

企業ソーシャル・キャピタルの企業業績への効果 —— 役員内部構造と企業間役員派遣ネットワーク構造分析アプローチ ——

金光 淳
稲葉 陽二

概要

この論文では、企業ソーシャル・キャピタル・アプローチによって、企業統治改革以前と以降のトップマネジメント構造と、役員派遣によって結ばれた企業間ネットワークに注目し、不祥事の少なさを企業トップの在任期間の長さを被説明変数、役員組織の凝集性、企業の役員結合の外部開放性を主たる説明変数、各種ネットワーク変数を補助説明変数とした重回帰分析を行った。その結果、企業統治改革以前の2000年では、監査役と社長との年齢差が小さいほど、また役員派遣を送受信していないほど、さらに企業が中心性の高い企業と結合しているほど社長の在任期間が長く、改革後の2010年には、監査役と社長との年齢差が小さく、役員派遣を送受信していないほど、また他の企業からの競争的自由度が高いほど、社長の任期が長いことが判明した。改革以前のレジームは、企業が中心性の高い企業と結合していること、つまり企業グループ的な結合が「企業健全度」に関係していたが、改革以後のレジームにおいて、競争的ポジションの位置取りが重要になっているなどの変化を見出した。また企業業績への各種ネットワーク変数の効果も測定し、2000年には社長と監査役との年齢差が小さいほど、利益率が高かったが、2010年には社長在任月数が長いほど、社長が若いほど、地位の高い役員送受度が多いほど、利益率が高くなるという効果を確認した。これらは、一部従来の経済学的なコーポレート・ガバナンス研究とは異なる結果を提出している。

はじめに：企業不祥事研究の高まりとそのレビュー

企業の不祥事 (corporate scandals あるいは corporate wrong-doings) には近年のソーシャル・メディアの発達もあって、厳しい社会の目が注がれるようになっている。米国におけるエンロンによる粉飾決算事件以降、米国のビジネススクールでも企業倫理の講義が増えたとされる (Ahmadjian, 2009)。日本でも、経営大学院に企業倫理、CSRの講座を設置するところが多くなり、経営学の「ソーシャル志向」が進み、ソーシャル・ネットワーク、ソーシャル・イノベーション、社会的企業、企業の社会的責任投資、などのテーマがこの学問を賑わしている (入山, 2013)。¹⁾

昨今、巨額損失隠しであるオリンパス事件や創業家の不正融資である大王製紙事件が明るみに出たほか、トヨタ車リコール問題などにもメディアの注目が集まり、経営学組織事故や企業 (組織) 不祥事に関する研究への関心が高まっている (Chikudate, 2010, 2011, 2012)。とりわけ企業不祥事研究においては、従来非常に多かった事例研究や企業倫理的な研究に加えて、独自の方法、モデルによって実証レベルにおいてその原因を解明する研究が数々現れている (築達, 2004; 間嶋, 2008; 北見, 2010; 樋口, 2012)。

1) 珍しいところでは、東京理科大学のイノベーション研究科に「技術倫理・哲学」という講座も設けられている (田中, 2013)

間嶋（2008）は、以前の不祥事研究における不祥事の定義を精査し、その上で、企業（組織）不祥事を「公共の利益に反し、（顧客，株主，地域住民などを中心とした）社会や自然環境に不利益をもたらす企業や病院，警察，官庁などにおける組織的事象・現象のことである」としている。また樋口（2012）は「組織に重大な不利益をもたらす可能性がある業務上の事故又は事故であって、①その発生が予見可能であったこと、②適当な防止対策（被害軽減対策を含む）が存在したこと、③当該組織による注意義務の違反が重要な要因となったこと、の3要件を満たすもの」と定義している。

最近の企業不祥事研究（主に書籍レベル）を概観したものが表1である。²⁾ 実は経営学では近年、企業理念などを中心とした組織文化研究が盛んになっており（佐藤・山田, 2003; 小原, 2007; 高尾・王, 2012）、この流れに沿った組織文化論的なアプローチはその記述が厚く、ミクロな過程に接近している、などのため、今後企業不祥事に迫る際の有力なアプローチになると思われる。³⁾ 他方、樋口（2012）のような犯罪学的な発想による原因探求的アプローチは不祥事の原因を分解するなど、精密を極め、強力な方法となってきた。いずれにしても、不祥事研究は、規範的であるよりも、実証的、あるいは実践的であることに焦点が移っていると言える（間嶋, 2012）。他方、データベースの整備や分析手法の高度化によって、不祥事による株価の変動に注目するレピュテーション・アプローチを含め、企業データによる計量的、統計的な分析は避けられない趨勢である。今回の分析もそのようなものを代表しようとしている。

表1 最近の企業不祥事研究の類型

名称	代表的研究	アプローチの特徴
1. 企業倫理アプローチ	高橋編著（2009） 中村代表（2007） 小山（2011）	「企業と社会」論、CSR論を基盤に、調査などを行うこともあるが、基本的に事例研究中心。規範的な議論が多く、不祥事を再発しないための指針などを中心に論じる。
2. 組織文化論アプローチ	間嶋（2008）	Schein（[1992,2010]2012）らの組織文化論に基づきながら、組織（企業）不祥事を生み出す組織文化メカニズムに注目する。詳細なメカニズムがミクロ-マクロに読み解かれる。計量分析にはやや向かない。
3. 犯罪学（原因探求）的アプローチ	樋口（2012）	犯罪学的な発想から、組織が発生する原因を因果論的に厳密に分類、分析する。不祥事の組織構造的側面に関してはあまり焦点が当たらない。
4. 株価変動測定（レピュテーション）アプローチ	小佐野・堀（2006） 北見（2010）	企業不祥事を、株価低下させる負のレピュテーションとして接近し、計量的イベントスタディー分析を行う。企業不祥事のメカニズム、原因はそのものに焦点は当たらない。
5. 心理学的アプローチ	蘭・河野（2007） 岡本・今野（2006）	企業不祥事を発生させるような人間の心理的な側面に接近する。企業不祥事の原因をヒューマン・エラーなどに求める。不祥事の組織構造的側面に関してはあまり焦点が当たらない。

注）筆者作成による。主として書籍レベルの業績を掲載した。

- 2) 間嶋（2008）は、学問分野によって不祥事研究の枠組みを整理しているが、ここでは焦点のあて方、細かい分析アプローチで整理した。
- 3) 間嶋（2008）の提案する「構造化論」モデルは、ギデンスの社会学理論に基づいたユニークなものである。何らかの方法で計量化できると極めて可能性を秘めたアプローチとなり得よう。計量分析との統合が待たれる。

1. 企業不祥事とその分類

企業不祥事は、その原因に注目して分類されることが多い。なかでも齋藤（2007）は、戦後からの代表的企業不祥事 150 例を取り挙げ、原因の観点から、①ガバナンスー経営者関与②ガバナンスー従業員関与③製造物責任④日本型組織風土⑤報道機関の使命欠如、の 5 つに分けて整理している。

また北見（2010）は、小佐野・堀（2006）の分析を参考に不祥事の内容別に、次の A～E の 5 つのタイプに整理している。

A グループ：製造物責任に関わる不祥事で、製品に関する欠陥や偽装、大量のリコール、製品への信頼喪失、多額の賠償責任などに関する問題にまつわるものなど。

B グループ：コンプライアンス違反で、粉飾決済やリコール隠し、談合、賄賂、架空、取引のような企業に纏わる不正や財テクの失敗など。

C グループ：特許問題にかかわる不祥事で、特許侵害で訴訟に至るケースも含まれる。

D グループ：生産拠点の損壊で、工場の火災や事故など。

E グループ：環境汚染に関する事件・事故で、汚染物質の破棄などもここに含まれる。

これらに対策不備 / 規範的逸脱次元（X 軸）と製品サービス / 企業・組織次元（Y 軸）によって 4 つに分類したものが図 1 である。

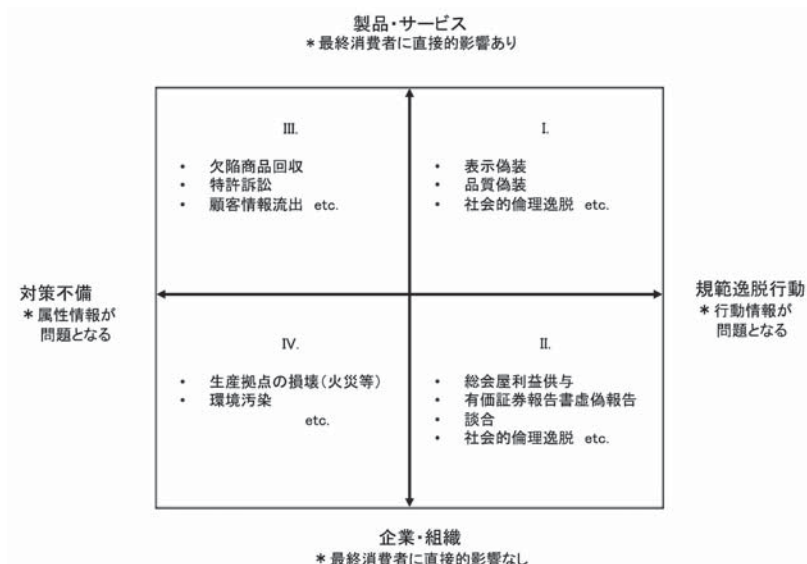


図 1 企業不祥事の種類

出所) 北見（2010）, p.74.

