

コミュニティ化戦略を展開する地域企業における 信頼形成の影響度考察

A discussion of trust formation and influence rates among regional companies
deploying community engagement strategies

経営学部現代経営学科

沼田 秀穂

NUMATA, Hideho, Ph.D.

Department of Contemporary Business

Faculty of Business Administration

経営学部現代経営学科

池田 佳代

IKEDA, Kayo, Ph.D.

Department of Contemporary Business

Faculty of Business Administration

キーワード：ソーシャル・キャピタル，信頼，コミュニケーション，研究開発，組織

要旨：第二創業で上場を果たしたアウトドア総合メーカーをケーススタディとして、その成功要因を、コミュニティと信頼という側面から観察した。信頼は他者と関わる行動の中から生じ、またその信頼が自身の行動に繋がっていくという先行研究をベースに、商品と顧客のベネフィットを繋げていく当該企業のカード戦略とストア戦略、および社員の意識調査から信頼生成要因を明らかにした。そして、企業組織におけるソーシャル・キャピタル生成には、結合型（閉鎖性）と橋渡し型の両方のネットワーク関係構造バランスが重要であることを指摘した。

Abstract： Using as a case study a general outdoor equipment manufacturer that attained listed company status after changing its business direction and relaunching under a different executive (a process known as *dai-ni sōgyō*), this article discusses the reasons for that success from the perspectives of community and trust. This article is grounded in previous research that identifies trust as being generated from behaviors in relation to other people, and links that trust to personal behavior. Premised by this, it draws on the company's loyalty card program and in-store strategies—which connect products to benefits for customers—as well as an attitudes survey of employees in order to elucidate the factors that lay behind creating trust. The article also highlights the importance of maintaining a structural balance in networking relationships between both bound (closed) and bridge-building strategies when it comes to creating social capital in a business organization.

Keywords： Social Capital, Trust, Communication, R&D, Organization

1. はじめに

顧客が求めているのは「機能」や「技術」ではない。顧客が求める価値意識を充足させるベネフィットを求めている (Gwinner, Gremler, and Bitner, 1998; Reynolds and Beatty, 1999)。

人の価値意識とは、教育（学校教育、家庭教育、宗教教育）や過去の生活体験から持つに至る固有のモノである。成長するに伴い、その生活背景に基づき、個々人に異なる価値意識が生成されていく。この人の価値意識が本人の生活全般の選択基準、評価基準、つまりライフスタイルを提供している。価値意識がその

人のライフスタイルを作り出していくのである。このような現象は、行動心理学的にはデイドロ効果 (G. マクラッケン, 1990) として観測されている。これは、人間には本質的に、自分の価値観に対し、違和感を感じないように統一感を求める行動（購買）を行っていくという指摘である。

ベネフィットとは、商品から得られる顧客にとっての満足であると言えることが出来る。しかし、個々の顧客の価値意識に基づいたライフスタイルから生成されるベネフィットを、企業サイドはダイレクトに販売することはできない。やはり、販売するものは商品やサービスである。つまり、見方によっては、企業は商

品を販売、顧客はベネフィットを購入というように、両者は異なったものを売り買っているとも言える。従って、顧客が求めるベネフィットと提供する商品から感じる満足感が合致したときに、販売が成立するのである。これをいかに合致させていくか、合致するターゲットを作り出していけるか、それがマーケティングにおける戦略でもある。

本稿で観察した2014年12月に上場を実現したアウトドア総合メーカーはユーザーとの距離感を無くし、自らユーザーであるという立場にも立ち、ユーザーと直接語り合い、コアユーザーを全社員が一体となってファンに育てていき、ファンの言葉に真摯に耳を傾け、価値意識を肌で感じ取り、それらのファンがコミュニティを形成していくことで、さらに新しいファンを生み出していった。コミュニティが生まれてきたことによってブランドが生み出すベネフィットを確実にターゲットファンへ提供できる仕組みを構築できたことが成功の要因のひとつとしてあげることができる。

当該企業は熱狂的なファンに支えられて会社と顧客が一体となっている。そのひとつのトリガーとなったのが平成10年にスタートした「たき火トーク・イベント」や「問屋経由を廃止」し、顧客と直接語り合う体制に変革していったところにある。

