



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	企業における社会関係資本とパブリックリレーションズ：社会との関係構築による資本蓄積とパブリックリレーションズ定義の再考
Author(s)	北見, 幸一
Citation	メディア・コミュニケーション研究, 56, 135-179
Issue Date	2009-07-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/39034
Type	departmental bulletin paper
File Information	56-005.pdf



企業における社会関係資本と パブリックリレーションズ

—— 社会との関係構築による資本蓄積と パブリックリレーションズ定義の再考 ——

北 見 幸 一

第1章 はじめに

1.1. 問題意識と本研究の目的

企業は社会の構成要素の一部であり、現代社会にとって企業が存在しなければ豊かさを共有することはできない。また、企業の社会に対する影響力も増大しており、企業行動が家計にも大きな影響を与えている。反対に、企業は自社の組織だけでは成立することが出来ない存在でもある。企業は社会における様々なステークホルダー（利害関係者）との関係を調整し成立しているのである（Freeman, 1984）。ステークホルダーとの関係を良好に維持することが出来なければ、企業は存在できないであろう。近年、様々な企業不祥事が頻発しているが、不祥事は企業と社会の関係を崩壊させるものであり、不祥事が発生し窮地に追い込まれた時に、企業は社会との間にある「信頼」の重要性を認識することになる。社会との信頼関係はすぐに回復できるものではなく、回復には相当な時間とコストが必要となる。企業が社会の中で価値をもつのは、ステークホルダーとの「信頼」などの持続的な関係性がベースにあることを再認識しなければならない。企業と社会の関係が良好であることは、伝統的な経済学理論では所与であった。これまで企業と社会との関係性について触れられることは余り多くはなかったのである。

企業と社会の関係性に注目をあてた研究には、社会学分野で先行している社会関係資本（Social Capital）の研究がある。社会関係資本は、信頼、規範、ネットワークに基盤をおいた持続的な関係性（きずな、つながり）が、経済を効率的に活性化させる重要な要素であるとの認識の下で展開されている（Bourdieu, 1986；Putnam, 1993；Woolcock, 1998；etc.）。社会関係資本は、社会学、政治学、人類学、経済学、経営学など様々な学際的分野で注目されているが、「資本」という言葉が表すように社会関係資本は資本として表現されている。これまでの経営学分野における、見えざる資本（無形資産・知的資本）に関する研究において、顧客、従業員などを含めてステークホルダーとの関係性が重要であることはそれぞれの先行研究で触れられていても、その関係性自体を資本として中心的に取り上げられることはなかった。信頼、規範、ネットワークの構築はビジネスを行う上で当然のことであるため、当たり前のものとして

見落とされていた部分である。しかし、今日、様々な企業における不祥事により、今一度、社会との持続的関係性が重要であることを再認識させられている。企業の社会的責任（CSR）論の隆盛なども社会との持続的関係性が重要になっていることを示しているであろう。

また、社会との良好な関係を構築するために、企業・団体では様々な活動が執り行われているが、その代表的なものに、パブリックリレーションズ（Public Relations）があげられる¹。企業にとっては、顧客関係、株主関係、従業員関係、取引先関係など様々なステークホルダーとの良好な関係構築が必要であり、ステークホルダーとの良好な関係をめざすのはパブリックリレーションズ活動である。Public Relations は日本語で「広報」と訳出され、日本で宣伝的な用語として定着した「PR」との混同もあり、Public Relations は本来の意味を喪失しているように思われる²。一般的にはあたかも宣伝の一部であるかのように受け取られるが、Public Relations は、その言葉の通り「公衆（Public）との良好な関係作り（Relations）」がその原点のはずである。社会との良好な関係を構築することがパブリックリレーションズであり、パブリックリレーションズ活動を行うことと社会関係資本を構築することは、実は同じことをしていると考えることが可能である。企業がパブリックリレーションズ活動を行うのは、更なる価値創造を円滑に行うために社会関係資本の蓄積が欠かせないからではないだろうか。社会関係資本の研究視点を元にパブリックリレーションズ理論への援用を図ることで、経営者に対してパブリックリレーションズに対する新しい視点を提示することが出来るはずである。本研究はそのような問題意識を元に、社会関係資本を企業資本内に位置づける評価フレームワークを提言し、パブリックリレーションズ理論にむけて新しい示唆を与えることが目的である。

なお、本稿においては、パブリックリレーションズ概念の混同を避けるため Public Relations を広報や PR と訳出することはせず、パブリックリレーションズと訳出することにして考察を行うこととする。

1.2. 本論文の構成

本論文の構成は、次の通りである。本章において、研究の主要な問題意識、研究目的等について明らかにされる。それを受けて第2章では、本研究を行う背景として、社会学分野で進展している社会関係資本研究を概観し、社会関係資本のキーワードである信頼、規範、ネットワークについて確認する。第3章では、これまで地域や国家といったマクロを対象とすることの多かった社会関係資本の射程について、企業資本における社会関係資本を検討する場合の射程に

1 パブリックリレーションズの定義については様々あるが、第7章で定義について議論を行っている。

2 Public Relations は、満州鉄道における広報活動など戦前から存在したという研究も存在するが、日本への本格導入は戦後であるというのが定説であり、猪狩(1998)が指摘するように、①アメリカ占領軍、②電通、③証券業界、④日本経営者団体連盟（日経連）という4つの導入の流れが存在する。それらの流れの中で、Public Relations と P. R. および広報が、宣伝と混同された背景がある。

関する考察を行う。第4章では、社会関係資本による効率性や効用の存在を確認し、社会関係資本と資本概念について考察を加える。その上で、第5章では、社会関係資本に類似する人的資本・知的資本などを考察し、先行する知的資本論における議論から社会関係資本を抽出し、企業資本における社会関係資本を位置づけて評価するフレームワークについて提言を行う。第6章では、組織における社会との関係構築の実践であるパブリックリレーションズの定義を確認し、パブリックリレーションズ論における限界を指摘し、社会関係資本の概念を援用することで、パブリックリレーションズ定義に新しい示唆を与える。第7章は、本稿における全体のインプリケーションとまとめを行い、今後の課題について論じる。

第2章 社会関係資本（Social Capital）の基本概念

2.1. 社会関係資本の中核概念

資本主義経済の発展には資本の蓄積が欠かせない。ステークホルダーとの関係性により蓄積される無形ストックに類似する概念は、社会学を中心に広く用いられている社会関係資本（Social Capital）と呼ばれる資本概念である。社会関係資本は経済活動において所与とされる目には見えない資本ストックである。本章では社会関係資本（Social Capital）の概念について概観し、資本ストックとしての社会関係資本の役割について整理を行う。

社会関係資本は、社会学分野にその源流をおく概念であるが、近年、社会学から政治学、経済学、経営学などの幅広い分野で研究が進展しつつある。社会関係資本は、そもそも英語の Social Capital の訳語である。佐藤(2003)が指摘しているように、研究者により Social Capital は、「社会資本」(フクヤマ、1996)、「社会的資本」(農林中金総合研究所編、2002)、「関係資本」(山岸、1999)、「人間関係資本」(国際協力事業団、2002)、「ソーシャル・キャピタル」(稲葉・松山編、2002)などのように様々に訳出されている。日本において社会資本と言えば、一般的に橋や道路などの社会インフラを意味することが通例であり、言葉上の混乱を招いている。本研究では Social Capital の訳語として、研究者の間で比較的多数用いられている社会関係資本を使用し、社会インフラの意味で用いられる社会資本とは区別する。

社会関係資本自体の歴史はまだ若く、1900年代に入ってから導入された概念である。アメリカのウェストヴァージニア州の農村学校の指導主事である Hanifan (1916) の論文「The Rural School Community Center」の中で、Social Capital（社会関係資本）という言葉が使用されたことが原点であるとされている。人々の善意、相互の共感、帰属意識、絆といった日常生活に必要なものを社会関係資本として捉え、農村部コミュニティの発展には社会関係資本が重要であると述べている。その後、Hanifan(1916)が提唱した社会関係資本は Jacobs(1965)、Loury (1977)、Coleman (1988) などにも影響を与え、地域のコミュニティ形成論から、個人の行動に着目した社会科学全般にまで広くその概念は援用されている。それゆえに社会関係資

本は、研究者の間でも様々な定義が存在し、例えば次のようなものがある。Bourdieu (1986) によれば「ソーシャル・キャピタルとは、多かれ少なかれ制度化された相互に認識し、認め合う持続的なネットワークを所有すること、言い換えれば、集団のメンバーシップと結びつくような現実的で潜在的な資源の総称であり、そのメンバーシップは、相互のメンバーに、様々な意味で信頼を付与する資格証明書のような集団全体が所有する資本によって支援されるものである。」(Bourdieu, 1986, p.249) であり、Putnam (1993) は、「協調的行動を容易にすることにより社会の効率を改善しうる信頼、規範、ネットワークなどの社会的仕組みの特徴」(Putnam, 1993, 邦訳2001, p.206) と定義している³。このように社会関係資本の定義は実に様々なものであるが、信頼 (trust)、規範 (normative)、ネットワーク (network) などといった概念が、社会関係資本の基本的な中核概念となっている。

2.2. 信頼

社会関係資本は社会的つながりが価値を持つのであるが、つながりを支えるためには互酬性の規範や信頼という行動ルールが必要である。Putnam (1993) は信頼があると自発的な協力が生み出され、自発的な協力がさらなる信頼を生み出すものであると社会関係資本における信頼の役割を論じている。信頼研究には先行研究が蓄積されており、本節では信頼研究を概観しながら議論を進めていきたい。信頼の定義には様々な定義が存在するが、荒井 (2006) は「A の B に対する信頼とは、B の表明したことや (表明しない場合は) 社会的に倫理的と考えられることを B が行うと A が信じる確率である⁴。」(荒井、2006, p.28) と定義した。また、ドイツの社会学者 Luhmann, N. (1973) は、厳密には定義していないが、「信頼とは、最も広い意味では、自分が抱いている諸々の (他者あるいは社会への) 期待をあてにすること」(Luhmann, N., 1973, 邦訳1990, p.1) と述べ、社会生活上の基本的な事実として「信頼」を位置づけた。複雑性が増加している人間社会の世界において、複雑性を縮減するメカニズムとして信頼が存在するのである。また、社会心理学者の山岸 (1998)⁵ は「信頼は、社会的不確実性が存在しているにも関わらず、相手の (自分に対する感情までも含めた意味での) 人間性ゆえに、相手が自分に対してそんなひどいことはしないだろうと考えることである⁶。」と定義している。以上か

3 このほかにも、金光 (2003) : 「ソーシャル・キャピタル social capital とは、社会ネットワーク構築の努力を通じて獲得され、個人や集団にリターン、ベネフィットをもたらすような創発的な関係資産である」(金光、2003, p.238)、稲葉 (2007) : 「ソーシャル・キャピタルは、社会における信頼・規範・ネットワークを意味している。平たく言えば、『信頼』、『情けは人の為ならず』『持ちつ持たれつ』『お互い様』といった『互酬性の規範』、そして人やグループ間の『絆 (ネットワーク)』を意味している。これに『心の外部性』を加えて、『心の外部性』を伴った信頼・規範・ネットワークである」(稲葉、2007, p.4) などの定義がある。

4 荒井 (2006)、p.28

5 山岸 (1998) では「信頼」には、「相手の能力に対する期待としての信頼」と「相手の意図に対する期待としての信頼」あることを指摘しているが、山岸 (1998) の議論では、後者を扱っている。

6 山岸 (1998)、p.40

らも分かるように、「信頼」とは将来のことを期待する期待概念の一種である。

山岸は、信頼に関わる期待を最初に大きく「自然の秩序に対する期待」と「道徳的秩序に対する期待」に分けている。信頼は現実の複雑性の集約による情報処理の単純化によってもたらされるのではなく、より複雑な情報処理によってもたらされるという立場をとっており、「目覚まし時計が6時半にちゃんと鳴ってくれるだろう」というものや、「明日も陽は昇るだろう」といった単純化された「自然の秩序に対する期待」は信頼に含まれない。「道徳的秩序に対する期待」、すなわち「社会的関係の中での他者の意図や行動に対する期待」（山岸、1999、p.12）を対象としている。

山岸は、信頼を「道徳的社会秩序に対する期待」として区別したが、そこにも質的な違いが存在する。違いとして区別されるのは、「能力に対する期待」と「相手の意図に対する期待」である。前者は、「社会関係や社会制度の中で出会う相手が、役割を遂行する能力をもっているという期待」（山岸、1998、p.35）であり、相手がやると言ったことを実行する能力をもっているかという能力に対する期待である。一方、後者は、「相互作用の相手が信託された責務と責任を果たすこと、またそのためには、場合によっては自分の利益よりも他者の利益を尊重しなければならないという義務を果たすことに対する期待」（山岸、1998、p.35）であり、やると言ったことをやる気があるかという相手の意図に対する期待といえることができる。医師やパイロットなどの腕前（能力）に対する期待としての信頼と、夫が浮気をしないと信じる際の期待としての信頼の違いである。後者の場合、夫が浮気をする能力がないことを期待しているのではなく、浮気をする意図があるかないかという意味で、浮気をしない意図に対する期待としての信頼なのである。山岸の議論では、前者の「相手の意図に対する期待」に限って信頼を定義して展開している。

さらに山岸は「相手の意図に対する期待」を、安心（assurance）と、信頼（trust）に区別し、後者だけが信頼と呼ばれるべきものであると提案する。両者の違いを区別するには、社会的不確実性の存在が重要になる。信頼の存在意義は、社会的な不確実性⁷が大きいことを前提にしているからである。ここで言う社会的な不確実性が存在している状態とは、「相手の意図についての情報が必要とされながら、その情報が不足している状態」（山岸、1998、p.14）である。社会的な不確実性を感じない場合に、安心は存在するのである。安心によって維持されている組織の典型が、鉄の掟の存在するマフィアであろう。このような組織では、組織を裏切ると鉄の掟によって処刑される。ボスは手下に仕事を任せる場合に、手下の人格の崇高さや忠誠心を詮索する必要はなく、手下が組織に尽くしてくれると期待することができる。組織を裏切った人間は直ち

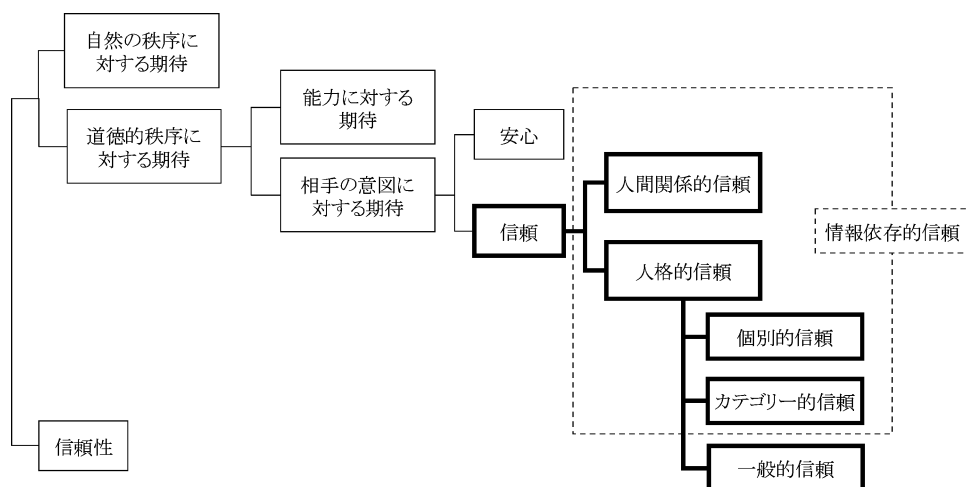
7 山岸は、社会的な不確実性が大きい場合とともに、機会コストが大きい場合も「信頼」が存在すると説明している。反対に、社会的な不確実性が少ないコミットメント関係では機会コストは小さい「安心」でいることができる。

に鉄の掟によって処刑されることを明示しておけば、よほどでない限り誰もボスを裏切ろうとはしないのである。ボスは手下を信頼しているのではなく、組織の中に社会的不確実性が存在しないことに安心しているといつてよいであろう。このように安心と信頼を区別するものが社会的不確実性の存在である。裏切られるか否かの確証をもたらす情報が少ない社会的不確実性が存在する中で、相手が自分を搾取しようとする意図を持っていないと期待することが信頼なのである。

