現代企業経営におけるソーシャル・キャピタルの重要性

上田　和勇

はじめに

本稿ではソーシャル・キャピタル（Social Capital、以下、必要に応じSCとする）の概念をレヴューするとともに、この概念が現代企業経営にとりどういう重要性を持つのかという問題を、企業価値とリスクおよびリスクマネジメント（Risk Management、以下、RMとする）の視点から考察するものである。

最初にSCの定義とその概念の発展および機能について簡単にレヴューし、第２に現代企業経営におけるSC概念の重要性を次の諸点から検討する。（１）筆者の既存研究とSC概念とのかかわりの検討、（２）企業危機発生時の企業対応について、および企業文化、企業理念とSCの関係および企業の戦略の関係についての検討と、事例分析。（３）不安定な企業経営の復元力の問題に関し、RMの視点からソフト・コントロールとしてのSCについての検討。

第３に企業経営における安定装置としてのSCについて、事例を検討しながら、RM視点から戦略とSCとの連動の重要性について検討する。

本稿を通じ現代企業経営における無形資産としてのSCの重要性、RM視点からはソフト・コントロールとしてのSCの重要性、企業価値向上の視点からはRM思考、SCと戦略との連動の重要性が強調されている。

１．SCの定義と機能

（１）ソーシャル・キャピタルという言葉の概念と発展[1]

SCを直訳すれば「社会資本」だが、これは電気水道や道路といった都市基盤のようなハードな資本（インフラストラクチャー）を意味する言葉として日本語で使われており、この分野の代表的研究者の１人であるPutnam, Robert D.によるSCの意

[1] 本章でのソーシャル・キャピタルの定義他については主にhttp://ja.wikipedia.org//、ソーシャルキャピタル（2009,12,5）を参考にしている。

味と異なる。そのため「社会関係資本」の語が使われることが多い。これは、人間関係の豊かさこそを社会の資本としてとらえるソフトな概念である。

1993年、米国の政治学者Putnam, Robert D.が『Making Democracy Work』（『哲学する民主主義』）の中で、イタリアの北部と南部で、州政府の統治効果に格差があるのは、SCの蓄積の違いによるものだと指摘したことがきっかけとなり、同書でのSCとは、「人々の協調行動を活発にすることによって、社会の効率性を高めることのできる、「信頼」「規範」「ネットワーク」といった社会的仕組みの特徴」であるとする定義が広く理解されるに至った。

SCの概念を端的にいえば、「社会問題に関わっていく自発的団体の多様さ」、「社会全体の人間関係の豊かさ」を意味するといえる。あるいは「地域力」、「社会の結束力」と言ってもよい。多くの友人と付き合うか、地域のスポーツクラブのような組織に属しているか、公の問題を討議できる団体に入っているか、近所の人と雑談するかなど「顔の見える付き合い」すべてを指すといってもいい。

（2）ソーシャル・キャピタルの概念の発展

SCの概念の発展を以下、簡単に振り返ってみよう。

①Putnam, Robert D.以前

・1916年、Hanifan, L.はコミュニティの発展のためには、善意、仲間意識、相互の共感、社会的交流が必要であり、そのための投資が必要と強調。

・1961年、Jacobs, J.は都市社会学的視点から近代的都市における隣人関係の社会的ネットワークをSCと表現しその重要性を指摘。

・1970年代以降、個人のコネ、人脈、顔の広さなどの個人の人的資本などの個人に注目したSCの概念も出てくる。

②Putnam, Robert D.の研究：アメリカ社会の動きと問題をSCでとらえ、世界的SC研究の口火となる。

③Putnam, Robert D.の研究後：欧米、国際機関における研究（OECD,世界銀行他）

・OECD（2001）の定義「規範や価値観を共有し、お互いを理解しているような人々で構成されたネットワークで、集団内部または集団間の協力関係の増進に寄与するもの」、「グループ内部またはグループ間での協力を容易にする共通の規範や価値観、理解を伴ったネットワーク」。

・世界銀行の定義「SCは、社会における相互作用の質および量を形作る制度、関係、規範である。社会的結びつきは経済的繁栄や持続可能な経済社会形成には欠くべからざるものである。SCは社会を支える制度の集合体そのものではなく、それらをつなげて保持する糊として機能している[2]」

---

[2] 神座保彦（2005）「ソーシャル・キャピタル－地域コミュニティと相互に影響しあう社会起業家」『ニッセイ基礎研』p.17。

（３）ソーシャル・キャピタルの機能

以上の各定義を散見していえることは、信頼、規範、ネットワークといったSCは人的資源であり、かつ無形資産である点、無形であるため、その測定には何らかの間接指標を用いて評価する必要がある点などがさしあたりあげられる。SC概念とそれが対象とする事象をみると、たとえば「SCと地域コミュニティ」、「SCと社会問題」、「SCがマクロ経済に果たす影響」、「SCと公共政策との関係」などがあげられ、各領域ではSCのもつ次のような機能がいくつかの文献で指摘されている。