本稿ではいかに、商品と顧客のベネフィットと繋げていくことができていったかという視点で、コミュニティと信頼という側面から成功要因を考察していく。

2. 情報化社会と透明性

理論経済学者のArrow Kenneth Joseph (1963) は、情報の非対称性を指摘した。情報の非対称性とは、売り手の方が商品の品質や市場価格などについて多くの情報を持っているのに買い手の方はあまり持っていない、という情報格差があるために効率的な取引の形成が阻害される現象を意味する。経済学者George Arthur Akerlofは『「レモン」の市場：品質の不確実性と市場メカニズム』でこの問題を指摘している(Akerlof, G, 1970)。中古車のレモン(アメリカの俗語で質の悪い中古車という意味：レモンとは悪質な財の表現として使用されている)市場では、販売者は取引する車の状態をよく知っているが、購入者は車を購入して日常で使用するまで、その状態を把握することはできない(情報の非対称性が存在する)。そのため、売り手は買い手の無知につけ込んで、悪質な財(レモ

ン)を良質な財と称して販売し、結果的に市場に出回る財はレモンばかりになってしまうという指摘である。

一方、情報社会の進展によって、消費者側が得る情報は、企業側が付加するメタデータ(企業が顧客に提供する情報)だけではなく、blog, Twitter, SNS等を通じて顧客サイドが広範に発信する使用感、価格、使用方法、比較等の情報もあり、多くの情報量を持つようになってきた。この状況は、企業と顧客間の情報量に関する非対称性の逆転と表現されている(Emir Kamenica et al., 2011)。

確かに、情報化社会がもたらした恩恵の一つとして多くの情報を誰もが簡易に発信し、かつ共有化できるようになった。電子掲示板、blogやwikiなどの技術を用いた、SNS(Social Network Service)と呼ばれるコミュニティ型のWebサイトでは、発信者が作った情報(コンテンツ)を閲覧するだけでなく、多数のSNS参加者が情報やコンテンツを持ち寄り、著作者の手をも離れて、多様な価値や集合知(Collective Intelligence)の創造が行われている。使用者間や購入者の意見や感想も大量に流れるようになってきた。個人の発言が簡単に流通してしまうのである。この個人が生成する情報(UGC: User Generated Contents)が、社会や経済に大きな影響を及ぼすようになってきた。

Luhmann は、「社会システムの構成要素は、人や組織ではなく、コミュニケーション・システムと理解」(Luhmann [1988=1991: 22])した。そして、社会は、複雑性と不確実性を含意したものとした上で、コミュニケーションがコミュニケーションを生み出す自己創出的(auto-poiesis)なシステムとした。コミュニケーションとは情報、伝達、理解、それぞれの選択制が統一されたもの(Luhmann [1984: 194-201])である。Luhmann は、コミュニケーションを繰り返し安定的に連鎖していくための存在として“メディア”の役割を捉えた。コミュニケーション・メディアは、多くの参加型Webコミュニティを生み出してきた。この参加型Webコミュニティはコミュニケーションの連続的産出を行うauto-poiesisな社会システムのひとつであると言える。そして次々と生まれる参加型Webコミュニティは、複雑かつ多様な機能領域へと分化した多数の社会システムを引き起こし、各々の社会システムにて膨大な知識を蓄積し始めている。

国領(1997)はネットワーク上で顧客同士が情報交換を行い、それが商品の売れ行きや顧客満足に影響を

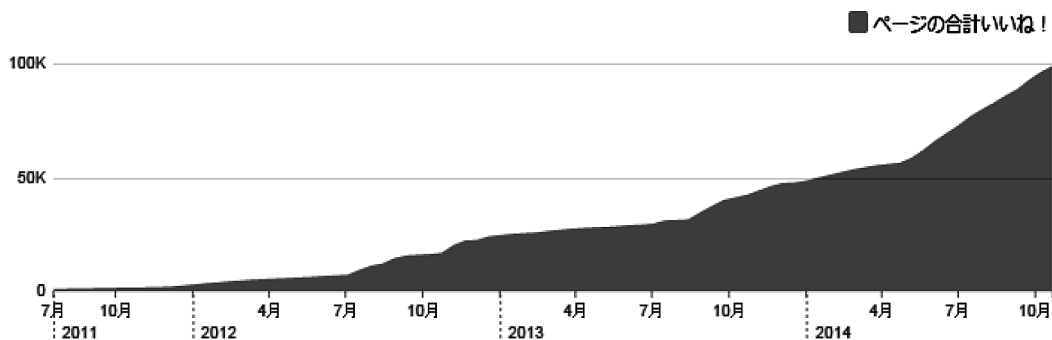


図1 SNSの「いいね」の伸び 時系列データ

与えたり、商品に付加価値をつけたりする現象のことを「顧客間インタラクション」と名付けている。集合知を生み出すひとつのエンジンである。財を購入する前にWebでその商品に関するキーワードで検索を行い、使用者の評判や価格情報等を収集するのは、いまや一般的な行動である。

