The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	経営戦略論におけるステークホルダー・アプローチの可能性
Author(s)	加藤, 敬太; 金井, 一頼
Citation	大阪大学経済学. 2009, 59(2), p. 63-77
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/26003
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

経営戦略論におけるステークホルダー・アプローチの可能性

加 藤 敬 太[†]・金 井 一 賴[‡]

要　約

本稿の目的は，経営戦略論におけるステークホルダー・アプローチの新たな展開の可能性を提示することである。伝統的ステークホルダー・アプローチ研究の多くは，「企業と社会（business and society）」論や「企業倫理（business ethics）」論のなかで展開され，規範的観点から論じられてきた。他方，経営戦略論の分野でのステークホルダー・アプローチは「戦略経営（strategic management）」論を基にしてきたため，経営戦略論における新しい展開を組み込むことに成功していない。

本論文で，我々は，近年の経営戦略論の動向を踏まえ，新たなリサーチ・アジェンダとしてステークホルダー・アプローチを提示する。われわれが提示するステークホルダー・アプローチは，行為者としてのステークホルダーと構造との関係を分析することによって，ミクロからマクロな経営現象を捉えることができるアプローチとなる。

JEL分類番号　L22, L26, M14
キーワード　経営戦略論，ステークホルダー・アプローチ，場の変容，戦略的CSR

1．はじめに

近年，経営戦略論は，多様な展開をみせている（大滝・金井・山田・岩田，2006）。従来のように，売上高や利益向上といった単なる経済価値を重視した議論から，社会性や政治性を重視した見方の進展や中小企業, ベンチャー企業, NPO（non-profit organizations），老舗企業，成熟産業，伝統的産業，など分析対象も多様化してきている。本論文の目的は，このような近年の経営戦略論の進展を踏まえて，多様な経営現象に対する包括的議論を可能とする新たな研究方法としての「ステークホルダー・アプローチ（stakeholder approach）」を提示することである。

近年，経営学では，様々な理由から企業統治に関わる問題が取り上げられることが多くなる（例えば，ドーア，2006；吉村，2007）とともに企業統治と経営戦略の関係について検討されるようになってきた（金井・岩田，1997，2006；吉村，2003）。このような流れは，企業と環境の関係を，単に社会の側から規範的に企業を論じたり，既存の市場との関係のみで外部環境との関係を検討するといった既存の経営戦略論の枠組みを超えて，より具体的に企業を取り巻くステークホルダーのダイナミックな関係のなかで経営戦略を論じる必要性を提示しているのである。つまり，われわれは，多様なステークホルダーのダイナミックな関係論的構造と動きを理解することで，新たな経営戦略論の地平を拓くことができると考えている。そこで，本論文では，近年の経営戦略論の動向を踏まえながら，社会性，政治性を重視した分析方法論としてのステークホルダー・アプローチを提示していく。

[†] 大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程
[‡] 大阪大学大学院経済学研究科教授

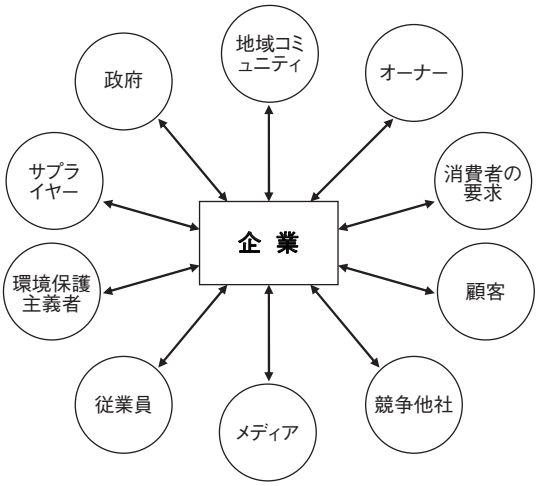
従来のステークホルダー･アプローチは，戦略経営論といった古典的な経営戦略論を踏襲し，規範的倫理論の観点に偏向した議論に終始してきた。本論文の試みは，既存のステークホルダー・アプローチの理論的展開の軌跡を顧みつつ，まったく新たな視点によるアプローチとしてのリサーチ・アジェンダを示していくことである。

2．ステークホルダー・アプローチの展開

近代の企業組織は，所有と経営の分離によって法人格が与えられることによって，ゴーイング・コンサーンとして継続性が確保され，市場経済の担い手として，産業革命以後の経済成長を牽引してきた（Berle and Means, 1932, Cole, 1962）。また，個々の企業自体も多角化を軸とした成長にともなって「規模の経済」,「範囲の経済」,「速度の経済」といった経済効率性を追求する術を獲得していった（Chandler, 1977）

このような社会構造の変化のなかで，特に1960年代のアメリカ社会において，企業が経済的成果だけを追求するのではなく，企業倫理に基づき広範な社会的役割を果たす必要性が指摘され，このような社会的背景のなかで理論化されたのが「ステークホルダー・アプローチ」である。ステークホルダー・アプローチの嚆矢とされる研究はR. E. Freemanの著書，*Strategic Management*: *A Stakeholder Approach*とされる（Freeman, 1984）。Freemanは，所有と経営が分離された企業において，所有者，つまり株主重視の経営ではなく,広範なステークホルダー（利害関係者）を積極的に認識した戦略経営モデルを提唱した。Freemanがいうステークホルダーとは，図１のステークホルダー・マップで表されるものであり，所有者だけではなく，消費者の要求，顧客，競争他社，メディア，従業員，環境保護主義者，サプライヤー，政府，地域コミュニティーなど多様な主体が含まれている。

図１　ステークホルダー・マップ



出所：Freeman（1984），p.25 より一部改定。

Freeman（1984）がステークホルダー・アプローチを提出した理論的背景としては，この時代における経営戦略論の展開が影響を与えたことが指摘できる。Chandler（1962）によって戦略という概念が経営学に持ち込まれて以来，Ansoff（1965），Andrews（1971），Hofer and Schendel（1978）など，1970年代までに経営戦略論の分野が確立された。この時代の経営戦略論は，後述するが，主に企業の将来に向けた目的に対する事前合理性を追求し規範的観点から論じられたものであった。このような経営戦略論を「戦略経営（strategic management）」論という。Freemanは，この戦略経営論に基づいて，ステークホルダーを積極的に認識した規範的アプローチを提唱したのである。つまり，ステークホルダー・アプローチは，経営戦略論，とくに戦略経営論の一端を担うものとしてスタートしたのである。