北見（2010）は、小佐野・堀（2006）にならい、A～E の分類にされる企業不祥事発覚前後の株価への影響（平均以上収益率、平均累積以上収益率）のイベントスタディーを行い、以下のような

知見を得ている：

- 1) 規範的逸脱行動に起因するグループ I, グループ II の不祥事は, 有意に株価に負の影響を与える；
- 2) 行動情報が問題となるような規範的な逸脱行動を伴い, 最終消費者に直接的な影響を与える, (グループ I の) 不祥事は, 4つの分類の中で最も株価に負の影響を与え, 直ぐには株価も回復せず長期的に負の影響をもたらす；
- 3) 企業・組織として規範逸脱行動に起因する不祥事(グループ II) は, 長期的に株式を持ち続けることで株主に損害を与える可能性が高まっていく；
- 4) 製品に関する不良・欠陥(グループ III) は, 対応次第では株価に影響を与える可能性はなく, むしろ長期的には株価の所有で利益を得る可能性は否定できない。

樋口(2012)は, 組織(企業)不祥事の原因の厳密な研究に基づき, 組織不祥事の発生の原因分析のためのフレームワーク(3分類・因果表示法)を提示し, 不祥事を発生させた直接原因のほか, その過程を媒介するI種潜在的原因の背後にある「アウトソーシングの影響」「作業効率の追求及びコスト削減の影響」「成果主義の影響」「組織文化の影響」の4つを主たるII種潜在的原因に挙げている。

レビューしたように不祥事に関する研究の多くは, 事例研究のような定性的なものが多い。この研究は, 大規模な企業データベースを使用し, かつ最近の計量的なコーポレート・ガバナンス研究の成果を汲み取りながらも, 新たに企業内外の組織構造, ネットワーク構造に注目した定量的分析を行う。その際に研究の「導きの糸」となるものが, 「ソーシャル・キャピタル」という「社会ネットワークに編み込まれた」新しい概念である。

2. ソーシャル・キャピタル・アプローチ

ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)とは, 「信頼」「互酬性」「ネットワーク」によって構成される, 行為者の協調的行動を促進させる仕組みのことである(金光, 2012)。そのような社会的な仕組みが物的でも人的でもない社会的関係(人間関係, 企業と人の関係, ブランドと人の関係, 企業間関係など)に賦存すると考え, 投資することで価値を生み出す資本と考えるので, 社会関係資本と訳される(Baker, 2000; 稲葉, 2007, 2008; 金光, 2003, 2011)。ソーシャル・キャピタル研究自体は社会科学の様々な領域で展開されており多様化している(稲葉ら, 2011)。昨今NPOの役割の重視, 震災復興などもあって, (公共財として)地域コミュニティでソーシャル・キャピタルを構築することで, 解体しつつある社会における「絆」を回復しようという気運が高まっている。しかし, 一方でこのようなソーシャル・キャピタル概念使用は, やや焦点が拡散しすぎている感もある。⁴⁾

4) 近年, 研究方向の分化も進んでおり, ビジネス領域のソーシャル・キャピタル論は基本的には自己利益の最大化を追求する企業の私財やクラブ財としてのソーシャル・キャピタルに注目し, 公共財という発想はあまり積極的に取らない。ソーシャル・キャピタル論はもともと社会学を起源とし, 個人や, 集団の目的の達成のための手段として社会ネッ

これに対し、ここではやや通常化したソーシャル・キャピタル論を展開するのではなく、もっと限定的に企業の経営に欠かせない「資本」としてのソーシャル・キャピタル=企業ソーシャル・キャピタルを扱う (Leenders and Gabbay, 1999; Koput and Broscak, 2010, 金光, 2011). つまり、企業という組織レベルにおいて、それを経済学的・経営学的に定義し、取引費用を削減させ機能を持つような、私財やクラブ財としてとらえる (北見, 2010). ソーシャル・キャピタルは知的資本、ブランド資産とそれを支えるレピュテーションと並んで、企業の無形資産としてとらえられる. 特に知的資本が製品・サービスの属性情報に関係するものであるのに対して、組織を構成する成員の行動 (社会的には行為) 情報に関係するものと考えるのである (図 2). つまり、組織行動パターンや組織構造、組織 (企業) 文化も企業ソーシャル・キャピタルを構成するものとし、競争優位をもたらす「企業特殊的資産」とらえようとする (Barney, 2001). ⁵⁾

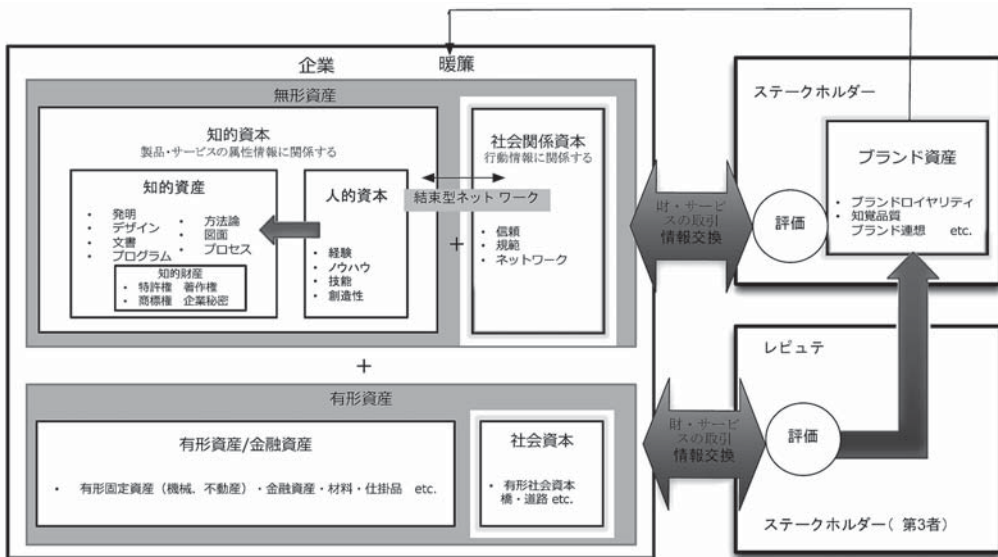


図 2 企業資本の構成要素

出所) 北見 (2010), p.57.

簡潔にまとめると、ソーシャル・キャピタル (社会関係資本) は企業の無形資産であり、企業の中核的な資産とも言える知的資産を生み出すための人的資本の担い手であるアクターとアクターの (結束的) ネットワークに埋め込まれ、「誰がどんな知識をもっているかを知っている」という (人的な)

トワークを資源として使う過程を研究する「社会資源論」の影響が強い。経営学も基本的にこれを踏襲していると考えられる (金光, 2003).