・SCと地域の安全・治安改善（一般に正の相関関係）[3]

・SCと失業率（負の相関関係）[4]

・SCと出生率（正の関係）[5]

・SCと老人医療費（負の相関）[6]

こうした研究成果は企業経営にも大きな影響を与えるものである。大守（2004年）はSCとビジネスとの関係において、次のようにいい、SCが企業経営に果たす能動的な機能を指摘している。

①SCは準秘密情報の交換を通じて（情報交換や共同開発による知恵とアイディアの共有）、ビジネス・チャンスを拡大する[7]。

②SCは企業のガバナンスに重要な役割を果たしうる。企業内部の人間関係や企業とその周辺との人間関係をいかに円滑かつ生産性向上に資するような方向に向けていくかが、経営者の重要な責務になっている。最近のアメリカのエネルギー産業や日本の食品産業での不祥事は、近代的な会社法だけでは企業統治に不充分である可能性を示唆している[8]。

③SCは地域社会を個性的なものにし、それがビジネス・チャンスや地域文化の創出につながり得る[9]。

---

3 稲葉陽二（2007）『ソーシャル・キャピタル』生産性出版、第３章。

4 神座保彦（2005）前傾誌pp.17-18。

5 神座、前掲書、pp.17-18。

6 稲葉（2007）前掲書、第10章。

7 宮川公男・大守　隆（2004）『ソーシャル・キャピタル－現代社会のガバナンスの基礎－』東洋経済新報社、第3章、ｐ.95。

8 宮川・大守、前掲書、p.101。

9 宮川・大守、前掲書、p.102。

２．企業経営におけるソーシャル・キャピタルの重要性

（１）筆者の既存研究からみたソーシャル・キャピタルの位置付け

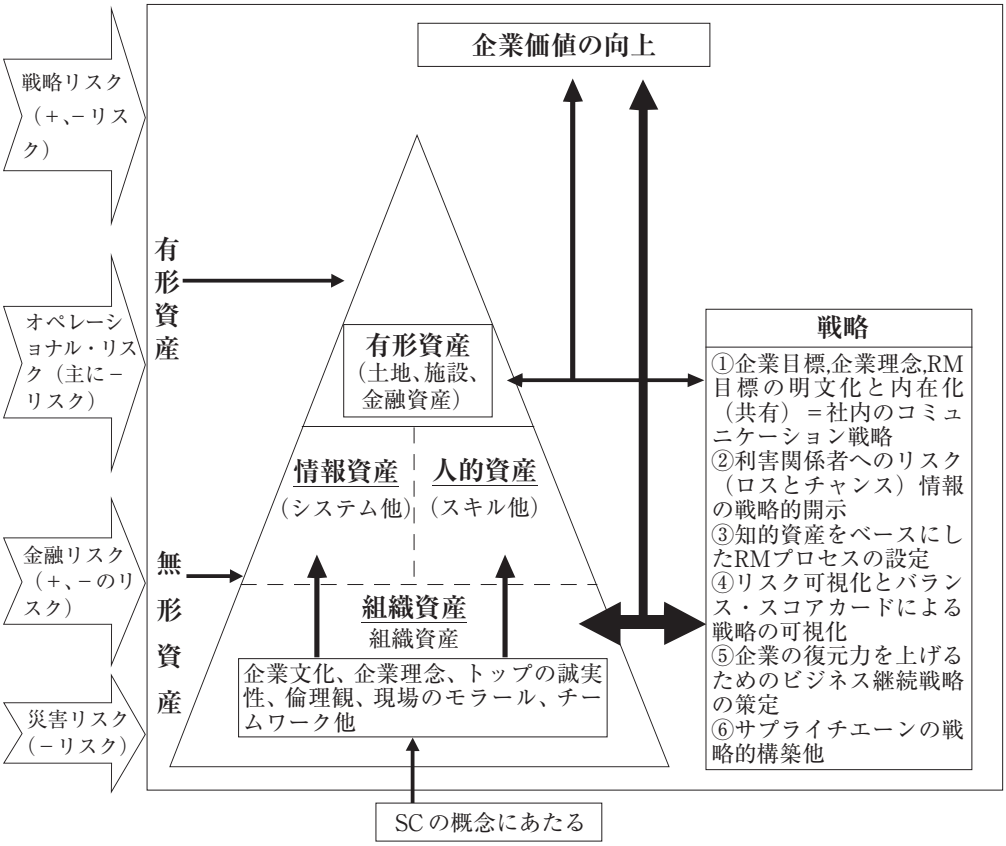
筆者はこれまでの企業価値とガバナンス、内部統制、リスクマネジメントそして企業文化との研究において、無形資産をベースにした企業価値向上のための戦略的アプローチを示した[10]。そこでは、企業価値形成に占める重要な要因として企業トップの誠実性、倫理観、現場のモラール（士気、連帯意識）、チームワーク、企業理念などを示し、それらを組織資産と呼んだ。こうした要因は本稿でのテーマであるSCの中心概念である「信頼、絆、ネットワーク、規範」という概念とほぼ同じである。これまでのSCの研究は本稿の１．でみたように、SCの概念の対象が主に地域、社会であったが、それを企業行動にも適応し、SCと企業価値、SCとガバナンスなどの視点から研究することは大いに意義あるものといえる。

