

中小企業のステークホルダー・アプローチ

— 鉢物コチョウラン生産の企業戦略 —

豊田 聡

要 約

ステークホルダー論は株式を公開している大企業を想定したモデルと事例研究が豊富だが株式非公開の中小企業を対象としたアプリケーションに困難さがみられ、起因して事例研究も少ない。本稿では経営管理の視座から取引機能の特質によるステークホルダーの類別を論じる。経済グローバリゼーションがもたらす機会と脅威に対峙し持続的發展をあゆむ地方中小企業のなかから花き産業、とりわけ鉢物コチョウラン（胡蝶蘭）生産企業を事例にとり、経営管理者によるステークホルダー形成のダイナミズムを分析し、知見の獲得を試みる。

キーワード：ステークホルダー(stakeholders) 経営管理者 (management) 中小企業 (small and medium-sized enterprise) ファミリービジネス (family business) コミュニケーション (communication)

1. 目的

企業組織は常に安定性と柔軟性の要求に直面している（榊原，1986）。このディレンマを解決する先ずもっての手段として、各企業がステークホルダーとの関係性を保持ないし変容させてきていることは明確である。国や業種業態の違いもさることながら、企業の規模や株式公開の有無は、企業行動の個別の傾向に決定的に影響しよう。中小企業の有効な環境適応パターンの識別に資する理論的フレームワークの未発達を金井（1985）が問題提起して久しい。株主と経営の未分化を常態とする中小企業によるステークホルダー政策はいかに建設的に解明されてきたであろうか。

国境を越えた経済活動の機会と脅威が高まるなか、わが国の企業へは、その組織内外から収益力の確保とステークホルダーへの一層の互惠提供が期待されている。なかでも中小企業は事業者数と常用雇用者数で企業全体のそれぞれ99.7%、69.7%を占める存在¹⁾であり、とりわけ政令市を持たない各県の経済においては民間雇用機会の絶対的提供者²⁾としての社会的使命を担って久しい。

本稿の目的は、経営環境および経営資源選択肢のグローバル化が進展するなかでファミリービジネスを展開する中小企業がとる経営管理行動を、ステークホルダー論で探索的に分析することにある。

そのために、ステークホルダー論について先行研究文献にあたり、論点の整理を行う。そのうえで、本稿の目的である経営管理者によるステークホルダーとの関わり方とその変容をより質的に把握するために、顕在的あるいは潜在的カウンターパートを、業種のみでなくその取引機能の特質で類別することを試みる。調査対象業種および企業を、農業とメーカーの特徴をあわせもつ花き生産業とし、業界の成り立ちにつき紹介と整理を行う。事例として品種改良と生産管理の伸長を背景に我が国独自の高額贈答市場を創造してきた鉢物洋らんの代表であるコチョウランの生産者に焦点をあて取材を行い、バリューチェーンの特色と環境適応のダイナミズムをステークホルダーの観点から検証する。

2. 背景

2-1 ステークホルダー論の理論的背景

定義

Freeman (1984) が「企業の目的達成に影響を及ぼすことができる、あるいは影響をうける集団または個人」と定義したステークホルダー (stakeholder) の英語表現は、株主 (shareholder) と韻を踏んで採用された、というアメリカの諸学説を水村 (2004) は紹介している。ステーク (stake) は杭あるいは掛け金のことであり、アメリカ新大陸への移住民が、自らの土地の保有を第三者に主

張するために立てたもの、あるいはその上で賭けごとをしていたことに由来する（谷本編，2004）。利害関係者、あるいは環境主体（森本，1998）と和訳される。宮坂（2000）は、一般的に、との前提でステークホルダーを「ある特定の会社の活動によって利益を得たり害を受けたりあるいは妨害されたり尊敬されたりするグループや個人」と定義し、水村（2004）は「企業に対する固有の要求の実現を権利として主張しうる個人または集団」とした。フリーマンをはじめとして、研究者間においても広義狭義の試みが続けられている。民主化進展と情報コミュニケーション技術の発展が経済グローバル化を加速させ、伝統的経営では理解が及びにくい多様な地域文化と権利意識を背負ったステークホルダーが間断なく出現しあるいは変容してゆく。これがステークホルダーを特定しあるいは行動を把握しようとする経営管理者や研究者の視座にある種の困惑や唐突さを投げかけているものと思われる。本稿では水村の定義に準拠しステークホルダーを論じ、必要に応じて狭義の設定を行う。

各研究領域からの視座によるステークホルダー論の分類

水村（2004）は、アメリカ経営学のなかでステークホルダーを論じる研究領域は（１）企業戦略論・戦略経営論におけるアプローチ（２）「企業の社会的責任（CSR）」論におけるアプローチ（３）「企業と社会」論におけるアプローチ（４）企業統治論（コーポレート・ガバナンス）におけるアプローチ および（５）企業倫理論におけるアプローチの５つであるとした。この分類にならえば本稿は（１）企業戦略論あるいは戦略経営論におけるステークホルダー・アプローチのプレーヤーとしての企業行動を据える。観察対象である企業の業績改善や競争優位の確保を第一義に論じるためである。