しかし，ステークホルダー・アプローチのその後の展開は，経営戦略論の分野としてではなく，企業の倫理的側面を追求した「企業と社会（business and society）」論や「企業倫理（business ethics）」論といった規範倫理学として発展を遂げていった（Freeman and McVer, 2001；水村，2003）。Freemanは，1984年の著書を発表した

４年後にD. R. Gilbertとともに*Corporate Strategy and the Search for Ethics*（邦訳：『企業戦略と倫理の探究』）という著書を発表し，まさに企業倫理こそ経営戦略論の核心であると説いているのである（Freeman and Gilbert, 1988）。

たとえばGoodpaster（1997）は，企業経営に関する「ステークホルダー分析（stakeholder analysis）」について，「倫理的責任を果たす経営とは，よく提唱されるように，意思決定プロセスにおいて，株主だけではなく，ステークホルダー全体に注意を払うような経営である」（p.76）と主張する。つまり，ステークホルダー・アプローチは，企業が倫理的経営責任を果たすために，株主の影響だけではなく，それと同等に企業に対して影響を与えるステークホルダーの存在に注目して議論を進めてきたといえる（山倉，1997）。

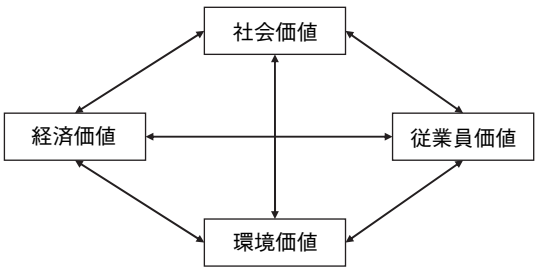
このように，ステークホルダー・アプローチは，企業と社会論や企業倫理論の論者間で用いられる重要な分析アプローチの１つとして確立したため，「株主重視からステークホルダー重視へ」（Freeman, 1984；Freeman et al., 2007）という流れから，「経済優先主義から倫理優先主義」を強調する研究群として展開されてきた（例えばFreeman and Gilbert, 1988；水村，2003，2004，2006；櫻井，2001；高岡・谷口，2003）。

しかしながら，近年，ステークホルダー・アプローチに新たな展開がみられる。それは，経営戦略論の観点からの議論である。金井（1997，2006）によれば，「企業と社会」論は経営戦略の理論とは全く異なるコンテクストのなかで議論されてきたこと，逆に伝統的な経営戦略論は企業の環境を市場環境に限定して議論されてきたことの２点を指摘したうえで，近年，経営戦略論において社会的関係を含めた「社会にかかわる戦略」を検討することの重要性を主張している。そのうえで，金井は，図２に示すように戦略的CSR（corporate social responsibility，企業の社会的責任）モデルを提示した。

金井によれば，CSRという用語は，多様な人々がさまざまな意味を込めて用いているが，企業は社会全体のなかで経済的機能だけではなく社会的・政治的・文化的機能も果たし，多様な環境に影響を与える存在であることから，企業の社会的責任の重要性を指摘している。そのうえで，図２に示すような，単に経済的価値のみではなく，企業を取り巻く多様な環境を認識し，さまざまなステークホルダーを踏まえた戦略の形成を議論する必要性を指摘している。そして，金井他（1994），金井（1995，1999）は，企業が事業を通じて多様な社会的問題を解決し，新たな社会的価値の創造に貢献することを「戦略的社会性」と呼んでいる。金井（1995，1997，1999，2006）や金井他（1994）の指摘は，経営戦略論の立場から，経済的機能のみに焦点をあてている既存の経営戦略論を超えて，企業の社会的・政治的・文化的側面にも光を当て，多様なステークホルダーを認識した経営戦略の必要性を指摘し，経営戦略論の新たな展開を提示している。

一方，企業と社会論の領域の研究においても，ステークホルダー・アプローチの新たな展開の１つとして，従来型の議論とは違い，CSRとステークホルダーの関係性を論じた研究が活発化しつつある（谷本，2006，谷本編，2004；水尾・田中編，2004）。これらの研究も，規範倫理の側面のみを強調した従来の議論とは違い，多様なステークホルダーを認識した企業の社会的側面と企業戦略の両者を横断する議論を展開し一

図２　戦略的 CSR のダイヤモンドモデル



出所：金井（2006），p.303。

定の成果をあげてきている。

このように，近年，経営戦略論におけるステークホルダーに関する議論の活発化の背景には，企業の経済的側面だけではなく，社会的・政治的・文化的側面を含めた包括的な議論の要請の高まりが指摘できる[1]。しかしながら，現在までのところ，規範倫理の側面を強調する従来の議論とは違う，経営戦略論における新たなステークホルダー・アプローチというパースペクティブが確立してきたとはいえない。次節では，経営戦略論の立場から，従来のステークホルダー・アプローチに検討を加え，近年の研究動向を踏まえた新たな展開を提示する。

3．経営戦略論からの検討

ステークホルダー・アプローチは，経営戦略論の学説史のなかでも初期にあたる戦略経営論の文脈から提起されたものであった。戦略経営論を確立させたAnsoff（1965）によれば，意思決定は３つあるという。１つは，業務的意思決定である。これは，後期の近代組織論を代表するCyert and March（1963）によって詳論された点であり，現行業務の収益性を最大化することに目が向けられていた。次は，管理的意思決定である。これは，環境に応じて組織内の資源を組織化し組織構造を決定するという点に注目したものであり，Chandler（1962）の有名な「組織は戦略に従う」という命題に集約されている。最後に，最もAnsoffが強調するのが戦略的意思決定である。これは，企業の外部環境を配慮し，将来の機会に対する「部分的無知（partial ignorance）」の状態下で，「どのようにして魅力的な機会を探究するのか」，「企業内にある限定された資源をどう配分するのか」という２点を問題とする意思決定である。

さらにAnsoffは，戦略的意思決定，管理的意思決定，業務的意思決定の３つは相互補完的であるとし，企業が将来の目標に向けて活動を行なう意思決定の問題を軸として企業の戦略[2]を明確に示している。また，Ansoffは，戦略とは意思決定のためのルールであると主張し，そのルールとしての戦略の実行は下位の成員に委譲できるが，戦略を決定することはトップ，つまり専門経営者に限られるという。

その後の戦略経営論の発展として，Ansoffの議論をAndrews（1971）やHofer and Schendel（1978）などが引き継ぎ，理論的精緻化が図られている。たとえばAndrewsは，ゼネラル・マネジャーの重要性を強く主張したうで，彼（女）らによって決定される戦略策定を規範的に論じた。そこでは，企業の内的状況と外的状況をパラレルに見極めて戦略策定をすることが存続につながるとした[3]。また，Hofer and Schendelは，企業内の資源展開と環境との関係において，両者を結びつけるのがトップの役割であるとして，主に環境に適応するための資源展開の指針を規範的に論じた[4]。

