークホルダー、第一次と第二次のステークホルダーについてのみ述べる。

### ① 内部と外部のステークホルダー

ステークホルダーというときには、投資家、債権者、顧客、サプライヤー、労働組合など外部ステークホルダーのみに限定されるべきだと主張する論者もいる。内部のステークホルダーは、所有者である株主、従業員および経営者である。ステークホルダー理論で問題になるのは内部ステークホルダーであるが、日本の財務会計では内部の構成員であるとして従業員をステークホルダーに含めず、会社と対峙する労働組合をステークホルダーに含めることもある。エージェンシー理論においてプリンシパルである所有者とエージェントである経営者をどう扱うかについては、適用領域によって考え方も扱いも異なる。

### ② 第一次のステークホルダーと第二次のステークホルダー

ステークホルダーを第一次と第二次のステークホルダーに区分するのは、「ステークホルダーのための経営」[Freeman, et al., 2007, p. 6] という立場からの分類基準である。フリーマン達の分類基準によると、第一次的ステークホルダーには、顧客、従業員、資金提供者（株主、投資家、金融機関）、サプライヤー、地域社会が含まれる。顧客、従業員、資金提供者およびサプライヤーをステークホルダー含めない理論体系を理解することはできないことから、以上をステークホルダーに含めることに異論はない。ただ、第一次ステークホルダーに地域社会を含めるか否かについては、地域間で差異がある。われわれの調査 [櫻井・大柳・岩渕, 2007, p. 21; 青木・岩田・櫻井, 2009, pp. 83-112] によれば、日本企業の経営者は地域社会への配慮が低いことを発見したが、欧米人にとっては、地域社会が日本企業以上に重視されている。それだけ地域住民の声を無視して経営は成り立たなくなってきたということであろうか。もち

ろん日本企業にあっても、マンション建設業者にとって地域住民は最も重要なステークホルダーである。環境保全に最善の注意を払うのは、いまでは経営者にとって常識になってきた。

企業に影響を及ぼすか影響を受けるいま1つのグループは、第二次ステークホルダーと呼ばれている。これには行政官庁、競争業者、メディア、消費者保護団体、特別利益団体が含まれる。行政官庁を第二次ステークホルダーに含めるべきか否かについては意見が分かれるところである。筆者は、行政官庁の1つである税務署は課税当局として、経済産業省は産業政策との関係で、消費者庁は生活者を代表する消費者の声を反映する場として、日本では大きな役割を果たしてきていると考えている。第二次ステークホルダーと呼ばれるこのグループは、第一次ステークホルダーとの協力関係に影響を与える。発火の恐れのある製品や部品を製造する会社やサプライヤーに対して、政府の果たす役割は大である。会社が地域社会と特定の顧客グループとどう付き合うかに対して、環境主義者は時として企業に多大な影響を与える。このグループのステークホルダーは影響の与え方が比較的弱かったり継続的でなかったりすることで、第一次ステークホルダーとは区別される。

## 6 ステークホルダーの特定

ステークホルダー理論の考察から、少なくとも2つのことが明らかになった。1つは、ステークホルダーには数多くの定義があるということである。そしていま1つは、ステークホルダーが歴史的にも、組織によっても、また領域によっても異なった概念だということである。

### (1) ステークホルダーの定義の限定

ステークホルダーを特定するには、ステークホルダーを明確に定義づけなければならない。最も多くの研究者が用いているのは、フリーマンによってなされた「ステークホルダーは、組織体の目的の遂行に影響するか影響を受けるグループまたは個人である」という広義の定義である。ただ、この定義では広義

すぎてステークホルダーを特定するには適さない。そこで、以下ではフリーマンの狭義の定義、「ステークホルダーとは、組織体の存続および成功にとって不可欠なグループである」を基準にして、ステークホルダーを特定したい。

ステークホルダーの概念は、適用される領域によって異なる。本稿では、財務会計とコーポレート・レピュテーションの2つの領域に限定してステークホルダーのあり方を考察するが、財務会計との関係を検討する際に避けて通れない課題がある。それは、会計責任とステークホルダーとの関係である。