5) したがってブランド資産と同じように、会計的にこれを計量化することもさほど難しくはないが、それは今後の研究課題である。

知識ネットワーク (Lesser, 2000; 紺野 登, 2007) を育むだけでなく、アクターの間で確立された信頼、規範も織りなされた組織文化という形で定着する (蓄積される)。このような資産の蓄積した企業は、企業理念がよく浸透し (高尾・王, 2012)、組織横断的な協力関係も生まれ (石塚, 2010)、職場規律があって「集団のまとまりがよい」というだけではなく、「創意工夫も生まれやすい」(鈴木, 2013)。換言すれば、人的資本を媒介として社会関係資本は知的資本の生成にも関わっているのである。⁶⁾

さらに、財とサービスの取引によって生まれる情報交換からステークホルダー、特に顧客や第三者によって評価され、正のレピュテーションが蓄積されることによってブランド資産の価値が上昇する。この際に顧客、消費者やステークホルダー企業との関係性が重要になるが、これも企業にとっては企業外にリンクする重要な資産であり、「外部」社会関係資本ということになる。⁷⁾

企業社会関係資本が醸成されているかは、企業組織 (広くは組織全体、上ではトップマネジメント構造、末端レベルでは職場集団) のネットワーク構造に大いに影響される。Coleman (1988) は、閉じたネットワークは、そのメンバーに制裁を加えることが容易であるため、ネットワーク内の信頼・規範の醸成につながるとして、ネットワークの閉鎖性の効果を論じた。その一方で、Burt (1992) は、異なるネットワーク間の橋渡しをすることに価値があるとして、むしろ外に対して開かれたネットワーク開放性の重要性を指摘した。またBurtは内部ではまとまりをもった「凝集性」を持ち、かつ外部に対しては開かれた組織の有効性を論じている。つまり、集団内では閉じたネットワークを持ちながら、対外的には開かれた組織 (=最適ネットワーク組織)こそが、最大の業績を上げるとしている。もっともBurtは主に個人レベルのソーシャル・キャピタルについて議論しているものの、これは企業レベルのパフォーマンスでもあてはまるとされる。⁸⁾

Burtは企業不祥事についてはふれていないが、企業ソーシャル・キャピタル論的に翻訳すれば、規範が確立された内的に凝集的な組織 (集団) では、企業不祥事に関係する行動規範も確立しやすく、かつ対外的に開かれた組織においては社外取締役などの外的監視により、健全なガバナンスが確立され、リスク情報も流入しやすいので、企業不祥事を抑制する規範的なメカニズムも働くと考えられる。さらにレピュテーションによる第三者の評価も加わることで「社会」からの監視を受けることになる。⁹⁾

実はソーシャル・キャピタルを企業倫理と結びつけたものとしては、「責任あるリーダーシップ

6) 社会ネットワークの視点では、知識資本も社会ネットワークに埋め込まれていると考える (金光, 2003)。

7) ソーシャルメディアの発達した今日ではB2B、B2Cではレピュテーションを確立し企業外にリンクすること、とりわけ消費者と企業・ブランドとの絆をボンディングすることは、企業のブランド・エクイティ構築のためにますます重要になる (Kotler, 2010)。その際に媒介ノードの役割が重要となろう。マーケティングの世界では恩蔵ら (2011) が、Relevance、Relationship、Reputationの3つのRからなる「R3コミュニケーション」と名付けた3者モデルを提案し、一般消費者と企業・ブランドとの間にサポーターを仮定している。

8) この両者の両概念をめぐる「論争」については金光 (2011) が整理している。

9) 人格心理学者の Craik (2009) はレピュテーションをネットワークモデルで解釈することを提案している。社会ネットワークモデルで数理化することは今後の課題である。

responsible leadership」という概念を提出している Maak (2007) がある (図3)。ここで表されているように、企業ソーシャル・キャピタルにとってトップリーダーの果たす価値創造力における役割は大きいと言わざるを得ない。

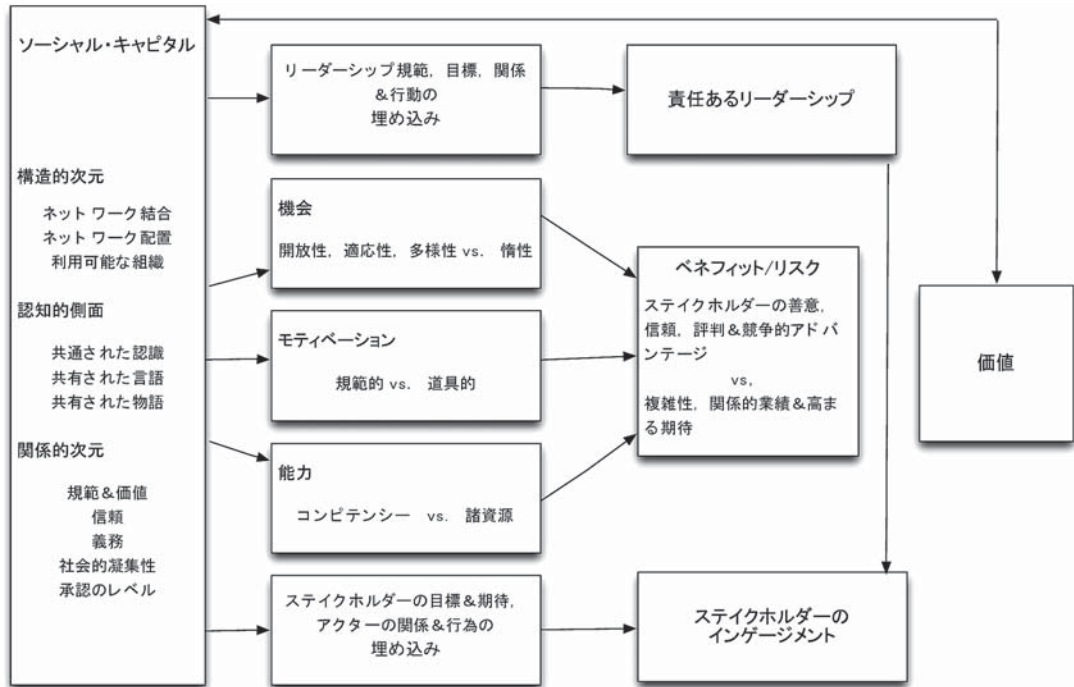


図3 責任あるリーダーシップとソーシャル・キャピタル

出所) Maak (2007) , p.340.

また、近年蓄積されているコーポレート・ガバナンスの研究成果 (宮島・上田, 2007; 宮島, 2008; 久保, 2010; 宮島, 2011) は、見方を変えると企業ソーシャル・キャピタル論とも十分に接合可能であることが見えてくる。つまり、対外的によいガバナンス構造をもった企業は企業内部に社会関係資本が蓄積されているだけでなく、レピュテーションを通して確固としたコーポレート・ブランドも確立しやすいからである (伊藤, 2000)。Maak (2007) の指摘するように、ビジネス・リーダーにとって、外部のネットワーク資源を取り込み、組織内の凝集性を高め、認識、言語、物語などを共有し、またステークホルダーとの関係性を維持することは、優れたソーシャル・キャピタルを醸成することになる。そこでわれわれは以下のような2つの仮説を提出する。¹⁰⁾

10) われわれの研究ではほかに、「仮説3 凝集性が高く、かつ外に対して閉鎖性が強い組織は、組織の規範逸脱行為による不祥事の頻度が高い」と「仮説4 凝集性が低く、かつ外に対して閉鎖性が強い組織は、製品に関する不具合に起因する不祥事の頻度が高い」の2つの追加仮説を立てている。

仮説1 外に対し閉鎖性が強い組織では、不祥事の頻度が高い。

仮説2 凝集性が高く、かつ外に対して開かれた組織では、不祥事の頻度が低い。

これらの仮説を検証するため、われわれは企業データベースを構築し、企業レベルにおける仮説の再設定、操作化を行なった。

3. データと変数、仮説の操作化：役員構造と役員ネットワーク構造への注目

1) 「不祥事」をどのようにとらえるか

近年のコーポレート・ガバナンス研究では、役員の交代、企業業績に関する分析が多いにもかかわらず、企業不祥事への言及はほぼ皆無といってよい。¹¹⁾そこで、今回の研究では企業統治研究の成果をふまえ、企業と取締役に焦点をあて直してアプローチする。

分析の基となるデータは、2000年と2010年の東洋経済新報社発行の『役員四季報』の電子版である『役員データ』である。このデータベースには、役員個人の属性情報、生年月日、出身地、学歴はもちろん、前職、役員経歴、役員序列などの情報が含まれている。これに証券コードを対応させ、同年度の企業業績を、日本政策投資銀行設備投資研究所産業別財務データバンク2001年版、2011年版によって補った。サンプル企業は、2000年1140社、2010年1449社である。

