強い絆が会社をつぶす
――ソーシャル・キャピタルからみた企業不祥事――

稲葉陽二

一　企業不祥事とはなにか

企業不祥事の定義

一九九〇年代から今日まで、企業統治のためのさまざまなしくみが整備されてきたが、企業不祥事は一向に減らない。日本監査役協会（二〇〇九）は「「企業不祥事」または「不祥事」とは、会社の役職員による、不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実、その他会社に対する社会の信頼を損なわせるような不名誉で好ましくない事象をいう。」（四頁）と定義している。この定義に該当すると判断される事象を、主要メディア[1]から検索した北見幸

一のデータによれば、企業不祥事は二〇〇〇年には一三七件であったが二〇一〇年には一八〇件に上る。また、東京商工リサーチの調査[2]によれば、二〇〇八年から二〇一二年までの五年間でみても、上場企業であるにもかかわらず、粉飾を主体とする不適切な会計・経理を開示した企業は実に一三〇社にも上る。個別の事案でも、オリンパス、ライブドアなどのケースは記憶に新しい。また、二〇〇九年一一月に東証マザーズに上場した半導体製造装置メーカー、株式会社エフオーアイは、二〇〇九年三月期の実際の売上高が三一九百万円にすぎなかったのに、一一八五五百万円に大幅に水増ししていた。[3] 実に売上高の九七％が粉飾であった。

このように、われわれは日常的に企業不祥事といわれる事象を経験しているが、企業不祥事の定義は上記の日本監査役協会によるもの以外にもさまざまなものがある。樋口（二〇一二）は企業より広い概念である組織の不祥事について「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件又は事故であって、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原因となったことの3要件を満たすもの」（二二―二三頁）と定義している。この定義は組織を主体とした定義で、組織が権利義務の主体となることを前提にしているようにみえる。

樋口の定義は、「組織に重大な不利益をもたらす」から不祥事とするものだが、そうではなく、むしろ組織外への悪影響があるから不祥事であるとする意見もある。たとえば、間嶋（二〇〇七）は組織不祥事について「公共の利害に反し、（顧客、株主、地域住民などを中心とした）社会や自然環境に重大な不利益をもたらす企業や病院、警察、官庁、ＮＰＯなどにおける組織的事象・現象のこと」（二頁）と定義している。この場合はあきらかに、組織自体ではなく、むしろ社会や自然環境など企業を取り巻く利害関係人や公共（社会全般）に悪影響を与えるから不祥事である、とい

う理屈である。

「組織」や「公共」の利害とは無関係に、「社会通念」を判断基準とする考えもある。たとえば、宮坂（二〇〇九）は企業不祥事の定義として「会社が、「社会通念」に照らして「悪いこと」ないしは「良くないこと」であると判断されるような事柄・事件を起こしたときに、それは「企業不祥事」と呼ばれることになり、社会から糾弾される、と。」している（一五五頁）。つまり、「社会通念」ないしは「社会の規範」を逸脱するから不祥事であるという[4]。

また、本章の冒頭で紹介した日本監査役協会（二〇〇九）の定義は「会社に対する社会の信頼を損なわせる」から不祥事としている。これは、社会の信頼を損ねることによって当該企業にとって不利益なのか、会社という制度の信頼を損ねるから社会にとって不利益なのか明らかではない。前者なら樋口と同じであるが、後者、制度としての会社への信頼性を損ねるから不祥事であるということなら、新たな視点を提供している。

いずれにせよ、以上のようになぜ不祥事なのかについては、①「組織」に不利益をもたらすから、②「公共の利害」に反するから、③「社会通念」つまりその時点での社会の規範に反するから、④制度としての会社への信頼性を損ねるから、など意見が多岐にわたっている。本稿では、日本監査役協会（二〇〇九）の定義に準拠するが、そのあいまいな部分を排除し、「企業不祥事とは、会社の役職員による、不正行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実、その他公共の利害ないしは社会の規範に反する行為で、会社に対する社会の信頼を損なわせるような不名誉で好ましくない事象。」と定義する。これによれば、基本的に企業不祥事とは、当該企業にとっての不利益ではなく、当該企業をとりまく社会のさまざまな構成員に対して害を及ぼすから不祥事である。この定義によれば、企業不祥事は企業という法人が起すものではなく、企業の役職員である自然人が起こすものである[5]。

