

取引市場と PR アプローチに関する一考察

黒田明彦

(企業広報戦略研究所)

要旨：取引コスト理論によれば、限定合理的で機会主義的な市場参加者が取引する場合、情報の非対称性を補うために、探索コスト、交渉コスト、監視コストが必要となる。これらの取引コストを低減するために、取引は①市場取引、②組織内取引、③中間組織取引が選定して行なわれる。組織内取引や中間組織取引においては、暗黙的交渉や直接的交渉が行われるが、市場取引においては、PR アプローチが重要な役割を果たすものと考えられる。

キーワード： 完全競争市場、取引コスト理論、利害関係者、PR アプローチ、中立的な観察者

1. はじめに

アダム・スミス (2007) は、資本家による私利の追求が社会的利益に適うとし、「見えざる手」という市場機能によって資源の最適配分がなされるとしている。亀川雅人 (2015) によれば、それはある意味、理想的な完全競争市場を想定したものであり、市場取引における条件設定であるとしている。そして、完全競争市場とは、供給者と需要者の数が極めて多く、個々の市場参加者は価格に影響を及ぼす程の大きさを持たず、市場価格を所与として行動する。また完全な市場情報や、商品知識を持ち、売買される財やサービスは完全に同質である。取引には手数料などの費用がかからず、市場の参入と退出は自由に行われると定義される。よって企業は、最適に結合した生産要素により生産活動を行い、最適な形で消費者に供給されるとしている (亀川, 2015, pp. 19-21)。

しかし、前述の通り、こうした完全競争市場は理想的なモデルであり、実際の市場では、市場参加者は完全な情報を持つことができず、売り手と買い手の間には情報の非対称性が存在する。市場が未発達で情報が十分ではなく、市場の参加者も固定的・独占的であれば、最適な資源配分は行われぬ。市場が発達し、情報量が増え、市場の参加者の参入と退出が自由に行なわれれば、最適配分が可能となる。

すなわち、最適配分を可能にするには、オープンな (市場の参入と退出は自由に行われる) 市場が形成され、その中で中立的な観察者による十分な情報が提供され、市場参加者の間の情報の非対称性が減少することが有効であることが推察される。言い換えれば、「中立的な観察者を活用したパブリックリレーションズ (以下 PR) 活動は、オープンで理想的な競争市場の形成を助する要素の一つである」との本稿の仮説が設定される。

本稿では、取引コスト理論の視点からの市場の分類と利害関係者との関係構築の手法を整理し、PR 活動の市場における役割を考察する。

2. 取引コスト理論と取引市場の分類

取引コスト理論は、R. H. コースと O. E. ウィリアムソンによって確立された。ウィリアムソン (1980) によれば、限定合理的で機会主義的な人間同士が取引する場合、互いに相手の情報を完全に得ることができないため、機会主義的行動に出る可能性があり、取引に際しては機会主義的な行動を抑止するために、探索コスト、交渉コスト、監視コストなどの取引コストが必要となるとしている。

取引を行う双方は、自分が求める財を適切に提供してくれる取引先を探さなくてはならない。適切な財を提供できることはもちろん、過去の取引は誠実に行われたか、不安定要素はないか、悪い噂はないかといった観点からも検討し、適切な取引相手を市場の中で探索する必要がある。適切な取引先を見つけても、財の品質、数量、納期、支払いサイトに加え、問題があったときの対処方法、弁済方法、解約の条件から担当者の人選まで、さまざまな詳細について交渉を重ねなければならない。契約が結ばれて取引が進んでも、実際に契約が履行されているか、意図せぬ問題や予想外の問題が発生していないか、そして先方は機会主義的な誘惑に駆られてはいないかなどを監視する必要がある。

菊澤研宗(2006)によれば、取引は①市場取引、②組織内取引、③中間組織取引の3つに分類されるとしている。市場が未整備であり取引コストが非常に高ければ、企業は市場取引ではなく組織内取引や中間組織取引を選択する(菊澤, 2006, p. 24)。水平統合を中心とする企業は組織内やグループ内に資本調達組織や金融機関を内包し、製造過程を内製化するかグループ内の下請けや孫請け企業群を形成する。戦後の日本においては未整備な市場の中で、メインバンクを中心とした系列やグループ企業間の長期的な中間組織取引が行われていた(菊澤, 2006, pp. 44-46)。特定の企業間での長期的な取引であれば、探索、交渉、監視に掛かる取引コストは軽減される。中間取引は環境の変化に対応して効率的に資源を利用し配分するシステムといえる。戦後の日本は資本市場が未発達であり、市民は限定合理的で機会主義的な行動を行う可能性があり、法制度も未発達で市場取引において、契約内容が守られないリスクも非常に高い。すなわち取引コストがあまりにも高いからである。逆に垂直統合を展開すると組織は巨大化し、やはり取引コストは高くなる。系列やグループ企業による中間取引を維持することが合理的であった(菊澤, 2006, pp. 46-49)としている。