そもそも従業員数も多い上場企業の全成員を対象とした社会ネットワーク調査は、個人レベル（「ネーム・ジェネレーター」を使用）でなく職位レベルに注目した「ポジション・ジェネレーター」（平松ら、2011）という手法によって可能であるとはいえ、多大のコストもかかるだけで、経営学的な意味も小さい。¹²⁾その解決策として企業の役員レベルに焦点を定めるのが生産的である。というのは、企業不祥事を防ぐような企業の理念を浸透させるのも、不祥事の防止、そのための改革に責任を負うのも結局はこのレベルだからである。¹³⁾そこで企業のトップレベルに焦点化し、前節で提出した仮説の再設定・操作化する必要がある。この研究は企業ソーシャル・キャピタルと不祥事との関連を明らかにするプロジェクト研究の一部であるが、今回は不祥事の発生と原因を特定化した「不祥事イベント・データ」を利用できないので、¹⁴⁾企業不祥事の発生（あるいは不発生）の背後にある企業のトップ組織に注目し、代理変数として、一定期間を越えた「トップ（社長か会長）の在

11) これらの研究は株主や取引企業との関係は語られても「社会の目」という「ソーシャルな発想」に欠けている。今回の研究はそれを正そうとするものである。

12) 社会ネットワークに注目した組織診断は、とりわけ組織コミュニケーションの隘路の発見の発見、職場人間関係の可視化など、コンサルティングに直結しうる（金光、2009）。

13) 多くの経営倫理に関する調査においても、トップの意識が重要であることが強調されている（中村、2007；高橋、2009）。

14) 「不祥事イベント・データ」については共同研究者の北見が現在集計中である。

任期間の長さ *DURATION*」を被説明変数として用いる。このことは、はたして適切であろうか。

それを検討するために、社長の任期と交代に関する文献レビューを行っておく必要がある。川本・宮島 (2008) によれば、社長の任期は時代的に傾向が異なり、戦前においては、基本的に経営者の交代が業績に強く感応するという意味では企業統治メカニズムが備わっていたが、経営者の在職年数が長期化するにつれ、交代確率が低下するのに対し、戦後、特に 1970 年代以降定着した戦後日本の経営者交代パターン (内部昇進者による定期的な経営者交代) において、「社長のポスト化」(伊丹, 1995) が進行し、1980 年代、1990 年代と交代確率が急増している (15% 以上)。興味深いのは内部者による交代が業績に感応しないに対して、外部者による交代はほぼ一貫して業績に負に感応しているとされる (宮島, 1998; 川本・宮島 2008)。他方、久保 (2010) は、業績の悪化は社長交代に結びつきにくく、業績が良くても平均的な 2 期 4 年で交代が行われることも多く、また ROA (事業総資本利益率) が高くなるほど社長交代確率が低くなるとしている。¹⁵⁾ 社長の交代が行われるのであれば、それは重大な不祥事での引責辞任が多いと思われる。¹⁶⁾ 現在のところわれわれは社長交代データを取っていないが、われわれのデータでも ROA と社長在任月数との関係を確認しておく必要がある。

図 4 が示しているように、ROA が 0 ~ 10% のゾーン、任期で 150 ヶ月までにほとんどの企業が集中している。サンプル企業の 2000 年の平均任期は 66.9 ヶ月であり、標準偏差は 87.3 ヶ月である。他方 2010 年の平均任期は 83.4 ヶ月であり、標準偏差は 105.2 ヶ月である。名だたる大企業だけをサンプル化した伊丹 (1995) の研究と異なり、多くの上場企業をサンプル化したわれわれの研究では、社長の在任期間は短縮化しておらず、その差が拡大し、多様化していることが観察される。どうも 2010 年は 2000 年に比べ、ROA と社長在任月数との相関が弱まっているようだ。

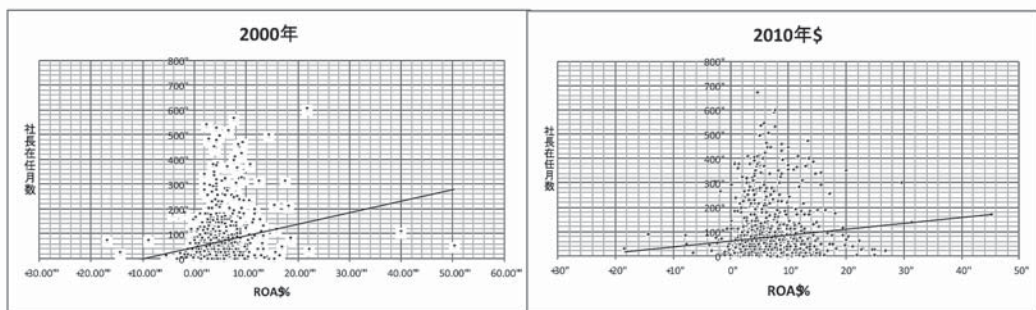


図 4 ROA (事業総資本利益率) と社長任期の関係 出所 『役員データ』 2001, 2011 年度版

15) 業績が悪化しても社長交代が行われないことは「エンタrenchメント」と呼ばれ、日本企業にはこの傾向が強いとされている (久保, 2010)。この行動は青木・新田 (2004) によって詳細に分析されており、経営パフォーマンスは経営トップの在任期間が一定年数を超えると低下する傾向があり、適切な交代を促す (外部ではなく) 内部のガバナンスが重要だとしている。

16) 北見 (2010) の分析では、1992 年から 2007 年までの 70 件の不祥事では 17 件で経営者が引責辞任している。そのうちの 16 件が、先の「規範的逸脱行為」によるものであり、社会関係資本が毀損したような情報行動が問題になった場合、「辞任せざるを得ない事態に発展する可能性が高いことを示唆する」としている。

これらのことから、もともとさほど強くない企業業績と社長在任月数の関連がますます薄れており、社長の在任月数が単純な企業業績ではなく、別の要因、例えば市場圧力やレピュテーションに影響されるようになってきている可能性がある。そこで、社長在任期間を「企業不祥事を顕在化させない健全な経営が行われている期間」とであるとみなし、それを「不祥事の少なさ」の代理変数かつ、被説明変数として用いることの根拠としたい。¹⁷⁾

仮定：企業のトップ（社長あるいは会長）の在任期間が、一定期間（例えば36ヶ月）を越えて長いほど企業不祥事の顕在化しない期間が長い企業であり、企業不祥事の頻度が低い。¹⁸⁾

2) 組織構造の凝集性、閉鎖性をどうとらえるか

次に、役員構造の「凝集性」や「閉鎖性」の操作化が問題に関しては、厳密にはこれもソシオメトリック調査を行う必要もあろうが、それは困難で、また生産的でない。そこで、社会学の代表的な理論である社会結合の「相同性 *homophily* 原理」(McPherson, J. M., Smith-Lovin and Cook, 2001; Borgatti and Foster, 2003; Kadushin, 2012) によって、集団メンバーの属性同質性（相同性）の問題に変換することで対処してみよう。

相同性理論とは、「同じような属性を持った人々は、そうでない人に比べ、相互行為を行いやすく（凝集的な）集団を形成しやすい」という基礎的原理である。これを逆に言えば、集団の凝集性が高ければ、その構成メンバーはほぼ同質的である、ということになる。もちろんどの次元で同質性を定義するかというのは、組織の種類や、国民文化の影響も受けるであろう。そこで、データ入手の容易さもあり、また日本企業、特に上場大企業における年功序列意識の強さから、役員年齢構成に注目し、トップマネジメントの年齢的な同質性を集団凝集性の代理指標として用いることにする。¹⁹⁾

役員構造の同質性（≒集団凝集性）を指標化するために、社長を中心とした役員年齢構成に着目し、以下の4つの視点からトップマネジメント間の「凝集度」あるいは「開放性」の代理変数を構成した。²⁰⁾ 役員間の年齢的同質性が低いと、トップによるワンマン経営に傾き、不祥事を導きやすくなると考えられる。つまり、社長と他の役員との年齢差は日本の取締役会でのパワー関係の源泉であり、著しく年長の企業トップが存在すると取締役会でのガバナンスが効きにくくなると考えられる。²¹⁾ そこで以下のような操作化を行うこととする。

17) もちろん企業統治研究の観点からは異論もあるであろうが、暫定的な仮定である。

18) 36ヶ月という社長在任期間の閾値の設定は、社長任期が通常は2期4年であることを考え、それより1年短い3年としたことによる。

19) 学歴や出身地域によって相同性を定義するメリットは年齢に比べれば小さいと考えられる。年齢は日本や東アジアにおいて社会、集団の秩序化で大きな役割を果たすと考えられる。もちろん新興企業と既存企業では年齢構成に大きな違いがあるかもしれないという点も考慮する必要がある。