企業不祥事の分類

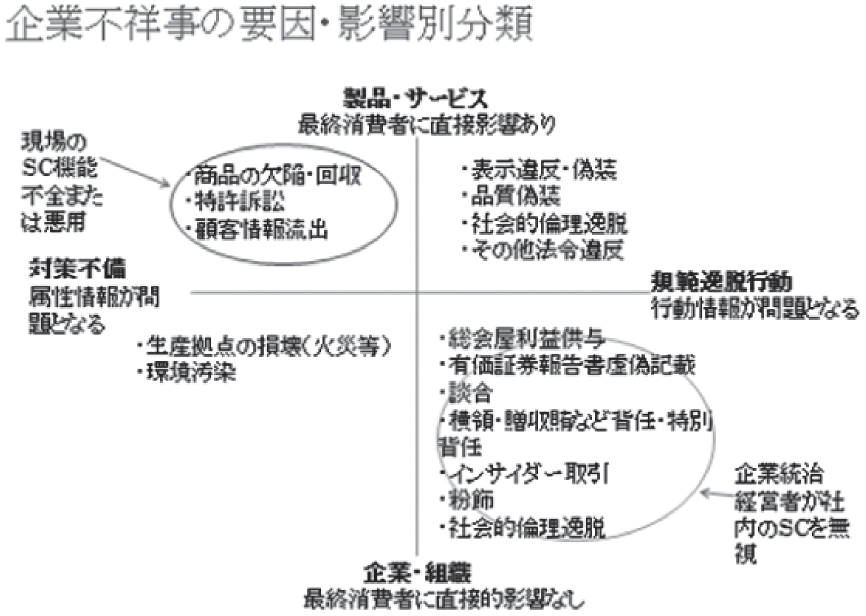
北見（二〇一〇）は、企業不祥事を要因・影響別に分類するマトリクスを構築した（図表1）[6]。横軸は、不祥事の要因による分類であり「規範逸脱行動」と「対策不備」の二つのタイプに企業不祥事を分類している。縦軸は、最終消費者に直接的に影響を与えることにつながるか否かで「製品・サービス」と「企業・組織」の二つに不祥事を分類している。

図表1の右上、第一象限は、**規範逸脱行為を伴い、最終消費者に直接的な被害を与える不祥事**である。具体的には、製品・サービスの表示違反・偽装、品質偽装、対応が遅く不祥事への反省がみられないという意味での社会的倫理逸脱、その他の法令違反が含まれる。

さらに、第二象限（左上）は**製品・サービスに関連する対策不備に起因する不祥事**であり、欠陥商品の回収、特許訴訟、顧客情報漏えいなどである。第三象限（左下）は、製品・サービスではなく**企業・組織に直接かかわるものだが規範逸脱行動ではなく対策不備による不祥事**である。火災などの生産拠点の損壊、環境汚染などがこれに該当する。また、第四象限（右下）は、**最終消費者に直接的な被害を与えるものではない規範逸脱行為を伴う不祥事**である。製品・サービスに関するものではないが、企業そのもの規範逸脱行為であり、総会屋利益供与、有価証券報告書虚偽記載、談合、横領・贈収賄などの背任・特別背任、インサイダー取引、粉飾、経営者の反社会的勢力との関係などの社会的倫理逸脱などがあてはまる。

さらに、図表2は図表1の分類によって具体的にどのような事例があげられるかを示している。社会的倫理逸脱は図表2の第一象限（右上）と第四象限（右下）の二カ所に記載されているが、前者は製品にかかわるもので、対応が