企業あるいは組織内における人的資産が企業価値に結び付くためには、当然のこととして、人的関係における信頼、絆、好ましい規範などがベースとなり、企業と利害関係者とのネットワークが形成され、そうした基盤の中で企業戦略が生き、最終的に企業価値向上が達成される。信頼、絆、規範に問題のある人的関係は好ましくない企業体質や企業文化を生み、そのことが企業不祥事、不正の可能性を高め、企業価値毀損に結び付く。SCの研究との関連でいえば、好ましいSC→組織資産の最大化→企業価値向上という図式である。

図表１は組織資産をベースにし、それと戦略との連動を重視した企業価値向上の筆者の概念モデルである[11]。図表１は主に下記のことを示している。

---

[10] 上田和勇（2008）「組織資産のリスクマネジメントによる企業価値最適化」『専修ビジネスレヴュー』専修大学商学研究所、Vol.3,No.1,pp.1-15。
[11] 上田（2008）前掲論文，p.14。



図表１　無形資産リスクをベースにした企業価値向上のための戦略的アプローチ

注：１．＋リスクはチャンスの不確実性を、－リスクは損失の不確実性を示す。

２．企業にとり重大なリスクは①戦略リスク②オペレーショナル・リスク③金融リスク④災害リスクの順番である。

出典：上田和勇（2008）「組織資産のリスクマネジメントによる企業価値最適化」『専修ビジネスレヴュー』専修大学商学研究所、Vol.3,No.1,p.14。

①企業価値は有形資産と無形資産の２つからできており、特に無形資産が重要であり、その中でもここでいうSCに類似する概念である組織資産（企業文化、企業理念、トップの誠実性、倫理観、現場のモラール、チームワーク他）が極めて重要である。
②企業価値を向上させるには、特にこの組織資産と戦略との効果的な連動が重要である。

上記①の根拠については、４業種平均における無形資産関連投資が77％を超えている点を示すだけで充分であろう[12]。また組織資産の中でも特に企業文化の重要性と企業文化と戦略の連動が企業価値を向上させる点については、上田論文（2008）にあるように、牛丼業界が危機に直面した場合の、吉野家とすき家の対応の違いが両社の企業理念、企業文化とそれに関わる戦略の違いからきており、それが両社の企業業績の違いとなっている点をみてもわかる。

その検討をする前に、企業文化とSCの概念（信頼、絆、規範他をさし、OECDの定義では「グループ内部またはグループ間での協力を容易にする共通の規範や価値観、理解を伴ったネットワーク」をいう）の類似性について言及しておく。

企業文化とは、新原によれば企業構成員の判断の拠りどころとなる企業内の非公式な行動規範、価値観をいう[13]。またO'Brien（1996）は「企業文化を構成するのは、人々のグループに共通する価値観、信念、態度、前提、解釈、習慣、慣例、実践、知識、行動の積み重ねである。企業における文化は、いわば氷山のようなものである。価値観や信念、前提や解釈は水面下に沈んだままで、目に見えるのは、慣例や実践、行動などの部分だ。研究者の間では、競争の激しい環境においては、企業文化という「ソフト面」が業績・収益に及ぼす影響の方が、組織構造やシステム、戦略といった「ハード面」の影響よりもむしろ強いと考えられるようになりつつある。事実、企業文化はある企業の長期的な業績に影響を与える場合があると示唆している研究もある」と述べている[14]。

このように見てくると、SCの概念である「共通の規範や価値観、理解を伴ったネットワーク」よりも、企業文化の方がより広い概念ではあるが、両者がかなり重複、類似していることが分かる。要するに企業内の非公式な行動規範、価値観さらには筆者の意見では経営トップ、幹部の思考方法、企業理念などが企業文化を構成していく一つの柱となり、こうした諸要因が企業の意思決定に多大な影響を与えていく。こうした側面は企業内のSCの蓄積、醸成がいかに企業行動に大きな影響を与えるかという点を示すことになる。

---

12 上田（2008）前掲論文,p.3。
13 新原浩朗（2003）『日本の優秀企業研究』、日本経済新聞社、p.254を一部参考。
14 VirginiaO'Brien（1996）*The Fast Forward MBA in Business,* John Wiley&Sons,V.オブライエン著、奥村昭博監訳（2003）『MBAの経営』日経ビジネス人文庫、p.45。

この点について、下記の事例をみてみよう。

（２）企業におけるSCの重要性に関する事例―危機発生時の吉野家とすき家の対応[15]