20) 「凝集性」と「閉鎖性」の違いは、「閉鎖性」は外部リンクのない「凝集性」だ、という点に要約できる。

21) もちろん、厳密にはこの点の実証すべき課題でもある。またどのように社長が決まるか、また同族所有の場合は、

A. 企業の「(対内的)凝集性」の操作化：

- 1) 序列 No.1 (社長か会長) と取締役との年齢差 $AGE_DIFFERENCE1$ ：この値が小さいほど役員構造のワンマン度が低く、トップマネジメントの凝集性が高い。
- 2) 序列 No.1 と監査役との年齢差の $AGE_DIFFERENCE2$ ：この値が大きいほど企業構造のワンマン度が低く、トップマネジメントの凝集性が高い。
- 3) 役員序列 No.1 との平均年齢差 $AGE_DIFFERENCE3$ ：この値が小さいほどトップマネジメントの凝集性が高い。
- 4) 役員序列 No.2 との年齢差 $AGE_DIFFERENCE4$ ：この差が小さいほどトップマネジメントの凝集性が高い。

したがって、仮説1は、いまや以下のように変換できる。

仮説1b トップマネジメント間の年齢差が小さい企業では、凝集性が高く、不祥事がおこりにくいと想定され、社長の在任期間が長い。

B. 企業の「対外部閉鎖性・開放性」の操作化：

組織の「対外部閉鎖性(開放性)」を操作化するにあたって、役員の派遣(含兼任)関係をリンクとする上場企業間の役員結合ネットワークを外部組織資源と考える。社外取締役による取締役兼任が古くから発達している英米系を中心とする欧米では、社会ネットワーク分析の手法により、社外取締役が織りなす企業間のネットワークに権力構造分析的な視点からアプローチしてきた。²²⁾ 他方、近年の日本のコーポレート・ガバナンス論では企業ネットワークに注目することはないが、社外取締役の企業業績への効果も測定されるなど、詳細な研究が進展している(青木・新田, 2004; 三輪, 2010; 久保, 2012; 齋藤, 2011)。

表2は日本における役員派遣・兼任・出向結合の分布推移をまとめたものである。1990年代までは役員結合のうち役員派遣が7割を占め、兼任結合は3割に過ぎなかった。菊地(2006)と金光(2007)が指摘しているように、日本では企業統治改革による社外取締役制度導入が推奨された商法改正(2002,3年頃)までは、欧米的な意味での社外取締役研究は独自の意味はなかったと言えよう。²³⁾

それがどのように異なるか、なども精査する必要はあるが、それは今回の分析の域を超えている。

22) 日本での数少ない研究として金光(2007)がある。この分野の近年のレビューとして Carroll and Sapinski (2011)がある。このような企業間ネットワークは、(階級論的視点を大幅に薄め)組織論的には企業間関係論として研究される伝統がある(山倉, 1993; Cropper et al., 2008)。

23) ただし社外取締役の重要性が増す今後は、取締役兼任ネットワークにのみ注目することはそれなりの意義が出てこよう。齋藤(2011)も1997年と比べて2008年には独立社会取締役が増えていることを指摘しているが、他社の現役経営者が多い米国とは異なり、退任した経営者、会計士、学者、弁護士、元官僚が多いことを指摘している。菊池(2006)はこれを「専門家兼任」と分類している。また新田(2008)は、社外取締役に①経営の意思決定に関するモニタリング機能、②企業の内部昇進者には取得困難な情報の提供=アドバイザー機能を見出し、取締役改革を①機構改革、②規模縮小、③社外強化として、社外取締役の導入を3つのタイプ(米国型近似、日本型修正、従来型改革)に分類し、

確かに近年社外取締役結合は急増しているものの、依然として役員派遣の方が一般形態、社外取締役は役員派遣の特殊形態としてモデル化することが望ましいと思われる。²⁴⁾

表2 上場企業における役員派遣、兼任、(出向)結合の分布

	1990年		2000年		2005年		2010年	
派遣結合	7888	71%	11463	65%	12323	60%	12262	56%
兼任結合	2982	27%	6153	35%	8275	40%	9536	44%
出向結合	296	3%	5	0%	0	0%	0	0%
役員結合合計	11166	100%	17621	100%	20598	100%	21798	100%

出所) 東洋経済新報社『役員データ』1991年度版, 2001年度版, 2006年度版, 2010年度版から集計。
各年度において左の数字が役員実数, 右がそのパーセンテージである。

企業間 i と j の間の役員派遣結合強度 h_{ij} を測定するための尺度は以下のように表される。

$$h_{ij} = \frac{\sum_{i \neq j, t=1}^{n,p} S_{ij}^t}{b_j} \quad (1)$$

ここで、 b_j は企業 j の役員総数、 S_{ij}^t は、企業 i から j 企業の取締役会に派遣された役員の取締役会 (j 企業の) での地位、 p は企業 i から j への派遣数である。この役員結合尺度において、企業 i から j への役員派遣強度を、派遣先企業 j の取締役会における企業 i の支配度と定義している。つまり、企業 i の (j に対する) 支配度は、派遣先企業 j の取締役会において派遣数が多く、またその役員地位が高いほど強いと考え、企業 i から j への派遣ごとに対応する j の取締役会での地位を重みとして加えるのである。

役員地位の重みは、2000年の役員データベースを使用し、役員の地位と代表権の所有比率に基づいて表3のように設定することにする。また代表権の比率だけで役員の重みづけを行うのはやや機械的なので、代表権のある場合は0.3の付加的な重みを与えることにする。

業績状況など異なる背景、決定要因を特定している。齋藤(2011)は取締役会構成の決定要因を詳細に分析し、「経営者に対する監視・助言のために必要な情報を得るのが難しい企業、経営に伴うプライベート・ベネフィットの小さい企業ほど社外取締役の導入確率が高い、社外取締役の人数が多い」としている。また、三輪(2010)は社外重役が企業業績に正の影響を与えることを明らかにしている。

24) 役員派遣を一般形態とするモデル化に関しては、1) 技術的な利点: これによって役員ネットワークを方向性のある有向グラフとして扱え、分析のオプションが広がる; 2) 理論的利点: 企業間の役員の送受というパワー関係も扱うこともできる、を指摘できる。

表3 2000年度の役員間の代表権率分布と地位の重みの設定

	代表者総数 (a)	代表権所有者(b)	(a)/(b)%	地位	重み
会長	1292	1016	78.6	会長。社長、頭取	0.7
副会長	110	65	59.1	副会長。副社長、副頭取	0.6
社長/頭取	3375	3326	98.5	専務	0.5
副社長/副頭取	1410	954	67.7	常務	0.4
専務	3528	946	26.8	最高顧問、名誉会長、取締役相談役	0.3
常務	8161	270	3.3	取締役	0.2
取締役相談	318	22	6.9	監査、常任監査	0.1
取締役	19122	38	0.2		
監査	6822	1	0.0		
常勤監査	5412	1	0.0		
	49550	6639	13.40		

出所) 東洋経済新報社『役員データ 2001 年度版』から集計

さらに、各企業ノードに対して、ネットワーク閉鎖性・開放性の指標として、内次数と外次数の合計、クラスター係数、構造的制約を測定する（以下ネットワーク指標については金光, 2003; Newman, 2010 を参考せよ）。

- 1) 重み付き内次数と外次数の合計 *LINK_VOLUME*：内次数と外次数，つまり役員派遣数の重み付き送受が多い（少ない）ほど，当該企業は開放（閉鎖）的である。
- 2) 規模 *SIZE*：内次数と外次数，つまり役員派遣数の送受が多い（少ない）ほど，当該企業は開放（閉鎖）的である。1) とは，役員地位の重みを加えていない点で異なる。
- 3) クラスター係数 *CLUSTERING*：役員派遣の局所的な結合密度，クラスター係数が高い（低い）ほど，当該企業は開放（閉鎖）的である。
- 4) 構造的制約 *CONSTRAINT*：構造的制約，つまり結合相手からの競争的結合機会が小さい（大きい）ほど，他の企業から制約を受けず，開放（閉鎖）的である。

したがって、これらを「開放性」の変数として、仮説2は以下のように書き換えられる。

仮説 2b ローカルな凝集性が高く、かつ外に対して開放度が高い組織では、不祥事がおこりにくいと想定され、社長の在任期間が長い。

また補助的なネットワーク指標として、コア度 *CORENESS*（周辺との対比で定義される中核度），

媒介中心性 *BETWEENESS_CEN* (他を最短で媒介することで得られる中心性), 固有値中心性 *EIGEN_CEN* (高い中心性をもつものに結合することで得られる中心性) を求めた。さらに, 役員結合が相互化している割合である相互化率 *RECIPROCITY* をモデルに含めた。²⁵⁾