図表１　北見（2010）による企業不祥事の分類



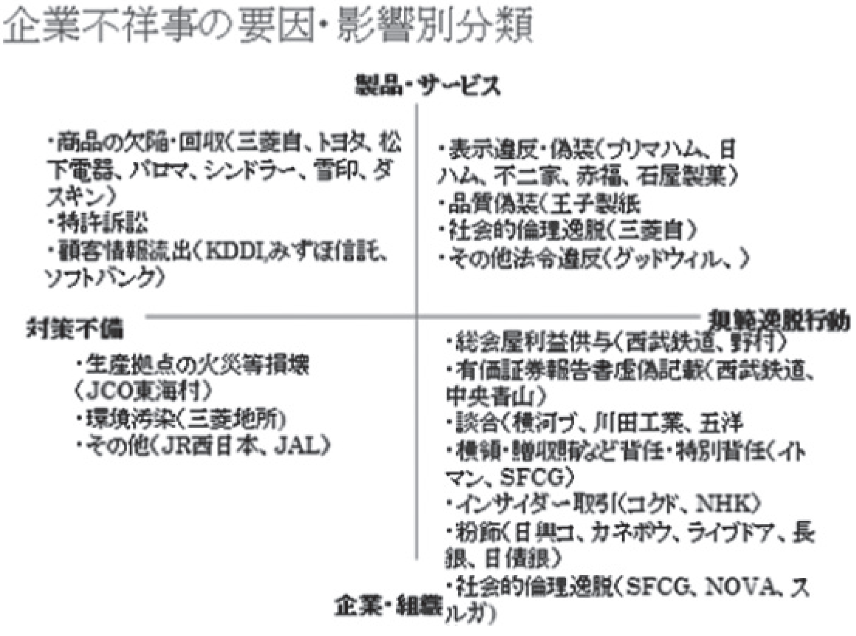
ＳＣ：ソーシャル・キャピタル

（出所）北見幸一『企業社会関係資本と市場評価』p.74に基づき稲葉加筆

遅く不祥事への反省がみられないというケースであり、三菱自動車工業のリコール事件などはこれに分類される。後者は企業・組織に関わるもので違法ではないが、社会的規範にてらして問題がある事案、たとえば反社会的勢力とのつきあいなどがあげられる。なお、三菱自動車工業は第一象限、第二象限の両方に記載されているが、第二象限は製品そのものの欠陥に対する対策不備が原因の不祥事、第一象限はその対応が不適切であったことに起因する不祥事という意味で別々に記載されている。

北見はこの分類にしたがい、二〇〇〇年と二〇一〇年の両年に報道された企業不祥事を調査し、それぞれ一三七件、一八〇件を採集した。両年を合計した三一七件のうち製品・サービスに関する対策不備が二四三件、次いで組織レベルの規範逸脱が四五件とそれぞれ全体の七六%と一四%と、両者で報道された企業不祥事の九割を占めている。なお、製品・サービスレベルの規範逸脱は一三件で四%、企業レベルでの対策不備が一七件で五%であった。二〇一〇