## (2) 会計責任との関係

近年では、投資家への情報提供が財務会計の重要な課題になってきたが、財務会計の本来の目的は、配当可能利益を算定して会計責任を解除することにある。では誰に配当可能利益の算定結果を報告するのか。報告対象を特定するには、ステークホルダーと会計責任との関係を検討する必要がある。

英語で *accountability* とは、元来、関心をもつ誰かに何かを説明する能力のことを意味する。会計学で会計責任の本来の意味は、「財産の受け入れから払出すまでの間において委託された財産が如何に管理保全されているかの顛末を、要求されれば、説明する責任」[岩田, 1953, p. 14] であると解されてきた。それは会計学では、アカウントビリティが「勘定 (account) する責任」とでもいいうる会計責任であると解された必然の結果である。誰に対する責任かということになると、会社は株主に業務活動の結果を報告する責任を果たさなければならない。歴史的にみると、会社の受託責任 (stewardship) は株主に対してある。受託資本の管理運用と報告の責任が、古典的な意味での会計責任であるといえる。そのため、財務会計における会計報告は、株主に対する会計責任を果たすうえで不可欠とされてきた。会計責任は、経営に関心はあるが通常は自らが直接関与することがない大企業の所有者が、会社がどのように運営されているか、財務的にどんな業績をあげているかを報告する責任を含意している。このような見解を代表するわが国での議論では、岩田 [1953, p. 18] による論文がある。この論文で故岩田博士は出資者と株主総会への会計責任の解除

を問題にしている。

当時の利害関係者（現在のステークホルダー）の議論においては、会社が会計責任を果たすべきなのは株主であるが、外部の利害関係者として会社の存続および成功にとって不可欠なグループとしては、資本市場を通じた資本提供者としての投資家、金融機関などの債権者、顧客、サプライヤー、従業員の代表として会社と対峙する労働組合、税務署などの行政官庁であるとしてきた。

会計学における会計責任の概念は時代ともに変化してきた。最近の社会・経済の発展と会社への期待の変化が、伝統を背負った会計責任の中心的な概念部分ですら、さらなる検討と発展を必要とするに至っている。

企業の社会的責任が多くの人々に認識されるようになるに従って、会計責任との関係で、説明責任（transparency）の必要性が指摘されるようになった。ヘンリク・[Henriques, 2007]によれば、説明責任には2つの意味があるという。1つは、会計責任と説明責任が同意義で用いられることがある。いま1つは、事業活動の倫理的側面を含意しているという。後者の意味において、説明責任という概念は企業に贈収賄と背徳行為がないことを含意している。

会計学界で会計責任の議論が活発化したのは、1970年代から1980年にかけてのことである。ラルフ・ネーダーによって火がつけられた大気汚染など公害の批判・告発との関係においてである。わが国で会計責任の議論が起きたのは、環境会計との関連での議論が注目される。吉田 [1978, p. 31] は公害利益という概念を用いて、新しい会計責任が株主中心の会計責任から公的会計責任への変化があったと述べている。松尾 [1980, pp. 129-139] はこのような変化を「会計責任概念の拡大」と表現した。この時期に会計責任の議論がぶり返したのは、環境主義者への対応が企業の存続にとって不可欠になってきたからであるといえる。当然のことながら、この議論を通じて会計学研究者は、会計責任の解除には株主だけでなく環境主義者なども対象にしなければならないことを学習した。

ステークホルダー行動主義は、ステークホルダーが当事者としての自覚をもって積極的に発言し行動することである。日本で株主行動主義<sup>1</sup>が盛んに

なったのは、1990年代以降のことである。そこには、株主をも外部ステークホルダーのひとつとして位置づけるステークホルダーのパワーで企業を統治しようとする考え方が込められている。消費者グループによる特定の製品の不買運動が顕在化し始めたのもまた、1990年代以降のことである。シェル (Shell) によるブレント・スパー (毒物を含む海洋生産設備ブレント・スパーの不法投棄)、ナイキによる搾取工場に対する“ボイコット・ナイキ”、日本でも雪印乳業の2度にわたる不誠実な対応を巡って不買運動が起きたのは記憶に新しい。