このようにAnsoffによって確立された戦略経

---

[1] CSRの議論だけではなく，NPOを対象とした研究において，企業と社会論や企業倫理論の研究者だけではなく，経営戦略論研究者の進出がみられる。たとえば横山（2001，2003）は，経営戦略論の観点から，企業の社会戦略やNPOの分析を行っている。

[2] Ansoff（1965）による戦略の定義は，「戦略とは，（１）企業の事業活動についての広範な概念を提供し，（２）企業が新しい機会を探求するための個別的な指針を提供し，（３）企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけにしぼるような意思決定ルールによって企業の目標を補足する」（邦訳：p.129）である。

[3] Andrews（1971）の主張は，いわゆるSWOT（strength weakness opportunity threat）分析といわれるものである（Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998）。SWOT分析とは，組織の外部環境に潜む脅威や機会といった外的状況と組織がもつ強み・弱みといった内的状況の両方を評価して戦略を打ち立てて行くモデルである。

[4] Hofer and Schendel（1978）が出された頃の代表的な戦略モデルは，たとえばボストン・コンサルティング・グループが発表したPPM（product portfolio management）である。PPMでは，多角化した企業がもつ各事業の市場成長率と相対的マーケット・シェア比率の組み合せでつくられるマトリックスで各事業のポジションを明確にし，それに合わせた戦略の指針を示したものである。

営論は，つまるところトップである専門経営者の意思決定の問題を扱い，とくに企業の将来に対する目的を達成するための指針を規範的に示すことに主眼が置かれていた。また，このように専門経営者に対して規範的観点から指針を示すということは，企業は事前合理性を追求することで将来の目的が達成できることを前提としていた。

ここまでの議論から明らかになったことは，Freeman（1984）を嚆矢とするステークホルダー・アプローチは，戦略経営論にみられる専門経営者に対する規範的観点を踏襲したことである[5]。つまり，ステークホルダー・アプローチは，戦略経営論を基本として，企業の内と外の連結環となる専門経営者の事前合理性を前提とした意思決定に対してガイドラインを提供しようとしたのである[6]。そして，ステークホルダー・アプローチのその後は，倫理的価値を強調した企業と社会論や企業倫理論の分野で発展を遂げてきたのである。

このような理論的背景がある企業と社会論や企業倫理論に対し，築達（2004）は批判的な指摘をしている。築達は，既存の規範理論に基づく企業倫理論は，「倫理的で社会的に貢献する企業活動を行なうには，こうすべきだ」と主張する「べき論」であると指摘し，経営の実践では規範理論というカンフル剤を注射するだけで現実的には実を結ばないと主張する。

ここで，われわれが強く主張したいのは，経営戦略論は，戦略経営論だけではないということである。従来型のステークホルダー・アプローチは，近年でも活発に議論されてはいるものの，戦略経営論以降の経営戦略論の理論的発展をまったく組み入れていない。そのため，築達が指摘するように規範理論に留まり，他の経営学領域との間に理論的（方法論的）対話が不可能な状態に陥っているのである。

経営戦略論の学説史を振り返れば，Freeman（1984）が提出された頃，すでに新たな展開として，Porter（1980）を中心としたポジショニング・ビュー（positioning view）やWernerfelt（1984）を端緒とするRBV（resource-based view）といった競争戦略論の議論が活発になりつつあった。また，Mintzberg（1978）やBurgelman（1983a；1983b）など組織内部の意思決定プロセスを記述的に論じる戦略のプロセス論の議論もすでに萌芽していた。さらに，Pettigrew（1985a；1985b）による時系列的な戦略変化を記述する時間ベース分析による戦略のプロセス論では，組織にまつわる社会的コンテクストが重視される見方も出てきていた。

また，近年の動きでは，ビジネス・モデル（Hamel，2000）やビジネス・システム（加護野・井上，2004）といった経営資源の流れを説明した議論，メソレベルの議論として，産業クラスター（例えばPorter, 1990；金井，1995，2003），ネットワーク（稲垣，2003；若林，2006）や地域との関連を含めた議論（例えば金井，1997，1999，2006）など枚挙にいとまが無い。ミクロ展開としても，企業家に注目した議論が活発化し（金井, 2002；高橋, 2008），社会的企業家（金井，1999，2008；谷本，2002）や制度的企業家（高橋，2007）といった多様な観点からの議論，戦略転換に注目した実践としての戦略（strategy

[5] 本論文では，Freeman（1984）をステークホルダー・アプローチの嚆矢としたが，当研究が提出される前年にもFreemanは，“Strategic Management: A Stakeholder Approach,” という論文を*Advances in Strategic Management*誌に発表している（Freeman, 1983）。当誌，当号のPART Ⅰは，ステークホルダー戦略（stakeholder strategies）の論考が寄せられており，Freemanの論文とともに，戦略経営論の代表的論者であるAnsoffの論文が掲載されている（Ansoff, 1983）。この点からも，ステークホルダー・アプローチは戦略経営論の一端として確立されていったことが伺える。

[6] 戦略経営論とステークホルダー・アプローチが目指すところは違っていたとも指摘できる。水島（2003）は，Ansoff（1965）による戦略経営論では，相対立するステークホルダーの要求に対して専門経営者が追求すべき目標によって制限を加えることを主張するが，一方，Freemanを中心とするステークホルダー・アプローチでは，ステークホルダーの包括領域を拡大的に把握していると指摘している。

as practice）の議論（Whittington, 1996）など新たな展開をみせている。さらに，分析フィールドにおいても，以前の経営戦略論では大規模組織（大企業・多角化企業）を中心に取り上げられてきたが，近年では，ベンチャー企業（金井・角田，2002），同族企業（Kenyon-Rouvinez and Ward, 2005；Miller and Breton-Miller, 2005；倉科，2008），伝統産業（山田・伊藤，2008），老舗企業（加藤，2008；2009），NPO（横山，2001，2003）といった比較的小規模な組織を対象として，その戦略活動のメカニズムを解明する議論が活発化しつつある。