図表２　企業不祥事の具体例



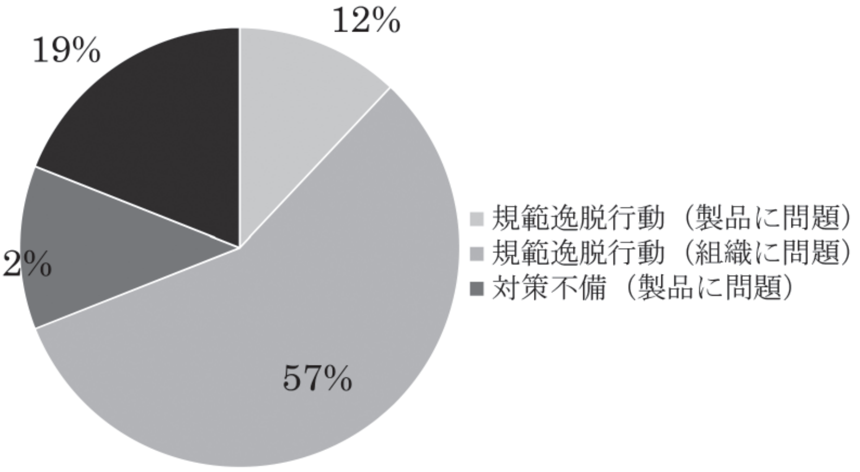
（出所）北見幸一『企業社会関係資本と市場評価』p.74に基づき稲葉作成

年の件数を二〇〇〇年と比較すると、すでに述べたように一三七件から一八〇件へと三一%増加しており、なかでも組織レベルの規範逸脱が一三件から三二件へと二・五倍となり、この分類の不祥事が全体の二割近くである一八%を占めるようになっているのが目立っている。

わが国の一九四五年以降二〇〇七年一月までの主だった企業不祥事を採録した企業不祥事事典[7]を参考に、一四七ケースを北見の分類で再分類すると、図表3に示されるように、組織レベルの規範逸脱が全体の五七%を占める。逆に、製品・サービスに関する対策不備は全体の一二%を占めるにすぎない。つまり、新聞などのメディアで報道される不祥事は大部分が製品・サービスに関する対策不備であるが、重大企業不祥事は圧倒的に組織レベルの規範逸脱が多いことがわかる。

北見の分類は不祥事の特性から分類したものであるが、間嶋は組織不祥事を起こした当事者の立場から分類している[8]。図表4に示されるように、間嶋は組織不祥事が、①意

図表３　北見の分類による主要不祥事147ケースの内訳



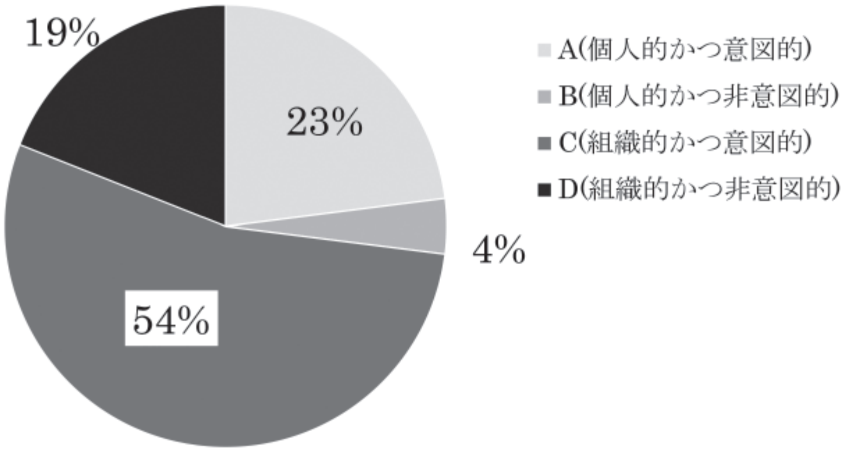
図表４　間嶋による組織不祥事の分類

	個人的	組織的
意図的	A **個人的で意図的な企業不祥事** 着服、横領	C **組織的で意図的な企業不祥事** 隠蔽、改ざん
非意図的	B **個人的で意図せざる企業不祥事** 作業ミスなどによる局所的事故	D **組織的な意図せざる企業不祥事** 大規模な組織事故

（出所）2013年３月15日　企業不祥事研究会（於：日本大学法学部）における間嶋崇講演「組織の不祥事／倫理研究の現在と未来」資料

図的か否か、②個人的か組織的か、の二つの観点から分類している。この分類によれば、着服や横領は個人的かつ意図的な不祥事、作業ミスなどの局所的事故は個人的かつ意図せざる不祥事、隠蔽や改ざんは組織的で意図的な不祥事、大規模な組織事故は組織的で意図せざる不祥事、としている。北見と間嶋の分類を比較すると、間嶋の意図的か否か、という分類は、北見の規範逸脱行動か対策不備か、にほぼ対応している[9]。しかし、間嶋の個人的か組織的かという分類は、北見の製品・サービスにかかわるものか企業・組織に関わるものか、という分類と本質的に異なる次元を扱っている。両者とも「企