このような社会や会社の変化を反映して、会計責任を果たすべき対象 (具体的にはステークホルダー) もまた、株主だけでなく、環境主義者やアクティビスト、消費者団体、顧客、行政官庁を含めるべきだとの議論が起こってきたのは、当然の帰結であったと思われる。現在では、株主、債権者、顧客、サプライヤー、労働組合、行政官庁などに加えて、証券アナリスト、消費者団体、環境主義者への報告と同意を得てはじめて会計責任が解除されると考えるのが論理的であるように思われる。

### (3) 持続可能性と会計責任

持続可能性 (sustainability) と会計責任との関係について触れておけば、ヘンドリケ [Henriques, 2004, pp. 27-28] は、会計責任は持続可能性と関係が深い、持続可能性より広い意味をもっているという。広い意味をもつということは、株主だけでなく広くすべてのステークホルダーを含むことを意味する。両者の概念が関連しているということは、すべてのステークホルダーは会社の活動について説明を求める権利があると考えられるべきだということである。

現時点で見ると、国の権限の範囲では、広い意味でのステークホルダーの権利を法律で規定することには一定の限界がある。法律では強制されていなくても、多くの企業ではステークホルダーのニーズやプレッシャーを勘案して、広い意味での会計責任 (説明責任) を果たして持続可能な企業にすべく、ステークホルダーにますます多くの企業がいろいろな方法で報告を行うようになってきたというのである。

以上で、ステークホルダーの意義、および会計学上の意味との関係などを検討した。そこで最後に、本稿の終局的な課題であるコーポレート・レピュテーションとの関係においてステークホルダーをいかに規定すべきかを論じたいと思う。

## 7 コーポレート・レピュテーションにおけるステークホルダーの特定

コーポレート・レピュテーションは、次のように定義づけることができよう。「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な (sustainable) 競争優位」[櫻井, 2005, p. 1]

コーポレート・レピュテーションの定義で最も主要な構成要素は、ステークホルダーである。ステークホルダーとは、狭義で、組織体の存続および成功にとって不可欠なグループのことである。コーポレート・レピュテーションやコーポレート・ブランドの理論では、ステークホルダーとして、投資家、債権者、顧客、サプライヤー、行政官庁、地域社会、競争業者、メディア、消費者保護団体、特別利益団体、証券アナリスト、生活者、ジャーナリスト、株主行動主義者を含めることに異論はない。議論になるのは、(1)株主、(2)経営者、および(3)従業員である。

### (1) 株主

株主には二面性がある。所有主としての株主と、投資家または投機家としての株主である。

所有者としての意識を欠き、投機家としてのみ行動する株主がいる。時代の経緯とともに、株主だけの利益が守られることによってはじめて企業が存続できるという観念から脱して、ステークホルダー全体の利益が守られて企業が存続できてはじめて株主が存在するという事実認識のもとで、単なる投機家としてではなく、出資者としてまた株式の所有者として経営者を監督・監視するという意味での株主が生まれてきた。このような見方からすると、株式の所有者

は、(所有者としての)株主と投資家または投機家とに区分し、内部ステークホルダーとしての株主を、外部投機家から区別することが合理的であるように思える。

「経営者支配」が含意しているように、経営者支配が確立した企業では、エージェントが経営者であるのに対して、プリンシパルが所有者としての株主である。理論的には、株主は会社のオーナーであるから、株主は自らが会社を支配することはできない。しかし、宮坂 [2000, p. 105] も指摘しているように、「現実には極めて複雑であり、そのような現実を反映して、企業統治の在り方をめぐって様々な主張・見解が繰り返され論じられて」きたのである。たとえば、大和銀行の株主が取締役を相手に代表訴訟を提起した。株主が外部ステークホルダーとして登場したということができよう。株主を特別なステークホルダーの1つとして特定しようとする見解は、以上のような現実から生み出された見解だと考えることができるのではなかろうか。