この事例は日本の牛丼業界の事例であり、適切で、健全な企業文化と戦略とにより企業価値（CV）に著しい差が出た事例である。

これまで米国牛に依存していた牛丼業界にとって、米国牛のBSE感染発覚により日本政府がとった米国産牛肉の輸入禁止措置（2003年12月）は、CVにマイナスの影響を与える大きな出来事であった。この外部環境の変化後、２社すなわち、それまでトップを走っていた吉野家と競合会社であるすき家の経営対応の違いが、ここ数年間の２社の利益（CV）に大きな違いを生じさせた。

＜吉野家の対応＞

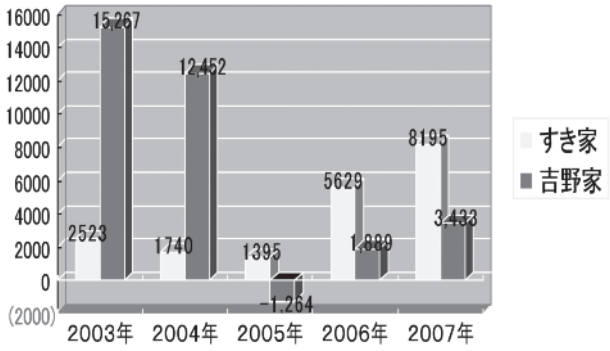
2004年１月から豚丼、焼鳥丼の新メニューを導入したが、売上は芳しいものではなかった。2004年２月に在庫による米国牛による牛丼の販売を中止した。米国牛にこだわる同社は、2006年７月の日本政府による米国牛輸入再開決定時期まで、牛丼の販売を中止した。

＜すき家の対応＞

2004年２月の牛丼販売中止後、同社は同年９月には100％安全保証のできない米国牛の使用から、オーストラリア産牛肉への切り替えを終え、オーストラリア産牛丼の販売再開を開始した。2006年７月の政府の米国産輸入再開以降も、安全性を確認できない限りオーストラリア産牛丼の使用を継続している。

こうした対応の中での、２社の2003年から2007年までの経常利益および株価動向は図表２、図表３の通りである。

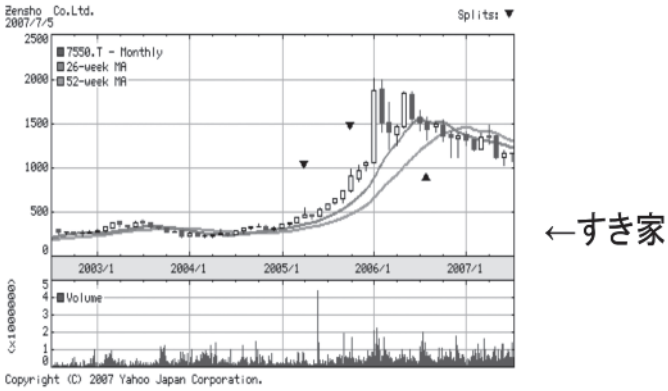
[15] この事例分析は前掲注１の上田論文（2008）による。



図表2　すき家と吉野家の経常利益のその後の動向

注：単位：百万円、黒い棒グラフ＝吉野家、白い棒グラフ＝すき家

2社のホームページより作成



図表３　すき家と吉野家の株価動向

出典　Yahoo Japanファイナンス（2008）

２社とも米国牛輸入禁止という同じ規制の変化の中で、２社の経営対応により2005年以降、経常利益、株価ともすき家がこれまでの圧倒的優位の吉野家を完全に逆転し、ピンチをチャンスに変えた戦略が成功している。

すき家のこの逆転を可能にした経営意思決定の背景には、1982年開業以来のすき家のビジョンである「食の安全という基盤を守りながら、フード業世界一を目指す」があるといえる。同社は広報委員会、技術委員会、法規委員会の三つの委員会から構成される食品安全追及本部を設け、米国産牛肉の輸入から、オーストラリア産牛肉の輸入のため内部の業務プロセスを変更している。こうした意思決定の背景には、食の安全性を最優先させる企業文化を、業務プロセスの変更にともなうコストよりも優先させた結果だといえよう。

また同社の中長期的経営戦略として、以下のものがある[16]。①マス・マーチャンダイジング・システム（メニューの開発から食材の調達、製造・加工、物流、販売にいたる全過程をコントロールする一貫体制）の進化、②出店およびM&Aによる成長戦略、③ブランドの進化、④食の安全性の追及。

こうした企業文化と戦略が連動した結果がすき家のCV向上に結びついたと考えることができる。

（３）危機発生時の企業の復元力とSCの関係

企業は多様なリスクにさらされるが、この対応には基本的に普段からの計画的な資金積み立てによる対応つまりリスク・ファイナンス（保険制度、デリバティブ、資金の内部積み立てなどによる対応をいう）と、リスク発生頻度や発生後の企業への損失額を最小化するリスク・コントロール（各種リスク軽減策をいい、たとえば防災他の諸活動をいう）とがある。前者は各種制度によるリスク発生後の資金的対応による企業価値減少の最小化策であり、後者は各種手段によるリスク制御である。