このように戦略経営論以降の経営戦略論の展開を振り返ると，競争戦略論やプロセス論といったアプローチやミクロレベル－メソレベルにそれぞれに理論的発展がみられ，さらに，分析フィールドも多様化してきている。われわれは，このような近年の経営戦略論の動向を踏まえ，戦略経営論を基本とする規範倫理学から離れ，経営戦略論の分析アプローチとしてのステークホルダー・アプローチを提示する。結論を先取りするが，われわれが提示するステークホルダー・アプローチは，大規模組織や所有と経営が分離された組織だけではなく，中小企業，ベンチャー企業，新興企業，同族企業，NPO，産業レベルといった近年の経営戦略論に求められる多様な分析フィールドを対象とし，さらにそれぞれに発展した議論がみられるミクロ－メソをリンクする分析アプローチなのである。

4．経営戦略論におけるステークホルダー・アプローチの展開の可能性

企業の戦略とは，戦略経営論や伝統的ステークホルダー・アプローチのように事前合理性に基づく見方だけではなく，事後合理性による見方も存在する。

たとえばWeick（1987）は，戦略をミクロな諸実践の積み重ねとして捉え，現実化した出来事を回顧的プロセスとしてみる見方を展開している。つまり，Weickは，実行された戦略の有意味な意味づけの重要性を指摘しているといえる。このWeickによる見方は，戦略を記述的に捉えたプロセス論と符合する。戦略のプロセス論を論じたMintzberg（1978）は，戦略経営論の議論にみられる戦略実行前の戦略計画と戦略的意思決定は，意図的に計画された戦略（中核的戦略）であり，その一部は実行段階において実現できない戦略となり，さらに，実行段階において意図しなかった創発的戦略と合わさって結果的に実現された戦略に至るという戦略形成論を提示している[7]。

伝統的ステークホルダー・アプローチは，組織内外のステークホルダーを認識する必要性を指摘するに留まり，政治的，社会的コンテクスト考慮した行為者的アプローチではなかった。たとえば，Goodpaster（1997）は，多様なステークホルダーを認識し「多重受託（multi-fiduciary）」としてのステークホルダー分析の必要性を主張するが，逆に多重的なステークホルダーは各々の私利や価値観が異なるため，企業倫理を追求することができないという。また，谷本（1998）は，ステークホルダー分析に関して，観察者による分析視点をどこに置くかによって，同じ問題現象に対して異なった解釈が生まれると指摘する。このような状況をGoodpasterは，「ステークホルダー・パラドックス（stakeholder paradox）」と呼び，それを乗り越えてこそ企業倫理は追求できると主張する。

ようするに，既存のステークホルダー・アプローチは，規範倫理的観点を強調するあまり，

[7] Freeman and Gilbert（1988）は，戦略のプロセス論に対して痛烈な批判を行っている。彼らによれば，戦略のプロセス論は，組織レベルでのプロセスの構造に執着しているため，戦略と倫理の問題を扱ううえで，個人としての人間の価値観を無視したモデルであると主張する。はたして，このような主張が妥当であるかは，はなはだ疑問である。

私利や価値観が異なるステークホルダー間の問題は調整によって解決され，結局のところ「経済優先主義から倫理優先主義への流れ」に収束できると考えられている。しかし，現実的には，アドホックに私利や価値観が違うステークホルダー間の調整がつくとは限らない。

一方，前節でみたように，近年の経営戦略論は，ビジネス・モデル，ビジネス・システム，産業クラスター，地域との関連などさまざまな展開をみせているものの，それぞれの関心の範囲内における議論に留まり，相互の関係は必ずしも明確ではない。また，企業家研究や実践としての戦略の議論など，経営の実践に根ざした行為者に着目する議論としてミクロ展開の進展も目を見張るものがあるが，一部の例外（金井，2005）を除いてはミクロ－メソをリンクする議論には至っていない。

ここで，われわれが提案したいのは，経営現象に対して，倫理規範的観点ではなく各々のステークホルダー間の私利や価値観の違いを率直に見つめ，さらにメソ－マクロ構造と行為者によるミクロな実践を包括的に結びつける分析アプローチとしてのステークホルダー・アプローチである。このような視点からの分析アプローチとして，フランスの社会学者P. Bourdieuの議論が示唆に富んでいる。

たとえばブルデュー（2006）は，フランスにおける住宅市場の分析を行い，住宅の取引は，住宅購入者と住宅メーカー，国家による住宅政策などあらゆるステークホルダー間に形成される「界（champ）」の構造のなかにみられるという。界とは，Bourdieu独特の用語であるが，社会的空間を意味し，磁界のような諸力の場といった行為者間の関係論的布置の構造のことである（Bourdieu and Wacquant, 1992）。つまり，界とは争いの空間，競争の空間なのである。また，界の構造にみられる個々の行為者は，歴史的性向を備えた行為者であり，界は歴史的諸関係としての構造でもある。Bourdieuの分析では，従来の経済学的な分析が前提するような「見えざる手」のもとに住宅取引は行なわれることはなく，界の構造の内部における行為者それぞれの思惑や対立，また無意識のうちに身体化されている歴史的性向に裏打ちされた諸実践[8]の自然発生的な調和によって執り行われていることを描き出している[9]。

このBourdieuの分析は，意識的であれ無意識的であれ各々の私利や価値観をもつステークホルダー間の関係論的構造を明らかにしている。つまり，行為者による諸実践と社会的・歴史的構造とを結びつけた包括的な議論がなされ，そこで一貫するのは，ミクロな諸実践とマクロ構造を包括的に捉える点にある。このようなBourdieuの議論は，「行為者と構造」や「ミクロ分析とマクロ分析」の二分論を克服する弁証法的なアプローチとして，Bourdieu自身は「構築主義的構造主義（constructivist structuralism）」または「構造主義的構築主義（structuralist constructivism）」と呼んでいる（Bourdieu, 1989）。また，「生成論的構造主義（generative structuralism）」（Harker et al., 1990；アンサール，2004）と特徴付けられることもある。

ようするにBourdieuの議論から示唆を得るのは，行為作用と構造との間の弁証法的な関係性の変容が議論されている点である。つまり，われわれが提案するステークホルダー・アプローチは，構築主義的アプローチと構造主義的アプローチとを編み合わした「社会的実践の理

[8] この点は，ブルデュー独自の用語で言えば，「ハビトゥス（habitus）」という概念で表される。ハビトゥスとは，「持続性をもち移調が可能な心的諸傾向のシステムであり，構造化する構造として，つまり実践と表象の産出・組織の原理として機能する素性をもった構造化された構造である」（ブルデュー，1988：p.83）のことである。

[9] ブルデュー（2006）によるフランスにおける住宅市場の分析では，住宅市場は，購入者の嗜好だけで説明はできず，国家の住宅政策や法律や規制，さらに国家や銀行による建築会社への融資など，経済市場に限定した議論ではなく，まさに混沌としたステークホルダーの関係論的構造として捉えられる点を明らかにしている。