しかし、「顧客間インタラクション」を推し進めていけば、本当に非対称性を逆転できるのであろうか。商品やサービスを提供するのは企業サイドである。その企業の意思の持ち方、体質、公開姿勢によって非対称性が維持されている状況もやはり、多々存在している。

情報化社会では、企業価値向上、そして商品販売効果向上には、あらゆる企業活動の透明性を高めることの必要性がますます高くなってきたと言える。

本稿で観察したアウトドア総合メーカーでは、問屋経由廃止等の販売方法の変革から、ユーザーと直接語り合うFace-to-Face強化の体制を構築していった。さらにSNSをフル活用しながら顧客との一体化をはかり、顧客の声に真摯に耳を傾ける姿勢を推進していくことによって極限まで会社と顧客間の透明性を高めていった。顧客は、代表の声を始め、誰が作ったかまでわかり、その人に意見や感想を直接言えるのである。図1はSNS参加者による「いいね」の伸びの時系列データである。2014年10月28日に100,000「いいね」を突破している。

3. ソーシャル・キャピタルとコミュニティ

3.1 ソーシャル・キャピタルとは

米国の社会学者や、政治学者を中心に活発な研究が展開されているソーシャル・キャピタル (Social Capital) は、最近では、経済学、社会学、政治学等の分野で大いに注目を集めている概念である。ソー

シャル・キャピタルは、日本語で直訳すると社会資本となる。しかし、社会資本とは日本語では、橋、道路、公園などの物理的な社内もしくはグループ企業に対する需要 (infrastructure) を指すことが多い。こうした混乱を避けるために社会関係資本や市民社会資本、社会共通資本なども訳されているが、本稿では「ソーシャル・キャピタル」とカタカナで表記する。

構成員の行動が組織に与える影響を分析する手法である社会ネットワーク分析 (Social Network Analysis) においても、ナレッジ・マネジメントの文脈でソーシャル・キャピタル論に新たな議論を持ち込んでいる (Cross, Borgatti, and Anderson 2003; Cohen and Prusak, 2001)。Milgram [1967] の「スモールワールド」理論、Albert [2002] の「スケールフリー」理論やGranovetter [1973] の「弱い紐帯の強さ」論などからもソーシャル・キャピタル論の理論的体系化が進められ組織間関係に注目する経済社会学者に影響を与えた (Uzzi, 1996; 1997; Podolny and Baron, 1997)。「弱い紐帯の強さ」論の批判に立脚したBurt [1992] の「構造的隙間論」は、組織行動論としてソーシャル・キャピタル論のひとつの潮流となった。

本稿の目的は、ソーシャル・キャピタルの本質を信頼と位置付け、その生成ツールとしてのネットワークの価値と、企業がその活用を図ることの意義および有効性の確認を行うことである。

本稿で観察したアウトドア総合メーカーのようなR&Dを行う知的協働作業における組織活動のパフォーマンス向上に、ソーシャル・キャピタル概念の適用が有効であるという認識が広まっている (Marleen [2004])。知識集約型の組織の中で、信頼が生まれ、互いを助け合うことによってソーシャル・キャピタルが蓄積され知識創造に繋がっていくという考え方である。Marleen [2004] によると、ソーシャ

ル・キャピタル研究の潮流の中に、知識創造機能としてのナレッジ・マネジメント理論が含まれる傾向にある。

3.2 コミュニティと信頼

知識創造研究においては、ソーシャル・キャピタル概念を構築する要素のうちでも特に信頼に焦点をあわせる傾向が強い。また、SNSを用いたコミュニケーションがいに信頼の生成と蓄積に結びつくのかという点についても活発に議論が行われている（沼田，福田 [2008 (1)(2)] 等）。

Putnam [1993: 167] はソーシャル・キャピタルを「相互利益のために調整と協力を容易にする，ネットワーク，規範，社会的信頼のような社会的組織の特徴を表す概念」と定義しており，信頼という概念がソーシャル・キャピタルの中核になっているのは間違いない。信頼は，相手をあてにしてよいかに関する情報を得るためのコストを軽減するもので，他人と共同で何かをする際に役に立ち（Putnam [1993: 172]），相手が信頼できるかどうかを判断する際の秘訣である（Luhmann [1979: 43]）。