リスク・コントロールは、さらにマニュアル、規制、法令等の遵守によるハード・コントロールとリスクに直面する人と人の絆、連帯、ネットワーク、信頼などのソフト・コントロールがある。このソフト・コントロールが本稿のテーマであるSCであり、このSCを重視したリスク制御が今後、重要となる。

---

16 すき家のホームページ、2007年３月決算短信ｐ.5参照。

この点を地震リスクを例にとり簡略に図示すると図表４になる。

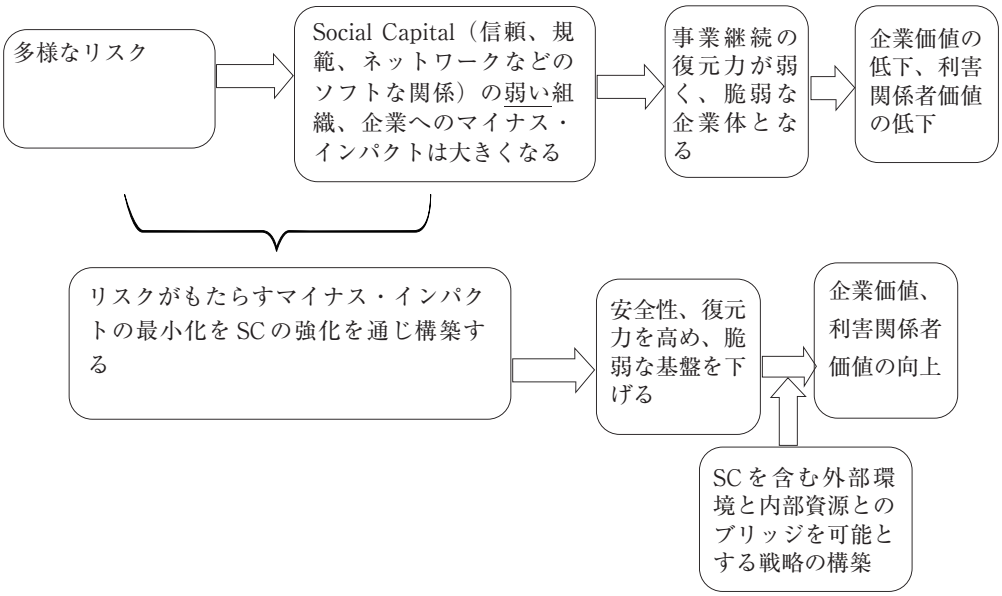
例：地震リスク
- ①リスク・コントロール（予防、軽減）
  - ①－１．ハード・コントロール（耐震設計他）
  - ①－２．ソフト・コントロール（絆、連帯、地域のネットワーク他）← SCにあたる
- ②リスク・ファイナンス（転嫁：例　地震保険）

図表４　ソフト・コントロールとしてのSCの位置付け（地震リスクの例）

SCとの関連で意義のある視点は、リスク・コントロールとりわけその中でもソフト・コントロールに属するものである。すなわち、「各種リスクの効果的対応にはいくつかのアプローチが考えられるが、SCでいう信頼、規範、ネットワークなどのソフトな関係を充実させることが効果的なリスクマネジメント手段として機能するだろう」というものである。この点をさらに言及すると、企業経営との関連では、次のような仮説も提起できる。

「企業のSCが弱いと、リスク発生時の企業へのマイナス・インパクトが強く、リスク発生後の事業継続の復元力（Resiliency）も弱い傾向があり、企業のリスクへの脆弱性が高くなる傾向があろう」、「企業のSCが高いと、リスク発生時のビジネスの復元力が高まり、外部環境の変化とSCを含むその他内部資源とのブリッジを可能とする戦略の構築が企業価値回復力の一層の向上となろう」。

こうした問題意識を図示したものが下記の図表５である。



図表５　リスク、SC、企業の復元力、企業価値の関係に関する問題提起

リスク、SC、そして企業の復元力の関係について、上田は下記の研究成果にも注目している。

マサチューセッツ工科大学のYossi Sheffi（2005）は、何十という企業へのインタビューを通じて分かったこととして、最も復元力のある企業に共通するのは、一つはサプライチエーンの優れたデザインであり、もう一つは組織文化であるという[17]。Sheffiのこの結論は、企業価値とくに復元力に大きな影響を与える要因が２つの軸、すなわちサプライチエーンの戦略的構築ともう一つの軸である企業文化との適合を示しているものであり、後者の、組織を柔軟にすばやく対応させる文化的特色としてSheffiは次の４点を指摘している[18]。①情報を得た従業員間の絶え間ないコミュニケーション②権限委譲③仕事への情熱（企業の目的に携わることへの深い関心と責任、ときには執着、気配り、連帯感とも呼ばれる）④災害・事故・事件とインシデントへの備え。

Sheffiの指摘するこうした文化的特徴のうち、①の従業員間の絶え間ないコミュニケーション、③の仕事への情熱（企業の目的に携わることへの深い関心と責任、ときには執着、気配り、連帯感とも呼ばれる）は、本稿でのSCである絆、連帯、信頼、組織内ネットワークが醸成されていて初めて可能となるものであろう。いいかえれば、SCへの投資が復元力引いては企業価値回復の源泉といえるのではないか。