論（social praxeology）」（Bourdieu and Wacquant, 1992）として経営現象を分析するアプローチである。そこでは，ステークホルダーの範囲を限定することではなく，分析対象となる経営現象におけるステークホルダー，つまり行為者と界としての関係論的構造を明らかにすることを目標とする。もちろん，ここでは，個々のステークホルダーにおいて私利や価値観が異なることは，曖昧さとして許容の範囲とする。大事なことは，経営現象における社会的実践と歴史的変容といったミクロ－メソ－マクロをクロスカットした実態の解明に徹することである。

ただし，Bourdieuの議論は，社会学者としての分析である。われわれが経営戦略を論じるにあたっては，マネジリアルな視点が不可欠である。経営戦略論の領域において，このBourdieuと近い議論としては，「場」の理論が有効である（秋庭，2000；伊丹，1999，2005；金井，1999，2004；野中・ラインメラ・柴田，1998）[10]。

たとえば伊丹（2005）は，場を「人々がそこに参加し，意識･無意識のうちに相互に観察し，コミュニケーションを行い，相互に理解し，相互に働きかけ合い，相互に心理的刺激をする，その状況の枠組みのことである」（p.42）と定義して，経営戦略論における「コンテント」対「プロセス」といった，構造論とプロセス論をつなぐ概念として場の理論を提示している[11]。また，金井（2004）は，このような場の理論をキー概念として，地域における産学官連携の事例分析を行い，場を構成する参加者のネットワークの観点，場の創造による「ソーシャル・キャピタル（social capital）」の創出や「構造的な穴（structural holes）」の埋め込み，ビジョンを持ったリーダーによるリーダーシップによる場のかじ取りなど実践的観点から分析を行っている。その他にも，野中･ラインメラ･柴田（1998）は，場の創造による知識創造とイノベーション促進の分析，秋庭（2000）は，地域プロジェクトにおけるメンバーのネットワーク化による場の形成メカニズムの解明を行っている。

このような場の議論は，われわれが提示するステークホルダー・アプローチと極めて符合するものである。つまり，企業組織という実体は，Freeman（1984）が提示したステークホルダー・マップ（図１）のように，企業対ステークホルダーの関係で捉えられるものではなく，一定の秩序を持ったさまざまなステークホルダーが交織する集合として捉えられるものであり，まさに場として形成されるものといえる。

しかし，これまでに蓄積されてきた場の理論には，Bourdieuが考慮してきた歴史的変容の視点が議論されてきていない。つまり，企業の長期変動は，安定期と変革期の繰り返しのプロセスであり（Tushman and Romanelli, 1985），そのプロセスのなかで秩序だったステークホルダーが交織する場がどのように変容していくのかについて，社会的コンテクストだけではなく歴史的コンテクストも考慮した検討が求められている。

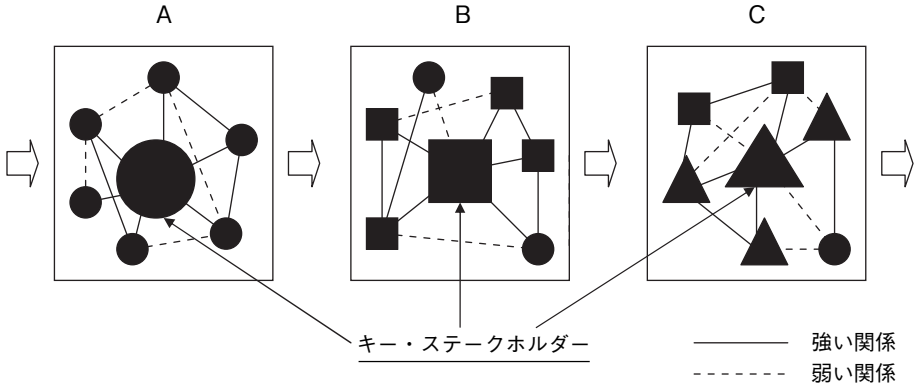
図３で示すように，ステークホルダーが交織する一定の場は，たとえばAの段階では，●で示すステークホルダーで形成されているものの，なんらかの変化が生じたときにはステークホルダーの組み替えや影響力を持つキー・ステークホルダーの入れ替えが生じ，Bの段階では，●と体制を占める■で示すステークホルダーで形成される。同じく，Cの段階では，▲で示すステークホルダーが体制を占め，Aの段階にいた●で示すステークホルダーは１つにまで減っている。

さらに留意すべきは，ステークホルダー間で

[10] ちなみに，先に紹介したBourdieuによる「界（champ）」という用語は，邦訳文献では，「場」と訳されることもある。

[11] 伊丹（2005）による場の理論は，経営戦略論や経営組織論において「構造論」と「プロセス論」のダイゴトミー（二項対立）として発展してきたことへのアンチテーゼを提示することを意図している。

図３　ステークホルダーの交織する場の歴史的変容



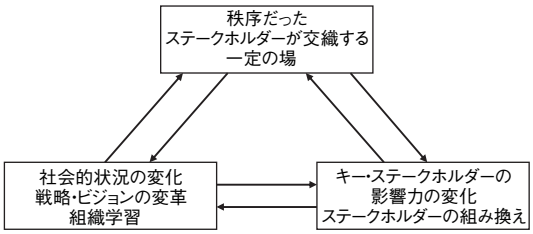
出所：筆者作成。

のネットワークの変化である。ステークホルダーの間においても，強い紐帯を持つ実線で示されたステークホルダー関係と破線で示された弱い紐帯の関係が存在し，時間の経過と共にステークホルダー・ネットワークも大きく変化し，経営戦略をはじめとして企業経営に与える影響が異なってくることである。特に，キー・ステークホルダーと強い紐帯を持つネットワークは，支配的連合体として企業経営に大きな影響力を持つことになる。なぜならば，キー・ステークホルダーと強い紐帯を持つ支配的ネットワークは，企業の存続と発展を規定する資源動員において大きな力を持っているからである（金井，2009）。

上記の記述は，現実を単純化してはいるが，企業をステークホルダーが交織する場として捉えたとき，一定の場が形成されるプロセスとともに，長期的に考察する際には場そのものの変容プロセスも考慮することが必要であることが示されている。そこで，ステークホルダーが交織する場は，どのようなメカニズムで変容するかを示したのが図４である。