ステークホルダーの特定

経営管理者は企業戦略上の観点から、自社のステークホルダーの存在をマネジメント可能な範囲で把握する責務を負う。特に組織規模上経営資源が限られる中小企業においては、ステークホルダーの輪郭をできるだけ特定し、投下資

源の散逸を避けたいというニーズが強いと考えられる。

水村 (2004) は Goodpaster(1991)の論文を引用しながら、個別概念にもとづく「ステークホルダーの分析的定義」と、集合概念による「ステークホルダーの総合的定義」の併存を示した。前者の例としてフリーマン理論の流れをくんだ Post ら (2002) が示したステークホルダー分布図がある。これによれば企業は「投資家 (株主・債権者)」「顧客・消費者」「従業員」「労働組合」「行政機関」「立法機関」「供給連鎖上の企業」「合弁・アライアンス企業」「各種団体・その他」および「地域社会・住民」と個別に関係を構築するとした。大分県の中小企業群に対し企業継続性への経営意識行動調査を行った本谷 (2009) は、ステークホルダーとの関係性重要度を抽出する回答選択肢として「従業員」「顧客」「取引先」の3項目を設定し、また「地域社会」に関しては“ステークホルダーのひとつと考えられる”と位置付けた。ステークホルダーの分析的定義に対しては、権利意識の濃淡が異なる各種ステークホルダーを並列的に捉えていることと、時代および状況変化が及ぼす限界の存在が指摘されている (水村 2004)。

後者では、Carroll (1996) が経営管理上ステークホルダーを特定しうる総合的 (synthetic) 定義を示した。企業と法的あるいは契約上の関係性、言い換えれば権益、持分ないし請求権を有する集団および個人を第一次ステークホルダーとしたうえ、現状で契約の実態はなくとも経営管理者の判断により利害関係をもつとみなされた集団および個人を第二次ステークホルダーとして区分した。

ステークホルダー総合定義理論下での株式非公開中小企業経営の特質

経営管理者は株主に対する責務を受託 (fiducially obligations) しており、一方で株主以外のステークホルダーに対しては「道徳的に重要な『非受託』の責務」(morally significant non-fiducially obligations) を負う (Goodpaster 1991, 水村 2004, 2006)。株式非公開を主とする中小ファミリービジネスにあっては、所有と経営が未分化状態にあるため、株主と他のステークホルダーとの利益背反問題に関しては、生じこそすれ表面的には判断が容易である。株主

に比して他のステークホルダーを充足させることを優先する株主＝経営管理者の意思決定に対し反論は生じにくい。しからば中小ファミリービジネスにおける総論上の中核的ステークホルダーは誰か。本項ではまず融資者を検討する。戦前および戦後のながきにわたる期間まで間接金融を資金調達の主軸とした（影浦, 2010）わが国の企業群においては、融資機関は財・サービス（以下“財”）の購入者や従業員と並びしばしば企業の中核的ステークホルダーとして存在してきた³⁾。銀行は協会を構成し、手形交換における取引停止処分制度に代表される強固な業界連携をはかってきたため、経営管理者にとり融資者の変更や挽回的開拓は容易でない。株式発行による資金調達に限界がある非公開企業にとっては、融資者に対する経営計画および業績説明の責任遂行が、現代においてなお、ステークホルダー・コミュニケーションの「正面」のひとつといえる。次に財の購入者はどうか。中小の製造業においては、売上先の過半を一社あるいは数社が占める下請制が産業史を形成しており、佐伯（2008）はこの分野の系譜を整理している。元請は中核的ステークホルダーである。下請による売上は販路開拓のためのマーケティングコストの省略を可能とするが、同領域のノウハウや市況情報の内部蓄積も得がたくなる。ただし事業者向け電子商取引産業の普及が中小製造業に更なる川下構造革新をもたらす可能性を秘めている。三つ目に、従業員の、中核的ステークホルダーとしての可能性を、員数とリスクの関係から論じる。製造業の価値創造源泉が製造工程にあることは自明だが、携わる従業者個人が会社に対し、待遇改善など何らかの権利主張を、退出のリスクを賭して行うためには、技術力の高さやリーダーシップなどの「担保」が抛り所になる。クリティカルな製造技術や顧客開拓力を属人で有する従業員が存在すれば中核的ステークホルダーと認めうる。労働組合が組成されていれば、これも自明である。四つ目に政府・自治体はどうか。中小企業にとっても、事業制約と保護の二面的政策が講じられている側面がある。営業許認可の急な剥奪は現実味に乏しいとしても、許認可の緩和や引き締め、あるいは税額の改訂

へは常に経営上のシミュレーションを行い、場合によっては目先の事業活動に犠牲にしても個の企業あるいは業界団体での行動をおこす備えが求められる。最後に納入者である。主たる仕入れ財に、排他的あるいは圧倒的な優位性を持つ部位が含まれる場合、ただちに中核的ステークホルダーとして認められる。以上のように、所有と経営が未分化の中小企業においても、経営に対したちどころにクリティカルな影響を及ぼす中核的ステークホルダーは、総論上は多面的に存在する。