その上で、このような信頼の中にも人間関係の信頼と人格的信頼があると山岸は分類している。「人間関係の信頼」は、相手の人格特性を評価して信頼しているのではなく、相手が自分に対して持っている特別な感情や愛情に関する情報を基にして期待する信頼である。他人にはひどいことをしても、強固な兄弟関係がある場合に、兄弟にはそんなひどいことはしないだろうという期待がこれにあたる。これに対して、相手の一般的な人格特性としての信頼性を評価する情報に基づいて期待する信頼を「人格的信頼」と呼ぶ。「人格的信頼」には、長い付き合いで直接相手の性格をよく知っていたり、他人から相手の情報を聞き知っていたりという個別の情報を基に期待する「個別的信頼」、医者や弁護士など社会的地位や役割、資格など特定のカテゴリーに属することを知っているというカテゴリー的な情報を基に期待する「カテゴリー的信頼」、特定の相手に対して何の情報も持っていない状況において、他者一般に対して期待する「一般的信頼 (general trust)」が含まれる。このように「信頼」を分類してきたが、これまでの分類を図にしたものが、図1である。

期待する信頼の判断を行うための情報に着目して、山岸は「人間関係の信頼」「個別的信頼」「カテゴリー的信頼」を、「情報依存的信頼 (information-based trust)」というように呼び、

図1 信頼についての概念的整理図



(出所) 山岸、1998、p.47

「一般的信頼」と区別している。図1の破線で囲まれた部分である。「情報依存的信頼」は、相手が自分に対して持っている特別な感情や愛情に関する情報、長年のつきあいなどから得られる本人からの個別の情報、社会的地位や役割、資格などのカテゴリー的な情報といった情報が、本人からもたらされる直接的な情報の場合のみではなく、本人以外から得られる間接的な情報の場合も含めている。つまり、社会的不確実性が存在する中で、相手を信頼しようと思えば、信頼性を判断できるような情報を得るか、情報が全く無い中でも一般的信頼を高めるしかないのである。山岸（1998）の中核的な主張は、これまでの日本のコミットメント関係に基づく閉鎖的社会から、機会の有効利用を追求する開かれた社会への移行には、社会的知性に裏打ちされた一般的信頼の育成が必要であるというものである。しかし、「社会的不確実性と機会コストがともに大きな環境では、相互作用相手の信頼性に関する情報を収集するための認知資源の投資行動が起こりやすく、その結果、他者の信頼性を見抜くのに必要な社会的知性も発達する」（山岸、1998、p.180）と述べられているように、注意深く振る舞ったり、相手の信頼性の欠如を示唆する情報に注意を払うなどの行動（認知資源の投資行動）を伴うことにより獲得される。「一般的信頼」を育成するために相手の信頼性を判断するような信頼性が必要なのである。要するに、「情報依存的信頼」や「一般的信頼」においても情報は重要な役割を果たす。Luhmann, N. (1973) も複雑性を縮減する社会メカニズムとしての信頼について、「信頼とは（与えられている量を）超過して引き出された情報（überzogene Information）なのであって、信頼を寄せる者は、確かに十分に詳しく・完全に・信憑性を伴っていないにせよ、しかし、一定の基本的な特徴に関しては事態に通じており、既に一定の情報を得ている、ということが、信頼の基盤なのである。」（Luhmann, N., 1973、邦訳1990、p.57）と述べ、情報の役割の重要性を示唆している。

山岸の議論では、信頼が存在する環境として、社会的不確実性や機会コストが大きい環境を想定しているが、その環境は社会的環境であり、その環境にいる人間が創り出した環境である。信頼には情報が重要な役割を果たすことを考えれば、情報が溢れるオープン市場型の環境の中で、情報による自分の位置づけを確認し、自分の方に有利な情報が流通するように社会的環境を整えることが求められる。有利な社会的環境の整備は、本人から発信された情報だけではなく、本人以外から得られる間接的な情報としての「評判」の役割も大きい。山岸（1998）も「間接的な情報の中で一番な情報は評判だろう。」（山岸、1998、p.44）と評判の重要性を示唆している。

2.3. 規範・ネットワーク

社会関係資本を構築するためには、相互に相手の行動が自分にとって利益をもたらすことを期待する信頼が必要になる。また、信頼を支えるためには、互酬性の社会規範が重要になる。互酬性の規範には特定の互酬性と一般的互酬性の2種類の規範が存在する。Putnam (2000) に

よれば、前者の「特定の互酬性」は、相互的な交換関係にあり、現時点では不均衡な交換でも将来均衡が取れるであろうとの期待を元にした持続的な協調関係である場合の互酬性である。例えば、オフィスの同僚がクリスマスイベントとしてプレゼントを交換し合うなどがそれに当たる。後者の「一般的互酬性」とは、特定の個人からの見返りがなくとも、長期的には当事者全員の効用を高めるという連帯の調和に役立つ互酬性である。一般的互酬性は、すぐには見返りが無く、その交換関係の均衡を欠く場合でも、長期的には誰かがきつと途中で何らかの返礼がされるはずであるというある種の期待と関連している。Putnam (2000) が指摘するように一般的互酬性とは、「直接何かがすぐ返ってくることは期待しないし、あるいはあなたが誰であるかすら知らなくとも、いずれはあなたか誰か他の人がお返しをしてくれることを信じて、今これをあなたのためにしてあげる」(Putnam, 2000、邦訳2006、p.156)ということを指している。これは前述の山岸の議論に照らせば、相手についての情報が全く無い状況における一般的信頼に基づく互酬性であろう。そもそも互酬性は、信頼が存在しなければ成立しないが、一般的互酬性の規範が根付くためには、山岸 (1998) が指摘するように、社会的知性に裏打ちされた一般的信頼が必要になってくる。社会的知性は、他者の信頼性を見抜くのに必要な能力であり、社会的知性を高めるためには、相互作用相手の信頼性に関する情報を収集する必要がある。このことから分かる通り、一般的互酬性の規範をつくるためにも、信頼性を判断させるような情報は欠かせないのである。

一般互酬性の規範は、「社会的交換の密なネットワークにより支えられる」(Putnam, 2000、邦訳2006、p.159)。将来協力者となるかも知れない見ず知らずの二者が、緊密なコミュニティのメンバーであったならば、コミュニティで再会する可能性は高まり、また相手の噂や評判を耳にする可能性は高くなることが想定される。だからこそ、その二者の行動は統制され、相手を騙して搾取するようなことはしなくなるのである。ネットワークにより、一般的互酬性の規範が促進されるのである。宮川 (2004) が Bourdieu (1986) の言葉を借りて指摘するように、「多かれ少なかれ制度化された相互面識および相互承認の持続的ネットワークの所有、あるいは言い換えると、全体で所有する資本の支援を各メンバーに提供するような集団のメンバー資格に結びついた現実的あるいは潜在的資源の総体」(宮川、2004、p.20)として、社会関係資本におけるネットワークを定義している。ネットワークは勿論、信頼関係や互酬関係を伴い、社会関係資本を構成するのである。

社会関係資本は、社会的なつながりに価値を求める資本である。そして、社会的なつながりはネットワークであるが、ここで言うネットワークとは単なる接触しているという意味ではない。コミュニティ参加のネットワークは、強固な一般的互酬性の規範を伴ったものでなければならない。一般的互酬性という規範は、社会交換によるネットワークにより促進されるのである。信頼した相手から弱みにつけ込まれるのではなく、返礼としてその相手から信頼し返されることが確信できるメンバーが多い集団では、交換が生まれやすい。交換が生まれやすいとい

うことは、社会的な効率性が高まりやすくなるということである。

このように一般的互酬性を伴うネットワークが交換を促進し、社会的な効率性を高める。社会関係資本におけるネットワークを考える際には、2つのネットワークのあり方が存在する。同質なもの同士が結びつく結束型(Bonding)と、異質なもの同士を結び付ける橋渡し型(bridging)である。結束型(Bonding)のネットワークは、強い絆によってそのネットワークは強力に結ばれており、互酬性を安定化させ、連帯を動かしていくのに都合が良い。しかし、その反面、内部志向的であり排他的、閉鎖的となる場合が多い。例えば、大学の同窓組織などを連想すれば分かりやすいであろう。(この議論は Putnam, 2000、邦訳、p.19を参照している。)

これに対し、橋渡し型(bridging)のネットワークは、結束力は強くないが、より開放的、横断的である。外部資源との連携や情報伝播に優れている。例えば災害地のボランティア協力のため、様々な経歴の人々が集うことを想定すれば分かりやすいであろう。Burt (1992) は、このような結束型(Bonding) ネットワークよりも、橋渡し型(Bridging) ネットワークの方が対外的に開かれており、異なるグループとの構造的隙間を埋めることができ、パフォーマンスが高いと指摘している。Granovetter (1973) は、職探し等のように自分から情報を詮索する場合には、弱い人間関係でつながっている「弱い紐帯」の方が、自分と異質の人と出会う確率が高くなり、自分と同質的である親族や親密な友人よりも実際には有効であると指摘している。橋渡し型社会関係資本の方が、互酬性を高めることに役立つのである。

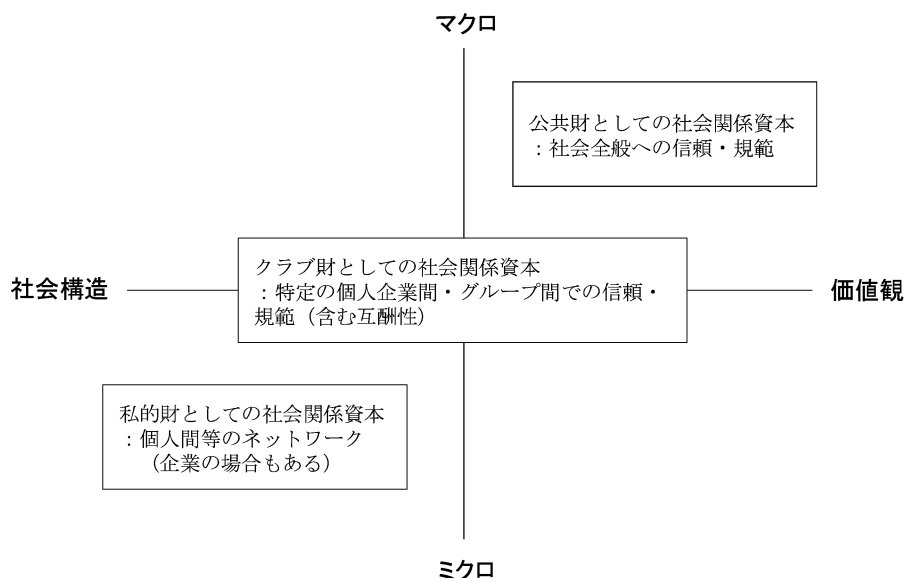
第3章 企業における社会関係資本の射程

3.1. 社会関係資本の分類と企業での活用

前節で考察したように信頼、規範、ネットワークをベースとした社会関係資本においては、社会的な不確実性の高い状況のなかで、社会的知性に裏打ちされた一般的信頼や、それに基づく一般的互酬性を伴う、社会とのつながりやネットワークが重要である。

社会関係資本は埋め込まれる社会構造に影響を受けるが、稲葉(2007)によれば、社会関係資本を大きく分けると、図2のように3つの社会関係資本に分類できる。稲葉(2007)は、最狭義の定義として、個人や企業などの間に存在するネットワークに重心をおいた「私的財としての社会関係資本」、最広義の定義として、社会全般における信頼・規範という消費の非競合性や排除性を伴う「公共財としての社会関係資本」、さらに、両者の中間の定義として、ネットワークと特定の信頼や規範が結びつくと、特定のメンバーだけでは消費の非競合性をもつ「クラブ財としての社会関係資本」という3つの社会関係資本に分類した。図2は、縦軸をミクロかマクロかという対象の範囲、横軸を構造的なものか価値観等の認識的なものかという性格付けによって、社会関係資本をプロットしている。「私的財としての社会関係資本」の個人間等のネットワークはミクロ領域のものであり、社会構造的なので左下の第3象限に示される。また、「公

図2 社会関係資本の分類



(出所) 稲葉、2005、p. 6 を元に筆者一部修正

「公共財としての社会関係資本」における社会全般への信頼・規範はマクロ領域であり、人間の心の中で生じる価値観的なものなので、右上の第1象限にプロットされる。「クラブ財としての社会関係資本」は、両者の中間領域のものとして示される。それぞれの3つの社会関係資本を考察してみる。「私的財としての社会関係資本」は、社会・人間関係への時間やエネルギーが費やされることにより、橋渡し型 (Bridging) のネットワークが形成され、個人の外部にコネ (人脈) という私的財として蓄積される。私的財としての社会関係資本があることにより、例えば、昇進、昇格に有利であったり、評判を高めたり、就職、転職に有利であったりするといった効用をもたらす。「公共財としての社会関係資本」は、前述したように相互扶助の関係や社会的な信頼・規範のつながりを構築することで、社会的な生産性を高めるという効用をもたらす。また、「クラブ財としての社会関係資本」は、特定の集団メンバーへの信頼醸成や深い人間関係の構築により、クラブ財として蓄積される。そのクラブ財は結束型 (Bonding) のネットワークにより特定集団を安定的に維持し、連帯を高め、生産性を向上させるなどの効用をもたらすのである。

このようなミクロとマクロにおける分類は、人間や集団および社会を中心とした場合でなくとも、企業を中心に据えた社会関係資本 (Corporate Social Capital) を考える場合も同様に捉えることができるであろう。ミクロの領域で企業としての経済活動において、個人的な人的ネットワークが最大限に活用されるケースはよくあるし、マーケティングにおける口コミなどでは「私的財としての社会関係資本」が巧妙に活用されている。社会関係資本の経営組織行動への

応用を提言しているのは、ミシガン大学ビジネススクールの Wayne Baker 教授であるが、Baker, W. (2000) は、マーケティングの社会関係資本の活用について次のように述べている。

「製品・サービスの認知度を高めるのは広告活動であるが、実際に購入するかどうかは、その製品サービスに関してよその人から聞いたことがきっかけとなることもある。4000以上の実験研究により、ソーシャル・ネットワークが様々な製品やサービスの普及、拡大において顕著な役割を果たしている。——(略)——人から人へと伝わる効果が、事実上の『ただ乗り効果』を生むことから、トップレベルのマーケット担当者たちは、マーケティングのキャンペーンにおいて、系統だった口コミを波及させる工夫を組み込み、ソーシャル・ネットワークの影響力による新製品・新サービスを拡大、既存商品の市場における定着状態の強化を図っている。」

(Baker, W., 2000、邦訳、2001、p.22)。企業のマーケティング活動は、経済的交換という市場創造のための社会とのネットワークを網築するための活動であり、「私的財としての社会関係資本」を蓄積することになるであろう。また、一度繋がりのできた顧客との関係性を維持・囲い込みを行うようなブランド戦略やマイレージカードのようなネットワーク型のロイヤリティ・プログラムの提供は、「クラブ財としての社会関係資本」を蓄積することにつながるマーケティング活動であると言える。

マーケティング分野だけではなく、組織の活性や知的資産の創造にも社会関係資本は活用されている。野中・竹内 (1996) が指摘したように、組織における学習による知識資源や知的資産の創造には、暗黙知から形式知への知識を変換することに伴う知識の共同化や連結化といった知識の共有が必要であるが、知識の共有には「クラブ財としての社会関係資本」が関係している。Baker, W. (2000) も、組織学習における社会関係資本の活用について次のように述べている。「賢明な企業は、知識を習得し、組織のコンピテンスとしてソーシャル・キャピタルの構築を実践している。このような組織文化は、行動、ティーチング、コーチング、メンタリング、よいアイディアの共有化、成功事例の拡大、そして、競争ではなくまわりの人との協力や強調を通じて企業が継続して学ぶことを推し進める力の源泉となっている。」(Baker, W., 2000、邦訳、2001、p.22)。

このように企業を中心に据えた社会関係資本 (Corporate Social Capital) を考察すれば、先行研究における「私的財としての社会関係資本」や「クラブ財としての社会関係資本」の両要素が活用されていることが分かる。企業は、これらの社会関係資本を通じて企業価値を高めるように、社会関係資本をストック化していくことが求められる。