図表５　間嶋の分類による主要企業不祥事147ケースの内訳



（資料）斎藤 憲『企業不祥事辞典―ケーススタディ 150』を参考に筆者作成

業・組織」という概念を用いているが、間嶋は不祥事を起こした当事者が個人か組織かという観点からの分類であるのに対し、北見は不祥事の特性が製品・サービスにかかわるものか、それとも組織に関わるものか、という観点からの分類であるので、カネボウの美白化粧品事故[10]のように、北見の分類によれば製品・サービスに関わる不祥事でも、間嶋の分類によれば組織による不祥事に分類される。

ちなみに、わが国の一九四五年以降二〇〇七年一月までの主だった企業不祥事を採録した上述の『企業不祥事事典』を参考に、一四七件の不祥事を間嶋の分類で再分類すると、図表５に示されるように、組織的かつ意図的な不祥事[11]が全体の五四％と過半を占め、これに組織的かつ非意図的なもの一九％を加えると七三％が組織的なものとなる。つまり、個人的なものは二七％にすぎない。

いずれにしても、企業不祥事の分類にあたっては、不祥事を起こした当事者の観点からの分類と不祥事自体の特性からの分類の二つが必要であろう。また、主要な企業不祥事一四七件に両者の分類を適用すると、不祥事の性質からみれば、大部分は組織・企業に関わる問題かつ規範逸脱であるが、不祥事の主体からの分類でも個人よりもむしろ組織・企業内のネット

ワークを活用したものになっている。たとえ当初意図せざるものでも、その対応の過程で意図的なものへ変容しているケースもあり、それらを含めると、不祥事の当事者レベルでみれば、主要不祥事の大部分は組織レベルの意図した不祥事である。

二　なぜ不祥事が起こるのか

日本監査役協会の分析

それでは、なぜ企業不祥事が生じるのであろうか。日本監査役協会が二〇〇三年に発表した『企業不祥事防止と監査役の役割』は、二〇〇〇年一月から二〇〇三年一月までの三年間にわたる新聞紙上等に報道された事例約三〇〇件を研究し、不祥事を以下の五つに類型化している。

(一)　経営トップがワンマンであったり、倫理観を欠いていることに起因するケース。

(二)　特定分野で業界規制法令の抜け穴を通る商行為を行ったり、特殊分野で聖域化し他部門からのチェック機能が働きにくいことを盾に、情報伝達ルートを遮断したり、真実の報告をしなくなったりして起きるケース。

(三)　「保守的・守旧的な企業の場合は、長年の慣行が改められにくいので、不正・不当な慣行があったとしても、それは改善されにくく、不祥事が発生する土壌が形成されやすくなる。リスクについては、あえてその存在そのものに目をつぶろうとし、そのため、統制活動や情報・伝達はその場のご都合主義に終わり、監視機能は正常に作動しなくなる。」（日本監査役協会二〇〇三、三頁）といった企業文化、風土に根ざすケース。

(四)　平素の危機管理不徹底による個人犯罪・事故・トラブルのケース。(12)

（五）「世の中全体が一つの流れの中にあって、適法・社会的にも許されるとして行為をしたところが、その後不祥事化するケース」（日本監査役協会二〇〇三、はじめに）。

樋口（二〇一二）の三分類・因果表示法

上記のケース分けは、不祥事の現状分析から直接的な原因を探ったものであるが、樋口（二〇一二）はより詳細な「三分類・因果表示法」[13]を提案している。これは組織不祥事の原因メカニズム分析のために、原因を直接原因、Ｉ種潜在的原因、Ⅱ種潜在的原因の三分類をしたうえで因果関係を検討するもので、直接原因を「組織不祥事を発現させる直接の引き金となった問題行動（不作為を含む）であり、因果関係の連鎖の中では最下流に位置する原因」、潜在的原因を「直接原因を誘発又は助長した因果関係に連なる組織上の問題点」と定義している。さらに、潜在的原因をＩ種とⅡ種に分け、Ｉ種潜在的原因を「直接原因の発生を防止するためのリスク管理の不備に関する原因」、Ⅱ種をＩ種以外の潜在的原因としている。（三四―三五頁）