取引コスト理論については、一般に生産財に関する企業間取引について論じられることが多い。すなわち、企業の製造工程における原材料や部品の調達において、市場から調達するか組織内で調達(製造)するかを取引コストの観点から論じ、企業と市場の境界線について考察するものである。しかし、企業と消費者の取引について論じるケースや、資本調達に関わるケース、人材採用に関わるケースもある。取引コストは、あらゆる市場における取引の障害を除去するためのコストである。取引コスト理論を拡張して考えれば、企業を取り巻く利害関係者との取引に関わるコストである。

3. ステークホルダーとの関係構築の手法

フリーマン・R.E(2010)は、企業経営における基本的な利害関係者として「株主・投資家」「従業員」「取引先」「顧客」「地域社会(政府・自治体)」の5つを挙げている(フリーマン, 2010, pp. 7-8)。これらは企業と直接的に何らかの契約を結び、金銭のやり取りがある、まさに直接的な利害関係者である。これらを個々のステークホルダーごとの関係としてとらえると、①インベスターリレーションズ(株主・投資家)②エンプロイリレーションズ(従業員)③サプライチェーンリレーションズ(取引先)④カスタマーリレーションズ(顧客)⑤コミュニティリレーションズ(地域社会)とガバメントリレーションズ(政府自治体)となる。

一方、企業と経済的利害を有さない利害関係者も存在する。代表的な存在は、メディアやオピニオンリーダーなどの第三者グループである。こうしたグループは必ずしも企業と取引(契約)関係がある訳ではないが、企業に対して影響を与える主体である。これらのグループは、金銭的な授受を伴わない関係者であるが、その機能を取り込むことで、利害関係者間のコミュニケーションが円滑化する可能性をもつ。

フリーマン(2010)は、経営者と利害関係者との関係構築において、以下の4つのアプローチがあるとしている(フリーマン, 2010, p. 17)。

- ①無視（意図的ではないが、安易に特定の利害関係者が無視される）
- ②暗黙的交渉（利害関係者の立場を考慮に入れるが、直接の交渉はしない）
- ③直接的交渉（直接の接触、直接の交渉による、対等な意見交換が関係性を構築する）
- ④PRアプローチ（世論形成者たちとのコミュニケーションを用い、利害関係者との相互作用を起こす）

フリーマン(2010)によれば、①無視は、特定の利害関係者との関係構築を図っていない。②暗黙的交渉は、積極的に利害関係者に接触するなどのアプローチを取らないが、意思決定において利害関係者の立場が考慮される。③直接的交渉は、投資家や従業員、取引先企業、そして顧客などの個別ステークホルダーとの意図的で直接的な相対交渉によって利害調整や関係構築を行うことを意味する。④PRアプローチは、前出の無視や暗黙的交渉、そして直接的交渉に世論形成者であるメディアやオピニオンリーダーが介在し影響を与える(フリーマン, 2010, pp. 137-145)。

黒田明彦(2019a)によれば、PRアプローチは、あらゆる利害関係者間に情報を流通・伝達させる中立的な観察者の視点を加えることで、利害関係者間の調整や関係構築が推進されることを意味する。個別ステークホルダーとの直接交渉は、双方の利害が前面に出ることになり、経済的な力学による交渉となり、最適な利害調整を阻害する可能性がある。メディアやオピニオンリーダーによる中立的な観察者の視点は、客観的で公平な評価であり、経営者ともステークホルダーとも利害関係が存在しないことを前提とする。中立的な観察者であるメディアやオピニオンリーダーの関与により、直接交渉による双方の利害対立に新たな視点を見出すことも可能となるし、他のステークホルダーの利害をも勘案した包括的な利害調整や関係構築が推進される可能性もある(黒田, 2019a, pp. 42-43)。

4. 3つの取引市場と4つアプローチ

ここで、3つの取引市場と利害関係者への4つアプローチとの組み合わせについて考察する。

利害関係者との取引が組織内取引の場合、雇用契約に基づき経営者の意思決定は各部門間に伝達され、特別な交渉を経ることなく業務が遂行される。組織内のパワーバランスにより資源配分の直接的交渉が行われることがあっても、多くの場合は明文化されることもなく、交渉を交わすことのない暗黙的交渉となる。代弁者である労働組合との直接的交渉もなされるが、人材流動性の低い日本企業においては暗黙的交渉が中心となっていると考えられる。

中間組織取引の場合、通常は直接的交渉が行われると考えられる。しかし、親会社と下請けや孫請け会社など、力関係が明確な場合には直接交渉の余地がなく、暗黙的交渉となることもありうる。財閥や系列における受発注や株の持ち合いは、中間組織取引であり、経営者と特定の利害関係者との間での閉じた関係といえる。メディアやオピニオンリーダーといった第三者を介した利害調整や関係構築が行われることは少ない。

市場取引の場合、利害関係者は広くオープンな市場の中で選別される。開かれた株式市場やオープンなサプライチェーンやチャンネルがこれにあたる。経営者は、自社の経営方針や経営戦略、商品やサービスの有用性を広く市場に知らしめる必要があり、メディアやオピニオンリーダーを活用したPRアプローチが多用されるものと考えられる。交渉や契約、監視が行われる段階においては直接的交渉が行われるが、暗黙的交渉が行われる可能性は少ない。