社会の繁栄を創造する源である信頼の水準低下を問題としたFukuyama [1995: 26] は，信頼を「多くのメンバーが，共有された規範に基づいて，規則正しい，正直な，そして，協調的な行動をとると考えられるようなコミュニティにおいて生じる期待」とし，ソーシャル・キャピタルはそのような信頼が広くゆきわたることから生じる社会の能力としている。Uslaner [2002] は，ソーシャル・キャピタルの基礎を社会に存在する信頼であるとし，Uslaner [2003] では，信頼は協力を繋がると主張している。また特定の集団に対する信頼を「Particularized Trust（特定化信頼）」と呼ぶ。それは情報あるいは経験に基づいて信頼できると判断されるような人々に対する信頼であり，「Knowledge-Based Trust（知識に基づいた信頼）」とも呼ばれる（Yamagishi and Yamagishi [1994]）。つまり，これらの先行研究では，信頼は他者に関わる行動の中から生じて，またその信頼が自身の行動に繋がっていくという考え方を強く示唆している。

4. コミュニティ性考察

4.1 第二創業から世界的企業へ

新潟県燕市と三条市を中心とする新潟県県央地域金

属加工産地は，日本を代表するものづくり産業集積（産業クラスター）である。燕三条クラスターを構成する730余社中，2014年12月に上場を果たした当該企業を本稿では観察対象とする（図2）。当該企業は創業者没後4年間，母親（現相談役）が社長を務めたため，厳密には三代目社長である。家業を継ぐ，というよりはブランドを再興するという決意を固めて三条へ帰り，1996年12月に第二創業，そして上場を果たし短期間で世界的企業へ成長させた。本稿ではこの成長の要因を検討する。

- | |
|-------------------------------------|
| ・資本金：9,952万円 |
| ・事業内容：アウトドア用品，ナチュラルライフスタイルプロダクツ製造販売 |
| ・従業員：153名 |
| ・インショップ：全国46店舗 |
| ・キャンプ場：2カ所保有 |
| ・グループ会社：大韓民国 ソウル市
新潟県 三条市 |

図2 観察時点での企業状況（2015年3月現在）

4.2 グローバル指向+コミュニティ思考

金子郁容 [2002] は，G軸（グローバル）を縦軸，C軸（コミュニティ）を横軸とした2次元空間の中の4象限の分類で企業活動を整理している。これら4つの指向性は，それぞれ第Ⅰ象限「グローバル指向+コミュニティ思考」，第Ⅱ象限「コミュニティ指向」，第Ⅲ象限「グローバル指向」，第Ⅳ象限「ノングローバル指向+ノンコミュニティ思考」という4つの象限に位置づけられる [金子2002：84]。そして，情報社会で企業が生き残るには，第Ⅳ象限以外を目指す必要があることを指摘している。ノングローバル指向+ノンコミュニティ思考では残念ながら企業は消滅の道へと進む。

つまり，企業が生き残るには，コミュニティ指向か，あるいはグローバル指向か，いずれかの道を取る以外にはないという主張である。

例えば，「生き残りに懸命な都市銀行では，合併や海外有力企業と手を組んでグローバル化指向でいくか，海外拠点などは整理して地域バンクに特化するというコミュニティ指向でゆくかどちらかを選択するようになってきた [金子2002：84]」と述べている。

第Ⅰ象限，つまり，グローバル指向+コミュニティ思考の両方を目指した活動は難しい。

しかし，当該企業はグローバル指向+コミュニティ

の両方を追求した、第Ⅳ象限に位置づけることができる希有な存在である。地域に支えられ、顧客に支えられ、コミュニティを生成しながら、かつグローバル展開を実践している。

4.3 カード戦略

コミュニティ指向の指標一つとしてカード戦略を見る。

当該企業が、ユーザーに発行しているポイントカードの会員数の推移は2010/12/31時点の約62,000から、2014/12/31現在で150,000を超える。1年間の購入金額に応じてレギュラー、シルバー、ゴールド、プラチナ、ブラックという5つのランクに分けられている。プラチナカード以上の保有者はカード会員全体から見ると、人数で6～7%、この層の売上が1/4を占めているという状況である（山井，2014: 18）。365日、購入の無かった方および、カード付与後60日間個人データ登録をされなかった会員はカードを失効する。年度ごとの新規会員カード発行数も、2004年度の約1,600（単年度総計）から、2013年度約21,000（単年度総計）と急増している。

カード会員の単年度毎の集計数と当該企業の売上の伸びを10年間で相関係数を見た（表1）ところ、1%水準で有意な非常に高い相関が見られた（ $r=0.912$, $P=0.00$ ）。

表1 カード会員の単年度毎集計数と売上の伸び

		登録数	売上
登録数	相関係数	1	.912 (**)
	有意確率（両側）		0.00
	N	10	10
売上	相関係数	.912 (**)	1
	有意確率（両側）	0.00	
	N	10	10