樋口は一八件の組織不祥事についての分析に基づき、Ⅱ種潜在的原因として、アウトソーシングの影響、作業効率の追求・コストの削減の影響、成果主義の影響、組織文化の影響の四類型をあげている。

たとえば二〇〇六年の日興コーディアルグループの証券取引法違反事件[14]については、直接原因が「ＥＢ債の発行期日の操作により巨額の評価益を不正に計上したこと」、Ｉ種潜在的原因が「発行期日の操作を経営幹部が黙認、財務担当者の視野狭窄、特殊な会計ルール（ＶＣ条項）が制定されたこと」、Ⅱ種潜在的原因が「成果主義の影響、子会社でのグループシンク[15]の発生、ベンチャー企業育成の政策判断」と分析している。このことから明らかなように、直接

原因は不祥事の発端となった事象で、不祥事の一部である。また、Ⅰ種潜在的原因（直接原因の発生を防止するためのリスク管理の不備に関する原因）は、企業の内部統制システムの不備、Ⅱ種潜在的原因はおもに組織がおかれた環境に関するものである。樋口の分析は、さまざまな要因が影響しあって生じる組織不祥事のダイナミクスを検討するツールを提供したものとして意義がある。

組織文化論モデル

このほか、直接企業不祥事の原因をとらえるものではないが、間嶋（二〇〇七）はギデンズの構造化理論をもとにランソン&ヒニングス&グリーンウッドおよびバーリーらを参考に、経営組織を個人行為（相互行為）、構造（文化）、両者の間を橋渡しする「様相（modality）」の三つの側面からとらえ、かつそれぞれに、相互行為には①コミュニケーション、②道徳性、③権力、様相性には④解釈図式、⑤規範、⑥便益、構造には⑦意味作用、⑧正当化、⑨支配の計九つの要素があり、これらが複雑にからみあって（構造化して）組織が形成されるという組織文化論モデルを企業不祥事の分析にも応用することを提唱している。間嶋は「構造化の9つの要素を使って組織不祥事の原因と経緯を明らかにすることができ、組織の問題点を明確にすることが出来る。」（一五六頁）としている。具体的には、JCO東海村臨界事故、横浜市立大学医学部付属病院患者取り違い事故、東京女子医科大学病院医療事故隠蔽事件、三菱自動車リコール隠し事件の四つの組織不祥事の分析から、上述の九つの要素のうち、「支配・便益・権力の変化」が「正当化・規範・道徳性」を変化させ、「違反行為を得なもの、正当なもの、そうすべきものと誤認させ、」「道徳心をゆがめさせるような時期が当初あって、その後、意味秩序・解釈図式・日常のコミュニケーション行為にまで影響が及び、

違反行為が日常的な当たり前のものになっていく」（一五一頁）としている。

会議のありかたに内在する問題

また、岡本浩一・今野裕之（二〇〇六）は、ＪＣＯ事故、山一証券破綻、エンロン事件、東電シュラウド不報告事例、三菱自動車リコール不報告の分析に基づき、「ヒューマンエラーの役割が無視できるほど小さ」く「どの不祥事でも、決定内容の危険や非倫理性を承知しながらも、違反的行為が積極的に意思決定されていた」（ⅰ頁）ことから、会議のありかたそのものが不祥事を惹起する要素をもっているとしている。