3.2. 社会とステークホルダー

これまで特に社会については言及せず考察を行ってきたが、社会関係資本における社会をより明確にする必要があるだろう。本研究の対象の中心はあくまでも企業である。社会関係資本の考え方を、企業に力点を置いて本研究に援用する必要がある。その意味でも社会関係資本の

射程を明確にし、社会を規定しなければならない。社会における企業の位置づけを考える場合、社会の対象として、様々なステークホルダー（利害関係者）との関係があって企業が存在するという立場で企業を考えるステークホルダー概念を中心とするアプローチがある。

ステークホルダー・アプローチは、Freeman (1984) がステークホルダー概念を世に広めた研究者であるとされるが、Freeman (1984) によれば、ステークホルダーは「企業の目的の達成に影響を及ぼす、あるいは影響を受ける、集団もしくは個人」⁸である。非常に抽象的な定義ではあるが、ステークホルダーは一方的な関係ではなく、企業の周辺には、顧客、従業員、株主など様々なステークホルダーが存在し、企業の影響を受けたり、与えたりする双方向的な利害(stake)関係が前提となっている。また、森本(2004)は、CSR 論の論拠をステークホルダー・アプローチにより説明しているが、その中で企業とステークホルダーの関係を次のように述べている。「相互に貢献と誘因を提供し合う双方向性のものであり、両者の間には、対等の関係ないし双務的關係がある。言い換えれば、それは共生(symbiosis association)、それも双利共生(bilateral symbiosis)の關係である。企業は自己を含むステークホルダー全体の利益を最大にするよう努めなければならないのであり、啓発された自利(enlightened self-interest)の追求と呼ばれ、そうした存在は、社会的には良き企業市民(good corporate citizenship)である。」(森本、2004、p.3)。企業とステークホルダーの關係は、「共生」または「双利共生」の關係でなければならないと論じている。企業にとってステークホルダーは重要な存在であるし、反対に、ステークホルダーにとっても企業は重要な存在である。そして、ステークホルダーの利益に繋がる企業行動をとることが、いつか企業自身の利益となって返ってくると期待する共生、双利共生關係なのである。これは前節で論じた一般的互酬性の規範に通じるものである。

Freeman (1984) によれば、企業の発展段階とそれに伴う3段階の企業観にしたがって、ステークホルダーの数が増加し、よりステークホルダーを意識するようになるという。ステークホルダーは企業の発展段階に大きく依存する。企業が経営体として大きくなればなるほど、ステークホルダーという概念が重要になってくる。

設立当初の段階での企業観は、生産企業観(production view of the firm)と呼ばれる。生産企業観に基づくステークホルダーは、プリミティブな企業に多く見られる企業の役割を生産という側面で捉えた場合のステークホルダーである。つまり、そこでは顧客と供給者がステークホルダーとなる。2番目の段階の企業観は、経営者企業観(managerial view of the firm)である。企業が発展し、企業体として大きくなり、所有と経営の分離がなされる際に伴う経営者視点の企業観である。ここでは、顧客、供給者に加え、所有者(株主)と従業員がステークホルダーとしてあげられるようになる。そして、最後の段階では、もっと企業が大きくなって高度に発展し、社会的な影響をもたらすようになると、企業を取り巻く全てのステークホルダー

8 Freeman (1984)、p.25

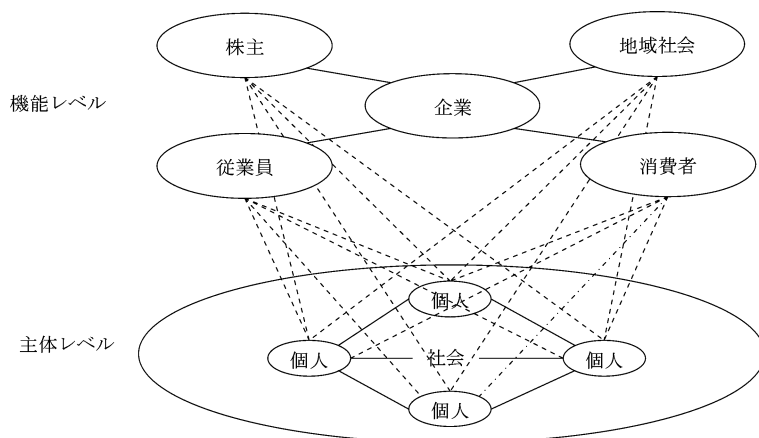
との関係によって、企業は存在させられているという考え方をとる。この場合の企業観が、ステークホルダー企業観 (stakeholder view of the firm) と呼ばれるものである。ここでのステークホルダーは、これまでに述べてきたステークホルダーに、さらに競合他社、消費者団体 (customers advocates)、政府、地方行政、環境保護主義者 (environmentalists)、メディア、特殊利害関係集団 (special interest groups) が加えられる。企業が高度に発展すればするほど、数多くのステークホルダーとつながりを持つようになるのである。

ステークホルダー・アプローチでは、企業を取り巻く社会とは、ステークホルダーの総体であり、企業は多くのステークホルダーと一般的互酬性の規範を伴う双利共生関係を構築することを基礎にして、交換に基づく経済活動を行い、利益を上げることができる。本研究では、コミュニティや地域という意味での社会を対象にするのではなく、あくまでも企業を中心にした社会を本研究における社会関係資本を中心にして議論を進める。企業を中心にした場合の社会は、企業を取り巻くステークホルダーの総体であるとして議論を展開していく。

しかしながら、社会をステークホルダーの総体として論じていくためには、高岡・谷口(2003)が論じているように、Freemanが提唱したステークホルダーモデルの有用性として、3つの問題が指摘されていることを踏まえなければならない。高岡・谷口(2003)によれば、1つ目の問題点はステークホルダーの「画一性」である。企業にとって共有の機能を持つ主体は、異なる価値観を持っていたとしても同一のステークホルダーグループとしてくくられることになる。2つ目の問題点はステークホルダー間の「連関性」である。現実には消費者であり、株主であり、地域住民であるといった具合に複数の役割を持つステークホルダーは存在する。ステークホルダーモデルは、その機能が主体として扱われているために、特定の主体が複数の機能を持っていたとしてもそれを捉えることができない。3つ目の問題点はステークホルダーの「静態性」である。企業側の見方で機能によってステークホルダーをグループ化しているために、企業とステークホルダーとのダイアド関係でしか捉えられていない。ステークホルダー間のつながりが企業に影響を与えることもあるように、主体間のインタラクションにより生まれる企業とステークホルダーとのダイナミクスを捉えることができないのである。その原因には、高岡・谷口(2003)はステークホルダーの「機能の主体化」にあると指摘しており、ステークホルダー間の関係や背後のネットワークを捨象していることの限界を指摘している。

そこで、ステークホルダーモデルの代替案として、高岡・谷口(2003)は図3のような新たなステークホルダーモデルを提案している。このモデルでは機能レベルと主体レベルを明示し、機能に基づく分類でありながら主体的側面が考慮され、企業とステークホルダーのダイアド関係の背後にある主体行為のネットワークを射程にしている。主体レベルでは、企業との機能的な関係に規定されない、もしくはその源泉となる主体レベル(個人)の相互作用が表現されている。高岡・谷口(2003)の視点は、ステークホルダーの捉え方に新しい視点をもたらす。各ステークホルダーと企業との関係性を考える場合においても、単なる機能的集団としてステーク

図3 ポスト・ステークホルダーモデル⁹



(出所) 高岡・谷口、2003、p.21

クホルダーを捉えるのではなく、その背後にある個々人の行為のネットワークや相互作用を意識してステークホルダーを捉えるという視点が提供されるのである。主体レベルにおいては、個々人の行為のネットワークや相互作用により、社会として構成されていることを忘れてはならない。先に述べた「私的財としての社会関係資本」を活用して、マーケティングの口コミ戦略に援用する場合も、口コミの主体となるのは、個々人のネットワークと相互作用であり、その主体は消費者でもあり、株主でもあり、従業員であるかもしれないのである。金光（2003）も、コーポレートレベルでの社会関係資本を考えるためには、個人と組織の複雑にネスト化された階層的な社会構造と社会関係資本の相応関係を考慮する必要があると論じている（金光、2003、p.261）。

本研究においては、企業を中心に企業を取り巻くステークホルダーの総体として社会を位置づけるが、機能としてのステークホルダーの背後には、主体レベルの個々人のネットワークと相互作用が影響していることを踏まえる必要がある。様々なステークホルダーが存在するが、ステークホルダーは広範囲にわたるためにすべての対応に均一的に対処することは不可能であろう。対処すべき優先順位をつけながらバランス良く対応を図ることが求められる。その優先順位は経営者の判断に委ねられており、経営者能力の証左であろう。

9 高岡・谷口（2003）では、同モデルを「脱ステークホルダーモデル」と称しているが、機能レベルではステークホルダーモデルを維持しているので、「脱」というところまで表現するには混乱を招く可能性があるので、あくまでもステークホルダーモデルの変形として本研究では「ポスト・ステークホルダーモデル」と称した。

第4章 社会関係資本と資本概念

4.1. 社会関係資本による効率性

Putnam (1993) が指摘したように社会関係資本は社会の効率性を高める働きをする。反対に考えてみると、仮に信頼・規範・ネットワークが無ければ、他人を信頼して協力関係を構築しようとしせずに、個別の主体が利己的な別々の動きをすることで、全体としては望ましくない結果をもたらすことになってしまうであろう。社会関係資本が無い場合社会全体に非効率をもたらす事例として、「囚人のジレンマ (Prisoners' Dilemma)」や「コモンズの悲劇 (Tragedy of Commons)」¹⁰ などがある。

表1のような利得行列の数例で「囚人のジレンマ」を考えるために、AとBが取引を行う状況を考える。(この議論は渡辺(2004)を参考にしている。)2人のとる戦略は、「協力する(協力)」か、裏切って「協力しない(非協力)」の二つであり、それぞれの戦略の組み合わせに応じた利得は表1の通りである。Aの立場で考えてみる。仮にBが協力すると仮定する場合、Aが協力をすれば利得は2となり、非協力であれば利得は4となる。また反対にBが非協力であると仮定する場合、Aが協力すれば-6の損失となり、非協力であれば-3の損失となることが分かる。どちらを仮定した場合でも、Aは非協力である方が結果としては良さそうに思える。同様にBも考えるため、結果的には両者は非協力を選択することになり、ともに-3の損失を被るというのがこのゲームの解である。両者ともに利己的に自分の利益を最大限にすることを考えることによって、両者ともに非協力が支配戦略となる。しかしながら、利得表を見てみれば分かるように、お互いが協力して取引を行えば、両者の利得を2獲得することが可能であっ

表1 囚人のジレンマの利得行列

A \ B	協力	非協力
協力	(2, 2)	(-6, 4)
非協力	(4, -6)	(-3, -3)

(出所) 筆者作成

10 「コモンズの悲劇」と呼ばれる事例もお互いの強調がないために全体としての利益が失われる例である。Hardin, G (1968) が、『サイエンス』誌に発表した論文「コモンズの悲劇」で提起した理論であるが、具体的には次のような内容である。共有の牧草地において、複数の羊飼いが羊を放牧している。牧草地は無限に餌を供給できる牧草があるわけではなく、飼育できる許容量には限界がある。牧草地の全体の羊の合計が、飼育できる許容量の範囲内であれば、羊飼いは羊の頭数を増やすことができる。羊飼いにしてみれば、羊を一頭増やしたほうが儲けることができ、羊一頭が増えることの牧草の負担はすべての羊飼いで負担されるため、それぞれの羊飼いにっては、羊一頭を増やしたほうが得策である。どの羊飼いか他人の羊が草を食べることを制限することは出来ない。仮に自分だけ羊の数を減らそうとすれば、損するのは自分だけである。しかし、全ての羊飼いが自分だけはいいかと思って過放牧を行うと、共有放牧地の飼育許容量を超えてしまい、牧草地の荒廃を招くことになる。

た。お互いが強調して行動することによって、このような状況を回避することができ、全体にとっては望ましい結果をもたらす可能性があるにも関わらず、それに劣る状況に落ちてしまうのである。このような1回限りの取引における「囚人のジレンマ」の状況では両者非協力というナッシュ均衡が成立してしまう。ジレンマを解決するためには、利己的な行動を改め、他人を信頼し、利他的な互酬性の規範を伴った意思決定を行うことがなければ、協調行動の達成は難しい。つまり、「囚人のジレンマ」ゲームを解決するためには、利己的に自分の利益のみの最大化を考えるのではない、社会関係資本のような概念が必要となってくるのである。

しかし、「囚人のジレンマ」ゲームが無制限に繰り返される状況を想定すると解決の糸口が見えてくる。無制限の繰り返しゲームが想定される場合には、ゲームの解が変わってくる可能性が生まれるのである。同じ表1の利得行列を用いて、AとBがずっと無限に「協力」した場合の利得を考えてみる。この場合、無限に2の利得を売ることができるが、第2回、第3回の利得は割引率を r として現在価値に割り引くと、 $2r^2$ 、 $2r^3$ ……となり、次のようになる。

$$2+2r+2r^2+2r^3+\dots=\frac{2}{1-r} \dots\dots\dots \textcircled{1}$$

そして次に、例えば「相手は1回目に協力するが自分は裏切って協力せず、2回目以降は両方ともがずっと協力しない」という場合の利得を考えてみることにする。そうすると、自分の利得は1回だけ4となるが、2回目以降は、相手が信じられなくなり2回目以降は「囚人のジレンマ」状態となり-3の損失となる。利得を現在価値に割り引いた上で合計してみると次のよう表すことができる。

$$4-3r-3r^2-3r^3\dots=4+\frac{-3r}{1-r}=4-\frac{3r}{1-r} \dots\dots\dots \textcircled{2}$$

ここで①と②を比較してみる。仮に割引率 $r=0.6$ で計算をしてみると、①は5の利得を獲得し、②では-0.5の損失となる。この場合、一回目だけ得をしても、2回目以降の損が続く②の利得は①よりも小さくなることが分かる。この場合、長期にわたる利得を最大化する観点から、お互いに協力する戦略がナッシュ均衡となる。

無限の繰り返しゲームの状況は、両者が何らかのネットワークの中に関係を構築している場合の状況に良く似ている。ネットワークを構築していれば、その中で取引は頻繁に行われることが多く、また、同じコミュニティ内でのネットワークではすれ違うことが何度もあるだろう。だからこそ、そのようなネットワークの中で、1度裏切って「非協力」のようなことがあると、自分自身も損をすることが大きくなり、お互いに協力する方が望ましい状況となる。このように「第1回目は協力し、その後も相手が協力する限り協力するが、1度でも非協力的行動をとれば二度と協力しない」というトリガー戦略となる。トリガーを引いてしまえば一度は得をするが長期的に見れば、損をすることをお互いに暗黙のうちに認識しているのである。このトリガー戦略ができる均衡状況は、我々の生活の中でも「規範」という形で存在している。ネット

ワークの中では、規範を守ってお互いに協力していれば何ら問題はないが、規範を超えてまで自己の利益を獲得しよう（トリガーを引こう）とすれば、長期的に「評判」を落とし、利益を減らすことになるという状況とよく似ている。このように無限の繰り返しゲームから分かるとおり、無限の繰り返しは「ネットワーク」を有している状況と似ており、トリガー戦略の状況はある種のお互いの暗黙の了解として、トリガーを引いてはならないという「規範」を有している状況と似ている。

しかしながら、このように無限の繰り返しゲームにおいて、常にお互いが協調行動をとるとは限らない。割引率の問題が残っている。先の例では割引率を $r=0.6$ で計算を行ってみたが、今度は割引率 $r=0.2$ で計算してみると、①は2.5で、②は3.25となる。つまり、割引率が高ければ、第1回目で利得を得ても、それ以降ずっと非協力関係が続けば大きな損失となるので互いに協力し協調関係をとった方が得策であるが、割引率が低ければ、第1回目に大きな利得を得た方が全体の利得は高くなるので、協調関係をとらないという結果になってしまうことが考えられる。