ただ企業価値を競争的環境化で向上させるには、既述したように外部環境の変化とSCを含むその他内部資源とのブリッジを可能とする戦略の構築が必要であろう。

３．企業経営における安定装置としてのソーシャル・キャピタルと戦略との関係

本稿で何度も指摘しているように、企業経営とりわけ中小企業のそれは多様なリスクにさらされている。外部環境としての需要動向の不確実性、競合会社からのプレッシャー、規制への対応、自然災害、また内部環境としての商品の品質、価格、チャネル問題、社員のモティベーション、不祥事、不正問題、内部統制、金融リスクなど実に多様である。

Riskという言葉はラテン語のRisicareつまり「岩山の間を船が航海する」という言葉にその由来がある。そこで企業経営とRMの関係を次のように船の航海にたとえることができる（カッコ内は企業的側面）。

船舶（企業経営体）が目的地への安全で定時の到着（企業目標）に向け、嵐、

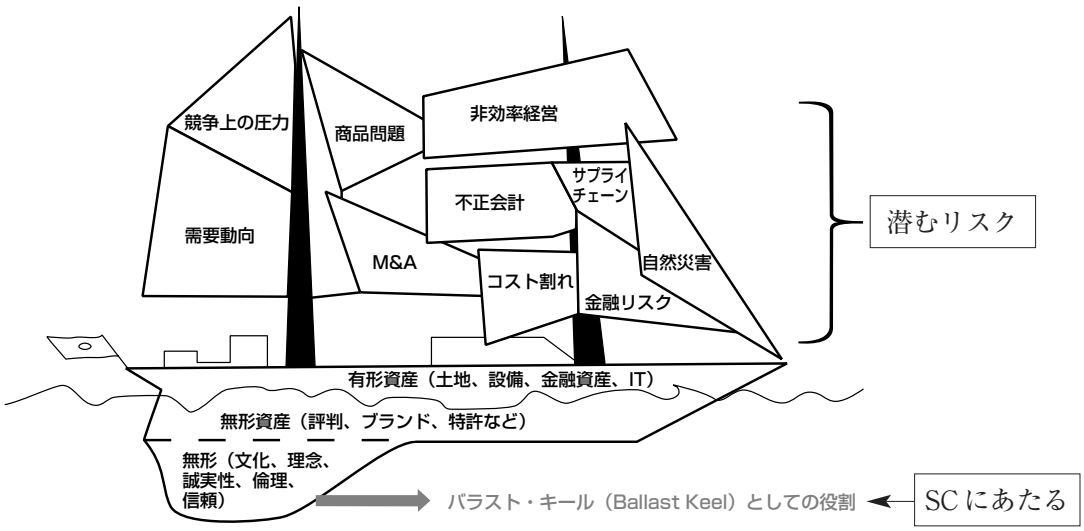
---

[17] Yossi Sheffi（2005）,*The Resilient Enterprise*, The MIT Press,ヨッシー・シェフィー著、渡辺研司、黄野吉博訳（2007）『企業のレジェリエンシーと事業継続マネジメント』、日刊工業新聞社、p.247。
[18] 前掲訳書p.259。

波、台風などの外部環境変化（規制、競争、サプライチエーン、消費者動向など）のなかで、故障、船員の資質、燃料などの内部環境（マーケティング環境、経営環境、内部統制環境など）の影響を受けて、いかに船長（企業トップ）のリーダシップのもと、揺れる船体のバランスを保ちつつ（経営リスクを最適化し、経営の不安定さを克服する）、内部資源（有形資産と無形資産）を活用して目的地に効率的に到達（企業価値の向上）するかという問題である。図表６はこうした考え方を示したものである。

企業目的は企業価値の最大化とその利害関係者との共有という言葉に集約できるが、そのためには外部環境の予測・評価能力そして柔軟な適応能力およびそれを踏まえた内部資源の再構築力と戦略への転換能力が求められ、最終的には軸のぶれない経営が求められる。図表６は企業が企業外部および内部要因に関わる多様で目に見えないリスクにさらされ、それに対応する企業資源として目に見えない無形資産とりわけ企業文化、企業理念、倫理力、信頼などのSCに深くかかわっている点を示したものである。

企業経営におけるSCの機能については既に大守（2004）の見解を紹介したが、筆者はリスクおよびリスクマネジメントの視点から、SCの機能を、企業経営の不安定さを元に戻す装置としての船のバラスト・キール（Ballast Keel）と同様のものとして捉えている。



図表６　船のバラスト・キールとしてのSCの役割

いうまでもなく、SCの概念は組織構成員である人と人とのつながりに注目した概念であり、Don Cohen、Laurence Prusak（2003）も企業にとっての利点を次のように強調している。「この種のつながりに支えられることによって、協働やコミットメントが可能になり、知識や才能を活用しやすくなり、一貫性のある組織行動も可能になる。…一部省略…企業として適切な投資がどのようなものかも浮かんでくる。つまり、お互いのつながりを育むための時間と空間を提供する。信頼をはっきりと示す。目標と信念を効果的に伝達する。単なる所属にとどまらない誠実な参加を引き出すよう公平な機会と報酬を提供するということだ」[19]。