「違反的原案の違反的要素を指摘する発言を抑制するメカニズムが、現行の意思決定手続きのなかに結果的に含まれていることが自明だと考えられた。事実、会議の招集者が議長と主要提案者を兼ねて議事を進めるという日本の会議の平均的な姿は、欧米の会議に慣れた人には異様な光景であるし、全員一致が「なんとなく」規範とみなされていながらじつは評決基準があいまいで、紛糾すると次第に投票を指向するようになるなど、江戸幕府の評定を思わせるような牧歌的、かつ行き当たりばったりの手続きが多くの組織で生き残っている。その行き当たりばったりに組織の最上層部がつけ込み、横車を押して不祥事に至った例が多い。」（ⅱ頁、まえがき）

「日本の会議では、役職者が議長を務めることが多いようである。さらにその議長が提案者を兼ねていたり、腹心が提案を出すこともめずらしくない。自分が提案している議案の説明をひと通り終えると、議長が「ご質問、ご異存などございませんか？」という言葉とは裏腹に、目にものを言わさんとばかりに周囲をにらみ倒し、有無を言わさぬムードのなかで原案を通してしまう。これではお手盛り会議と言われても仕方がない。議事が紛糾することをもっとも嫌っているのが当の議長であり、場の空気を読んだ出席者は遠慮や、波風を立てたくないという思いからだんまりを決め込む。それをいいことに「満場一致」

とみなすという強引なやり方である。」（七頁）

つまり、議長と議案提案者が同じでは公正で冷静な議論ができないという指摘である。岡野・今野は、危険性の高い原案でも会議のメンバー構成で日和見主義者[16]が多いほど、主導者の後に発言しようとする追随者が多いほど、可決される確率が高いことをシミュレーションで実証している。洞ヶ峠を決め込む日和見主義者や、とりまきとして発言する追随者が多いほど、誤った決定をする可能性が高いということであろう。

なお、岡野・今野の提起している問題（議長と議案提案者が同じでは公正で冷静な議論はできない）は企業統治の分野では以前から懸念されていた。国政では、独裁国家以外で首相が国会の議長を兼ねることは絶対にないが、企業では業務執行の最高責任者（ＣＥＯ）が取締役会議長を兼務することは一九九〇年代までは欧米でも普通に行なわれてきたため、一九九二年に発表され英国の企業統治の原典となったキャドベリー報告では両職の分離が提言されていた[17]。それから二〇年を経た現在、英国では両職の分離が普通になり、フランスでも過半の上場企業が両職を分離している。ドイツは英米の取締役会にあたる監査役会のメンバーと執行役員との兼務はそもそも認められていないので必然的に兼務はない。アメリカはこの点については多少遅れているが、流れとしては分離の方向にある。

会議で議長と提案者が同一であることの問題点、かつ会議のメンバーで日和見主義者、追随者が多いほど誤った結論に至る可能性が高いことにくわえ、岡野・今野（二〇〇六）は属人思考の問題点を指摘している。

「著者らは、組織的不祥事の原因として「属人思考」という風土を定義し、測定方法を確定した。属人思考とは、仕事にか

かわる判断や意思決定の過程で、「その提案は自社にとってプラスとなるか否か」といった「ことがら」の是非よりも、「誰が提案者か」「支持者は誰か」などと「人」の要素を重く扱う思考である。（中略）属人思考の強い職場では、対人関係が不適切に濃密となり、組織ナルシズムが強く、権威主義的、懲罰的になる。同じ事案でも「誰」がかかわっているかで採否や取扱いに大きな差が生じることが常態化する。」（二四―二五頁）

つまり「属人思考と組織的違反の間に非常に強い関連が確認され、属人思考の排除が、風土刷新、および組織的違反の防止に有効であるという結論が導きだされたのである。」（二五頁）

彼らは、意志決定の手続き遵守、組織風土管理、内部申告管理、職業的自尊心の管理の四つが有効に維持管理されれば、組織の反社会的な体質が改善されるとしている（九一頁）。