割引率は、財務管理論における企業価値評価の世界では資本コストのことであり、資本コストは「資本提供者のリスク調整後の機会費用であり、資本提供者が資本を提供する際に、提供先に要求する必要最低限の利益率(投資利益率)」(亀川、2002a、p.118)である。資本提供を行う投資家はリスクを加味して期待効用を最大化することを求めている。資本コスト(割引率)が高いということは、リスクに変化が無ければ、期待する利益率が高まっていることを意味し、期待する利益率に変化が無ければ、リスクが増大していることを意味している。表1の利得行列で無限回の繰り返しゲームを行う場合、割引率を $r=0.286$ 以上に設定すると、お互いがトリガー戦略をとり続けることがナッシュ均衡になる。合理的な行動としてお互いが協調行動をとるためには、資本コスト(割引率)が0.286以上になる、つまり、お互いが協力関係を構築し、協調関係をとることによる利得の利益率が28.6%以上になると期待できることが必要条件となるのである。資本コストが0.286以上必要であるということは、そこにはやはり利己的な意思決定が作用することとなる。結局は、囚人のジレンマを完全に解決し、協調関係を達成するためには利己的行動だけでは解決できないのである。しかしながら、割引率問題が示唆するところは、リスクに変化の少ない安定的な評判システムを作ることの重要性であろう。割引率を高めるためには、評判システムを機能させ、裏切らないで安定的に協調関係を維持することによって生まれる評判の価値を高めることが重要なのである。評判の価値が高まることで、将来に渡って得られる利得は相対的に大きくなるはずであり、裏切りによって将来に渡って失う損失も相対的に大きくなりダメージも大きくなるはずである。評判の価値が割引率の設定に影響を与えるのである。とすれば、どのようにして評判システムを確立させるかが重要になってくるが、Milgrom & Roberts (1992) は次のように示唆している。「信頼に応える者だという評判は利益になる。特別な制度による助けなしでも評判が有効に作用できるのは、評判の対象となる行

動が評判の利用者によって直接観察できる場合だけである。したがって、当事者どうしが互いに過去の行動を認識できるような、長期的かつ双方向な関係において評判は最も効力を発揮する。」(Milgrom & Roberts, 1992、邦訳、p.312)。評判システムが機能するためには、当事者同士が過去の行動を認識できるような、長期的かつ双方向な関係が必要不可欠なのである。このような関係においては信頼、規範、ネットワークの力による蓄積が必要であり、それはまさしく社会関係資本の働きによるものであろう。社会関係資本の充実が評判システムを有効にさせ、社会の効率性を高めるのである。

4.2. 社会関係資本と効用

Coase, R.により提起され、Williamson, O. E.によって議論が発展した取引コストの着目することで社会関係資本の効用を説明することが可能である。Coase, R. (1988) は、企業が存在する理由として取引コスト (transaction costs) に着目した。その他にも Arrow, K. (1969)、Dahlman, C. J. (1979)、Jones, G. R. (1983)、Joskow, P. L. (1985)、明石 (1993)、今井 (1984) などで取引コストについて議論されている¹¹。Coase, R. (1988) は、企業と市場の境界を分けるものは、市場の取引コストにあり、企業の存在理由は取引コストにあると説明している。企業を設立することがなぜ有利かという主要な理由は、「価格メカニズムを利用するための費用が存在する。」(Coase, R., 1998、邦訳、1992、p.44) からであり、ここで言う価格メカニズムとは、価格の変動が生産を方向づけ、市場における一連の交換取引を通じて調整されるメカニズムである。そもそも市場とは、分業により社会に拡がった財やサービスがある効用に基づき交換取引される場である。市場で交換を行うことで、企業は利益を享受できるが、交換取引には必ず何らかの取引を行うためのコスト (取引コスト) が生じてくる。例えば、市場において交換を行う場合に、誰と交換する方が望ましいのか、交換する財やサービスはどのくらい価値を見積もればよいのか、交換する財やサービスの品質に不良はないのかなどの問題点が存在し、それを解消するためには「情報探索費用」、「交渉費用」、「契約締結・履行確保費用」など¹²の取引コストが必要となってくる。情報の専門家や、取引の専門ノウハウをもった交渉人が現れることでその費用が削減されることも考えられるが、それでも完全に取引コストが無くなることはない。このように企業の外部で経済活動を行う場合には、膨大な取引コストが必要になって

11 取引コストについては、ここで説明しているもの以外にも、所有権の交換費用、取引の情報の収集・解析にかかる費用、制度設計や組織変革に関するような費用まで、様々な定義が存在する。

12 「情報探索費用」は取引条件 (価格、品質、納期等) に合う取引相手を見い出したり、あるいは取引条件を相手に知らせるために必要な費用である。そして、実際に取引に相応しい相手が見つかったとしても、「交渉費用」が必要であり、これは取引相手と連絡を取り合い、電話やメール、あるいは実際に外向いて交渉し、取引条件を決定するための費用である。そして、交渉が終わったとしても「契約締結・履行確保費用」が必要である。合意した内容を相互に確認し、詳細な規定が書かれた契約書を作成し、そして、その契約に基づいた取引契約を確実に履行させるための費用が必要となる。

くる。企業内部の組織内においても、当然ながら経済活動は行われており、様々な財やサービスが交換されている。Coase, R. (1988) は、市場に比べて、取引コストが低いために企業組織は存在すると企業の存在理由を説明する。「市場が機能するには何らかの費用が発生する。そして組織を形成し、資源の指示監督を、ある権限をもつ人が『企業家』に与えることによって、市場利用の費用をなにほどこ節約することができる。」(Coase, R., 1998、邦訳、1992、p.45)と論じている。組織が必要なければ、企業の内部でも市場と同じように高い取引コストをかけて交換を行う必要に迫られることになる。企業組織内でも企業（雇用主）と従業員との間には雇用契約が締結されている。雇用契約がいったん効力を発揮すると、従業員は雇用主の指揮・命令により、その指揮・命令の範囲内で自由に経済活動を行うことができる。雇用主が従業員にある仕事を依頼する場合に、その従業員はその仕事の対価を要求して交渉しようとはしない。また、雇用主も仕事を誰かに依頼するために、仕事を社内でいちいち公募し、従業員に対して競争入札にかけるといったことはしない。このように組織は取引コストを低減させることができるのである。組織内部では、経営者の意思決定が迅速に「指揮」「命令」として社内に周知徹底され、市場に比べ取引コストが低減されることで効率的に業務をこなすことができる。「命令」が系統立てられる組織構成や内部規定などの制度設計も取引コストを低減させる重要な要素である。

また、従業員同士の横の水平的なつながりにおいても、取引コストを削減することが組織に求められる。当然ながら、人間が取引を行おうとすれば、何らかの費用や労力が発生する。しかし、組織内部で相互に信頼を持つことができるような組織構成や、ある一定の行動規範を伴う内部規定などの制度設計が充実することで、費用や労力のより少ない効率的な組織運営が可能となる。同じ組織内に属する従業員が組織内で情報を自由に交換できる仕組みや制度が充実すれば、自分が持ち合わせていない知識や経験を持っている従業員と協働して業務を遂行することが可能であり、組織内で連携を図ることで、一人では困難な難しい業務もこなすことができる。そのことは、Hayek (1945) が、価格メカニズムの機能は情報を流通させることである¹³と論じたように、組織内部のほうが市場よりも低コストで情報を調達することができる。さらに言えば、野中・竹内 (1996) が SECI モデル¹⁴ で指摘したように、組織内で新しい知識を創造することも可能となってくる。組織内での連携により、個々人が持っている情報や知識が自由に低コストで流通し交換されることで、新しい技術や知識を生産することができる。必要としている情報を持っている個々人を探索する費用や、情報提供を交渉する費用、情報の取り扱いについて契約を取り交わす費用など目に見えない労力や費用が必要になることを考えれば、組織が

13 Hayek (1945)、邦訳1986、p.52-76

14 SECI、モデルは野中・竹内 (1996) が提唱した知識創造の理論モデルである。企業に競争優位をもたらす新しい知識の創造は、共同化 (Socialization)、表出化 (Extrnalization)、連結化 (Combination)、内面化 (Internalization) という4つの知識変換モードを通じて行われる。

存在することでそのような費用が効率化され、新しい技術や知識を生産することも容易になり、新たな企業の競争優位性の獲得に繋がるのである。この協働や連携は組織の中でのネットワークが形成されていればいるほど、容易に行うことが可能である。協働や連携も、組織外の全く見ず知らずの人間と行うことは困難であろう。組織内でのネットワークも、組織における信頼関係やある一定の規範が形成されてこそ出来上がるものである。

このように組織内部では、信頼、規範、ネットワークが形成されることで、市場よりも組織内での取引コストが低減され、効率的な経済活動を行うことが可能となる。同様のことは企業という組織内部だけではなく、社会全体においても起こり得る。社会においても信頼、規範、ネットワークといった社会関係資本が豊かになることで、社会における取引コストが低減し、効率的な経済活動ができ、豊かな社会が実現することができる。資本主義社会の中で、社会を豊かにするものは交換取引をベースとする経済活動であるが、交換取引には取引コストが存在し、社会の効率性に問題を生じる。社会はその取引コストを低減するために、法やルールという制度を設計し、社会的に効率的な資源配分を実現するための工夫を行ってきたのである。法やルールがなければ、交換取引を行うための相手の信用度を見極めるコストや、財やサービスの履行を見届けるためのコストが必要であろう。しかしながら、法やルールを策定すること自体にも大きな費用がかかる。実際には民主主義社会では、法律やルールを立法する政治家や議員などは、国民の負担により維持されており、莫大な社会的費用をかけている。企業の取引において、法やルールを守らせる (enforcement) ためには、例えば上場企業に監査法人による監査が義務づけられているように法やルールを監視し、法やルールにしっかり則して履行されているかを確認する何らかの第三者機関が必要になってくる。しかし、このような第三者機関を利用すること自体に取引コストを伴う。法やルールなどの制度設計は、社会に効果的な資源配分をもたらすが、制度設計を行うよりも、社会関係資本を豊かにすることで、社会全体としての効率性をより高めることができるはずである。

一方、Jensen and Meckling (1976) のように、企業は契約の束 (nexus of contracts)¹⁵ とみなして、経済主体間の契約により取引は成立すものとして契約議論でも議論される。契約は、Brousseau and Glachant (2002)¹⁶ によれば、「二者の経済主体間において標準的なコミットメントを獲得しようとする同意」である。簡単に言えば、契約は取引の条件を取り決めたものであり、取引を当事者の機会主義的行動から守るものということになる。契約を厳密に締結しようとするれば、当事者間の将来の行動を予測し、その行動に対して全てを取り決める必要がある。しかしながら、将来の当事者の行動を詳細に予測して記載することができるであろうか。そのために、契約理論を考える場合には、契約には「完備契約」と「不完備契約」という2つの考

15 Jensen and Meckling (1976)、p.310

16 Brousseau and Glachant (2002)、p.3

え方が存在する。

完備契約とは、取引を通してすべての起こりうる事象を予測して、各々の場合の当事者の権利と義務を全て取り決めるものであり、どのような契約でもコストがかからず、その契約内容を裁判所が履行させることができる契約関係である。しかしながら、現実の世界では、そのような完備契約は存在することはなく、理論上のものである。現実には合理性の限界、行為を特定して測定することの困難さ、情報の非対称性などの要因が問題となり、完備契約を締結することは非常に困難を伴う。合理性の限界の問題は、個人が情報を処理し、複雑さを克服しながら合理的な目標を追求し、そして将来の事象を予測し、定量化する人間の能力には自ずと限界がある。行為を特定して測定することの困難さについては、各当事者の権利と義務を予測して、全てを明文化することに困難さがある。全てを書くとするれば、何万通りにも及ぶ将来の出来事の場合分けして明文化することが必要となる。その意味でも、仮に契約書に明文化できたとしても、あらゆる将来の事象を詳細に記載することは難しいため、契約上の文言は曖昧で幅広い解釈が可能になり、契約の履行も曖昧になってしまうであろう。また、情報の非対称性も問題となる。当然ながら、当事者同士が契約に関する情報に均一にアクセスすることは出来ないし、相手が何を考えているかは分からない。相手の情報が分からなければ、将来を予測することは出来ないのである。このように様々な要因があり、完備契約は実際には存在することはない。

不完備契約は、起こりうる事象について、すべての権利、義務、行動を規定していない契約である。契約が不完備であるということは、柳川 (2000) によれば、「本来、状態 (state) に依存した契約を書いて効率性を確保すべき状況において、その必要な契約が十分に書けていない状況あるいは契約¹⁷⁾」と定義される。桑原 (2005) によれば、不完備契約とは、仮に情報が対称であっても予測不能なコンティンジェンシー (unforeseen contingencies) という状況から全ての事象を契約に織り込むことは困難であるため、事後的な結果が立証不可能になり、また事後的に再交渉 (renegotiation) が行われるために事前に最適な契約を締結できないという契約である¹⁸⁾。亀川 (2006) も、次のように指摘し、取引関係において企業組織が成立する前提理由を不完備契約に置き、暗黙的契約関係のスムーズな履行が効率的な経済活動につながることを示唆している。「現実および将来の事象を完全に把握し、その詳細を契約書に明示できればよいが、実際にはこのような完備契約を結ぶことができない。しかし、その状態を放置すれば分業は機能不全を起こすことになる。そのために予期しない様々な偶発事象に対応する契約、すなわち明示的契約以外の事態に対処する暗黙的契約関係が必要となる。—— (略) —— 不確実 (不完備) な市場では、明示的な契約関係だけではスムーズな経済活動はできず、暗黙的契約を遂行する組織が必要になる。経営者は分業により深化する専門化を様々な契約で有機的に統合化

17 柳川 (2000)、p.177

18 桑原 (2005)、p.232

し、連結させることになる。企業が組織として成立する理由は、個々の取引に関する契約関係が不完備契約を前提とするためである。」(亀川、2006、p.187)

不確実な市場において、完備契約関係を構築することは難しく、仮に完備契約を構築できたとしても無数にある行動の選択肢をすべて明示できず、暗黙的な契約関係を包含する不完備契約関係にならざるを得ないであろう。組織内における取引関係を中心に概観したが、不完備契約関係は、企業と社会におけるステークホルダーとの間においても存在する。

企業はステークホルダーとの良好な関係構築が求められる。企業を契約の束と考えれば、この契約関係が分業と協業のあり方、そして企業を取り巻くあらゆるステークホルダー間の取引関係を決定し、結果として企業の業績に影響を及ぼすと考えられるであろう。ここでの契約関係は、明示的な契約関係のみならず、企業の行動によって培われた暗黙的契約関係も含まれる。

経営者の重要な役割は、社内外に無数に散在するステークホルダーを企業の目的に照らし合わせて企業にとって最適な契約関係を構築することであろう。生産者としての企業と消費者の間には、売買契約が必要となる。取引先との間には取引契約、企業と労働者の間には雇用契約、投資家との間には出資契約が必要となる。経営者はこれらの契約関係を構築するために、情報収集と分析を行い、意思決定と情報伝達を行うのである。これらの契約関係は明示的なものばかりではなく、社会的規範という暗黙的契約関係が含まれる。暗黙的契約関係をいかに履行できるかが社会全体の効率性にとっては重要である。例えば、取引先との契約関係においては、取引契約が締結されるが、通常、日々繰り返される取引の中で、いちいち取引・発注の度に契約書を取り交わすことはない。取引ごとに契約を締結しては、膨大な取引コストがかかり、経済の効率性が損なわれてしまうであろう。契約書がなくとも、信用により取引が行われるのである。交換取引の対価となる貨幣の交換も後払いで取引を行うことになる。

将来が不確実な状況においては、不完備契約の状態を補完するのは信頼の役割であろう。信頼を重視する取引は、契約を重視する取引よりも効率的である(Jarillo, 1998; Zaheer & Venkatraman, 1995; Sako & Helper, 1998)。荒井(2006)も「契約書に触れられていない事象が生起しても、契約相手が普段表明している価値や社会一般の理論に基づいて行動すると期待できるか否かが重要になるのである。すなわち、信頼(に値する行動)が重要な問題になる。これが信頼の必要性を生み出す要因である。」(荒井、2006、p.118)と不完備契約の世界における信頼(に値する行動)の重要性を指摘している。情報の非対称性と不完備契約関係を補完するモノが信頼であり、社会の中で存在する企業にとって信頼は極めて重要なものである。信頼は将来のことを期待する期待概念の一種と考えられるが、信頼は、社会的な規範や社会的にも倫理的と考えられたことを行う暗黙的な期待であり、明示されない社会との暗黙的契約を守るのであるという期待と捉えることもできるであろう。暗黙的契約が履行されて信頼関係はさらに強固に構築されていくのである。不完備契約関係を補完し、社会の効率性を向上させるものは