2-2 花き生産業の推移

本項では花き生産業の位置づけ、バリューチェーンの構成及び規模に言及し、コチョウラン産業の特性を述べる。

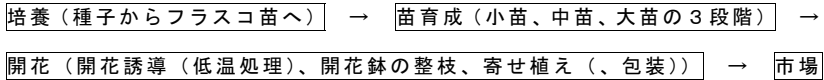
国内花き生産と鉢物類におけるコチョウラン事業の概観⁴⁾

花き生産業の従業者数および産出額はそれぞれ 24 万 6 千人、3,826 億円（世界第 3 位）であり、全農業に占める割合はそれぞれ 7.3%、4.8%である。農林水産省資料によれば作付面積は 19 千ヘクタールにおよび、その中心は切り花類である。花き生産のなかで鉢もの類、らん鉢の特徴であるが、国内需要推移は切り花と同じで微減傾向が続いている。同資料では燃料費の高騰を理由に挙げている。当該産業でも生産上・流通上・管理上の経営革新対応が講じられている（新田，2008）ゆえんである。鉢物類の収穫面積は 1,798 ヘクタール、出荷量は 24,730 万鉢であり、うち洋らん類は 225 ヘクタール、1,700 万鉢を占める。主業農家比率は 87%であり、米（38%）、野菜（82%）、果樹農家（67%）と比べても高い。理由については分担が困難、逆に肯定的要素として生計が成り立つ経営が多いとも解釈できる。鉢物類中、洋らんは収穫面積で 1 位、出荷量でシクラメンに次ぐ 2 位を占める。産出額はシクラメンの 4 倍の 320 億円である。ラン鉢の卸売価格は 2522 円（鉢花 298 円）で突出して高単価である。

コチョウランの生育には種子の培養から苗の育成を経て開花段階の処理を行

う。生産者は花市場へ出荷する場合は鉢植えの状態で行い、通信販売や直売用にはさらに最終消費者むけの包装を施す。

図 1 胡蝶蘭の生育段階 新井ら（2011）より筆者改



* 培養では 5-9 か月、苗育成では 11-19 か月、開花段階では 2-3 か月を要する。

贈答市場、リレー栽培と工業要素

コチョウランという産業を支え、特徴づける 3 つの要素を略説する。

第 1 に、コチョウランが日本独自の高級ギフト市場を確立したことである。1978 年、初の寄せ植え・高級ギフトのコチョウランが『六本木 ゴトウ花店』で発売された。やがてバブル景気を迎えた日本では、1 本 1 万円のコチョウランが飛ぶように売れるに至った⁵⁾。時を経て価格は沈静化したものの、鉢物コチョウランは現在にいたるまで開業・移転祝いや公職選挙当選祝いなど慶事におけるわが国法人贈答品の定番となっている。農産品カテゴリーでありながらエンドユーザーマーケティングに顕著な成功をおさめた例である。

第 2 に、リレー栽培方式である。早川ら（2002）はリレー栽培、すなわち苗の育成ステージ別に生産管理を専門に行う生産者に依頼して栽培する方式を先駆的に実践した栃木県内の個別経営に事例をとり、マネジメントを概観し、経営発展の歴史を追った。調査結果として、現地労働力活用による苗コストの低減、高付加価値プロセスへの経営資源集中、海外の多様な天候を活用した栽培による、雇用季節のばらつき是正といった 3 つの利点を挙げている。結果、コチョウランの原産地といわれる台湾および東南アジアでは国際リレー栽培の適地として現地パートナーが事業発展を遂げた。特に台湾事業者は企業努力と政府支援が奏功し技術、事業規模ともに競争優位を確立、苗の輸出で広く米国、欧州も市場としている（新井ら、2011）。

第3に、工業要素である。国内コチョウラン創業はその大半が農業従事者による他の作物栽培からの転作だが、生物育成過程を擁する農業要素に加え、加工過程のマネジメントが経営を左右する工業要素をあわせ持つ。前述の理由で、コチョウラン生産の主軸である大輪種のギフト需要へは、開花のタイミングと鉢数を需要期にあわせる「逆算」の開花日調整が生産管理の要諦である。生物でありながら、廃棄や値崩れ、在庫管理負担を防ぐためまさに「ジャスト・イン・タイム」が生産管理の理想とされる⁶⁾。そのため生産場はすべて室内とし、温度に加え湿度、日照まで制御する。気象変動由来の不可抗力リスクは下がり、代わりにエネルギーコストと対峙することからもまさに調達と内製の比率、需給の波と生産効率を見据える、工業に近似した産業に変貌している。

3. 事例

3-1 鉢物コチョウラン生産企業の環境適応行動

鉢物コチョウラン生産諸企業の環境適応行動例を図2に示す。図中、ステークホルダーとは、各企業との契約ないし取引を顕在的に行った納入者、従業員、許認可者、貸付者、出資者および購入者のうち変容が判明したものを指し、関係性上の属性であらわす。