以上の考察を図にまとめると以下の通りである(図1)。

取引市場 の形態	フリーマンの4つのアプローチ			
	無視	暗黙的交渉	直接的交渉	PRアプローチ
組織内取引	-	○	△	
中間組織取引	-	△	○	
市場取引	-		○	○

図1 取引市場とアプローチの関係

出典:表頭(フリーマン, 2010, p. 17), 表側(菊澤, 2006, p. 24) を基に筆者作成

*取引市場ごとに、多用されると思われるアプローチを○、一部で行われる可能性のあるアプローチを△、ほとんど活用されないと思われるアプローチを空欄で表した。無視は市場における関係構築から除外した。

PRアプローチの特徴は、個々のステークホルダーとの直接的な関係構築に加え、オープンな議論に中立的な観察者の視点を持ち込むことにより、相互理解と利害調整を進めようというものである。中立的な視点の中での関係構築は、企業が市場に対して提供する情報に関してメディアやオピニオンリーダーなどが中立的な認証を与え情報の探索に寄与すること、また対象企業の確実性や信頼性を高め交渉に掛かる費用や手間を軽減すること、第三者による取材や調査を通してその企業の機会主義的行動が監視されること(黒田 2019b, p. 38 を参照)といえる。すなわちPR活動が、企業とステークホルダー間の取引において、適切な情報収集、情報処理、情報伝達を可能にし、情報の非対称性や不確実性を軽減させる。その結果、取引を行なう市場参加者双方の取引コスト(探索コスト・交渉コスト・監視コスト)の低減が見込まれる。

また、中立的な観察者であるメディアやオピニオンリーダーによる情報の非対称性の軽減と機会主義的行動の監視は、本来であれば企業が負担している取引コストを一部代替する行為といえる。言い換えれば、企業における取引コストを外部費用化していると考えられる。PRアプローチにおいてメディアやオピニオンリーダーの情報取得と伝達が機能することは、企業を取り巻く利害関係者との取引に関わるコストを効率化することにつながる。

以上から、オープンな(市場の参入と退出が自由に行われる)市場においては、その中でメディアやオピニオンリーダーなどの中立的な観察者による情報提供と監視が市場の機能を効率化していることが推察される。言い換えれば、「中立的な観察者を活用したPR活動は、オープンで理想的な競争市場の形成を助する要素の一つである」との仮説の提示は、本稿の考察の範囲において支持される。

5. 限界と課題

本稿においてはPRの機能を取引コストの効率化としてとらえ、オープンな取引市場においてPR活動の有効性が発揮されるものであることを考察した。しかし、考察の中では理念的な仮説を提示したにすぎず、その歴史的・実務的検証はなされていない。また取引コストを企業財務的な数値に置き換えることは難しい。

今後の課題としては、その歴史的・実務的検証と、PRアプローチと取引コストの代理変数を探索し、PRアプローチによる取引コストへの影響を数量分析することが望まれる。操作可能な概念に基づくモデル化は、広報・PRの実践において、目標設定や効果測定の精度を上げ、経営における広報の重要性の確認にも貢献するであろうが、それは今後の課題としたい。

参考文献

- アダム・スミス, 『国富論』(上下), 山岡洋一, 訳, 日本経済新聞社, 2007, (Smith, Adam, *The Wealth of Nations*, 1776)
- ウィリアムソン. O. E, 『市場と企業組織』, 浅沼万里, 岩崎晃, 訳, 日本評論社, 1980, (Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975)
- 亀川雅人, 『ガバナンスと利潤の経済学 - 利潤至上主義とは何か - 』, 創成社, 2015
- 菊沢研宗, 『組織の経済学入門—新制度派経済学アプローチ』, 有斐閣, 2006
- 黒田明彦 a, 「マーケットにおけるメディアの影響力」, 『広報研究第23号』, 2019, pp. 41-53
- 黒田明彦 b, 「パブリックリレーションズとコンプライアンス」, 『経営行動研究年報第28号』, 2019, pp. 37-41
- フリーマン. R. E, 『利害関係者志向の経営』, 中村瑞穂訳, 白桃書房, 2010, (Freeman. R.E, *Managing for Stakeholders*, 2007)

論文履歴 : 初回受理日 : 2019年12月9日、改訂稿受理日 : 2020年3月30日、掲載確定日 : 2020年4月23日

著者連絡先 : 黒田明彦 kuroda@dentsu-pr.co.jp

A Study of the Public Relations Approach and Transaction Market

Akihiko KURODA

(Corporate Communication Strategic Studies Institute)

Abstract

According to transaction cost theory, when limited rational and opportunistic market participant trade, search costs, negotiation costs, and monitoring costs are required to compensate for the asymmetry of information. In order to reduce these transaction costs, (1) market transactions, (2) intra-organization transactions, and (3) intermediate organization transactions are selected and conducted. Implicit negotiations and direct negotiations are carried out in intra-organizational transactions and intermediate organizational transactions, but in market transactions, the PR approach plays an important role.

Key words: Perfectly competitive market, Transaction cost theory, Stakeholders, PR approach,
The impartial spectator