信頼や規範であり、社会関係資本なのである。

4.3. 資本概念における社会関係資本

これまで社会関係資本による効率性や社会における効用について議論してきた。信頼、規範、ネットワークを中核概念とする社会関係資本が市場や組織内での取引を効率化させ、円滑な経済活動を促進するという意味で、社会関係資本は効用を有することを確認した。Social Capital（社会関係資本）には、Capital（資本）という言葉が使用されているが、資本（Capital）は資本主義経済の中で、経済活動を行うためには欠かせないものである。ここで今一度、社会関係資本における資本概念を整理しておきたい。

資本概念は研究者により様々な捉え方が存在し、社会関係資本という場合に、資本という言葉が使用されることに違和感を持つ研究者もいる。例えば、Arrow（2000）によれば、資本の特徴は「時間的延長性」、「将来の給付を期待して故意に現在を犠牲にする」、「疎外性」の3つの要素で説明されているが、社会関係資本の本質は、経済的価値以外でも資本蓄積がされることがあるから、資本の特徴である将来のために現在を犠牲にするという特徴はみられないとして、社会関係資本に対して資本という言葉を用いる資本概念はやめたほうが良いと論じている。佐藤（2003）も「社会関係資本が、経済的、政治的、社会的に大きな影響をもたらす社会的資源であることは否定できない。」（佐藤、2003、p.24）と社会関係資本の重要性は認めながらも、「我々は、投資効果だけで家族生活を営み、他人を信頼し、正直などの道徳的規範を守るわけではない。経済的に損だと分かっているにもかかわらず規範を守ることはいくらでもある。社会関係に対する投資効果の計量的評価はできない。資本概念として論じることには無理がある。」（佐藤、2003、p.24）と述べ、社会関係資本において「資本」という言葉を使用することに否定的である。

しかしながら、もう一度、社会関係資本における資本概念をどのように考えるかを考察してみたい。そもそも資本は所得を生み出す資源であると解釈される。資本主義社会においては、私有財産である資本を、交換経済の中で最大化することが求められる。分業経済の中では、交換の際の見返りを最大化し、犠牲を最小化することで利潤が生み出されるのである。資本はコストを削減し、リターンを増加させる生産手段である。つまり、将来の利益（効用）を生み出すことができれば、それは有形資産であろうと、非物質的な無形資産（人間の資質、職業上の能力）も資本として捉えることが可能である。

Social Capital を考える場合には、有形資産のみならず、無形資産も対象にすべきであろう。前者は、一般的な社会資本（道路、港などの社会インフラ）であり、後者が信頼、規範、ネットワークを中核概念とする社会関係資本である。いずれも、私的資本としては特定することの出来ない資本であるが、将来に収益（効用）をもたらすことが期待されるのである。また、直ちに消費しないために「資本」として認識される。道路や港などの社会インフラは、それがあることにより物理的に交換経済を効率化させ、社会的に利益をもたらす Social Capital（社会資

本)である。企業も有形の Social Capital を一部活用することで利潤を得ることが可能である。地方自治体が社会インフラを整備し、企業を誘致するケースなどは、公共財であるはずの社会資本を、企業が織り込んで自社の企業資本の一部として利用するのである。企業自身が自社商品の流通のために、自分たちで私的財として道路を工事していたのでは大きな利潤は見込めないであろう。このような有形の社会資本ばかりではなく、前述してきたように、目に見えない信頼、規範、ネットワークといった Social Capital (社会関係資本) も、取引相手との関係性を強化することによって交換経済を効率化させ、社会的に利益をもたらす Social Capital (社会関係資本) である。

資本は通常、何かしら現在の犠牲があって、将来の収益に結びつくのが一般的であり、現在の犠牲は投資活動である。しかし、本来的に資本は、将来の収益が期待できれば、現在の犠牲がなくとも価値を持つであろう。資本が意味を持つのは、現在の我慢をすることではなく、将来の収益が期待できることなのである。それだけでも社会関係資本は、十分に資本としての価値を備えているといえるが、何もせずに信頼や絆が生まれるわけではない。例えば、社会的規範を教える道德教育や社会的なネットワークを創出する交流会やイベントなどには、何らかの一定のコストが必要である。企業が社会一般との間で信頼やつながりを得るためにも、様々なパブリックリレーションズ活動によって企業の情報を発信し、交流を図っている。また、顧客創造のために実施されるプロモーション活動や広告宣伝活動も、そのためには当然ながらコストをかけており、それらの活動は一種の投資活動であろう。社会資本は過去からの物的な投資活動によって蓄積された社会全体としての有形ストックであり、社会関係資本も、過去からの持続的な関係性の積み重ね、取引の積み重ねによって蓄積された無形ストックである。

Social Capital は、有形・無形のいずれであっても市場機能を支援する。有形資本は、物流や情報網などを含めて交換経済を支援するが、無形の資本として形成された信頼関係などがなければ、私有財産の交換（売買）には相当のコスト（取引コスト）が必要になる。企業の商品を考えてみても、商品の中身（食品など）が表示と異なるかどうかなどは、社会との信頼関係があるかないかで大きく変化するであろう。不完備契約関係の中で、それぞれの組織が努力を続け、暗黙的契約を遵守することで、取引コストを低減させることができ、市場機能を支援することにつながるのである。

第5章 企業資本における社会関係資本の評価フレームワーク

5.1. 知的資本概念における社会関係資本

前章で考察してきたように、Social Capital は有形・無形であっても市場機能・交換経済を支援する資本として認識・評価されるべきものである。そのことは、目に見えない無形の Social Capital である社会関係資本でも同様である。社会関係資本は資本なのである。先行する目に見

えない無形知的資本に関する研究においても、様々な無形の資本が存在している。これまでの無形知的資本に関する議論の中に、社会関係資本と類似する資本概念は多分に存在する。本研究における社会関係資本に関する評価について考察するためにも、無形知的資本について再度、確認および整理を行う必要があるだろう。本節では、無形知的資本論の先行研究¹⁹における社会関係資本を概観し、知的資本と社会関係資本の整理を行う。なお、前述したように本研究においては、資産（assets）と資本（capital）の明確な区別は意識的に避けることとしている。

1) Edvinsson & Malone (1997) による知的資本と社会関係資本

Edvinsson & Malone (1997) は、スウェーデンのスカンディア社における知的資本に関する報告書の様式を提示し、日本においては、経済産業省の知的財産報告書作成ガイドライン策定へも影響を与えた。スカンディア社の知的資本分類に関する研究事例は、無形資産や知的資本関連の議論においては必ずと言ってよいほど取り上げられる著名な研究成果である。知的資本に着目した著書 *Intellectual Capital* の中で、Edvinsson & Malone (1997) は、知的資本は、人的資本、構造資本、顧客資本から構成されていると定義している。社会関係資本との関係で言えば、構造資本の構成は組織資本、革新資本、プロセス資本の新しい3つの要素から成っており、特に組織資本は社会関係資本と関係が深い。彼らによれば「組織資本は、知識をスピーディに企業内や供給・販売チャンネルへ伝達するためのシステム、ツールであり、運営のポリシーなどへの企業の投資を指す。これは組織における体系化された能力であると同時に、その能力をテコとして利用するシステムである。」(Edvinsson & Malone, 1997, 邦訳、1999, p.54) と説明し、知識を企業内や供給・販売チャンネルへ伝達するシステムとして位置づけている。これは社会関係資本そのものであり、前述したクラブ財としての社会関係資本として捉えることも可能であろう。

一方、外部との関係では「顧客資本」がある。顧客との関係こそが、キャッシュフローの発生する場所と位置づけており、Edvinsson & Malone (1997) は、顧客との関係による「顧客資本」を持つ企業の優位性を論じている。「顧客は、自分が何を求めているのかを知っているとはかぎらない。何も知識がない新製品や新しいサービス、新しいテクノロジーに関しては特にそうだ。そこで、顧客の要求を予想し、うまく吸い上げられているような、顧客の趣味やニーズ、興味の対象をできるだけ多く知っておかなければならない。しかし、顧客について、それだけのことを知るには顧客から莫大な量の個人情報を提供してもらわなくてはならない。それには確固たる信頼が必要である。顧客からそれだけ信頼されている企業が現在どれだけあるのだろうか。このため、将来成功する企業というのは、顧客から喜ばれることは言うまでもなく、

19 ここで上げたもの以外にも、人的資本と社会関係資本の中間領域として組織資本の存在を主張する Wright et al. (2001) や蜂谷 (2006) などがあるが、組織資本は中間領域としてあいまいさが残るため本稿における議論では詳述は省略する。

強い信頼とロイヤリティを得るための長期的プログラムに既に着手している。」(Edvinsson & Malone, 1997, 邦訳, 1999, p.121)。「顧客資本」を構築する際に重要なことは、強力な信頼やロイヤリティが顧客との間で構築されることである。このような資本も私的財としての社会関係資本と捉えることができる。

2) Stewart (2001) による知的資本と社会関係資本

Stewart (2001) は、知識をベースにしたナレッジマネジメントを中心とする知的資本戦略について論じている。その中で、企業の知的資本の標準的構成の考え方として、「知的資本」を「人的資本(才能)」、「構造的資本(知的所有権、方法論、ソフトウェア、文書など、知識を応用した産物)」、「顧客資本(クライアントとの関係)」に分類している。基本的には、Edvinsson & Malone (1997) と同様の分類である。顧客資本は前述したように私的財としての社会関係資本である。また、企業が価値創造を行い、収益力を高めるためには、知的資本への投資が重要になってくるが、知識や知的資本が活かされるためには、知識プロセスが必要であると Stewart (2001) は指摘している。知識プロセスとは、知識を創造し、知識を共有するためのプロセスであり、知識創造と知識共有は相互依存関係にあり、知識プロセスが有効に働くことで、社内の誰かが発見・発明した新しい知識を、別の人間がそれを応用したり、繰り返し再利用したりすることができる。知識プロセスは知識創造、顧客学習、知識共有の繰り返しにより構成されているが、Stewart (2001) では、知識共有によって、社会的資本²⁰、信頼、モラル、文化が築かれる点が最も重要なことであると指摘しており、IBM のローレンス・プルサークが、イーライリリーやキャピタル・ワンと協力した仕事での言葉²¹ を例に挙げ、知識共有において、信頼がもっとも大切な要素であると述べている。知識という観点から企業を管理する上で信頼は不可欠なものであると認識されるようになっていく。知的資本の源泉である知識を活かすためには、信頼が極めて重要であり、信頼が無ければ、知識ベースの知的資本は成り立たないのである。知的資本の構成に、信頼の存在が置かれることは必然である。知識プロセスは、クラブ財としての社会関係資本を活用したものであると捉えることができるであろう。

3) Sullivan (2000) による知的資本と社会関係資本

Sullivan (2000) は、知的資本を構成する要素として、「人的資本」「顧客資本」「知的財産」「暗黙の知識(暗黙知)」「知的資産」「研究・開発」「構造資本」「イノベーション」「成分化された知識」「情報技術」をあげている。知的資本の定義は研究者によって様々であるが、何処に焦点があてられているかの違いにより、様々な定義があると述べている。その上で、Sullivan (2000) では知的資本を保有する企業の資本を、次の3つに分類している。A) 知的資本(固

20 訳書(2004)では、「社会的資本」と訳されている。

21 ローレンス・プルサークは「信頼がなければ、何も起こりません。相互依存や権力よりも、明らかに信頼の方が重要なのです。」と述べている。(Stewart, 2001, 邦訳2004, p.330)

有の資産) (人的資本、知的資産 (含む知的財産))、B) 差別化可能資産 (補完的ビジネス資産) (生産設備、流通能力、販売力)、C) 汎用資産 (現金、有形資産、差別化できないもの) である。そして、知識活用型企業のモデルを用いて、A) 知的資本 (固有の資産) により、他社が模倣できない価値を創造し、その価値をB) 差別化可能資産 (補完的ビジネス資産) を用いて、利潤を生み出し維持する働きを担い、どの企業にでもあるようなC) 汎用資産が企業活動を継続させると論じている。A) 知的資本 (固有の資産) は、企業の価値創造を決定づけるモノであり、重要なものである。知的資本 (固有の資産) は、「人的資本」と知的財産を含む知的資産により構築されているが、知的資本 (固有の資産) の中には関係資本 (relationship capital) という概念が含まれていることにも触れている。関係資本を企業の内部と外部に分ければ、企業の内部関係は、企業内での価値創造に関連する関係であり、「最終的に企業が引き出したいと考える価値を創造するための能力を高めるような関係である。」(Sullivan, 2000、邦訳、2002、p.72)。従業員との関係などは企業の内部関係である。一方、企業の外部関係は、企業の外部から価値を引き出すことに関連する関係である。顧客や供給業者、投資家などとの関係がこれに該当する。企業と供給業者の例をあげ、関係資本について、次のように説明している。「企業と供給業者との良好な関係は、お互いにサポートしあったりプラスになったりして、双方にとっては、コストを削減したり供給に対する保証の増加となって現れているのである。さらにまた、供給業者にとっては、マーケティングコストの削減や収益の保証を意味するのである。企業がその供給業者と一緒に働いて相互の価値をさらにどれだけ創造できるという度合いは、その企業がどれだけより密接な連携や相互ロイヤルティを創造できるかという度合いでもある。」(Sullivan, 2000、邦訳2002、p.72)。このように企業の内部、外部を問わず、企業を取り巻く様々なステークホルダーと良好な関係を構築することが、価値創造につながる。このようなつながりは社会関係資本を活用していることから生じるのであり、Sullivan (2000) が関係資本と呼ぶ資本は、社会関係資本そのものであろう。

4) 刈屋 (2005)²² による無形資産と社会関係資本

刈屋 (2005) は企業の価値創造のプロセスとしての基本構造を、BS 計上資産、人的資産、組織無形資産に例示・分類した。BS 計上資産は、バランスシートに計上される資産であり、有形固定資産、金融資産、無形固定資産などを含む。人的資産は、人材に関連するものあり、事業の操業に関する人的資源、イノベーションを創造し、革新的変革をもたらす人的資源、および経営力の向上に寄与するプロセス人的資源などに分類できる。最後の組織無形資産は比較的分かりにくいものである。組織無形資産について刈屋 (2005) は、「組織無形資産は識別化された形式知化されたものである。それは、外部購入した無形資源や絶えず人的資本 (人材) の知的

22 刈屋 (2005)、『無形資産の理解の枠組みと情報開示問題』『RIETI Discussion Paper Series』経済産業研究所、http://www.rieti.go.jp/jp/publications/act_dp2005.html

生産活動により開発・蓄積された組織資源である。」(刈屋、2005、p.28)と定義し、そして、その上で組織無形資産の内容を「組織資源」「プロセス資産」「関係資産」と分類している。刈屋(2005)によれば、関係資産は、相互に関係することは前提に有りながらも、契約によって成立するもの、信頼関係に基づいているもの、ブランド・イメージ・認知に基づいているものに分類している。信頼関係に基づく関係資産は社会関係資本であろう。

また、刈屋(2005)は、特に関係資産について外部関係資産と内部関係資産に分類している。外部関係資産とは「顧客資産、サプライチェーン関係資産、提携・ネットワーク関係資産、株主関係資産、社会的関係資産(CSR、ブランド関係)など」を含むものとして定義したが、外部関係資産を十分に活用するためには信頼の構築が重要であると指摘している²³。信頼を構築することは社会関係資本を蓄積することである。実際の経営資源としての外部関係資産としては、顧客対応マニュアルや顧客名簿、供給者と情報共有するシステム資源、供給者と操業効率を上げるために共同開発したプロセス資源などがあるが、「コーポレートブランドや概念化されたのれんなどの信頼関係とイメージを基礎に投資家、消費者、従業員と一緒に将来の価値創造を作っていく関係資産」(刈屋、2005、p.29)も、刈屋は当然ながら外部関係資産と定義している。供給者や提携者との関係、投資家、顧客、社会との関係など、企業を取り巻く様々なステークホルダーとの関係性を外部関係資産と呼んでおり、これはまさしく私的財としての社会関係資本そのものである。