図2 主要鉢物コチョウラン生産者のステークホルダー政策変容（2000年以降）

企業名	ステークホルダー変容	関係性上の属性
鈴木と（静岡）	フィリピンで苗培養	納入者；内製化
松村洋蘭（山梨）	国内卸売商社設立	購入者；内製化
茂木洋蘭園（埼玉）	燃料費逦減装置導入	納入者；構成変更
椎名洋ラン園（千葉）	改良品種 欧米輸出	内部 購入者；商圏変更
向山農園（山梨）	中国でクローン苗培養	納入者；合弁による内製化
黒臼洋蘭園（埼玉）	加工工程の革新	従業員；教育提供
松浦園芸（愛知）	生産敷地・設備拡張 香港への輸出	納入者；構成変更 購入者；商圏変更

公表で知り得たステークホルダー政策変容において代表的な動きは①仕入れの変更。苗品種や内製化比率の変更。省エネルギー対策。②販売ルートの拡張、

電子商取引を利用した国内消費者への直売および一部海外市場販売③生産工程従業員への教育投資であった。なお図中にある最大規模といわれる生産者でも年商5億円、パート含む従業員数は50名ほどにとどまる。

3-2 P社の事業活動

P社は関東甲信越地方の高地を本拠地とする、洋らん専門の生産者である。1978年創業で、2代目となる現社長A氏が就任したのは2000年である。現在は本社のある県内の2か所に合計9,500㎡の自社温室を有している。扱い商品についてはコチョウラン（胡蝶蘭）を主軸とした洋らんがすべてである。

図3 P社年表（現社長就任以降）

2000年	現社長A氏 代表取締役就任
2001年	東京ドーム世界蘭展ブース出展
2002年	胡蝶蘭オリジナル品種の出荷始まる
2003年	ミディ胡蝶蘭 出荷始まる
2004年	全品種パーク栽培にて生産開始 中輪タイプ胡蝶蘭の開発。同時に出荷開始
2007年	生産鉢数 15万突破
2009年	Re 蘭システム導入 ビジネス特許出願（胡蝶蘭のリメイク事業）

インタビューに基づくステークホルダー変容と方針は次のとおりである。A社長就任の2000年、リーマンショック直前の2007年、直近の2013（一部2014）年に大別しての事業検証を得た。本稿の目的に沿った結果は以下に記す。

<ベンダーの特性、経営上の戦略>

コチョウラン生産の3大コストは種苗費、エネルギー費および人件費である。先代は1987年に種苗の培養を開始し、その後1997年に台湾とのリレー栽培を導入。A社長が就任した2000年には県外3社から種苗を購入していた。商品そのものである種苗の仕入れ政策が売れ行きそのものを決定づける。メリクロン苗の普及により生産品質は安定していったものの、売れ筋や品種は胡蝶蘭の代表格である白花大輪系から徐々に多様化していった。時代とともに苗産地の比率は台湾、ベトナム産にシフト。既存仕入れ先品種もやがて海外リレー栽培の苗へとシフトを加速し、2014年現在は100%リレー栽培である。

コスト 2 位のエネルギーは県内ベンダーからの電気代と重油費で構成されるがその合計は種苗費の約 8 割に匹敵する。東日本大震災の前後から高騰が続き、収益圧迫要因となっている。リレー栽培元である台湾や東南アジアでは、人件費と並び事業用のエネルギーコストが相当程度割安で、リレー栽培が加速する要因にもなっている。大規模事業化に成功した主要種苗ベンダーの台湾企業はベトナムや中国本土へ果敢に生産場進出をはかっており、その規模とスピード経営をみるにつけ、合併や出資といった川上進出も視野にいれる必要があるだろう。その他の品目として、鉢や肥料を仕入れている。

＜従業員の特性、経営上の戦略＞

従業員はほぼ全員が地元出身の常用パートである。ファミリー経営によるマネジメントのもと、事務を除き生産現場に従事している。2000 年就任時は 25 名だったが、その後生産温室を増床し生産鉢数を増加、2014 年現在は 40 名体制である。特定スタッフへの傾斜的技術依存はない。ファミリーを除く正規雇用従業員は 2000 年就任時の 1 名から 3 名へ推移した。2009 年に洋らん卸・販売専門のグループ会社 Q 社を設立、そちらでマーケティング企画職など 2 名を採用。販売に強い人材を得たことで市場対策の立案実行が容易になっている。

＜許認可者（事業届出先、特許使用）の特性、経営上の戦略＞

農地法上の農地利用として自治体から許可済みである。購入する苗の品種の多くが国内外の特許商品であるが、特許料を支払うのではなく購入代金として支払っている。許認可に関し、就任以来特筆すべき負担はない。

＜貸付者（融資者）の特性、経営上の戦略＞

就任以来、政策系公庫からの長期借入れを主とした。用途は生産設備投資および種苗の購入である。売上高を伸ばしつつ利益を確保し、借入金をピーク時に比べ約 4 分の 1 圧縮した。今後を展望すると、商機を迅速に捉えるため、機動力のある融資の必要性を感じており、地方民間金融機関に期待している。