ところで、株主は企業にとって特別なステークホルダーではなくなってきたという見方もある。そのような見方からすると、株主を他のステークホルダーと対立させることは間違いである。もちろんそのことは、株主は他のステークホルダーとは異なる存在ではないと主張しているわけでは決してない。要するに、株主は他のステークホルダーとは異なる特別の存在だということである。この特別の存在である株主について、財務会計においては、株主は債権者とならんでほぼ例外なく、最も重要な利害関係者として位置づけるのが一般的である。それは、歴史的に、株主への報告によって会計責任が解除されると考えられてきたことにあるようにも思われる。

一方、コーポレート・レピュテーションの議論においては、所有者である株主をプリンシパルとして扱い、ステークホルダーとしては個人投資家や機関投資家、および彼らの代弁者でもある証券アナリストを主要なステークホルダーとして扱うのが一般的である。筆者は、株主もまた、前述したとおり代表訴訟の当事者として会社のステークホルダーとしての側面をも有していることもまた見逃すべきではないと考えている。

## (2) 経営者

ステークホルダー理論では、経営者はいろいろな扱いがなされる。フリードマン等 [Friedman and Miles, 2006, p. 14] によれば、多くの論者はステークホルダーとして定義づけているが、同時に経営者を会社にとって特別な役割を果たしている重要な人的資源であると見ている。他の論者は、会社で経営者としての責任を果たす中心的な人物であるとみているという。青木 [Aoki, 1984, pp. 61-63] のように、経営者はステークホルダーではないが投資家と従業員間のレフリーであるとみる研究者もいる。

ここでの検討事項は、経営者が経営の主体であるか、それともステークホルダーとしてコーポレート・レピュテーションを向上または毀損する対象になり得るかである。

経営者は、会社との関係では、株主から経営を受託した受託者としての関係にある。エージェンシー理論が教えるように、ステークホルダーの利害に関して、経営者はプリンシパルとしての株主のエージェントとして行動しなければならない。また、ステークホルダーに対しては、各グループの長期的な分け前を保証する目的で、企業の存続と発展を確保すべく、会社の利益のために行動しなければならない。このようなことから、経営者はステークホルダーには加えられないこともある。それにもかかわらず、日本の経営学者の間では、経営者はステークホルダーの一翼を担っているという見解が見られる。それはどんな理由によってであるか。

経営者は、コンプライアンスと企業倫理を実践する主体である。擬制された実体である会社が現実には不正行為の責任をとれないので、経営者が所有者の代理人として責任をとることになる。このことは、経営者が所有者(株主)の単なる代理人ではなく、会社の代理人として、会社のステークホルダーの一員として他のステークホルダーの利害の調整を委ねられていることを意味する。その意味において、宮坂 [2000, pp. 58-59] は、経営者もまた特殊なステークホルダーだとしているのである。

以上、ステークホルダー理論を援用すれば、経営者をステークホルダーの一



員に含めることはない。では、コーポレート・レピュテーションの議論で、経営者はステークホルダーではないとみるべきか。筆者はそのようには考えないのである。コーポレート・レピュテーションとは、経営者の行為がステークホルダーに及ぼす影響に対する評価である。経営者は主体的に評判を形成すると同時に、評判をマネジメントする主体にもなりうる。さらにまた、現実の経営では、役員が会社の実態について私的な関係の中で述べる非公式の情報が意外に社会に大きなインパクトを及ぼすことがある。それは、経営者が内部ステークホルダーの役割を果たすだけでなく、外部ステークホルダーとしての役割をも果たしている存在だからであるといえる。