一方、内部関係資産については、刈屋(2005)は「内部人的資源に関係をつけた意思決定組織、生産設備と人的操業資源に関係をつけた生産組織など組織関係資産をはじめ、子会社との関係などである。加えて、ビジネスモデル、会社の規則、文化、インセンティブを作る報酬体系、文化に絡む暗黙ルールなど関係の基礎を作るノウハウも関係資産であるが、その関係の基礎に法的な契約関係を超えた信頼関係を前提としている」(刈屋、2005、p.29)と説明した。内部関係資産は、企業や企業グループ内における内部人的資源における関係をベースとし、内部人的資源の行動様式や行動を促す規則やインセンティブ、文化までをその対象としている。組織内での信頼や特定の規範に基づくネットワークはクラブ財としての社会関係資本そのものである。外部関係資産、内部関係資産の両者は、いずれにせよ社会関係資本なのである。

5.2. 企業資本の評価フレームワーク

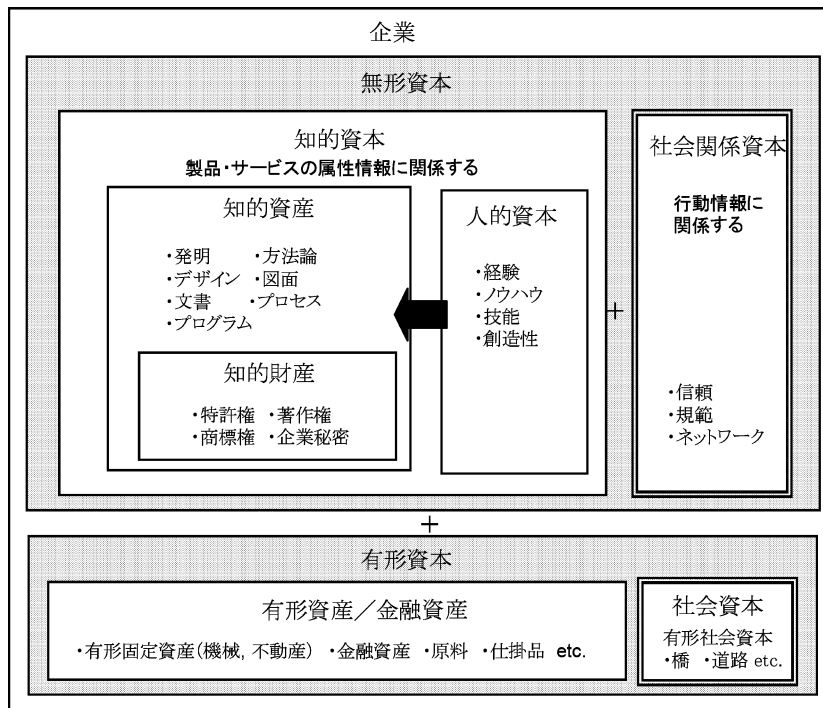
このように先行研究における無形知的資本論の中には、社会関係資本に分類できる資本が多

23 「供給者や提携者との関係は、契約とその実行から発生する信頼関係に基づいている、他方、投資家、顧客や社会との関係は、継続的な規律ある企業活動や情報開示を通じたコミュニケーションにより確保されるもので、信頼関係やコーポレート・ブランド・イメージに基づくものである。無形資産を基礎とした競争環境のもとでは、継続的に優秀な人材を確保し、イノベーションを重ね、安定的な成長をしていく上で、このようなコーポレートブランドの構築がいっそう重要になっている。」(刈屋、2005、p.29)

分に存在することが確認された。本研究においては無形知的資本と社会関係資本の区別を明確にする必要がある。これまでの無形知的資本と社会関係資本に関する先行研究の研究成果を踏まえて、本研究では、企業資本に関して図4のように社会関係資本を位置づけて評価するためのフレームワーク²⁴を構築した。これまで考察してきたように、知的無形資本に包含されている「信頼」「規範」「ネットワーク」に関連する部分を抜き出して、社会関係資本を明確化している。また、その特徴として、知的資本は、製品・サービスの属性情報に影響を与えるものであり、社会関係資本は組織の行動情報に影響を与えるものとして分類している。

企業資本構成の評価フレームワークについて大きく分類すると、「有形資本」と「無形資本」に分類することができる。市場が評価する「有形資本」の中には「有形資本／金融資本」と「社会資本」が含まれる。「有形資本／金融資本」は、企業が経済活動を行っていく上で基本となる資本であり、企業の所有する機械、不動産などの有形固定資産、財務上の金融資産、製品を製造するための原料や部品などの仕掛品等も含まれる。Edvinsson & Malone (1997) が論じる

図4 企業資本の評価フレームワーク



(出所) 筆者作成

24 評価フレームワークとしているのは、無形資本は、目に見えない資本であり、評価されて初めて意味を持つ資本であるために評価されることが重要である。その意味で評価フレームワークという言葉を用いている。

スカンディア・ナビゲーター²⁵で示される企業の過去に焦点をあてた部分である。また、「社会資本」は道路や橋などの有形の社会資本であるが、「社会資本」が企業の有形資本の評価にも影響を与えるのである。前述したように本来公共財である有形の「社会資本」が、企業の「有形資本」の価値を高める場合がある。例えば、自社の工場周辺の交通アクセスが非常に悪く非効率的であったが、国や自治体による社会資本インフラの整備が進展することにより、工場の物流の効率性を高め、その企業の優位性を向上させることが考えられる。市場の参加者は、工場の設備・生産能力だけでなく、工場周辺の社会資本を含めて企業の有形資本を評価するのである。

「無形資本」は、「知的資本」と「社会関係資本」を包含した概念として位置づけている。その中でも「知的資本」は、人的資本と知的財産を含む知的資産に分類した。Sullivan (2000) に習えば、知的資産は知識を成文化し、記述し、それに対する所有権を主張できるようにしたものである。知的資産は発明、デザイン、図面、文書、プログラムなどのように成分化されたものであり、何かに書き留めたり、コンピューターに入力した知識は、知的資産として保護される。また、知的資産のうち、法律で保護されたものが知的財産である。特許権、著作権、商標権、企業秘密などは、法律によってその権利が保護されているものである。Sullivan (2000) も指摘するように、このような知的資産や知的財産には人的資本が影響を与えていると考えられる。人的資本は企業の全ての人間の総合的な能力、経験、ノウハウ、技能などの集合体であるが、これら成文化されていない暗黙知的な人的資本が、組織内で成文化され形式知的な知的資本に変換されるのである。人的資本によって知的資産は産み出される。企業にとって価値を創造するのは人的資本なのである。例えば、弁護士は、弁護士が持つ能力や経験やノウハウといったものが、弁護士事務所の収益を創造するのである。また、プログラマーは、ソフトウェア企業に雇われ、新しいソフトウェアプログラムを生産するが、企業はそれをコピーして量産し、販売することによって収益を創造する。ソフトウェアプログラムを産み出す個人の能力や経験やノウハウが、プログラムとして成文化されて知的資産となり、製造・販売されて価値を創造するのである。知的資本がその製品やサービスの特徴付けを行い、競合他社では真似のできない競争優位をもたらすのである。このように知的資本は、製品やサービスの属性情報に影響を与え、競争優位をもたらし、企業の将来のキャッシュフローを創出させる源泉となる。

しかし、新しい知識を産み出し、その知識を成文化するのは容易ではない。企業内には様々な能力や経験をもった人的資本が存在するが、個人の能力やノウハウの拡張には限界がある。野中・竹内 (1996) が論じるように、組織の知識創造には暗黙知と形式知の間での共同化、表出化、連結化、内面化といった知識変換が必要であり、個人によって得られた知識を、グルー

25 スカンディア・ナビゲーターはスカンディア社が開発した知的資本の評価モデルである。財務焦点（過去）、顧客焦点・人的焦点・プロセス焦点（現在）、革新・開発焦点という5つの焦点から知的資本を評価している。

ブや組織レベルの知識に変換するためには、まずは暗黙知の共有が無ければ始まらない。

そこで重要な資本となるのが「社会関係資本」である。組織の行動情報に関する資本である。社会関係資本は、信頼、規範、ネットワークを中核とした資本概念であるが、組織内においては構成員同士を相互に結びける結束型 (Bonding) のネットワークにより、組織への知識変換がスムーズに行われ、新たな知識の創造につなげることが可能となる。構成員相互が信頼に満ち溢れ、意思疎通が容易な組織と、不信が蓄積され、構成員の意見を阻害するような組織とでは、知識創造のプロセスにおいてその違いは明白であろう。企業が創業期の時は組織も小さいので、組織内の情報は流通し、新しい知識を得ることは比較的容易である。しかし、企業が発展し成長して複雑になり構成員が増えてくると、情報の共有がなされることは少なくなり、企業としての活力が失われていくことにつながるのである。企業規模が大きくなるにつれて、知識とノウハウを成文化することを動機づけ、社内の構成員間で共有化し、組織知として定着させていくためには、社会関係資本の充実が欠かせないのである。

また、社会関係資本は、企業が顧客やステークホルダーとの良好な関係構築を図ることに役立つ資本である。Edvinsson & Malone (1997)、Stewart (2001)、Sullivan (2000) が顧客資本と呼び、また Sullivan (2000) が関係資本、刈屋 (2005) が関係資産と呼んでいた資本と同様のものである。社外のステークホルダーと信頼を獲得することで、取引コストを減少させ、その企業の取引を効率化させることにつなげる。外部ステークホルダーとの関係のネットワークは、顧客を広げていくような橋渡し型 (Bridging) 型のネットワークと、取引先との系列関係を強めるような結束型 (Bonding) のネットワークがあるが、いずれのネットワークにせよ企業にとって取引の効率化という効用をもたらす資本となる。

社会関係資本は、組織の行動様式の中に埋め込まれた資本であり、組織内での価値を創出するような風通しの良い企業風土や営業活動の繰り返しなどの労働サービスの費消により蓄積されるストックとして評価することができる。製品・サービスから利潤を得ようと思えば、顧客を開拓することが必要である。そのためには製品やサービスそのものの品質という属性情報が評価されるべきものであることは当然ではあるが、製品やサービスの属性情報以外にも、価格、流通、プロモーション等の対策を施さなければキャッシュフローの創出は出来ないであろう。また、競争が激化する市場の中で顧客を獲得するためのプロモーション戦略として、宣伝・広告活動はもちろんのこと、営業マンによる日々の営業活動の繰り返しなどで、顧客との持続的関係性を構築することで、製品・サービスを販売し、利潤を獲得することが可能となる。顧客は、製品やサービスの品質に関する属性情報だけではなく、その企業の行動情報を評価して製品やサービスを購入するのである。いくら属性情報が良さそうに見えても、企業の行動がいい加減であれば、その行動情報により製品やサービスの購入を見送るであろう。消費者の授受する情報の中身は、製品やサービスの品質に関する属性情報だけではなく、その企業の信頼性に関わる情報であり、属性情報と行動情報をあわせて評価しているのである。これらの属性情報

および行動情報という2種類の情報が正確に消費者に伝わることによって、企業と消費者の間に介在する「情報の非対称性」が解消され、購買が促されるのである（高岡編、2007、p.16）。

Porter, M. E. (1985) が指摘するように、企業の活動は価値連鎖しており、製品の市場導入とサービスが最終段階で価値に統合されなければ、顧客から利潤を得ることは出来ない。また、マーケティング活動においては近年、ホリスティックマーケティング²⁶が提唱されるように、4P（Price, Place, Product, Promotion）における価値を管理するだけでなく、共創的に顧客との関係性を探索・構築し、関係性を管理することが必要になってきている（Kotler, P., Keller, K. L., 2006）。顧客との関係性を適切に構築・維持し、顧客の生涯価値の総和を最大化するという概念であり、カスタマーエクイティと呼ばれることもある（和田、1998；Roland, Lemon and Zeimthal, 2001）。製品やサービスの品質に関する属性情報も、顧客との関係性により社会関係資本が構築され、その製品やサービスを提供する組織の行動情報が付加されることで相乗効果をもたらし、売上も上昇するはずである。その結果として、暖簾やブランドが形成されれば企業価値は向上するのである。

その意味でも、市場の参加者は、そのような財やサービスの属性に関する企業の知的資本だけを評価するのではなく、暖簾やブランドの構成に欠かせない社会関係資本を含めて無形資本を評価していると考えるほうが自然であろう。本研究においては、企業の無形資本の中に、社会関係資本を明確化して位置づける評価フレームワークを提言している。

5.3. 企業の社会関係資本の役割とブランド資本

前項で企業資本において社会関係資本を市場の評価フレームワークの中で資本として位置づけた。企業は自らの所有する有形資本と人的資本を中心とした無形知的資本を結合させて、将来のキャッシュフローを生み出す製品・サービスを生産する経済主体である。市場は、企業の製品やサービスの品質に関する属性情報だけを評価するのではなく、その製品やサービスを提供する企業のマーケティング活動のほか、コンプライアンスやCSRを含めたあらゆる組織の行動情報をも評価する。組織の行動情報が付加されることで相乗効果をもたらし、その企業が提供する商品の信頼性や顧客との関係性を構築するプロセスを市場は評価するのである。

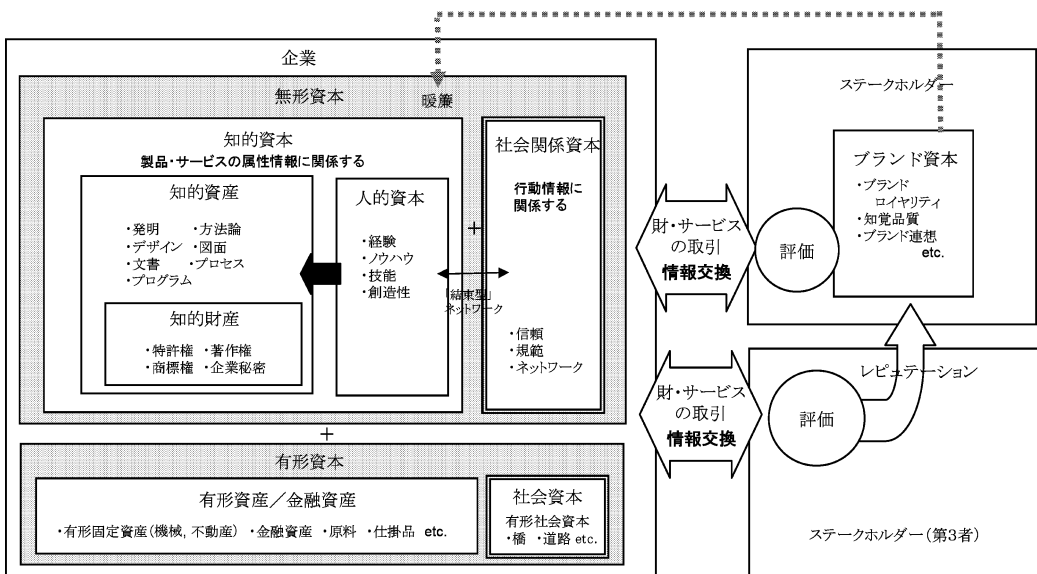
企業が販売取引などの労働サービス（営業活動の繰り返し）や情報のやり取り（例えばパブリックリレーションズ活動）を繰り返し、組織の行動情報を積み重ねることで、顧客やステークホルダーとの関係が構築され、社会関係資本が蓄積される。顧客は、組織の行動情報と製品・サービスの属性情報を併せて評価し、その評価情報を別の第三者に対し情報発信することにな

26 Kotler, P., Keller, Kevin, K. (2006) では、ホリスティックマーケティングを重要なステークホルダーとの間に長期的に満足できる関係を築いてともに繁栄することを目的に、価値を探索し、創造し、提供する活動を統合するものと紹介されている。（Kotler, P., Keller, Kevin, K., 2006, p.49）

る。この第三者による評価情報の伝達がレピュテーション(評判)である。このレピュテーションが蓄積されることで、ブランド資本が形成され、企業に超過利潤をもたらすのである。ブランドは顧客にも蓄積されるものであるが、企業内でも知的資本と同様に管理されることがある。ブランド資本はそのブランド価値を向上させることで、さらに無形資本に影響を与え、その価値を増幅させるのである。それがいわゆる暖簾²⁷である。一度ブランドが構築されれば、ブランドを拡張して容易に市場参入を果たし、競争優位を発揮することができるように、無形資本の価値を向上させるのである。企業資本とブランド資本の関係を整理すると図5のフレームワークのようになる。