C. 企業業績変数:

役員派遣(ネットワーク)の企業業績への効果を測定するための変数として以下を求めた。社長在任期間の分析ではコントロール変数として使用されるが, 企業業績とネットワーク変数との関係を探る際にも使用される。

- 1) 事業総資本利益率 (Return on Assets) *ROA*: 総資産に対する利益率
- 2) 成長率 *GROWTH*: 売上高の成長率
- 3) 負債比率 *LIABILITY*: 期末の数値: に対する負債の比率。
- 4) 付加価値率 *ADDEDVALUE*: 過去 11 年間の単純平均
- 5) 業界からの *ROA* の乖離 *GAP_ROA*
- 6) 業界からの成長率の乖離 *GAP_GROWTH*
- 7) 業界からの負債比率の乖離 *GAP_LIABILITY*
- 8) 業界からの付加価値率の乖離 *GAP_ADDEDVALUE*
- 9) β 値 *TOPIX_B*: *TOPIX* の β : *TOPIX* が 1 パーセント値上がりした際の当該企業の株価上昇率 (過去 5 年平均)
- 10) 投資収益率 *ROI*: 一定の投資に対する利益率 (過去 5 年平均)
- 11) δ : 特定銘柄の収益率 *DELTA*: (過去 5 年平均)

今回の分析の特徴は, 変数群の関連性に, 企業という独立的な行動単位=アクターの相互行為の結果形成され, また行為のための条件ともなる(企業間)ネットワークという社会構造的文脈を考慮したコンテキスト効果を考慮している点である(図5)。

3) 計量モデルの明細化

これらをもとに, 先述の仮説 1b, 2b を検証するための計量モデルとして, 2000 年データ, 2010 年データにおいて以下の回帰モデルを立て, パラメーターを推計した。その際コントロール変数として両極端の業績指標である *TOPIX_B* と負債比率 *LIABILITY* を使用した。また, 推計には通常の最小二乗法を使用した。²⁶⁾

25) ソーシャル・キャピタル論では「互酬性」がソーシャル・キャピタルの要素とされており, 企業間関係においても役員派遣が相互化されているかはソーシャル・キャピタル論的には興味深い研究課題である。

26) 計算にはネットワーク分析ソフトの NetMiner3 の統計分析機能を利用した。

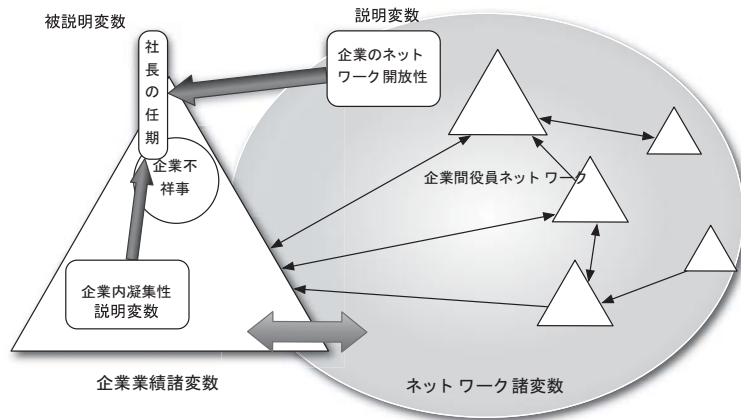


図5 ネットワーク・コンテキスト効果を考慮した変数関係図

注) 三角はアクターとしての企業を表す。細線はネットワーク結合を表し、太線は変数の影響関係を表す。

$$\begin{aligned}
 DURATION = & \alpha + \beta_1(AGE_DIFFERENCE1) + \beta_2(AGE_DIFFERENCE2) + \\
 & \beta_3(AGE_DIFFERENCE3) + \beta_4(AGE_DIFFERENCE4) + \beta_5(LINK_VOLUME) + \beta_6(SIZE) + \\
 & \beta_7(CLUSTERING) + \beta_8(CONSTRAINT) + \beta_9(CORENESS) + \beta_{10}(BETWEEN_CEN) + \\
 & \beta_{11}(EIGEN_CEN) + \beta_{12}(RECIPROCITY) + \beta_{13}(TOPIX_B) + \beta_{14}(LIABILITY) + \varepsilon \quad (2)
 \end{aligned}$$

分析は、サンプル企業から、在任月数が36ヶ月以上のトップ層から現役社長のみを抽出し、会長を除外した。これは不祥事や業績不振などによって社長退任後に会長就任する場合を除外するためであるが、会長から社長に復帰したケースについては特に除いていない。²⁷⁾

27) このような例に、2012年に6年ぶりに復帰したキャノンの御手洗富士雄があるが、今回の分析には含まれていない。

4. 分析結果

重回帰分析の結果は、表4のようにまとめられる。これらを細かく見てみよう。

表4 被説明変数を DURATION（社長の在任期間）とする重回帰分析の結果

変数	変数の明細	2000年		2010年	
		β の推計値		β の推計値	
凝集性変数					
AGE_DIFFERENCE1	取締役との年齢差	0.783	**	0.104	
AGE_DIFFERENCE2	監査役との年齢差	-0.405	***	-0.464	***
AGE_DIFFERENCE3	序列1との平均年齢差	-0.306		0.517	
AGE_DIFFERENCE3	序列2との年齢差	-0.037		-0.073	
外部開放性変数					
LINK_VOLUME	重付き送受信度	0.03		0.111	
SIZE	送受信度	-0.153	***	-0.191	*
CLUSTERING	局所凝集性	-0.098	**	-0.007	
CONSTRAINT	構造的制約	-0.096		-0.064	*
その他のネットワーク変数					
CORENESS	コア度=中核度	-0.101		-0.034	
BETWEEN_CEN	媒介中心性	-0.014		-0.018	
EIGEN_CEN	固有値中心性	0.163	***	0.053	
RECIPROCITY	相互対率	-0.011		-0.023	
コントロール変数					
TOPIX_B	トーピンの β	-0.08	*	-0.057	
LIABILITY	負債比率	-0.045		-0.009	
		R二乗値：0.141	F値：6.434	R二乗値：0.094	F値：5.781
		サンプル企業数	627	サンプル企業数	756

注) ***1%有意, **5%有意, *10%有意

まず、2000年では、社長と監査役との年齢差と役員派遣の送受信度が社長の任期に関して強い負の効果がある。つまり監査役と社長との年齢差が小さいほど、また役員派遣を送受信していないほど、社長の在任期間が長い。またその他のネットワーク効果としては固有値中心性の正の効果がある。つまり企業が中心性の高い企業と結合しているほど（ステイタスのある企業と結合しているほど）社長の任期が長くなっている。最後に、社長と取締役との年齢差は正、企業の局所凝集性は中程度の負の効果を持つ。社長と取締役との年齢差があるほど、また企業が自分の周りのネットワークに取り込まれていないほど、社長の任期は長いことが判明した。

2010年では、社長と監査役との年齢差と役員派遣の送受信度が社長の任期に関して強い負の効果はみられるものの、役員派遣の送受信度の負の効果は弱まっている。固有値中心性の正の効果はな

くなり、変わって構造的制約の中程度の負の効果は観測される。つまり、監査役と社長との年齢差が小さく、役員派遣を送受信していないほど、また企業が他の企業からの競争的自由度が高いほど、社長の任期が長いことが判明した。また企業結合の相互性の効果は、2000年、2010年とも観察されなかった。2000年以前の企業経営環境を引きずった2000年データと、企業統治改革もそれなりに進展したと想定される2010年の企業の経営トップ構造を比較すると、依然として監査役との年齢差の小ささが、社長の長い任期と関係しているが、これは、監査役に元会社役員や社長の「友人」が多いとされる日本の特徴と合致している（奥村、2012）。しかし、専門家（弁護士、会計士、大学教授など）の社外監査役が増加していることから、監査役との年齢差だけではない質的变化が進展している可能性もある。²⁸⁾ というのは、取締役との年齢差（社長の他の役員に対する「ワンマン度」を示していると考えられる）は、ある程度の企業統治改革が進んだ2010年時点では消えているからである。これは取締役改革の大きな「成果」と言えるかもしれないが、精査が必要である。²⁹⁾ また2000年では他の企業との関係において、「中心度の高い企業に接続する企業ほど社長任期が長い」とことと関連していたのが、2010年では、「より低い構造的制約＝企業の競争的な自由度」に変化しており、競争的なポジションでの位置取りが「社長任期が長いこと」に対して効果がある点は興味深い。