**相関係数は1%水準で有意（両側）

しかし、カード会員の単年度毎の集計数と当該企業の売上の伸びという2つの変数がダイレクトに相関しているとは限らない。相関はFace-to-Faceの拠点でもあるストア数の伸びがあるために生じている疑似相関である可能性もある。そこで、偏相関係数の算出と重回帰分析を行って見た。

表2 ストア数を制御変数とした偏相関係数の算出

制御変数		登録数	売上
ストア数	相関	1	0.388
	有意確率（両側）		0.302
	df	0	7
売上	相関	0.388	1
	有意確率（両側）	0.302	
	df	7	0

ストア数の要因を統制すると相関関係が見られなくなった（表2）。カード会員の単年度毎の集計数と当該企業の売上の伸びは直接的な関係性がないことになる。重回帰分析の結果は表3である。

3つの変数は互いに、1%水準で有意な高い相関関係にあることがわかる。

- ①売上と登録数： $r=.912$, $p<.001$
- ②売上とストア数： $r=.979$, $p<.001$
- ③ストア数と登録数： $r=.896$, $p<.001$

表3 重回帰分析

		売上	登録数	ストア数
Pearson の相関	売上	1	0.912	0.979
	登録数	0.912	1	0.896
	ストア数	0.979	0.896	1
有意確率 (片側)	売上		0.00	0.00
	登録数	0.00		0.00
	ストア数	0.00	0.00	
N	売上	10	10	10
	登録数	10	10	10
	ストア数	10	10	10

ストア数の標準偏回帰係数は有意（ $\beta=.818$, $p<.01$ ）であるが、カード会員の登録数増加の標準偏回帰係数は有意でない（ $\beta=.179$, n.s.）。重回帰分析からも、カード会員の単年度毎の集計数と当該企業の売上の伸びは直接的な関係性がなく、ストア数の伸びがポイントであることが証明された（表4）。

つまり、ストアというFace-to-Faceのコミュニティがカード会員と売上両者をブリッジしている姿が浮き彫りになった。ストアが顧客と企業とのハブとなつて、「場」を構築するエンジンであることがわかる。

表4 従属変数：売上

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
(定数)	1602.838	93.823		17.08	0
登録数	0.017	0.015	0.179	1.11	0.30
ストア数	37.006	7.266	0.818	5.09	0.00

4.4 社員の意識調査

2014年12月、当該企業の全ての本社社員30名に質問紙調査（社員様における意識調査）を行った。各設問に対する自由記述欄の集計が以下である。一人あたり複数のコメントをしている場合があり、各コメントを分類し集計した。

(1)「就職先に選んだ理由」という質問に対しては、

- ・事業内容に興味（27件）
- ・地理的要因（16件）
- ・知名度/将来性（10件）
- ・職務適正（9件）
- ・トップのリーダーシップ/企業理念（9件）
- ・社風（6件）

の6回答グループに分類できた。

(2)「当該企業はあなたにどのような影響を与えたか」という質問に対しては、

- ・視野/考える力/知識（5件）
- ・責任/姿勢/忍耐力（5件）
- ・人生/充実（4件）
- ・生きるモチベーション（3件）
- ・ふれあう力（3件）
- ・目標/行動/成長（3件）
- ・変化（1件）

の7回答グループに分類できた。

(3)「当該企業らしさとは」という質問に対しては、

- ・only one/自主性、主体性/オリジナル/未来を創造/個性（8件）
- ・ユーザーを大切に・感動と笑顔を与える・ユーザーの集まり（6件）
- ・自由さ（3件）
- ・ライフスタイル/コミュニティ（3件）
- ・少数精鋭（1件）
- ・誠実（1件）

の6回答グループに分類できた。

この自由回答集計に、当該企業とはどのような会社であるかが的確に表れている。

また、「経営のコンパス」として、ミッション・ステートメントの存在の大きさがわかる（図3）。

私達は、一人一人の個性が最も重要であると自覚し、同じ目標を共有する真の信頼で力を合わせ、自然志向のライフスタイルを提案し実現するリーディングカンパニーをつくり上げよう。

私達は、常に変化し、革新を起し、時代の流れをかえていきます。

私達は、自らもユーザーであるという立場で考え、お互いが感動できる。

モノやサービスを提供します。私達は、私達に関わる全てのものに、良い影響を与えます。

図3 mission statement

4.5 探索的因子分析

本社社員30名の従業員に対して実施した態度や考えについての質問項目への回答を下に、抽出した15指標（表5）に対して主因子法による探索的因子分析を行った。潜在因子を明らかにすることが目的である。固有値の変化は4.838, 2.545, 1.465, 1.222, …というものであり、4因子構造が妥当であると考えられた。そこで再度4因子を仮定して、主因子法・Promax回転による因子分析を行った。因子パターンと因子相関を表5に示す。なお、回転前の4因子で指標の全分散を説明する割合は67%であった。第1因子は「信頼因子」、第2因子は「チャレンジ精神因子」、第3因子は「チームワーク重視因子」、第4因子は「思考追求」と命名した（表5）。