レピュテーションを獲得するためには、まずは企業のことを知ってもらい、理解してもらうために企業情報を発信することが必要であるが、企業から発信する情報だけでは、蓄積(ストック)されるブランド資本はブランドを確立するような大きいものにはならない。ブランド資本には、フローとしてのレピュテーションが必要であり、顧客や第三者からの口コミなどの評価情報が欠かせないのである。レピュテーションは、企業の発信する属性情報や行動情報の真偽が顧客やステークホルダーに確認され、製品の質や価格等の様々な情報を顧客の消費活動や取

図5 企業資本とブランド資本



(出所) 筆者作成

27 暖簾は、無形資産の中で識別不可能な分離・識別できない残ったものの総体である。外部からの取得の場合は「買入れ暖簾」であり、企業内部であれば「自己創設暖簾」となる。自己創設暖簾は、その評価が困難なこともあり制度会計上は計上されることがないことが多いが、ここでの暖簾はブランド資本を元とした自己創設暖簾である。

引経験により評価された評価情報である。ブランド資本は評価されたレピュテーションとしての情報が蓄積されて初めて意味を持つ（ストックされる）のである。顧客の消費活動や取引経験により適切に評価されるためには、顧客やステークホルダーとの関係が良好であることが必要最低条件であろう。顧客やステークホルダーと企業の間での相互の行動情報のやり取りが、評価情報に反映されるのである。つまりは、社会関係資本がその情報発信のあり方に影響を与えるのである。社会関係資本の役割は、顧客やステークホルダーとの持続的関係性を円滑にし、良好なブランドを創出しやすくすることにある。

行動情報はプラスの面ばかりではなく、マイナスの行動情報も評価の対象となる。企業が何らかの反社会的行動を行えば、刑罰や罰金などの法的制裁の他に、負のレピュテーションという社会的制裁を受けることになる。これまでの組織の行動情報にも疑義を生じかねない。これまでに蓄積してきた社会関係資本を毀損させ、信用や信頼が低下し、その企業の製品やサービスといった属性情報にまで疑念を抱くことになる。そのことがさらに悪い風評を生み、顧客の買い控え、売り上げの減少などにつながり、株式資本市場では株価の下落などあらゆる経済取引に困難を生じるさせる可能性がある。その結果、これまでに築き上げたブランド資本も崩壊するのである。反社会的行動による負のレピュテーションは、顧客やステークホルダーとの関係性を破壊し、信頼や絆などを破壊するのである。負のレピュテーションが拡がることにより、社会関係資本はストックとは呼べないほどのレベルにまで低減し、通常の経済取引が不可能になる。レピュテーションに係る直接的な費用は自社以外の外部ステークホルダーが負担している。しかし、社会関係資本が低減し、ステークホルダーとの関係が良好でなくなるとすれば、正のレピュテーションを得ることはできず、経済取引を成立させることに困難が生じるであろう。仮に正のレピュテーションを得ようとすれば、これまでは顧客やステークホルダーが負担していた費用を、自らが負担する必要がある。社会関係資本が元通りにストックされるレベルに回復するまでには、膨大な費用や長い時間と労力がかかり、短期間で回復することは極めて難しい。

このような状態になった場合、取引を通常通り再開するためには、反社会的行為を行わないような組織構造やガバナンスの変革が必要である。また、組織構造やガバナンスの変革の妥当性について、第三者の認証を受けることも必要になるであろう。組織の行動を正常化させ、その変革が社会的に認められるようにパブリックリレーションズ活動を行うことが極めて重要になる。社会との関係性を修復するためには、組織構造やガバナンスの変革も必要であるが、適切な情報が、顧客やステークホルダーに対して明確に伝達されない限り、つまりは情報開示がなされない限り企業の諸活動は評価されないのである。情報を開示し、適切なコミュニケーションを図りながら評価を得て、社会関係資本を蓄積することで、ブランドが構築され、企業価値が回復されていくのである。

情報を開示し、透明性を高めることで、企業の行動情報をステークホルダーに伝達し、正し

い評価を得ることが可能になるのである。その意味でも情報が重要な役割を果たすのである。

第6章 パブリックリレーションズ定義の再考

前章で考察したように、企業資本における無形資本は、知的資本と社会関係資本で評価することができる。社会関係資本は、組織の行動に起因する情報を元に評価した資本であり、組織の行動様式の中に埋め込まれた資本であった。組織内での価値を創出するような風通しの良い企業風土や営業活動の繰り返しなどの労働サービスの費消により蓄積されるストックとして評価することができる。社会関係資本は、組織のステークホルダーとの様々な行動に基づく関係性により評価されるのである。

社会との良好な関係を構築するために、企業では様々な活動が執り行われているが、その代表的なものにパブリックリレーションズ(Public Relations)をあげることができる。もちろん、社会関係資本は、パブリックリレーションズだけで蓄積されることはなく、取引や経済活動を通じた様々な活動により蓄積されることは前章でも確認したが、企業における様々な活動の中でも、とりわけパブリックリレーションズに類する活動が、社会関係資本の蓄積に大きく寄与することは考えられる。組織はパブリックリレーションズ活動を通じて、社会との関係を良好にしようと努力しているのである。

しかし、これまで社会関係資本とパブリックリレーションズを関連させて両者を同じ土俵で議論されることはなかった。社会関係資本に関する議論も前述したように比較的新しい概念であり、実務では長い蓄積があるパブリックリレーションズが、学術分野に論じられるようになっての学術的蓄積は他分野と比較してもまだ少ないのが現状である。

そこでまずは、これまでパブリックリレーションズがどのような定義されてきたのかを考察するため、パブリックリレーションズに関する主な先行研究におけるパブリックリレーションズの定義を確認してみたい。次にあげるものが主なパブリックリレーションズの定義である。

山中・吉田(1979)²⁸：「関係する人々が関与できるコミュニケーションのパイプを用意することが、PRにとって本質的な意義を持つことは疑いないところである。パブリックリレーションズというのは、関係するすべての人々との関係をコミュニケーションのパイプを通じて発展させることなのである。」

加固(1973)²⁹：「PRとは、個人または組織体が、その関係する公衆の理解と協力を得るために、自己の目指す方向と誠意を、あらゆるコミュニケーション手段を通じて伝え、説得し、あ

28 山中・吉田(1979)、p.29

29 加固(1973)、p.7

わせて自己匡正をもはかっていく継続的な“対話関係”である。自己の目指す方向は、公衆の利益に合致していなければならない、また現実に行う活動をとらなければならない。」

井上 (2006)³⁰：「パブリックリレーションズ (PR) とは、個人や組織体が最短距離で目標や目的を達成する、『倫理観』に支えられた『双方向性コミュニケーション』と『自己修正』をベースとしたリレーションズ活動である。」

Cutlip, Center, Broom (2005)³¹：「Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends」

猪狩編 (2007)³²：「広報・パブリックリレーションズは、組織とそれを取り巻く人々・集団との関係を円滑にし、お互いが信頼できる関係をつくり、維持する考え方であり、技術である。」

PRSA (1982)³³：「Public relation helps our complex, pluralistic society to reach decisions and function more effectively by contributing to mutual understanding among groups and institutions. It serves to bring private and public policies into harmony.

Public relations serves a wide variety of institutions in society such as businesses, trade unions, government agencies, voluntary associations, foundations, hospitals, schools, colleges and religious institutions. To achieve their goals, these institutions must develop effective relationships with many different audiences or publics such as employees, members, customers, local communities, shareholders, and other institutions, and with society at large.」

表現は様々であるが、いずれも「リレーションズ」や「関係作り」という言葉が入っており、パブリックリレーションズは、ステークホルダーを中心とした公衆 (Public) との関係性の構築が、組織と社会にとってプラスに働くことを含意した概念であることが分かる。しかし、これらの定義には比較的事務的な視点が盛り込まれており、パブリックリレーションズ活動の内容を定義するものが多く、パブリックリレーションズを行うことで、どのような経済的メリットを得ることができるかは具体的に表現されていない。井上 (2006) も「最短距離で目標や目的を達成する」、Cutlip, Center, Broom (2005) も「maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics (組織と公衆の間で相互に効用をもたらす)」と述べ

30 井上 (2006)、p.3

31 Cutlip, Center, Broom (2005)、p.5

32 猪狩編 (2007)、p.12

33 PRSA (アメリカ PR 協会) が1982年に制定した公式ステートメントの中で記されたパブリックリレーションズに関する見解である。 <http://www.prsa.org/aboutUs/officialStatement.html> を参照。

るにとどまっている。しかし、パブリックリレーションズは、企業がそれなりの時間やコストを掛けて行う活動であり、それを行うことでどのような経済的利益（効用）が企業にもたらされるのかを説明する必要がある。経験的にはパブリックリレーションズが、組織の存続の為に必要不可欠であるということは実務家の間では認識されているが、パブリックリレーションズを行うことの経済的価値やメリットがどのようにあるのか、あまり説明されてはいない。経営者にとってみても、パブリックリレーションズ活動の経済的な価値が認識されなければ、パブリックリレーションズの重要性を理解することはないであろう。パブリックリレーションズがその必要性は認識されながらも、組織の中で宣伝と比べても、比較的軽んじられてきた原因はそこにある。これまでは、経営学・商学におけるマーケティング論のプロモーション活動の一部として、パブリックリレーションズが取り上げられている程度であり、本来のパブリックリレーションズが持つ機能の一部しか説明されていない場合が多いのが現状である。

しかしながら、日本におけるパブリックリレーションズ導入期に出版された小谷（1951）の『PRの理論と実際』による定義がパブリックリレーションズの本質的な説明を行っている。小谷（1951）はパブリックリレーションズの定義について次のように述べている。

「要するに PR の定義は、その表現の方法によって、幾通りにも書き表されるが、その内容には少なくとも次の 2 つの共通な事柄が含まれている。すなわち、

- (イ)よいことをするという事。言い換えれば、自分の行為が第三者の好感を得るに値するものであるという事が前提となるべきこと
- (ロ)この事柄を第三者に説明し、理解させて、自己に有利な行為、たとえば好意、信頼を得ようとする事。

この二つが、その定義の内容として含まれていなければならない。この場合の第三者とは必ずしも一般大衆であるとは限らない。或る場合には自分と直接に関係のある特定の集団(Group)であり、また或る場合にはいわゆる公衆である。次に好意、好感、信頼という言葉であるが、これは英語の Goodwill のことであって、必ずしも適当な単語ではないが、他に格好なものがないので、Goodwill に好意或いは好感という字句を使った次第である。

以上の説明によって、Public Relations の Public は必ずしも公衆の意味ではなく、広く第三者的な存在の総体であり、また、Relations は単なる関係に止まらず、進んでこの関係をよいものにしようとする一切の努力までも含めたものであることが了解されたものと思う。」（小谷、1951、pp.14-15）

小谷（1951）の記述は、パブリックリレーションズ導入期の定義でありながらも、現在でも十分に通用するものである。特に次の 2 点は、パブリックリレーションズ導入期にあって先進的である。1 つ目は、Public についての見解である。Public という言葉から、単純に Public を「公衆」と訳出するケースが多い。しかし、小谷（1951）は「第三者とは必ずしも一般大衆であるとは限らない。或る場合には自分と直接に関係のある特定の集団(Group)であり、また或

る場合にはいわゆる公衆である。」と述べ、Public を自分と直接に関係のある特定の集団 (Group)、すなわち、ステークホルダーを対象としているのである。戦後の導入期にあって、既にステークホルダーの概念が含意されていたのである。2つ目は、「自己に有利な行為、たとえば好意、信頼を得ようとする事」をパブリックリレーションズの定義に含めている。前述したが、信頼を獲得し、関係を積み重ねることで「社会関係資本」が蓄積されるのである。「自己に有利な行為」は、まさに「社会関係資本」が充実することにより取引コストを低減させ、効率的な経営基盤を生み出すことである。加えて「信頼」「好感」は、Goodwill のことであると明言しており、経営学、とりわけ会計学の世界では、Goodwill は「暖簾」という無形資産のことを指している。つまり、パブリックリレーションズは「暖簾」という無形資産を生み出す効率的な経営基盤を作ることにつながるというのである。

小谷 (1951) の議論を踏まえ、本稿では、パブリックリレーションズの定義を、社会関係資本の視点を加えて、次のように提言したい。

パブリックリレーションズとは、組織が市民や社会等、組織体のステークホルダー (利害関係者) との関係を積み重ねることで信頼を獲得し「社会関係資本」を蓄積することにより、社会における取引コストを減少させ、効果的・効率的な経営活動の基盤をつくることである。

パブリックリレーションズの Public とは、前述したように社会におけるステークホルダーの総体のことである。また、パブリックリレーションズに関する情報の多くは、企業が提供する財やサービスに関するスペック情報などの属性情報そのものというよりは、経営者を中心とする組織体が行う経営行動に関する情報であり、組織の行動情報に関するものである。パブリックリレーションズの代表的な活動であるメディアリレーションズを例にしても、社長の記者会見は、今後の組織の経営行動に関する情報ディスクロージャーであり、行動情報を伝達しているのである。パブリックリレーションズ自体も経営行動の何らかの一部であろう。組織がメディア記者と面識を持ち、重ねて信頼関係を醸成すること自体が立派な経営行動なのである。パブリックリレーションズ活動が、社会関係資本の構築に貢献するのは明らかである。

筆者の提言する定義では、パブリックリレーションズは、その活動を通じて「社会関係資本」を蓄積することにより、取引コストを減少させ、効率的な経営基盤をつくるというメリットが明確に定義されている。パブリックリレーションズの本質は、取引コストを低減させ、効率的な経営基盤をつくることに寄与することである。当然、パブリックリレーションズにより、ステークホルダーとの良好な関係が構築されることになれば、その企業独自の財やサービスの消費や取引を通じて、企業を適正に評価し、第三者に評価情報を伝達することにつながる。その第三者への評価情報伝達がレピュテーションなのである。そして、そのレピュテーションが

蓄積されたものがブランド資本である。経済活動のベースとして社会関係資本により取引コストは低減されるが、ブランド資本が蓄積されることで、さらに取引コストは低減され、企業の効率性が高まり、競争優位性も飛躍的に向上するのである。ブランド資本が構築されることで、プロモーション費用の節約や顧客維持に関するロイヤリティコストなどが低減され、競争優位が実現するのである。パブリックリレーションズはこのような競争優位性を作るベースとして、「社会関係資本」を蓄積し、取引コストを減少させるような効率的な経営基盤を作ることに役立つ経営行動の一つなのである。

これまでは、パブリックリレーションズの定義としては信頼関係を構築するというだけで言及されることが多かったが、筆者の提言する定義では、パブリックリレーションズを通じて信頼関係を構築することで企業にとってどのような経済的メリットがあるのかを多少なりとも言及できたはずである。「効果的・効率的な経営基盤をつくる」というと非営利組織、行政・自治体などの行政組織は関係がないように思われてしまうが、組織経営を行う上では、組織運営に関する様々な経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が必要であり、社会において信頼の置けない組織には、そのような経営資源は集まってこないであろう。本稿は企業に焦点を当てて議論を行っているが、非営利組織、行政・自治体であってもパブリックリレーションズは必要なのであり、パブリックリレーションズにより、非営利組織、行政・自治体の組織価値を明確させ、その組織の社会的な存在理由を明確化させるはずである。

第7章 まとめと今後の課題

7.1. 主要結論

本稿における主要結論は、次の2点に集約することができる。1点目は、企業資本における社会関係資本の評価フレームワークについて考察・整理を行い、無形資本の中に社会関係資本を明確に位置づけたことである。2点目は、社会関係資本とパブリックリレーションズを考察し、新しいパブリックリレーションズの定義を提案したことである。

1点目について詳述をまとめると次のようになる。社会関係資本は、信頼、規範、ネットワークを中心とする社会的なつながりに価値を求める資本である。これまでの先行研究では、社会学がその主な研究分野であったために地域社会における地域市民のつながりやネットワーク構造を中心に分析がなされてきた。本研究では、企業においても私的財やクラブ財として社会関係資本が活用されており、取引コストを低減させるなど、市場機能を支援する役割を果たす重要な資本であることが確認された。

社会関係資本は、企業内部では結束型のネットワークを形成することにより、暗黙知の共有を促し、組織の新たな知識創造に役立つ。また、企業外部では、橋渡し型のネットワークを利用し、口コミ戦略などのマーケティング活動に活用することも可能であろうし、結束型のネッ