最後に、今後の研究のために企業業績（ROA、成長性、付加価値率）に関して、凝集性変数、外部開放性変数、ネットワーク変数の効果を測定した。表5は、業績変数を除いて効果のあったものだけをまとめたものである。

ROA（事業総資本利益率）に関しては、2000年には監査役との年齢差に弱い負の効果が見出され、社長と監査役との年齢差が小さいほど、利益率が高かった。しかし、2010年には社長在任月数の弱い正の効果、社長の年齢の強い負の効果、重み付き役員送受度の弱い正の効果を確認された。企業統治改革の結果か、あるいは市場環境の変化の結果だろうか、社長在任期間が長く、しかも社長年齢が低く、またステイタスの高い役員派遣が多いほど、企業の利益率は高くなっている。これは青木・新田（2004）とは異なる結果である。

また企業の成長性にも変化が見られる。2000年には社長年齢の低さ、社長在任期間の長さ強い効果が見られたが、2010年では、中核的な企業への結合が中程度の効果をもっているに過ぎない。最後に付加価値率でも2000年には派遣の送受信の多さと構造的制約（他の企業拘束されること）に正の強い効果が見られたが、2010年では有意な効果をもつネットワーク変数は見出されなくなっている。

28) このことを明らかにするためには、監査役の出身の変化について詳しく調べる必要がある。今回と同じ『役員データ』で行うことは容易である。実は日本監査役協会や日本内部監査協会などでは定期的に調査を行っている。2007年の調査（『月刊監査役』2007年11月号臨時増刊）では上場大企業の監査役の27%が常務取締役、親会社の役職員が14%であることが分かっている。2010年でもこれとあまり変化がないかもしれない。

29) 別の可能性としては、社長の若返りも考えられる。実際この間に社長の若干の若返りが見られ、2000年において62.36歳だった全サンプルの平均年齢は61.51歳になっている。

表5 各種業績を被説明変数とする重回帰分析結果

2000年				
被説明変数	事業総資本利益率 ROA	成長性 GROWTH	付加価値率 ADDEDVALUE	
有意な説明変数	監査役との年齢差 * (負)	社長在任月数 *** (正) 社長の年齢 *** (負)	派遣送受信度 *** (正) 構造的制約 ** (正)	
2010年				
被説明変数	事業総資本利益率 ROA	成長性 GROWTH	付加価値率 ADDEDVALUE	
有意な説明変数	社長在任月数 * (正) 社長の年齢 *** (負) 重み付き派遣送受信度 * (正)	コア度 ** (正)	なし	

注) ***1% 有意, **5% 有意, *10% 有意

5. まとめと今後の展望

この論文では、企業不祥事研究とコーポレート・ガバナンス研究の最近の動向の徹底的レビューに基づき、企業の不祥事の抑制に貢献すると思われる、企業トップの組織構造と企業の埋め込まれた役員派遣ネットワークでのポジションに注目した計量分析を行った。「企業不祥事の少なさ = 企業の健全度」を表現すると仮定される社長の在任期間を被説明変数とし、企業統治改革以前と以後の2時期を比較し、社長と他の役員との年齢差を凝集性の指標、役員派遣結合の開放性などのネットワーク指標を説明変数とする重回帰分析を行った。企業統治改革以前の2000年では、監査役と社長との年齢差が小さいほど、また役員派遣を送受信していないほど、さらに企業が中心性の高い企業と結合しているほど社長の在任期間が長かった。他方、改革後の2010年には、監査役と社長との年齢差が小さく、役員派遣を送受信していないほど、また他の企業からの競争的自由度が高いほど、社長の任期が長いことが判明した。改革以前のレジームは、企業が中心性の高い企業と結合していること、つまり企業グループ的な結合が「企業健全度」に関係していたが、改革以後のレジームにおいて、競争相手からの自由度が重要になっている。

これらから、仮説1b「トップマネジメント間の年齢差が小さい企業では、凝集性が高く、不祥事がおこりにくいと想定され、社長の在任期間が長い。」と仮説2b「ローカルな凝集性が高く、かつ外に対して開放度が高い組織では、不祥事がおこりにくいと想定され社長の在任期間が長い。」はおおむね支持された。

さらに企業業績に対する凝集性変数、外部開放性変数、ネットワーク変数の効果を測定したところ、ROA（事業総資本利益率）に関して、2000年には監査役との年齢差に弱い負の効果が見出され、社長と監査役との年齢差が小さいほど、利益率が高かった。しかし、2010年には社長在任月数がながいほど（弱い効果）、社長が若いほど（強い効果）、地位の高い役員送受信度が多い（弱い効果）ほど、利益率が高くなるという効果が確認された。社長の若返りによる新しい傾向も観察される。

これらは、2000年から2010年の間に多くの企業が執行役員制度を導入したり、持ち株会社化したりして（下谷，2006,2009），企業経営，企業統治に大きな変化が起きている結果と考えられる。

他方，今回の研究では，そもそも「社長の在任期間が長い」ことが，逆に「企業統治が効いていない状態」を表しているのではないかという疑問も残る．監査役と社長の年齢差の小ささ＝トップ組織の凝集性は「友人的なれあい結合」の結果，「監査が効かない，弱いガバナンス構造を反映している」という逆の証拠にもなるからである（奥村，2012）．最近のオリンパスや大王製紙の企業不祥事はこれを象徴している．「社長の在任期間」とともに，「社長の交代」「不祥事イベントとその種類の分類」などの詳細なデータの整備が喫緊の課題となる．

さらに今回の分析では，社外取締役（監査役）を区別せずに，一般的な役員派遣ネットワークとして分析したが，社外取締役（社外監査役）かどうか，あるいは社外でもどの程度独立しているのか，企業が同族系かどうか，業種によって効果がどのように異なるか，なども考慮する必要がある．これらは今後，プロジェクトの研究課題となる．

謝辞

この研究は科学研究費による挑戦的萌芽研究（日本大学法学部・稲葉陽二代表「社会関係資本を通して見た企業不祥事の実証研究」，研究番号 23653103）の助成を受けた．データの整理には日本大学稲葉研究室のメンバーである小林周平さん、渡辺俊子さん、長井園子さん、趙清香さん、田中江梨奈さん、坂本香梨さん、そして緒方淳子さんにお世話になった．また共同研究者の北見幸一氏（前北海道大学准教授，現在電通 PR に復帰）に感謝したい．

参考文献

- Ahmadjian, C. (2009) 11/16 日付「経済教室」日本経済新聞．
- 青木英幸・新田敬祐 (2004) 「経営トップ交代の効果とガバナンスの影響：在任期間とエンタレンチメント」『ニッセイ基礎研究所報』 vol.33, pp.99-132.
- Baker, Wayne. (2000) *Achieving Success Through Social Capital*. Jossey-Bass. (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』東京：ダイヤモンド社，2001)
- Barney, J. B. (2001) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2d Edition*. (岡田正大，久保恵美子訳『企業戦略論——競争優位の構築と持続（上・中・下）ダイヤモンド社』，2003)
- Borgatti, S.P, and Pacey C. Foster (2003) “The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology.” *Journal of Management* Vol.29, pp. 991-1013.
- Burt, R.S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (安田 雪訳『競争の社会的構造—構造的空隙の理論』新曜社，2006)
- Burt, R. S. (2005) *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford University Press.
- 築達延征 (2004) 「倫理崩壊時の Collective Myopia (集合近眼) の状態と非常識な常識による呪縛 - 現象学・社会的構築主義・ハーバーマス・フーコーの方法論による実践診断理論 -」『組織科学』 vol.37, No.4, pp.24-32.

Chikudate, N. (2010) A phenomenological and hermeneutic view on universalism and particularism debates. Paper presented at Academy of Management 2010 Conference, August, Montreal, Canada.

Chikudate, N. (2011) Collapsed buffer, reputation, instrumental CSR: Toyota's crisis 2010. Paper presented at CSR Communication Conference, October 26-28, Amsterdam, The Netherlands.

Chikudate, N. (2012) Toyota's inadequate CSR and corporate apologia in 2010. Paper presented at Euro Asia Management Studies Association Conference 2012, October 31-November 3, Singapore.

Coleman, J.S. (1988) "Social capital in the creation of Social capital." *American Journal of Sociology* 94: 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—』勁草書房, 2006, pp.205-241.