＜株主の特性、経営上の戦略＞

社長就任以来株主構成に変更はない。ファミリー4名で所有。配当実績はなし。今後の配当ならびに増資の予定なし。

＜購入者の特性、経営上の戦略＞

経営期間中、最も大きな変化を遂げたのが販売経路である。2000年就任時は売上の95%を花市場での競売が占めていた。通信販売と直売がそれぞれ3%、2%であった。当時市場価格はそこそこ安定していたが、生産状況が不安定となる。リーマンショック前の2007年には花市場比率88%とし、市場外卸比率を7%に伸ばした。通信販売および直売はそれぞれ3%、2%。ミディ胡蝶蘭も軌道に乗り売り上げは穏やかに伸びたが、この時期重油高騰など燃料費アップが収益を圧迫。2008年リーマンショック以降胡蝶蘭の市場価格は低迷。この挟み撃ち打破のためグループ卸販売会社Q社を設立（2009）。さらに2011年東日本大震災により胡蝶蘭市場価格は低迷が続き、この前後に赤字経営に。しかしQ社では専属の営業職の採用でパッケージ商品など企画商品を開発消費シーンに特化したコンセプトで、大型スーパー、大型ホームセンターなど市場外流通販路を開拓・拡大、価格決定権もたくわえつつ設立3年目にして黒字化を達成。2013年現在、売先としての花市場出荷依存率は60%まで圧縮し、市場外卸30%、通信販売8%、直売2%と販路拡大を果たした。今後はエンドユーザーの高齢化による定番商品の需要縮小を懸念、新商品の投入によるあらたなマーケット開拓が引き続き重要である。

＜同業とのコミュニケーション＞

花き生産者で組成する業界団体で活動。技術勉強会などの交流を主目的としている。マーケットにおいて生産者どうしは競合であるが、商品トレンドに合わせて共益を得られるよう苗の売買も行い、相互に生産場の回転率を高めている。しかし業界団体においてマスマーケティングのノウハウやそのファンディング体制については十分とは言えない。従来通りプロダクトアウトは出来たとしてもマーケットインの手法が加わらない限り市場拡大の楽観視は困難だ。

＜地域社会に対する認識と行動＞

地域に根差す企業の経営者として、地域経済団体および自治体教育機関の委員を精力的に歴任している。本社と生産場のある地方都市では、確かに消費人口も産業も限られ、原材料の納入者においても販路においても、その二者として顕在ステークホルダーに変わりうる可能性は僅少である。しかし会社の代表としても、時間と費用をかけ、上記団体をはじめ地域社会活動へは綿密かつ精力的に参画している。地域へのコミットメントを示すことは、直ちに商品力の向上、売り上げあるいはコストダウンといった本業成績に結び付くものではない。当社の顕在ステークホルダーの地域性でいえば、従業員がほぼすべて地域住民である。地域社会貢献活動で、当社への評価が保たれ、向上し、あるいは従業員が当社に誇りや愛着を感じてくれたら望むところである。

4. ディスカッション

ステークホルダー論の整理および事例考察の結果、企業のカウンターパート類計を業種ごとのマッピングで終わらせず、カウンターパートが場合によっては複数持つ、機能ないし契約上の関係性の観点から類別することを試みる。次に本稿で定義したステークホルダーをさらに、資源取引の有無により、当座の一次的存在である「顕在ステークホルダー」と周縁的二次的存在である「潜在ステークホルダー」に分けて関係性ダイナミズムの議論を行う。

ステークホルダー・アプローチの機能上、関係性上の類別

本項では多様なステークホルダーを、契約上の関係性ごとに6類別し、結果として企業行動を重複なく洩れなく論じ得ることを意図する。

事業活動を本業とする会社と、一定期間・一定質量の取引実体があるカウンターパートを顕在ステークホルダーとし、まず財と代価交換の順方向で2類別する。(1) 企業の財獲得、代価支払(“費用カウンターパート”)と(2) 企業の財提供、代価獲得(“収入カウンターパート”)である。(1)の費用カウンタ

ーパートを、契約関係性の決定的な特質から、さらに5類別する。それは①納入者、②従業員、③許認可者、④債権者および⑤出資者である。(2)の収入カウンターパートを⑥購入者と総称する。

顕在ステークホルダーに属さない、周縁的な法人・個人を広義の潜在ステークホルダーと仮定し、経営管理者はこの際限ない潜在ステークホルダーを、将来①から⑥のいずれかの候補者 (potential stakeholder)、非候補者 (non-potential stakeholder) あるいは抑制者 (inhibiting stakeholder) になりうるとみなし、経営資源配分を意思決定し、取引行為を含むコミュニケーション行動に結びつける。

① 納入者／ベンダー (vendor) 事業活動を遂行する企業の購入 (purchase) 行為に相対した“財およびサービス” (以下“財”) の提供者。購買者とも。企業は互惠対価として代価 (price) を支払う。複数納入者が組合 (associate) を形成することがある。

② 従業員 (employee) 事業遂行のため企業が求める労働力の、雇用契約に基づく提供者。従業員とも。この企業行為を雇用 (hiring) と呼び、互惠対価として賃金 (wage) を支払う。複数従業員が組合 (union) をつくることがある。