明らかになった潜在因子は、

- ① 信頼因子：人を基本的には信頼している。
- ② チャレンジ精神因子：積極的に困難に立ち向かっていく。
- ③ チームワーク重視：個人よりもチームワークを重視する。
- ④ 思考追求因子：深く考え、検討し、課題に向かっていく。

という特徴を持っていると言える。

「チャレンジ精神因子」は、「信頼因子」と有意($p<.01$)な正の相関、および「思考追求因子」と有意($p<.05$)な正の相関を示した（表6）。

つまり、社員のチャレンジ精神は、顧客や仲間に対

する信頼が起爆剤となっているということであり、そのチャレンジのためにはひたすら考え抜く（手を抜かない）という意識が証明された。まさにソーシャル・キャピタルの蓄積されている状況が当該企業組織に確認できた。この社員が信頼する顧客と一体となり作り出す商品であるからこそ、当該企業はますます元気になっていくのであろう。

5. まとめ

日本企業の状況を見ると、米国で観察される既存企業凋落のイノベーション理論的予測と、かなり異なっ

た現象が見られることがわかる。

新宅 [1994] は、腕時計産業におけるクオーツ化という世界的技術変化（プロダクト・イノベーション）をセイコーが乗り越えて市場を支配したケースを示している。

半導体露光装置においても米国では技術世代の更新と共に、主要プレーヤーの入れ替わりを観察しているが、日本のキヤノンとニコンは複数の技術世代にまたがって、主要プレーヤー（メーカー）として存在してきた。

Christensen [1997] は、ハードディスク・ドライブ産業においての14インチドライブから8、5.25、

表5 探索的因子分析

	因子			
	信頼	チャレンジ精神	チームワーク重視	思考追求
助け合っている人々を見ると、自分も困っている人を助けようという気持ちになる	0.839	-0.128	0.167	0.072
人から親切にしてもらった場合、自分も誰かに親切にする	0.792	-0.157	0.087	0.163
ほとんどの人は信頼できる	0.775	0.198	0.071	-0.06
私は人を信頼するほうである	0.697	0.133	0.059	-0.06
冒険し、リスクを冒すこと、刺激のある生活	-0.26	1.119	0.246	-0.05
ほとんどの人は基本的に善良で親切である	0.412	0.545	-0.18	0.037
社会の規則や基準にいつも従わなければならないわけではないと思う	0.115	0.492	0.067	0.028
伝統や、宗教や家族によって受け継がれてきた慣習に従うこと	0.315	0.442	-0.21	-0.2
かなり頭を使わなければ達成されないようなことを目標にすることが多い	0.106	0.376	-0.17	0.352
自分の友人集団のために自分の利益を犠牲にすることはない	-0.01	0.207	0.95	0.152
困難な状況にあっても自分の友人集団に留まる	0.263	-0.002	0.507	-0.07
自分の友人集団に不満でも、必要とされればその友人集団に留まる	0.336	-0.138	0.473	-0.24
課題について必要以上に考えてしまう	-0.02	-0.103	0.154	0.862
あまり考えなくてもよい課題よりも、頭を使う困難な課題のほうが好きだ	0.194	0.146	-0.08	0.481
大いに成功すること、成し遂げたことを人に認められること	0.105	-0.077	-0.27	0.414

表6 因子間相関

		信頼	チャレンジ精神	チームワーク重視	思考追求
信頼	Pearson の相関係数	1	.532 (**)	0.256	0.316
	有意確率（両側）		0.002	0.172	0.089
	N	30	30	30	30
チャレンジ精神	Pearson の相関係数	.532 (**)	1	-0.078	.410 (*)
	有意確率（両側）	0.002		0.682	0.024
	N	30	30	30	30
チームワーク重視	Pearson の相関係数	0.256	-0.078	1	-0.23
	有意確率（両側）	0.172	0.682		0.221
	N	30	30	30	30
思考追求	Pearson の相関係数	0.316	.410 (*)	-0.23	1
	有意確率（両側）	0.089	0.024	0.221	
	N	30	30	30	30