ここで示しているのは，上段に示す「秩序だったステークホルダーが交織する一定の場」は，下段左に示す社会的状況の変化や戦略やビジョンの変革，組織学習などによって，下段右に示すキー・ステークホルダーの影響力の変化

図４　ステークホルダーの交織する場の変容プロセス



出所：筆者作成。

やステークホルダーの組み換えがもたらされ，新たな場として形成されていくプロセスである。特に，このようなステークホルダーが緊密に相互作用する場は，平時は目立たないが，企業にとって存続を左右するキーイシューをめぐって形成される傾向がある。一方，両方向に向けた矢印が意味するのは，逆のプロセスの場合やそれぞれの事柄は相互に影響し合って経営活動がなされている点を示している。

以上，われわれは，経営戦略論におけるステークホルダー・アプローチの新たな展開として，企業をステークホルダーが交織する場として捉える観点を提示してきた。ここで議論されたステークホルダー・アプローチは，従来の研究のように戦略経営論を前提とした倫理規範的観点からのアプローチとは違い，さまざまなステークホルダーによって構成される経営実態とその変化を捉えるうえで有効なアプローチとなる。そしてステークホルダー・アプローチは，

社会的・歴史的コンテクストに埋め込まれた経営活動の実態をミクロ－メソ－マクロレベルにおいて包括的に捉え，さらに，あらゆるフィールドにおける経営現象が説明可能なアプローチである。われわれの提示したステークホルダー・アプローチは，多様な経営現象を考察する分析レンズとしての方法論なのである[12]。

5．結びにかえて：ステークホルダー・アプローチの有効性

本論文で提案するステークホルダー・アプローチが経営戦略論の新たな分析アプローチとして有効性を発揮する理由は次の４点である。

第１は，既存のステークホルダー・アプローチにみられた規範論からの脱却である。既存のステークホルダー・アプローチは，経営戦略論のなかでも戦略経営論が採用した古典的な規範的議論を踏襲したまま，企業と社会論や企業倫理論の領域で発展してきた。それは，倫理規範を強調する価値論を主張するものであった。本論文で示した新たなステークホルダー・アプローチでは，価値や規範にとらわれるのではなく，ステークホルダーとなる行為者を率直に捉え経営現象の実態を解明する分析アプローチとなる。

第２は，経営現象にみられる主要な行為主体をダイレクトに捉えられることである。既存のステークホルダー・アプローチは，ステークホルダー・マップ（Freeman, 1984）が示すように，ステークホルダー対企業の関係で捉えてきた。しかし，経営の実態は，ステークホルダー対企業の関係で捉えられるものではなく，混沌としたステークホルダー対ステークホルダーの関係の構造のなかで，秩序だったステークホルダーが交織する場として捉えられるものである。本論文で提示したステークホルダー・アプローチは，このような場を構成する個々のステークホルダーの関係性を直接的に捉えるアプローチである。

第３は，本論文で提示したステークホルダー・アプローチは，ミクロ－メソ－マクロをリンクする包括的なアプローチとなることである。先に近年の経営戦略論の動向は，ミクロ－メソのレベルそれぞれに発展的な議論があると指摘した。しかし，これらの議論は，経営現象が埋め込まれる構造に関しては断片的把握にとどまり，主体と構造との関係の議論は不充分といわざるを得ない。この点に関しても第２の点と同様に，ステークホルダーの関係的構造を場として把握することによって包括的な議論が可能となる[13]。

最後は，経営現象の歴史的コンテクストが明確になることである。これまでの経営戦略論の議論の大半は，短期的な経営現象の変化に集中し，変化の前後だけに焦点を合わせた説明原理となっており，歴史的な時間の流れを欠いた議論であった。しかし，分析者が注目する経営現象は，過去との連関において意味が付与されるため，歴史的変容の流れとして捉える必要がある。前節の図３で示したように，企業をステークホルダーが交織する場として捉えた場合，そ

[12] われわれが提案してきたステークホルダー・アプローチは，人間と技術や社会制度などを同等のアクターとして位置付け異種混交のネットワークを捉えたLatour（1987）などによる「アクターネットワーク理論（actor-network theory）」とは異なることを付け加えておく。アクターネットワーク理論は，人間と人間でないモノを同等のアクターとして捉え，研究対象となる世界を読み解く単純な記述枠組みといえ，ブルデューの議論のように，界の構造にみられる闘争や競争といった権力関係，歴史的諸関係としての構造を捉えて何らかのメッセージを発信する枠組みではない（隠岐，2001）。われわれの主張するステークホルダー・アプローチは，あらゆる経営現象において，ステークホルダーとなる行為者に着眼点を置き，社会的・歴史的コンテクストに埋め込まれた経営現象を理解し，メカニズムの解明を目指す方法論である。

[13] とくに，メソレベルにおける地域との関連の議論では，ミクロ－マクロ双方に埋め込まれた経営現象を理解するうえで，有効性が極めて発揮されるものと考える。

の関係論的構造の変化による歴史的変容のプロセスを捉えることが可能となり，歴史的コンテクストを考慮した議論への展開が可能となる。

さらに, 本論文で提示したステークホルダー・アプローチは，経営現場において実践的なアプローチでもあることを最後に付け加えておく。日々，刻々と状況が変化する経営現場では，無意識ながらも社会的・歴史的コンテクストに埋め込まれながら，さまざまなステークホルダーとのやり取りのなかで実践的活動が執り行われている。本論文で提示したステークホルダー・アプローチは，このような現場サイドの視点からも，戦略的活動を改めて客観的に把握するうえで有効性を発揮するアプローチでもある。

参考文献

秋庭太（2000）「場における相互作用のプロセス：地域プロジェクトにおける戦略形成」『経済学研究』（北海道大学大学院経済学研究科）第50巻，第２号，pp152-172。

Andrews, K. R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy,* Homewood, Illinois: Dow-Jones Irwin.（山田一郎訳『経営戦略論』産業能率大学出版部，1976年）

アンサール，P.（2004）『社会学の新生』山下雅之監訳，藤原書店。(Ansart, P. *Les Sociologies Contemporaines,* Paris: Editions du Seuil, 1990.)

Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic to Business Policy for Growth and Expansion,* New York: McGraw-Hill.（広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部，1969年）

Ansoff, H. I. (1983) "Societal Strategy for the Business Firm," *Advances in Strategic Management,* Vol.1, pp. 3 -29.

Berle, A. A. and G. C. Means (1932) *The Modern and Private Property,* New York: Macmillan.（北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究者，1957年）

ブルデュー, P.（1988）『実践感覚⑴』今村仁司・港道隆訳，みすず書房。(Bourdieu, P. *Le Sens Pratique,* Paris: Les Editions de Minuit, 1980.)