③ 許認可者 (licenser) 事業活動遂行のために企業が求める許可・認可 (approval/license) の提供者。企業のこの行為を被許諾ないし権利取得 (acquisition of right) と呼び、対価として税 (tax) あるいは使用料 (royalty) を支払う。政府・自治体、ライセンス保持者など。政府間には協定 (treaty/agreement) を結ぶことがある。

④ 債権者 (creditor) 事業活動遂行のために企業が求める貸付 (loan/lending) の提供者。融資者、貸出者とも。企業のこの行為を借入/賃借 (borrow/leasing) と呼び、互惠対価として金利/賃借料 (interest/fee) を支払う。債権者間で集会 (meeting) を開くことがある。

⑤ 株主 (shareholder) 事業活動遂行のために企業が資本 (capital) とし

て求める資金の提供者。出資者とも。この企業の行為を募集 (placement) あるいは増資 (capital increase/raising)、と呼び、互恵対価として配当 (dividend) を支払う。加えて、しばしば法令に基づき、株主に取締役選出権はじめ議決権を与えられる。全株主の集まりを総会 (general meeting) と呼ぶ。

⑥ 購入者 (purchaser) 事業活動によって創出した財の購入者。企業のこの行為を売上／納入 (sales/vending) または販売 (sales) と呼び、互恵対価として代価 (price) を受領する。つまり①の反対取引。会社が一般事業以外の活動をおこなった場合、換言すると許認可業、融資業、出資業に従事した場合はそれぞれ互恵対価として使用料、利子および配当を受け取る。これらは通常、一般的事業活動と業種上および業法上区別される。

企業の取引活動において、一定期間における①から⑤迄の支払対価合計が⑥の受取対価合計を下回る時、その差が内部留保となり次期以降の経営に資する。

図4: 企業が顕在ステークホルダーに求めるパフォーマンス(水村 (2004)を参考に筆者作成)

顕在ステークホルダー分類	契約関係性 上: 企業への提供 下: 企業からの提供	企業がカウンターパートに求める パフォーマンス
納入者／ベンダー vendor	財・サービス (goods and service) 代金 (price) の支払	・品質 (原材料・商材) の保持向上 ・納入価格の低減あるいは安定 ・納期と納品数量のイニシアチブ ・川上情報の提供、提案
従業者 Employee	労働 (labor) 賃金 (wage) の支払	・労働の質の保持向上 ・雇用と解雇の安定性、柔軟性 ・賃金の低減あるいは安定
許認可者 Licensor	許可・認可 (approval/license) 税 (tax)、使用料 (royalty) の支払	・金額 (使用料、税額) の軽減 ・使用権の保全、拡大 ・保護、あるいは競合の排除
債権者／融資者 creditor	貸付・貸与 (loan/lending) 金利／賃借料 (interest/fee)	・金利・賃借料負担の軽減 ・融資と返済のイニシアチブ
株主／出資者 shareholder	出資 (raising/invest) 配当 (dividend)	・高配当化要求の抑制 ・株式流通性の確保 (公開企業) ・経営陣への長期安定的信任
購入者 purchaser	代金 (price) の支払 財・サービス (goods and service)	・購入価格の上昇あるいは安定 ・納期と納品数量のイニシアチブ ・川下情報の提供、提案

鉢物コチョコウラン生産企業のステークホルダー・アプローチ

事例研究から、鉢物コチョウラン生産諸企業のステークホルダー・アプローチには以下の傾向的特徴を見出すことができる。特に経済環境のグローバリゼーションとステークホルダーの組み替え判断（加藤，2011）を意識してディスカッションを行いたい。

第1に、株式非公開によるファミリー経営の保持、所有の保守性である。結果、経営管理者は株主政策に工数をさくことなく、事業そのものに集中し、決定権を迅速に行使できる。代償として資金調達手段の限定が生じており、専ら間接金融ないし内部留保に依存している。新規設備投資の規模はおのずと制限されることから、仮にスケールメリットと流通革新による価格破壊が可能なプレイヤーが国内外に出現した場合は価格競争力でたちまち脆弱さを露呈するだろう。

第2に、バリューチェーンにおける、比較的変容頻度が高く大胆な川上政策である。リレー栽培新規品種の導入や、アジアでの農場経営に進出する例も多い。①新商品市場の開拓力強化と開花率向上への品種改良②仕入れ価格の抑制③国内生産施設の回転率向上が主なねらいである。ただし、種苗に次ぐコストであるエネルギー購入では価格の高止まりをしており経営を悩ませている。温度管理のコンピュータ制御導入など改善を重ねるが、再生可能エネルギー設備導入などエネルギー転換へは初期投資がままならず現時点では抜本的な解決に至っていない。安易に施設規模を拡張せず、むしろ施設の年間回転率向上に注力する経営判断傾斜の要因ともなっていると推察する。