トワークを形成して、顧客の囲い込み戦略などに活用することも可能である。いずれにせよ、社会関係資本を企業として活用することで経済的な効用をもたらすのである。社会関係資本として形成された信頼関係などがなければ、私有財産の交換（売買）には相当のコスト（取引コスト）が必要になるであろう。

社会関係資本を資本として認識すれば、有形でも無形でも Social Capital を企業資本の一部として織り込んで評価することができる。本研究では、これまでの知的資本論や人的資本論などの研究成果から、社会関係資本に類する資本を抽出し、そして企業資本の構成において社会関係資本を明確にプロットし、市場の参加者が評価する企業資本としての社会関係資本の評価フレームワークを提示した。知的資本は、企業が提供する財やサービスの属性情報に関する資本であり、社会関係資本は、企業の行動情報に関する資本である。この二つの資本が評価されて、企業の無形資本として評価されるのである。これまで、企業資本における社会関係資本の存在は、先行研究ではその重要性を指摘していながらも、曖昧な形で位置づけられていた。本研究では、社会関係資本が無形資本の評価において重要な役割を果たしていることを明らかにしている。今後、企業の社会的責任が大きく問われてくるような激しい環境変化に対応するためには、経営者による社会関係資本への着眼がますます必要になるであろう。

また、2点目について詳述をまとめれば、社会関係資本の蓄積に寄与する活動として、パブリックリレーションズを取り上げ、その定義について新しい提言を行ったということである。本稿では新しい定義は次のように提言している。「パブリックリレーションズとは、組織が市民や社会等、組織体のステークホルダー（利害関係者）との関係を積み重ねることで信頼を獲得し『社会関係資本』を蓄積することにより、社会における取引コストを減少させ、効果的・効率的な経営活動の基盤をつくることである。」これまでの定義では、パブリックリレーションズを通じて信頼関係を作ることまで触れている先行研究も存在したが、経営者にとってのメリットが説明されてこなかった。本研究では、パブリックリレーションズ活動を行うことで、企業経営にとってどのようなメリットが存在するのかを明示している。パブリックリレーションズを強化することは、企業の社会関係資本を向上させることに繋がり、無形資本の価値を向上させ、企業価値の増大に貢献するのである。経営者は広報担当者ほど、パブリックリレーションズに対して理解を示すことは多くなかったのであるが、本研究の定義により、パブリックリレーションズ活動を行うことで、どのような経済的価値があるのかを企業経営の視点で理解することが容易になると考えられる。

7.2. 今後の課題

本稿では、社会学分野で先行する社会関係資本を概観し、企業資本において社会関係資本を位置づけて評価するフレームワークを提示した。その上で、社会関係資本の概念を援用し、パブリックリレーションズの新たな定義を提言している。本研究では社会関係資本、知的資本、

人的資本に関する先行研究により理論的なフレームワークを構築し、理論的にパブリックリレーションズの経済的価値を説明している。しかしながら、これらの説明は、あくまでも理論的な説明であり、本稿におけるフレームワークが実証により説明されなければ実務においても意味を持たなくなるであろう。その点が本研究の限界であり、大きな課題である。

実証研究を行うためには、企業資本の中で、社会関係資本をどのように測定し、評価するのかが問題となる。しかし、現時点ではそのような評価モデルは存在しない。そもそも、目に見えない信頼やつながりに価値を置く社会関係資本だけの効果を測定することには大きな困難を伴う。また、パブリックリレーションズを通じて、どれだけ社会関係資本が構築されたのかを測定することも非常に困難である。社会関係資本の測定や評価については、新しい評価モデルが必要であり、その評価モデル化と測定・評価は今後の課題である。

実証的に社会関係資本を測定・評価することは困難を伴うものであるかも知れないが、企業という組織に、社会関係資本を位置づけて評価する視点は、実務にとって有用なものであると思われる。企業における社会関係資本のあり方とパブリックリレーションズの関係について深く考察を重ね、今後の研究を進めていきたい。

※なお本稿は、筆者の博士学位論文「企業資本における社会関係資本に関する市場の評価——不祥事企業のイベントスタディを中心に——」の研究成果の一部を、大幅に加筆・修正したものである。

〈参考文献〉

- Andaleeb, S. S. (1992), "The Trust Concept: Reserch Issues for Channels of Distridution," *Research in Marketing*, 11, pp.1-34
- Arrow, K. (1969), *The Organization of Economic Activity: Issue Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation*, in *The Amalysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*. Vol. 1 U. S. Joint Economic Committee 91th Congress, 1st Session
- Arrow, K. (2000), 'Observations on Social Capital', in Dasgupta and Sarageldin eds.
- Baker, W. (2000), *"Achieving Success Through Social Capital,"* University of Michigan Business School Management Series, Jossey-Bass (邦訳：中島豊訳『ソーシャル・キャピタル～人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する』ダイヤモンド社、2001)
- Bourdieu, P. (1986), "The Forms of Capital," in John G. Richardson, ed., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, pp.241-258
- Brousseau and Glachant (2002), *"The Economics of contracts Theory and application"*, Cambridge University Press
- Burt, R. S. (2001), "Structual Holes versus Network Closure as Social Capital," *Social Capital-Theory and research*, Ed. By Nan Lin, Karen Cook, and Ronald S. Burt, New York: Aldine de Gruyter.
- Burt, Ronald S. (1992), *STRUCTURAL HOLES: The Social Structure of Competition*, Harverd University Press (邦訳：安田雪訳、『競争の社会的構造——構造的空隙の理論』新曜社、2006)
- Child, J. and Faulkner, D. (1998), *Strategies of Cooperation*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Coase, R. H. (1988), *The Firm, the Market and the Law*, University of Chicago Press, (邦訳：宮沢健一・後藤 晃・藤垣芳文訳、『企業・市場・法』東洋経済新報社、1992)

- Coleman, J. S. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, *The American Journal of Sociology*, Vol.94, Supplement, pp.S95-S120 (金光淳訳「人的資本の形成における社会関係資本」『リーディングスネットワーク論——家族・コミュニティ・社会関係資本——』頸草書房、2006、pp.205-241)
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2005), *Effective Public Relations* 9th ed., Prentice Hall
- Dahlman, C. J. (1979), The Problem of Externality, *Journal of Law and Economics*, 22
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman
- Gawer, A. and Cusumano, M. A. (2002), *Platform Leadership*, Harvard Business School Press
- Granovetter, M. S. (1973), The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78: pp.1360-1380 (大岡栄美訳「弱い紐帯の強さ」『リーディングスネットワーク論——家族・コミュニティ・社会関係資本——』頸草書房、2006、pp.123-154)
- Hanifan, L. J. (1916), The Rural School Community Center, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol.67
- Hayek, F. A. (1964), "The Use of Knowledge in Society," *The American Economic Review*, XXXV, No.4, September, pp.519-30 (邦訳：田中真晴・田中秀夫編訳「社会における知識の利用」『市場・知識・自由——自由主義の経済思想——』ミネルヴァ書房、pp.52-76、1986)
- Jacobs, J. (1965), *The Death and Liife of Great American Cities*. New York: Modern Library.
- Jarillo, J. C. (1988), "On Strategic networks," *Strategic Management journal*, 9, pp.31-41
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics* 3: 305-360.
- Jones, G. R. (1983), Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective, *Administrative Science Quarterly*
- Roberts, J. (2004), *The modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press (邦訳：谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン』NTT出版、2005)
- Joskow, P. L. (1985), Vertical Integration and Long-Term Contracts, *Journal of Law, Economics and organization*, 1, Spring
- Kotler, P., Keller, K. L. (2006), *Marketing management*, 12th Edition, Prentice-Hall (邦訳：『コトラー＆ケラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション、2008)
- Loury, G. (1977), A Dynamic Theory of Racial Income Differences, in Phyllis Wallance and Annette LaMond eds., *Women, Minorities, and Employment Discrimination*, Lexington: Lexington Books.
- Luhmann, N. (1973), *Vertrauen: ein mechanismus der reduktion sozialer komplexität*, F. Enke (邦訳：大庭健・正村俊之訳『信頼——社会的な複雑性の縮減メカニズム——』勁草書房、1990)
- Milgrom, P. and Roberts, J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, New Jersey 07632: Prentice-Hall (邦訳：奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫『組織の経済学』NTT出版、1997)
- Michielli, M. and Netter, J. (1994), The Role of Financial Economics in Securities Fraud Case: Applications at the Securities and Exchange Commission, *The Business Lawyer*, 49, pp.545-590
- National Research Council (1989), *Improving risk communication*. Washington, DC: National Academy Press
- OECD (2001), *The New Economy: Beyond the Hype The OECD Growth Project*
- Putnam, R. (1993), *Making Democracy Work; Civic Tradition in Modern Italy*, Princeton University Press. (河田潤一訳『哲学する民主主義——伝統と改革の市民構造』2001、NTT出版)
- Putnam, R. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster (邦訳：柴内康文訳『孤独なボウリング——米国コミュニティの崩壊と再生——』2006、柏書房)
- Sako, M. (1991), The role of 'Trust' in Japanese Buyer-supplier Relationships, *Ricerche economiche*, xlv, 2-3: pp.449-474 (酒向真理「日本のサプライヤー関係における信頼の役割」藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『リーディングス サプライヤー・システム：新しい企業間関係を創る』pp.91-118、有斐閣、1998)
- Sako, M., and S. Helper (1998), "Determinants of trust on supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States," *Journal of Economic behavior & Organization*, 34, pp.387-417

- Samuelson, P. (1965), Proof that Property Anticipated Prices Fluctuate Randomly, *Industrial Management Review*, 6, pp.41-49
- Woolcock, M. (1998), “Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework”, *Theory and Society*, vol.27, pp.151-208
- Woolcock, M. (2000), *The place of social capital in understanding social and economic outcomes*, The World Bank.
- Williamson, Oliver E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press
- Wiedmann, K. P., and Hennigs N. (2006), Corporate Social Capital and Corporate Reputations, 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, discussion paper
- Wright, P. M., B. B. Dunford, and S. A. Shell, “Human Resources and the Resource-based View of the Firm,” *Journal of Management*, Vol.27, 2001, pp.701-721
- Lin, N. (2001), *Social Capital-A Theory of social Structure and Action*, Cambridge University Press.
- Zaheer, A., and N. Venkatraman (1995), “Relational governance as inter-organizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange,” *Strategic management Journal*, 16, pp.373-392
- 明石吉彦 (1993)、「取引費用理論と産業組織：論理構造の検討」『季刊経済研究』vol.15、No.4、大阪市立大学、pp.1-25
- 荒井一博 (2006)、『信頼と自由』勁草書房
- 猪狩誠也 (1998)、「第1章 戦後日本におけるパブリック・リレーションズの導入と展開」『企業の発展と広報戦略』日経 BP 企画、pp.2-30
- 猪狩誠也編 (2007)、『広報・パブリックリレーションズ入門』宣伝会議
- 石塚浩 (2006)、「知識創造における社会関係資本の役割」『情報学ジャーナル』vol.1、文教大学、pp.1-13
- 石塚浩 (2007)、「社会関係資本と信頼概念」『情報研究』36号、文教大学、pp.17-27
- 伊丹敬之・軽部大 (2004)、『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社
- 井之上喬 (2006)、『パブリックリレーションズ——最短距離で目的を達成する「戦略広報」』日本評論社
- 稲葉陽二 (2007)、『ソーシャル・キャピタル——「信頼の絆」で解く現代経済・社会の諸課題』生産性出版
- 稲葉陽二・松山健士編 (2002)、『日本経済と信頼の経済学』東洋経済新報社
- 今井賢一 (1984)、『情報ネットワーク社会』岩波新書
- 加田三郎 (1973)、『PR の設計』東洋経済新報社
- 金光淳 (2003)、『社会ネットワーク分析の基礎——社会的関係資本論にむけて——』勁草書房
- 亀川雅人 (2002a)、『入門 経営財務』新世社
- 亀川雅人 (2002b)、「企業資本の測定——契約理論と資本価値——」『立教経済学研究』第56巻第1号、pp.21-35
- 亀川雅人 (2006)、『資本と知識と経営者——虚構から現実へ——』創成社
- 亀川雅人 (2008)、「知的資本の評価に関する一考察」『立教ビジネスレビュー』創刊号、立教大学、pp.114-126
- 川中康弘・清水英夫・林伸郎 (1974)、『マス・コミュニケーション概論』
- 刈屋武昭 (2005)、「無形資産の理解の枠組みと情報開示問題」『RIETI Discussion Paper Series』経済産業研究所
- 北見幸一 (2005)、「見えざる資産のフレームワークと競争優位に関する一考察」『立教ビジネスデザイン研究』第2号、pp.59-72
- 桑原和典 (2005)、「契約理論からのコーポレート・ガバナンス——経営者に対する規律づけを中心にして——」『三田商学研究』第48巻第1号、pp.227-237
- 国際協力事業団 (2002)、報告書「ソーシャル・キャピタルと国際協力——持続する成果を目指して」国際協力事業財団
- 小谷重一 (1951)、『PR の理論と実際』日本電報通信社
- 櫻井道晴 (2008)、『レピュテーション・マネジメント——内部統制・管理会計・監査による評判の管理——』中央経済社
- 佐藤誠 (2003)、「社会資本とソーシャル・キャピタル」『立命館国際研究』16-1、pp.1-30

- 渋谷重光 (1991)、『大衆操作の系譜』頸草書房
- 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
- 高岡伸行 (2006)、「企業の社会的責任論へのステイクホルダー論的アプローチ」松野弘・堀越芳明・合力知工
編著『「企業の社会的責任論」の形成と展開』ミネルヴァ書房
- 新村出 (1998)、『広辞苑 (第5版)』、岩波書店
- 農林中金総合研究所編 (2002)、『協同で再生する地域と暮らし——豊かな仕事と人間復興』日本経済評論社
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996)、『知識創造企業』東洋経済新報社
- フクヤマ、フランシス (1996)、加藤寛訳『「信」無くば立たず』三笠書房
- 延岡健太郎・真鍋誠司 (2000)、「組織間学習における関係的信頼の役割：日本自動車産業の事例」『経済経営研究
年報』第50号、神戸大学、pp.125-144
- 三浦恵次 (1997)、『広報・宣伝の技術』大空社
- 宮川公男 (2004)、「第1章 ソーシャル・キャピタル論——歴史的背景、理論および政策的含意——」宮川公
男、大守隆編『ソーシャル・キャピタル——現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社、pp.3-54
- 森本三男 (2004)、「企業社会責任の論拠とステークホルダー・アプローチ」『創価経営論集』第28号第1・2・3・
合併号、pp.1-14
- 柳川範之 (2000)、『契約と組織の経済学』東洋経済新報社
- 藪下史郎 (2002)、『非対称情報の経済学——スティグリッツと新しい経済学』光文社
- 山中正嗣・吉田勇 (1979)、『現代パブリック・リレーションズ』日刊工業新聞社
- 山岸俊男 (1998)、『信頼の構造——こころと社会の進化ゲーム——』東京大学出版会
- 山岸俊男 (1999)、『安心社会から信頼社会へ——日本型システムの行方——』中公新書
- 若林直樹 (2002)、「社会ネットワークと企業の信頼性——「埋め込み」アプローチの経済社会学的分析——」日
本社会学会ディスカッションペーパー
- 和田充夫 (1998)、『関係性マーケティングの構図——マーケティング・アズ・コミュニケーション』有斐閣
- 渡辺隆裕 (2004)、『ゲーム理論』ナツメ社

(原稿受理2008年11月14日、最終採択2009年3月27日)

《SUMMARY》

Corporate Social Capital and Public Relations

—— Capital Accumulation by Social Relationship and
Rethinking the Definition of Public Relations ——

Koichi KITAMI

This paper discusses Corporate Social Capital and Public Relations. This paper overviewed the Social Capital studies, especially early studies in sociology field, proposed the framework to evaluate Social Capital in a capital. Social Capital has the merit to reduce transaction costs, and should be clearly positioned as a component of capital of corporation.

Using the concept of the Corporate Social Capital, to rethink the definition of Public Relations, this paper proposed the following definition of Public Relations: Public Relations are the effective action to create the foundation for effective management by gaining the trust to build up the relationship between the organization and its stakeholders, accumulating the Corporate Social Capital, and reducing transaction costs in society.