3.5, 2.5インチという技術世代の転換とともに米国では都度、主要プレーヤー（メーカー）の交代を確認しているが、日本企業の場合は、富士通、日立、東芝3社が、一貫して主要なプレーヤーとして過去から現在まで国内外の市場に存在し続けている。日本のデジタルカメラ産業においても、既存のフィルムメーカーやカメラメーカーはデジタル化の技術革新を乗り越えて、いまだに市場における重要な地位を占めている（青島 [2003]）。固定電話から携帯電話という技術変化においてもNTTグループは現在でも支配力を維持し続けている。日米の企業の違いの理由は技術者の流動性問題、技術者の専門性の違い、ベンチャーファンドの違い、日本は社内もしくはグループ企業に対する需要が存在している点等、いくつかの理由が指摘されている。

この日米企業の比較観察議論は、必ずしも従来のイノベーションの説明理論自体を否定するものではない。日本の観察企業において、やはり商品が売れている間は非常に忙しく、リソースが少ない中で、今販売している売れ筋商品を代替するような新技術・新商品への投資インセンティブは低くなるのも当然である。現在の販売はまだまだ続くように思えるからである。日々購入してくれる顧客が見えており、そこから売上計画を立案しているからである。このような状況では代替技術の浸食に気がつかないのである。既存の組織が他社から発信される新技術のもたらす脅威と機会の適切な把握を妨げ、顧客への過度の対応が破壊的な技術への投資を遅らせていることも十分にあり得る。本来は絶好調に売れているときこそ、次の破壊的技術への投資が必要なのであるが、なかなか難しい。日本の一部上場企業においても次の波に乗れずに、市場を支配するプレーヤーが交代していく現象は広く観察される。最終的に生き残っていても、イノベーションの説明理論どおりにプロダクト・イノベーションへの対応を阻害している可能性は否定できない。

製品を作れば売れた工業化社会から、価値を新たに創造していかなければならない知識社会へと、社会経済全体が大きくシフトしてきた。企業の競争力の源泉が、効率性から、新たな価値の創造へとシフトしてきたとも言える。トップダウンで課題を分割し、各部門が自分の役割を果たすという旧来のマネジメント・スタイルでは立ち行かなくなっている。組織内の知識を共有・活用し、知識が企業の競争力の源泉として位置付けられるようになってきた。知識社会において、企業が競争優位そして持続的成長を目指すため

に、イノベーションの原点に戻った議論が必要となってくるであろう。

過去に作られた情報の共有はすでに本質的な解決にならず、既存の組織の枠を超えて多様な知が交わるような環境を意識的に作らなければ、成長を続けることは難しいと言えるだろう。知識創造を要求される企業組織は、すでに決まった目的を遂行するためにトップダウンによる命令伝達に最適化されたヒエラルキー型から、知を創造する「場」を意識した変革志向のプロジェクト型へと変化してきた。さらに、ダイナミックな人々との交流を深めるコミュニティ型、ネットワーク型へと進化し始めている。このような変化を背景として、企業が顧客を含めた自律的なコミュニティを形成するマネジメントが求められている。

本稿で観察したアウトドア総合メーカーの経営スタイルはこの議論のためのケーススタディとして非常に有効である。

ソーシャル・キャピタルには、ソーシャル・キャピタルからの受益の範囲限定性から排他的社会あるいは分断的社会の形成につながる側面があるというマイナス面（downside）の評価も多くの研究者から指摘されている。「閉鎖性」が進むことよっての「排他性」議論である。

Putnam [1993] はソーシャル・キャピタルの有効な考え方として、ネットワーク関係構造から見て、内部での信頼や協力関係、絆を生む「結合型」と異なる組織間における異質な人や組織を結びつける「橋渡し型」の2類型を提示している。

当該企業のような優良なソーシャル・キャピタルが蓄積された企業組織では、「協調・集合的行為」が契機となって協調行動と社会的ジレンマの解消が可能となるにとどまらず、橋渡しのネットワークにおける異質性、多様性といったイノベーション推進に欠かせない要素により、組織内部だけではアクセスしにくい貴重な資源や知的労働力を活用可能とすることを通じ、効果的なイノベーションを展開する土壌をはぐくんでいると想定できる。

一方、結合型（ネットワーク閉鎖性）という側面を併せ持つ規範の確立が企業組織としては必要であり、ここから、企業組織におけるソーシャル・キャピタル生成には結合型（閉鎖性）と橋渡し型の両方のネットワーク関係構造バランスの重要性を指摘できるであろう。