第3に、バリューチェーンにおける、二段構えの川下政策である。生産者は伝統的販路である中央・地方花市場での落札価格などに満足せず、生産者事業組合として市場利用手数料負担の法改正を申請するなどの行動をおこしている。並行して、小売店むけの卸販売やインターネット直販へは企業個々が競争的に取り組む。小売チェーンへの卸と直販では、生産管理とは異なるノウハウを有した経営基盤が求められ、軌道に乗せるには費用と時間が必要である。販売ル

ートに関しては、内製化にせよ海外を含めた商圈拡大にせよ、生産者には未着手の裁量幅がひろく、ダイナミックに試行錯誤が繰り返されることとなろう。

第4に、労働力の確保に強い地域性を残している。大都市圏とはときに時給ベースで2割ほどの差があり、また住宅手当など福利厚生でも大企業に対峙する競争力はない。パートを主とした地域採用で生産現場をまかなっており、それを補うのが従業員教育と勤続しやすい環境づくりである。総じて生産技術、あるいはマーケティングを専門として研究した修士や学士を盛んに雇い入れるまでには至っておらず、いずれの職も経営管理者による兼務傾向が続く。

第5に、地域社会活動である。地域財界活動や冠婚葬祭など、各経営管理者は、企業業績とは一見関連性や効率性の希薄な地域貢献活動に力をいれる。人口集中都市に本拠地をおかず、しかも都市需要に適した高額贈答商品を主力にしているコチョウラン生産者にとって、顕在購入者あるいは顕在ベンダーにおける地域シェアは至極限定的なはずである。にもかかわらずこれら、潜在的であてのないステークホルダー、なかでも将来の顕在ステークホルダー化を必ずしも意図しない事業と結びつく可能性の低い地域の集団や個人に対し奉仕を施す。この一見非合理的で公務と私情の境界があいまいな経営管理者の行動を観察することになった。ここに大企業とは規模だけでなく質的にもことなるステークホルダー政策を発見する。事例の経営管理者は地域金融機関など顕在ステークホルダーのみならず、地域住民、地域企業やメディア、自治体と濃厚なコミュニケーションを繰り返す。これらは直ちに商取引につながるのではないかわりに従業員、ベンダーなど潜在ステークホルダーの紹介を得、信頼の担保を帯びた状態で取引拡大に結び付くのである。地理的に広範なステークホルダー分布をもつ大企業との違いは、これといった広報機能を持たずして、いわば特定地域で「背中で善行を伝える」ことが有効な点である。地域に根差す経営管理者の分け隔てないコミュニケーションによる善行の蓄積は、商取引行動には属さないが、しかるべき割合で将来の業績面に「お返し」(Mauss, 1925) が降り

そそぐと解釈できる。

第6に、同業の連帯と競合である。企業とステークホルダーの関係において、谷本（2004）は「協力者」と「脅威」のいずれとなる可能性も高い「両義的ステークホルダー」の筆頭に同業他社を挙げている。コチョウラン生産者どうしの関係はまさに両義的、多義的である。生産スペースの遊休は売上機会の逸失だけでなく人件費と燃油費のロスを意味する。解決策として諸生産者の経営効率を押し上げたリレー栽培は同業間の協調的顕在ステークホルダー化である。これに起因して、この業界では同業のコミュニケーションが活性化したと解釈する。苗の売買かスペース賃借か、同時にどの品種と生育段階に経営集約させるか、取引の選択肢は尽きない。そして連携パートナーであっても、並行してマーケットでは互いの商品が競合、即ち商品納入阻害要因になるかと思えば、また並行して小売チェーンへの安定的共同供給を模索することも可能である。ひとつの同業他社が顕在および潜在ステークホルダーとして同時並行的多義的な存在として変容を重ねる構図が浮かぶ。

5. 結語

本稿では株式非公開中小企業の経営行動をステークホルダー・アプローチで論じた。主な知見は以下の3点である。第1に、ファミリービジネス群が主導する日本の鉢物コチョウラン産業において、経営管理者に共通する行動特性として、ベンダー開発の積極性と資本政策の保守性を確認したことである。第2に、企業にとっての個々のステークホルダーを契約上の関係性で類別することにより、関係性の発展や変化の可視化を容易にしたことである。企業戦略の視座からのステークホルダー・アプローチに基づいて、ひとつのカウンターパートが取進展の結果複数の機能を持つにいたることも可視化することができた。第3に、同じくステークホルダーを機能で分類し、株式非公開中小企業を事例に、株主が経営管理者と未分離であることのステークホルダー力学上の特徴を

論じたことである。

本稿の限界は、事例の数にある。農業全体や中小企業全体について経営管理行動特性を語る調査量に至っていない点、そしてステークホルダー・アプローチでは経営管理行動と業績の関連性を知る定量的分析の可能性、価値および手法を論じるに至っていない点があげられる。

企業規模を表す大企業、中小企業という概念は統計上あるいは行政上の便宜であり、その実際は漸次的である。加えて株主構成やその異動に関する流動性、またそれが起因しての所有と経営の分離度合いも然りである。経営戦略の分析と策定に資するステークホルダー・アプローチにおいて、対象企業の規模や株主状況を選ばない、汎用性を持つ類別スキームのありかを探索したい。