Bourdieu, P. (1989) "Social Space and Symbolic Power," *Sociological Theory,* Vol.7, No.1, pp.14-25.

ブルデュー, P.（2006）『住宅市場の社会経済学』山田鋭夫･渡辺純子訳, 藤原書店。(Bourdieu, P. *Les Structures Sociales de L'Economie,* Paris: Editions du Seuil, 2000.)

Bourdieu, P. and L. J. D. Wacquant (1992) *An Invitation to Reflexive Sociology,* Chicago: University of Chicago Press.（水島和則訳『リフレクシヴ・ソシオロジーへの招待：ブルデュー，社会学を語る』藤原書店，2007年）

Burgelman, R. A. (1983a) "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm." *Administrative Science Quarterly,* Vol.28, No.2, pp.223-244.

Burgelman, R. A. (1983b) "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy," *Academy of Management Review,* Vol.8, No.1, pp.61-70.

Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure,* Cambridge, Mass. : M. I. T. Press.（三菱経済研究所訳『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』実業之日本社，1967年）

Chandler, A. D. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business,* Cambridge, Mass.: Belknap Press.（鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代：アメリカ産業における近代企業の成立（上）（下）』東洋経済新報社，1989年）

築達延征（2004）「倫理崩壊時のCollective Myopia（集合近眼）の状態と非常識な常

識による呪縛：現象学・社会構築主義・ハーバーマス・フーコーの方法論による実践診断理論」『組織科学』第37巻，第４号，pp.24-32。

Cole, A. H. (1962) “A Note on Continuity of Enterprise,” *Business History Review,* Vol.35, No.1, pp.75-88.

Cyert, R. M. and J. G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm,* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.（松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社，1967）

ドーア, R.（2006）『誰のための会社にするか』岩波書店【岩波新書】。

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,* Boston: Pitman.

Freeman, R. E. and D. R. Gilbert (1988) *Corporate Strategy and the Search for Ethics,* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.（笠原清志監訳『企業戦略と倫理の探究』文眞堂，1998年）

Freeman, R. E., J. S. Harrison and A. C. Wicks (2007) *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success,* New Haven: Yale University Press.

Freeman, R. E. and J. McVer (2001) “A Stakeholder Approach to Strategic Management,” in M. A. Hitt, R. E. Freeman and J. S. Harrison, *The Blackwell Handbook of Strategic Management,* Oxford: Blacwell, pp.189-207.

Goodpaster, K. E. (1997) “Business Ethics and Stakeholder Analysis,” in T. L. Beauchamp and N. E. Bowie eds. *Ethical Theory and Business,* 5th ed., Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall, pp.76-85.

Hamel, G. (2000) *Leading the Revolution,* Boston, Mass.: Harvard Business School Press.（鈴木主悦・福島俊造訳『リーディング・ザ・レボリューション』日本経済新聞社, 2001年）

Harker, R., Mahar, C. and Wilkes, C. (1990) *An Introduction to the Work of Pierre Bourdieu,* Basingstoke; London: Macmillan Press.（滝本往人・柳和樹訳『ブルデュー入門：理論のプラチック』昭和堂。

Hofer, C. W. and D. E. Schendel (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts,* St. Paul: West Publishing.（奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定：その理論と手法』千倉書房，1981年）

稲垣京輔（2003）『イタリアの起業家ネットワーク：産業集積プロセスとしてのスピンオフの連鎖』白桃書房。

伊丹敬之（1999）『場のマネジメント：経営の新パラダイム』NTT出版。

伊丹敬之（2005）『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。

加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略:事業の仕組みと競争優位』有斐閣【有斐閣アルマ】。

金井一頼（1995）「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』第29巻，第２号，pp.25-35。

金井一頼（1997）「地域企業の戦略：地域社会の中で」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略：論理性・創造性・社会性の追求』有斐閣【有斐閣アルマ】，pp.265-293。

金井一頼（1999）「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織科学』第32巻，第４号，pp.48-57。

金井一頼（2002）『企業家活動のダイナミクス：ベンチャー創造のプロセスと戦略』大阪大学大学院経済学研究科博士論文。

金井一頼（2003）「クラスター理論の検討と再構成：経営学の視点から」石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗『日本の産業クラスター戦略：地域における競争優

位の確立』有斐閣，pp.43-73。
金井一頼（2004）「地域における産学官連携の推進と『場』の機能」『経営学論集』（龍谷大学経営学会）第44巻，第３号，pp.１-12。
金井一頼（2005）「産業クラスターの創造・展開と企業家活動：サッポロITクラスター形成プロセスにおける企業家活動のダイナミクス」『組織科学』第38巻，第３号，pp.15-24。
金井一頼（2006）「地域企業の戦略：地域社会のなかで」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略：論理性・創造性・社会性の追求〔新版〕』有斐閣【有斐閣アルマ】，pp.265-293。
金井一頼（2008）「社会企業家研究へのお誘い」『組織科学』第42巻，第１号，p.79。
金井一頼（2009）「企業家と運：企業家活動とネットワークの視点から」『企業家研究』第６号，pp.91-103。
金井一頼・岩田智（1997）「経営戦略と社会：戦略的社会性とは何か」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略：創造性と社会性の追求』有斐閣【有斐閣アルマ】，pp.267-292。
金井一頼・岩田智（2006）「経営戦略と社会：戦略的社会性とは何か」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略：論理性・創造性・社会性の追求〔新版〕』有斐閣【有斐閣アルマ】，pp.295-323。
金井一頼・腰塚弘久・田中康介・中西晶・松本邦男・松本尚子・涌田幸宏（1994）『21世紀の組織とミドル：ソシオ・ダイナミクス型企業と社際企業家』産能大学総合研究所。
金井一頼・角田隆太郎編（2002）『ベンチャー企業経営論』有斐閣。
加藤敬太（2008）「老舗企業研究の新たな展開に向けて：経営戦略論における解釈的アプローチから」『企業家研究』第５号，pp.33-44。
加藤敬太（2009）「老舗企業の長期存続プロセスと戦略転換：清洲桜醸造における組織変動と組織学習」『企業家研究』第６号，pp.55-76。
Kenyon-Rouvinez, D. and J. L. Ward (2005) *Family Business Key Issues,* Houndmills; New York: Palgrave Macmillan.
倉科敏材編（2008）『オーナー企業の経営：進化するファミリービジネス』中央経済社。
Latour, B. (1987) *Science in action,* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.（川崎勝・高田紀代志訳『科学が作られているとき：人類学的考察』産業図書，1999年）
Miller, D. and I. L. Breton-Miller (2005) *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses,* Boston, Mass.: Harvard Business School Press.（斉藤祐一訳『同族経営はなぜ強いのか？』ランダムハウス講談社，2005年）
Mintzberg, H. (1978) "Patterns in Strategy," *Management Science,* Vol.24, No.9, pp.934-948.
Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (1998) *Strategy Safari,* New York: Free Press.（斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社，1999年）
水村典弘（2003）「経営学における利害関係者研究の生成と発展：フリーマン学説の検討を中心として」経営学史学会編『現代経営と経営学史の挑戦：グローバル化・地球環境・組織と個人』（経営学史学会年報 第10輯）文眞堂，pp.148-159。
水村典弘（2004）『現代企業とステークホルダー：ステークホルダー型企業モデルの新構想』文眞堂。
水村典弘（2006）「ステークホルダー型企業モデルの構造と機能：ステークホルダー論者の論法とその思考傾向」経営学史学会編『企業モデルの多様化と経営理論：21世紀