### (3) 従業員

ステークホルダー理論では、従業員をステークホルダーに含める。日本でも経営学の領域では、従業員は重要なステークホルダーとして扱われてきた。

日本の経営学研究者の間で、従業員がなぜステークホルダーと考えられてきたのか。この点に関して、出見世 [2004, p. 44] は次のような見解を展開している。

「終身雇用，年功序列，企業別組合に代表される日本的雇用環境のもとで，大企業は株主主権ではなく，従業員主権であると評価されることもある。従業員が企業にとって主要なステークホルダーとみなされてきたのである。その理由は，日本では外部労働市場が未成熟で労働市場から必要な人材を調達するのではなく，新卒労働力を毎年定期的に採用し，企業の内部で教育訓練を行い，年功序列で昇進・昇給したことと関係する」

経営者だけでなく、従業員もまた内部ステークホルダーである。日本で現存する財務会計のテキストでの扱いは3種類に分かれる。第1は、従業員は内部ステークホルダーであるとして、ステークホルダーから除外する。第2は、従業員は利害関係者にはなりえないが、労働契約の締結のために企業と対峙する労働組合であれば利害関係者に含まれると説明されることがある。第3は、従業員と労働組合の両者をステークホルダーに含める。

ステークホルダーとは、狭義で、組織体の存続および成功にとって不可欠なグループである。従業員は社内的には経営者の命令のもとに働く。しかし、会社をいったん離れると、家族、友人などに口コミで会社の真実を語る。最近では内部告発も多く見られるようになった。世間では、従業員のこうした外部ステークホルダーとしての発言を真実として受け入れ、語り継いでいく。このように見る限りにおいて、従業員はステークホルダー理論においてだけでなく、コーポレート・レピュテーションの議論においても、ステークホルダーのうちで主要な役割を果たすステークホルダーだとみることができるよう思われる。

## まとめ

財務会計の領域では、従来は利害関係者と呼ばれていたグループのことが、ほぼ1980年代を境にして、ステークホルダーと呼ばれ、訳語として利害関係者と称されるようになった。なぜ利害関係者ではなくステークホルダーでなくてはならないのか。本稿の目的は、第一義的にはステークホルダー理論から見たコーポレート・レピュテーションの特定にあるが、副次的な課題としては、会計学研究者の一人として、かねてから抱いていた“財務会計の報告対象を、なぜ利害関係者ではなくステークホルダーと表現しなければならないのか”という問題意識に応えようとしたものである。筆者はコーポレート・レピュテーションの研究を進めるにつれて、会計学におけるこの素朴な疑問との関連にも多大な関心を深めてきた。結果、本稿では財務会計における会計責任や持続可能性との関係にも触れることにしたのである。

本研究によって、筆者は数多くの事実を発見した。そのなかでも最も強調されるべき発見事項は、次の3つである。

第1に、ステークホルダーの概念は、産業の種類、組織、適用領域などによって変化してきた歴史的産物である。多くの蓄積のある欧米のステークホルダー理論では典型的なステークホルダーが何かを明示しているが、領域別適用においては、財務会計におけるステークホルダーとコーポレート・レピュテー

ションのそれとでは、異なったステークホルダーを特定することが可能である。企業規模によってもステークホルダーの範囲が異なってくる。例外がないとはいえないが、大企業になればなるだけ一般にステークホルダーの範囲が広がり、証券市場指向的なステークホルダーの意向が強まってくる。

第2に、財務会計の基礎理論の1つとして存在してきた会計責任の概念もまた時代とともに変化してきた。とりわけ、会計責任が解除されるべき対象であるステークホルダーの概念もまた、社会・経済の進展とともに変化すると考えられる。最も多くの変化が見られるのは、株主をどのように扱うかである。すなわち、株主資本主義の立場に立脚するか、それともステークホルダー資本主義に立脚するかによって、求められる解が異なってくることを発見した。筆者がステークホルダー資本主義の立場から本稿を執筆してきたことはいうまでもない。

第3に、ステークホルダーの特定において、領域別にみて最も問題になるのは、内部ステークホルダーである株主、経営者、従業員である。

株主には所有者の顔と投資家としての顔の2つの側面がある。理論的には所有者としての株主は会社の所有者とみるのに対して、投資家や投機家はステークホルダーと見るのが論理的である。とはいえ、所有者としての株主を投資家としての株主から厳密に区別することは、現実的には無理である。エージェンシー理論によれば、経営者は所有者である株主の代理人であるのにすぎないのであるから、経営者はステークホルダーだということもできる。会社の経営が所有者の手であって自らは株主の代理人として会社の運営にあたっているに過ぎないと解する限りにおいて、経営者はステークホルダーだということになる。