Don CohenとLaurence Prusak（2003）は、このように企業活動の不安定さという課題におけるSCの持つ機能を検討し、次の図表７にあるように、米国e-ビジネス企業であるViant社の事例を紹介している[20]。しかし、本稿で強調しているようにSCのみで企業価値向上というプラスの企業成果を生むのは難しいといえる。どうしても、外部環境の予測・評価能力そして柔軟な適応能力およびそれを踏まえたSCを含む内部資源の再構築力と戦略への転換能力が求められる。コーエンとプルサックの2003年の研究では指摘されていないが、筆者のViant社のその後の企業成果をみると、図表７にあるようにITバブル崩壊による経済減速による影響を受け、人員の削減、他社との合併を余儀なくされた。この業績悪化の主因は、戦略リスクつまり急成長リスク、特定顧客への過度の依存などの面でのマネジメントの失敗であった。

---

[19] Don Cohen & Laurence Prusak（2001）*In Good Company, How Social capital makes organizations work*、Harvard Business School Press、ドン・コーエン、ローレンス・プルサック著、沢崎冬日訳『人と人の「つながり」に投資する企業』2001年、ダイヤモンド社、pp.7-8。

[20] Don Cohen & Laurence Prusak（2001）前掲訳書、pp.221-228参照。

会社名	バイアント（Viant）社
業種	e-ビジネスの設計・支援、1996年創業
企業文化・理念	社員との長期的なリレーションシップの構築、企業文化と社員との相性を重視
活動内容	所属するチームによる採用面接とコーチ、企業文化との相性を重視した研修
SCとの関係	・社員同士のリレーションシップ重視、企業文化への適応や絆を重視した研修プログラム ・地域及び国別マネジャーなどの現地のリーダーによる研修を通じた絆作りが目標
その後の企業成果	・ITバブル崩壊などによる経済の減速による経費削減のため従業員の17％にあたる125名の人員削減と、ドットコム企業クライアントへの依存度を減らすためダラス事務所を閉鎖。同社は、解雇手当として、第４四半期に500万ドルから700万ドルの費用を計上する見通し。Viant の各事務所の解雇する従業員のうち約100名は、有料コンサルタント担当者だ。 ・Viant の苦戦は、第３四半期の業績が予想をはるかに下回った時に始まった。同社のBob Gett CEO は業績悪化の理由として、ドットコム企業の資金不足が彼らの決定を遅らせ、いくつかの企業向けの資金提供が滞り、販売とマーケティング努力が鈍化したことをあげている。Viant は同業他社と同じように、ベンチャー資金を潤沢に集めた新興企業の顧客拡大を急速に進めた。しかし、ドットコムバブルが弾けた時、それら顧客企業の多くが破産。Viant 自身、規模を拡大し過ぎていたことに気づかされた。 ・Viant はインターネット分野のクライアントに依存しすぎた点を見直し、今後は他の分野にも事業を展開する。Viant が目指すのは、メディアやエンターテインメント、金融サービス、エネルギー、消費者向け商品や小売、そして技術といった分野のクライアント獲得である[21]。

図表７　バイアント（Viant）社のSCへの投資とその後の企業成果
出典　Don Cohen & Laurence Prusak (2001) In Good Company, How Social capital makes organizations work、Harvard Business School Press、ドン・コーエン、ローレンス・プルサック著、沢崎冬日訳『人と人の「つながり」に投資する企業』2001年、ダイヤモンド社、pp.221-228 参照に筆者が作成。

ところが次のケース（図表８）は非常に興味深いもので、ソフト・コントロールによるSCの醸成と戦略との連動により成功しているケースである[22]。特に「社員へ

[21] http://search .yahoo.co.jp（2010,1）
[22] Keith R.McFarland (2008, *The Breakthrough Company*、The Crown Business, 高橋由紀子訳（2008）『ブレイクスルー・カンパニー 』講談社、第５章参照。

の投資と顧客への配慮、無借金経営、社屋の美しさ、行動指針は必須ではない点」などはハード・コントロールの限界を示すものであり、筆者の主張と合致している事例である。ソフト・コントロール重視のマネジメント（社員と顧客を重視し、価値の共有を図る）を通したSCの醸成を戦略的なリスクマネジメントと連動させることにより、企業価値を持続的に向上させるという点がポイントである。