参考文献

- Akerlof, G (1970), "*The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism*".
- Alberto-Laszlo Barabasi (2002) "*Linked: The New Science of Networks*", Cambridge, MA: Perseus Books Group (=青木薫訳 (2002) 『新ネットワーク思考－世界のしくみを読み解く』NHK出版)
- Arrow, Kenneth J. (December 1963). "*Uncertainty and the welfare economics of medical care*" American Economic Review (American Economic Association via JSTOR) 53 (5): 941-973.
- Burt, R. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (=安田雪訳 (2006) 『競争の社会的構造－構造的隙間の理論』新曜社)
- Clayton M. Christensen (1997) "*The Innovator's Dilemma*", Harvard Business School Press (=玉田俊平太 (監修), 伊豆原弓 (翻訳) (2001) 『イノベーションのジレンマ－技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社)
- Cohen, D, & Prusak, L (2001). "*In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*". Harvard Business Press.
- Cross, R., Borgatti, S.P. and Parker, A. (2002) "*Making invisible work visible: Using social Network analysis to support strategic collaboration*". California Management Review. 44: 25-46.
- Emir Kamenica, Sendhil Mullainathan, and Richard Thaler (2011), "*Helping Consumers Know Themselves*", American Economic Review: Papers & Proceedings, 101 (3): 417-422.
- Fukuyama, Francis (1995) "*Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*". NY, Simon & Schuster (=加藤寛訳 (1996) 『「信」無くば立たず』三笠書房)
- G・マクラッケン (1990) 『文化と消費とシンボルと』小池和子訳, 勁草書房
- Granovetter, Mark (1973) "*The Strength of Weak Ties*", American Journal of Sociology, 78: 1360-1380.
- Gwinner, Kevin, Dwayne Gremler, and Mart Jo Bitner (1998), "*Relational Benefits in Service Industries: The Customer's experts*", Journal of Service Marketing, 26 (2), pp.101-114.
- Luhmann, Niklas (1979) "*Trust,*" in *Niklas Luhmann, Trust and Power*", New York: John Wiley and Sons.
- Luhmann, Niklas (1984), "*Soziale Systeme Grundriß einer allgemeinen Theorie*", Suhrkamp. (=佐藤勉監訳 (1993) 『社会システム理論 (上巻)』/同上 (1995) 『社会システム理論 (下巻)』恒星社厚生閣)
- Luhmann, Niklas (1988). "*Die Wirtschaft der Gesellschaft*", Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main. (=春日淳一訳 (1991) 『社会の経済』文眞堂)
- Marleen Huysman, Volker Wulf (2004) "*Social Capital and Information Technology*", Mit Pr.
- Milgram, S. (1967) *The small world problem.*, Psychology Today, 1: 61-67.
- Podolny, J.M. and Baron, J.N. (1997) "*Social networks and mobility*". American Sociological Review. 62, 673-693.
- Putnam, R.D. (1993) *Making Democracy Work*, Princeton University Press (=河田潤一訳 (2001) 『哲学する民主主義－伝統と改革の市民的構造』NTT出版)
- Reynolds, Kristy E, and Sharon E.Beatty(1999), "*Customer Benefits and Company Consequences of Customer Salesperson Relationship in Retailing*", Journal of Retailing, 75 (1), pp.11-32.
- Uslaner, Eric M. (2002) "*The Moral Foundations of Trust*", Cambridge University Press.
- Uslaner, Eric M. (2003) "*Trust in the Knowledge Society, prepared for the Conference on Social Capital*", Cabinet of the Government of Japan, March 24-25, 2003, Tokyo.
- Uzzi, Brian (1996) "*The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect*", American Sociological Review, Vol. 61, No. 4, pp. 674-698.
- Yamagishi, Toshio, and Midori Yamagishi (1994) "*Trust and Commitment in the United States and Japan*", Motivation and Emotion, 18: 129-166.
- 金子郁容 (2002) 『新版コミュニティソリューション』岩波書店
- 国領次郎, 田村孝史 (1997) 『「共感」が生み出す価値－自発性と参加の経済原理』金子郁容他編 『電縁交響主』
- 沼田秀穂, 福田豊 (2008 (1)) 『CMC活用R&D組織における信頼形成可視化研究』『平成19年度 情報

通信学会年報』 pp31-40

沼田秀穂, 福田豊 (2008 (2)) 「ネットワーク組織
における信頼行動形成要因についてのパスモデ
ル構築」『情報通信学会学会誌』 88号Vol.26 No.3,
pp.125-140

山井太 (2014) 『スノーピーク「好きなことだけ！」
を仕事にする経営』 日経BP社

新宅純二郎 (1994) 『日本企業の競争戦略』, 有斐閣

青島矢一 (2003) 「産業レポート：デジタルカメラ」
『一橋ビジネスレビュー』, (2003年SUM) 51 (1).