コーポレート・レピュテーションの領域でも、現実にはしばしば果たしているように、評判をマネジメントしうる役割から、経営者もまたステークホルダーの役割も果たしているとみることができよう。

従業員は、ステークホルダーである。ただ、財務会計では従業員は外部利害関係者になりえなく従業員の代表としての労働組合であれば会社と直接対峙す

るという理由から従業員をステークホルダーの仲間に入れていないことが多いが、ステークホルダー理論および海外のコーポレート・レピュテーションの議論においては、当然のごとくステークホルダーに含められている。事実、従業員は企業の経営者が行う行動によって最も多くの利益を享受するかまたは損害を被るグループまたは個人である。以上から、従業員もまたコーポレート・レピュテーションを形成するステークホルダーだと考えられる。

最後に、日本の現状を見ると、長引く景気の低迷と、株主、投機家、機関投資家、証券アナリストの強いパワーのため、日本企業だけはステークホルダー資本主義から株主資本主義に逆行しているのではないかと思えることが少なくないのであるが、これは筆者だけの思いすごしであろうか。読者のご意見を是非とも拝聴したいものである。

#### 注

- 1 株主行動主義 (shareholder activism) は、社会的責任を果たしていない企業に対して、株主提案を行ったり議決権を行使したりする。典型的には、株主として株主総会を通じて企業の戦略策定に間接的に参加する。

#### 参考文献

- 青木章通・岩田弘尚・櫻井通晴「レピュテーション・マネジメントに関する経営者の意識—管理会計の観点からのアンケート調査結果の分析」『インタンジブルズの管理会計—コーポレート・レピュテーションを中心に』日本会計研究学会スタディ・グループ中間報告書、日本会計研究学会第 68 回全国大会、2009。
- Aoki, Masahiko, *The Co-operative Game Theory of the Firm*, Clarendon Press, 1984.
- 出見世信之「CSR とステイクホルダー」谷本寛治編著『CSR 経営—企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社、2004。
- Friedman, Andrew L. and Samantha Miles, *Stakeholders, Theory and Practice*, Oxford University Press, 2006, p. 4.
- Freeman, R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Harper Collins, 1984.
- Freeman, R. Edward, "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation," in T. L. Beauchamp and N. E. Bowie (eds), *Ethical Theory and Business*, 7<sup>th</sup> ed., Upper Sad-

- dle River, 2004.
- Freeman, R. Edward, Jeffrey Harrison and Andrew C. Wicks, *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, 2007.
- Gunay, Suleyman Gokhan, *Corporate Governance Theory: A Comparative Analysis of Stakeholder & Stakeholder Governance Models*, iUniverse, 2008.
- Henriques, Adrian and Julie Richardson, eds, *The Triple Bottom Line: Does it all add up?* Earthscan, 2004.
- 岩田巖 「「アカウント」「アカウントビリティ」「アカウントティング コントロール」  
『産業経理』第13巻, 第1号, 1953。
- Jones, Thomas M. and Andrew C. Wicks, "Convergent Stakeholder Theory," *Academy of Management Review*, 1999.
- 松尾隼正 「会計責任概念の拡大と環境活動の測定方法」『企業会計』Vol. 32, No. 9, 1980。
- 櫻井通晴『コーポレート・レピュテーション—「会社の評判」をマネジメントする』  
中央経済社, 2005。
- 櫻井通晴・大柳康司・岩淵昭子「新興市場におけるコーポレート・レピュテーション  
の意識調査」『専修経営学論集』第85号, 2007, pp. 15-42。
- 宮坂純一『ステイクホルダー・マネジメント—現代企業とビジネス・エシックス』晃  
洋書房, 2000。
- 吉田 寛『社会責任—会計学的考察』国元書房, 1978。