社名	ペイチエックス社（社員11000人）	SAS社
業種	給与計算代行サービス、1971年の創業	ビジネス分析ソフト（1976年創業）
企業文化・理念	・誰も特別扱いはしないとい方針 ・互いに敬う社風作り、謙虚さと公平性の強調 ・公平な処遇	・社員が働くことを喜びとするような職場作り ・顧客が真に必要としているソフト作り ・人を公正に扱う
活動内容と主な戦略	・名刺への役職名の記入禁止 ・顧客は契約書を書かなくてよい ・不満があれば違約金なしでただ止めるだけ ・新規顧客の３分の２が口コミ推薦 ・ほぼ無借金経営 ・社員全員がストックオプションにより株主になれる ・年に121時間のトレーニング（40のコース、23コースは大学の単位認定）	・社員のほぼ全員が個室 ・広大で公園のような美しい敷地にある社屋 ・常駐の医師・看護師、最高レベルの託児施設、予約不要の美容院・ ・社員への投資が中心、買収は不要、買収はCEOのエゴ ・外部資本に頼らない ・売り上げの24％を研究開発に投資 ・顧客はソフト使用している限り無制限の無料のテクニカル・サポートがある
SCとの関係	・人（社員と顧客）を公平に扱う、敬う、信じる ・正式な行動指針をもたない	・人を公正に扱う ・人を信じる
その後の企業成果	2007年まで16年連続の売上高、純利益あげ、時価総額150億ドルを超す	創業以来順調に売り上げ（2006年19億ドル）を伸ばし、現在非上場企業では世界最大のソフトウエア会社

図表８　ソーシャル・キャピタルの醸成と戦略との連動による企業価値の向上
出典：Keith R.McFarland（2008, *The Breakthrough Company*、The Crown Business, キースR.マクファーランド著、高橋由紀子訳（2008）『ブレイクスルー・カンパニー』講談社、第５章参照に筆者が作成。

おわりに

本稿の検討を通じ得られた結論を以下に示す。

1．SC の概念はコミュニティ、社会を対象にする概念にとどまらず、現代の企業経営とくに企業価値創造の視点から見ても充分に有用なものである。

2．SCの概念は筆者の既存研究の枠組みの中で企業の無形資産、とりわけ組織資産に位置づけられ、その重要性は極めて高い。

3．企業価値創造にとり SC の概念は適切な企業文化の中から生まれる可能性が高く、好ましい SC の創造と好ましい企業文化の構築とは密接な関係にある。

4．SC は企業が特に危機に瀕した場合にもその復元力としての機能を発揮しうる。特に RM の視点からは、SC はソフト・コントロールとして重要な機能を持つ。

5．SC は企業経営の不安定さを保つバラスト・キールとしての機能を持つが、企業価値を向上させるレベルまで引き上げるには、外部環境変化に柔軟に対応し得る内部資源とりわけ SC への投資と戦略、RM 能力が極めて重要である。SC のみでは激しい環境変化および厳しい競争的市場下において企業価値を向上させるには不十分である。

（参考文献）

・稲葉陽二（2007）『ソーシャル・キャピタル』生産性出版。
・Wayne Baker（2000）*Achieving Success Through Social Capital,* Jossey-Bass Inc,ウエイン・ベーカー著、中島　豊訳（2001）『人と組織の間にある「見えざる資産」を活用するソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社。
・上田和勇（2008）「組織資産のリスクマネジメントによる企業価値最適化」『専修ビジネスレヴュー』専修大学商学研究所、Vol.3,No.1,pp.1-15。
・神座保彦（2005）「ソーシャル・キャピタル－地域コミュニティと相互に影響しあう社会起業家」『ニッセイ基礎研Report』。
・Keith R.McFarland（2008）*The Breakthrough Company*、The Crown Business,キースR.マクファーランド著、高橋由紀子訳（2008）『ブレイクスルー・カンパニー 』講談社、第５章参照に筆者が作成。
・Don Cohen & Laurence Prusak（2001）*In Good Company, How Social capital makes organizations work*、Harvard Business School Press、ドン・コーエン、ローレンス・プルサック著、沢崎冬日訳『人と人の「つながり」に投資する企業』2001年、ダイヤモンド社。
・新原浩朗（2003）『日本の優秀企業研究』、日本経済新聞社。
・Putnam, Robert D（2000）*Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.、柴内康文訳（2006）『孤独なボウリング―米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房。
・VirginiaO'Brien（1996）*The Fast Forward MBA in Business,* John Wiley&Sons,V.オブライエン著、奥村昭博監訳（2003）『MBAの経営』日経ビジネス人文庫。
・宮川公男・大守　隆（2004）『ソーシャル・キャピタル－現代社会のガバナンスの基礎－』東洋経済新報社。
・Yossi Sheffi（2005）, *The Resilient Enterprise,* The MIT Press,ヨッシー・シェフィー著、渡辺研司、黄野吉博訳（2007）『企業のレジェリエンシーと事業継続マネジメント』日刊工業新聞社。
・Lin, Nan（2001）, *Social Capital; A Theory of Social Structure and Action,* Cambridge.
・リン、ナン著、筒井淳也・石田光規・櫻井政成・三輪哲・土岐智賀子訳（2008）『ソーシャル・キャピタル－社会構造と行為の理論－』ミネルヴァ書房。