Craig, K.H. (2009) *Reputation: A Network Interpretation*. Oxford University Press.

Cropper, S. Mark, E. Huxham, C. and P. S. Ring (2006) *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford University Press.

Harary, F., Norman, R.Z., and Cartwright, D. (1965) *Structural Models: An Introduction to the Theory of Directed Graphs*. New York: John Wiley and Sons.

樋口晴彦 (2012) 『企業不祥事—組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明—』白桃書房.

平松 闊・宮垣元・星 敦士・鶴飼 孝著 (2010) 『社会ネットワークのリサーチ・メソッド—「つながり」を調査する』ミネルヴァ書房.

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 (2008) 『ソーシャル・キャピタルの潜在力』日本経済評論社.

稲葉陽二・大守隆・近藤克則・宮田加久子・矢野聡・吉野諒三編 (2011) 『ソーシャル・キャピタルのフロンティア—その到達点と可能性』ミネルヴァ書房.

石塚 浩 (2010) 「社会関係資本と企業業績—組織横断型の協力関係と橋渡し組織新の関係—」『日本経営学会誌』, vol.26, pp.65-76.

伊丹敬之 (1995) 「戦後日本のトップ・マネジメント」森川英正・米倉誠一郎編集『日本経営史 5 高度成長を超えて』岩波書房, pp.96-136.

伊藤邦夫 (2000) 『コーポレートブランド経営—個性が生み出す競争優位』日本経済新聞社.

入山章栄 (2013) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか—知られざるビジネスの知のフロンティア』英知出版.

Kadushin, C. (2012) *Understanding Social Networks: Theories, Concepts, and Findings*. Oxford University Press.

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.

金光 淳 (2007) 「双対ソーシャル・キャピタルに注目した日本の取締役兼任ネットワーク進化プロセスの解明、日本経営学会誌「組織科学」Vol.40, No.3, pp.33-40.

金光 淳 (2009) 「ネットワーク分析をビジネス利用に活かす実践的入門」『一橋マネジメントレビュー』Vol.57. No.2, pp.52-65.

金光 淳 (2011) 「経営・ネットワーク理論とソーシャル・キャピタル」稲葉陽二ら編『ソーシャル・キャピタルのフ

ロンティア—その到達点と可能性』ミネルヴァ書房, pp.81-108.

金光 淳 (2012) 「ソーシャル・キャピタル」『現代社会学事典』弘文堂.

川本真哉・宮島英昭 (2008) 「戦前期日本における企業統治の有効性—経営者交代メカニズムからのアプローチ」宮島英昭編『企業統治研究のフロンティア』日本評論社, pp.314-339.

企業倫理研究グループ・代表中村瑞穂 (2007) 『日本の企業倫理—企業倫理の研究と実践—』白桃書房.

菊地浩之 (2006) 『役員ネットワークからみる企業相関図』日本経済評論社.

北見幸一 (2010) 『企業社会関係資本と市場評価—企業不祥事分析アプローチ—』学文社.

紺野 登 (2007) 『ダイナミック知識資産—不完全性からの創造』白桃書房.

Koput, K.W. and J.P. Bronschak eds. (2010) *Social Capital in Business*. Edgar Elgar.

Kotler, P, Kartajaya, H, Setiawan, I. (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Wiley. (恩蔵直人監訳『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版, 2010)

小山巖也 (2011) 『CSRのマネジメント—イシューマイオピアに陥る企業』白桃書房.

久保克行 (2010) 『コーポレート・ガバナンス—経営者の交代と報酬はどうあるべきか』日本経済新聞出版社.

Leeders, R.T.A.J. and S.M. Gabbay eds. (1999) *Corporate Social Capital and Liability*. Norwell, MA: Kluwer.

Lesser, E.L. (ed.) (2000) *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

Maak, T. (2007) "Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital." *Journal of Business Ethics* vol.74, pp.329-343.

McPherson, J. M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001) "Birds of a feather: Homophily in social networks." *Annual Review of Sociology*, 27: 415-444.

間嶋 崇 (2008) 『組織不祥事—組織文化論による分析—』文眞堂.

間嶋 崇 (2012) 「経営倫理の実践的展開とその課題」『専修マネジメントジャーナル』vol2, No.1, pp.1-9.

三輪晋也 (2010) 「日本企業の取締役と企業業績の関係に関する実証分析」『日本経営学会誌』vol.25, pp.15-27.

宮島英昭・新田敬祐 (2007) 「日本型取締役会の多元的進化—その決定要因とパフォーマンス効果」神田秀樹・財務省総合政策研究所編『企業統治研究の多様化と展望』金融財政事情研究会, pp.22-77.

宮島英昭編 (1998) 「戦後日本企業における状態依存的ガバナンスの進化と変容—Logit モデルによる経営者交代分析からのアプローチ」『経済研究』vol.49, No.2, pp.97-112.

宮島英昭編 (2008) 『企業統治研究のフロンティア』日本評論社.

宮島英昭編著 (2011) 『日本の企業統治—その再設計と競争力の回復に向けて』東洋経済新報社.

Newman, M.E.J (2010) *Networks: An Introduction*. Oxford University Press.

新田敬祐 (2008) 「日本型取締役会の多元的進化—取締役会組織はいかに分化したか」宮島英昭編『企業統治研究のフロンティア』日本評論社, pp.17-43.

小原久美子 (2007) 『現代組織文化論研究—経営学における組織文化論の過去・現在・展望—』白桃書房.

岡本浩一・今野裕之 (2006) 『組織健全化のための社会心理学—違反・事故・不祥事を防ぐ社会心理学—』新曜社.

- 奥村 宏 (2012) 『トップの暴走はなぜ止められないのか』 東洋経済新報社.
- 恩蔵直人+ADR R3プロジェクト (2011) 『R3 コミュニケーション—消費者との「協働」による新しいコミュニケーションの可能性』 宣伝会議.
- 小佐野広・堀敬一 (2006) 「企業不祥事と株価パフォーマンス」 Research Paper, No.05006, 立命館大学ファイナンス研究センター.
- 佐藤郁哉・山田 真茂留 (2004) 『制度と文化—組織を動かす見えない力』 日本経済新聞社.
- 齋藤 憲 (2007) 『企業不祥事事典—ケーススタディー 150』 日外アソシエーツ.
- 齋藤卓爾 (2011) 「日本企業における社外取締役の導入の決定要因とその効果」 宮島英昭編著『日本の企業統治—その再設計と競争力の回復に向けて』 東洋経済新報社, pp.181-213.
- Schein,E.H (2010) *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Edition. (梅津 裕良・横山 哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』 白桃書房, 2012)
- 下谷政弘 (2006) 『持株会社の時代—日本の企業結合』 有斐閣.
- 下谷政弘 (2009) 『持株会社と日本経済』 岩波書店.
- 鈴木竜太 (2013) 『関わりあう職場のマネジメント』 有斐閣.
- 高橋浩夫編著 (2009) 『トップ・マネジメントの経営倫理』 白桃書房.
- 高尾義明・王英燕 (2011) 『経営理念の浸透—アイデンティティ・プロセスからの実証研究』 有斐閣.
- 田中芳夫 (2013) 日経ビジネス・オンライン版コラム「田中芳夫の技術と経営の接点・視点」
http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20121016/238146/?leaf_bnl
- 蘭千尋・河野哲也 (2007) 『組織不正の心理学』 慶応義塾大学出版会.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』 有斐閣.

Corporate social capital effects on company performance: A social network approach to study corporate scandals

Jun KANAMITSU
Yoji INABA

ABSTRACT

We investigate into the relationship between corporate social capital (CSC) and corporate scandals from a network analytic perspective, based on Director Data at 2000 and 2010, combined with firms' performance data.

Multiple regression analyses are performed in which a dependent variable is presidency and independent variables are four types of cohesiveness among directors, measured by age-homophily among directors, and external links to other

corporations through interlocking directors, measured by clustering coefficient, structural constraint (negative structural hole), the number of directors received and sent. The Longer the presidency, the lesser scandals a corporation suffers from.

The results show that age - homophily (cohesiveness) between a president and auditors, the number of directors received and sent, links to central firms has each a strong positive effect on presidency free from corporate scandals at 2000 while age-homophily (cohesiveness) between a president and auditors is the only strong predictor variable at 2010. We also detect a strong positive effect of younger age of president on ROA at 2010. We observe changing business environment surrounding Japanese big corporations after a series of corporate governance reforms conducted during 2002-2006.