を展望して』（経営学史学会年報 第13輯）文眞堂，pp.152-161。

水尾順一・田中宏司編（2004）『CSRマネジメント：ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任』生産性出版。

森田道也・遠藤久夫（1992）「経営戦略論における新たな視点：社会性と政治性」『組織科学』第26巻，第１号，pp. 2 -16。

野中郁次郎・ラインメラ，パトリック・柴田友厚（1998）「知識と地域：イノベーションのプラットホームとしての地域」『オフィス・オートメーション』第19巻，第１号，pp. 3 -13。

隠岐さや香（2001）「ブルデューの科学論」情況出版編集部編『ブルデューを読む』情況出版，pp.104-119。

大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智（2006）『経営戦略：論理性・創造性・社会性の追求〔新版〕』有斐閣【有斐閣アルマ】。

Pfeffer, J. (1987) “Bringing the Environment Back In: The Social Context of Business Strategy,” in D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge,* Cambridge, Mass.: Ballinger, pp.119-135.（「環境の再考：経営戦略の社会的文脈」石井淳蔵・奥村昭博・金井寿宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳『競争への挑戦：革新と再生の戦略』白桃書房，pp.143-163，1998年）

Pettigrew (1985a) “Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice,” in E. E. Lawler eds. *Doing Research That Is Useful in Theory and Practice,* San Francisco: Jossey-Bass, pp.222-274.

Pettigrew (1985b) “Examining Change in the Long-Term Context of Politics and Culture,” in J. M. Pennings eds. *Organizational Strategy and Change,* San Francisco: Jossey-Bass, 269-318.

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* New York: The Free Press.（土岐坤・中辻萬治・服部昭夫訳『新訂　競争の戦略』ダイヤモンド社，1995年）

Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations,* New York: The Free Press.（土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位（上）（下）』ダイヤモンド社，1992年）

櫻井克彦（2001）「企業経営とステークホルダー・アプローチ」『経済科学』（名古屋大学経済学研究科）第48巻，第４号，pp. 1 -18。

高橋勅徳（2007）「企業家研究における制度的アプローチ：埋め込みアプローチと制度的起業アプローチの展開」『彦根論叢』（滋賀大学経済学会）第365号，pp.53-69。

高橋勅徳（2008）『企業家の社会的構成：起業を介した組織／集団の再生産と企業家精神』滋賀大学経済学部研究叢書第45号。

高岡伸行（2004）「ステイクホルダー思考の解明」『長崎大学経済学部研究年報』（長崎大学経済学部）第20巻，pp.37-51。

高岡伸行・谷口勇仁（2003）「ステイクホルダーモデルの脱構築」『日本経営学会誌』第９号，pp.14-25。

谷本寛治（1998）「企業社会分析の方法論考：トランス・ディシプリナリー・アプローチを求めて」『日本経営学会誌』第２号，pp. 3 -15。

谷本寛治（2002）『企業社会のリスコンストラクション』千倉書房。

谷本寛治（2006）『CSR：企業と社会を考える』NTT出版。

谷本寛治編（2004）『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。

Tushman, M. L. and E. Romanelli (1985) “Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation,” *Research in Organizational Behavior,* Vol.7, pp.171-222.

若林直樹（2006）『日本企業のネットワークと

信頼：企業間関係の新しい経済社会学的分析』有斐閣。

Weick, K. E. (1987) "Substitute for Strategy," in D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge,* Cambridge, Mass.: Ballinger, pp.221-233.（「戦略の代替物」石井淳蔵・奥村昭博・金井寿宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳『競争への挑戦：革新と再生の戦略』白桃書房，pp.269-288，1998年）

Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal,* Vol. 5, No. 2, pp.171-180.

Whittington, R. (1996) "Strategy as Practice," *Long Range Planning,* Vol.29, No.5, pp.731-735.

山田幸三・伊藤博之（2008）「陶磁器産地の分業構造と競争の不文律：有田焼と京焼の産地比較を中心として」『組織科学』第42巻，第２号，pp.89-99。

山倉健嗣（1997）「企業組織をめぐる倫理・パワー・ステイクホルダーに関する一考察」『組織科学』第31巻，第２号，pp.51-59。

横山恵子（2001）「NPO設立による企業間協働と企業社会貢献の新展開：ジオ・サーチ社を中心とした協働型パートナーシップ」『組織科学』第34巻，第４号，pp.67-84。

横山恵子（2003）『企業の社会戦略とNPO：社会的価値創造にむけての協働的パートナーシップ』白桃書房。

吉村典久（2003）「経営戦略とコーポレート・ガバナンス」加護野忠男編『企業の戦略』八千代出版，pp.17-38。

吉村典久（2007）『日本の企業統治：神話と実態』NTT出版。

The Potentiality of the Stakeholder Approach to Strategy Research

Keita Kato and Kazuyori Kanai

The purpose of this paper is to propose a new direction of the stakeholder approach. A large number of studies on the stakeholder approach have focused on 'the business and society' and 'the business ethics' from a normative viewpoint. These studies, however, don't include other viewpoints because they have been based on classical strategic management theories.

In this paper, we would like to argue that the stakeholder approach can explain various management phenomena. The stakeholder approach which we indicate in this paper is an alternative research agenda from the viewpoint through the transition of 'Ba'. This stakeholder approach makes it possible to link actors to structure for strategy research.

JEL Classification Numbers: L22, L26, M14

Keywords: Strategy Research, Stakeholder Approach, Transition of Ba, Strategic CSR