注

- 1) 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス 活動調査」
- 2) 同上。民間事業所における中小企業の雇用比率の範囲（県別。政令市のある16都道府県を除く）は75.0%（群馬、最小）から92.1%（鳥取、最大）に至る。
- 3) 影浦(2010)にあるように、戦後高度成長の一期間である岩戸景気にあたる1958（昭和33）年から1962（昭和37）年の5年間に於いて、日本企業の資金調達中 借入金比率が34%と株式の13%を凌駕。同時期の米国、英国の借入金率が各14%、15%であるのと比べてもかなりの高水準であったことも間接金融時代の存在の証左である。
- 4) 当段落のデータは農林水産省「作物統計調査 平成24年産花き生産量出荷統計」「平成21年度 食料・農業・農村白書」および同省花き産業振興室資料「花きをめぐる情勢」（平成23年5月）による。
- 5) 社団法人日本花き生産協会洋らん部会胡蝶蘭部門 第7回全国胡蝶蘭部門山梨大会 放映DVD「スタート ア イノベーション～未来を創ろう 胡蝶蘭～」
- 6) コンクリート床仕様の国内最大級温室を構える松浦園芸の松浦進社長は、自らの経営について、トヨタ生産方式になぞらえて『農業の域を越えたい。業界の“レクサス”を目指す』とインタビューに答えた（2011年12月6日 日本経済新聞）

7) 本図の記述へは以下のウェブ公開記事、ホームページまたは冊子を参考にした。

同友館 『企業診断ニュース』「黒白洋蘭園 加工工程スキルと生産性」2011年1月号

6-9 http://www.j-smeca.jp/attach/article/article_2011_01_06-09.pdf

中小基盤整備機構 HP『平成20年版中小企業国際化支援アドバイス活用事例集
株式会社向山蘭園』

http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/advice_case_study/020358.html

松村洋蘭株式会社 HP <http://m-youran.com/>

有限会社椎名洋ラン園 HP <http://www.ranran.co.jp/>

ぶぎん地域経済研究所 2012 ぶぎんレポート 2012年5月号 『海外進出最前線
台湾/台南市 株式会社モテギ洋蘭園：現地法人「仁蘭園有限公司」』

日本政策金融公庫水産事業 2013 AFCフォーラム別冊 情報戦略レポート35
『平成24年度 農業の6次産業化等に関する調査』（有限会社鈴木と紹介）

8) インタビューは、平成26年6月8日および10月17日の2回に分けて面談
方式で実施された。なお、インタビュー内容は、それぞれICレコーダーに記録さ
れた。加えて、平成26年11月3日に紙面による質問票の回答を得た。

引用文献

新井祥穂, 大呂興平, 古関喜之, 永田淳嗣 2011 台湾のコチョウラン産業の動態と国
際リレー栽培. E-journal GE06(1), 16-32.

影浦順子 2010 下村治経済理論の一考察：経済成長と金融調整のあり方をめぐっ
て コア・エシックス 6, 121-131

加藤敬太 2011 老舗企業の長期存続ダイナミズムとサステナブルな戦略：八丁
味噌と岡崎地域をめぐる経時的分析 組織科学 45(1), 79-92

金井一頼 1985 中小企業の革新適応 彦根論叢 233, 19-44

佐伯靖雄 2008 下請制及びサプライヤー・システム研究の系譜と課題 立命館経済
学, 47(4), 325-350

榊原清則 1986 相転移としての組織ダイナミクス 一橋論叢, 96(4): 382-401

- 谷口勇仁 2001 ステイクホルダー理論再考 経済学研究 51(1), 83-94,
- 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
- 新田義修 2008 「ビジネス経営体」の経営革新に関する一考察：静岡県鉢物(花卉)生産農家を対象に 農林業問題研究 44(1), 216-220,
- 早川かほり, 西山未真, 吉田義明, 永江弘康 2002 洋らん鉢物経営におけるリレー生産方式の経営的意義 千葉大学園芸学部学術報告 56, 77-84,
- 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 企業の社会的責任の理論動向について (専修大学商学研究所プロジェクト 経営の新潮流シンポジウム 企業の社会的責任とは何か--コーポレートガバナンスと企業倫理を中心に) 専修大学商学研究所報 37(5), 18-30,
- 宮坂純一 2000 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
- モース[吉田禎吾 江川純一訳] 2009 贈与論 筑摩書房 (原著 Mauss, M 1925 *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* Essais)
- 森本三男 2001 現代経営組織論 学文社
- 本谷るり 2009 地方中小企業のコーポレート・ガバナンスに関する一考察 大分大学経済論集 60(6), 81-103,
- Carroll, A. B. 1996 *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 3rd ed., South-Western Publishing
- Freeman, R. E. 1984 *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman
- Goodpaster, K. E. 1991 *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, *Business Ethics Quarterly* Vol. 1, No. 1, pp. 53-73
- Post, J. E., Lawrence, A. T., Weber, J., James Weber 2002 *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy and Ethics*, 10th edition, International: Irwin McGraw-Hill