集団決定の陥穽―グループシンク

上記の樋口による日興コーディアル証券の不正会計事件の分析でグループシンク（groupthink）という概念がでていたが、これは、Irving Janis（1972; 1982）によって提唱されたもので、集団での決定が過ちをもたらす現象をいう。Janis（1972）は朝鮮戦争、ヴェトナム戦争、パールハーバー、キューバ侵攻、さらにJanis（1982）ではこれらに加えてウォーターゲート事件を分析している。企業ではなく、外交・政治判断に関しての分析だが、その内容はすべての集団決定に該当する。アーヴィン・ジャニスはグループシンクを「メンバーが凝集的な内集団に深く関与し、全員一致を求めるあまり、代替策の現実的な評価を行う動機を失う時、陥る思考モード」（Janis, 1982, p.9）と定義している。

グループシンクが生じる背景として、意思決定者が凝集的グループからなり、組織構造的な問題（structural faults

of the organization）と誘発的な状況文脈（provocative situational context）を伴う場合をあげている。

組織構造的な問題とは、①隔離されたグループ、②公正なリーダーシップ伝統の欠如、③秩序だった手続を求める規範の欠如、④メンバーの社会的バックグラウンド・主義の同質性などである。また、誘発的な状況文脈とは①リーダーの解決策より良い解決策を期待できないという外部脅威からの強いストレス、②a．メンバーの無能が明らかな最近の失敗、b．自己効力感を低下させる意思決定タスクの大きな困難、c．倫理基準を逸脱するような代替策以外に代替策がないモラルディレンマなどからくる自負心の低下などを意味している。[18]

凝集的グループに、組織構造的な問題（structural faults of the organization）と誘発的な状況文脈（provocative situational context）を伴うとグループシンクが起こりやすいが、ジャニスはその症状として以下の八つをあげている。

①極端なリスクを取ることを助長する過度な楽観主義をうむ組織が安泰だという幻想
②メンバーが警告を軽視し自らの仮定の再検討をしない集団的正当化
③メンバーが自分たちの大義の正当性を信奉し、そのため、自分たちの決定がもたらす倫理的ないしは道徳的結果を無視する道徳性への盲信
④「敵」への否定的な見方のため争いごとに対する効果的な対応は不要とする外部のグループに対する定型化した見方
⑤グループの見解への反対意見表明をさせない、意見を異にする者への直接的な圧力
⑥グループのコンセンサスからの乖離や疑念を表明させない自己検閲
⑦多数派意見や判断は全員一致であると想定する、全員一致の幻想

⑧グループの凝集性、見解、決定などに問題となる、ないしは矛盾する情報からグループと指導者を守ろうとする自薦の用心棒（self-appointed mindguards）

グループシンクの結果は、①代替策の調査不足、②目的の調査不足、③好まれた選択のリスクの検討がおろそかになる、④当初否決された代替策の再検討がおろそかになる、⑤情報の検索が不十分、⑥手元にある情報の処理に選択的なバイアスがかかる、⑦失敗したときのプランの検討の欠如、⑧成功の可能性が低い、などとなる。

凝集性の高さ、換言すればまとまりのよさが、グループとして誤った判断へと導くという議論である。

以上、企業不祥事が生じる背景についての五つの先行研究を紹介してきた。不祥事の背景の分析には、不祥事自体の性格の分析だけではなく、不祥事を起こした当事者の分析、不祥事の原因間の関連の分析などの多面的な視点が必要となる。日本監査役協会の調査では、不祥事のなかで重大なものは、多くの場合、経営者、とくにワンマン経営者が関与している事案であるとの指摘があった。そもそも集団による決定は、その集団が、凝集性が高く、外と隔離され、公正なリーダーシップに欠け、決定手順に関する規範がない、同質性の高いメンバーからなる、という組織構造的な問題と、誘発的な状況文脈（①リーダーの解決策以上のよりよい解決策を期待できないという外部からの脅威からの強いストレス、②a．メンバーの無能が明らかな最近の失敗、b．自己効力感を低下させる意思決定タスクの大きな困難、c．倫理基準を逸脱するような代替策以外代替策がないモラルディレンマ、などからくる自負心の低下）を伴う場合は、個人では起こさないような誤った決定をすることがある。また、その決定を行う会議の構成も重要である。多くの日本の企業の取締

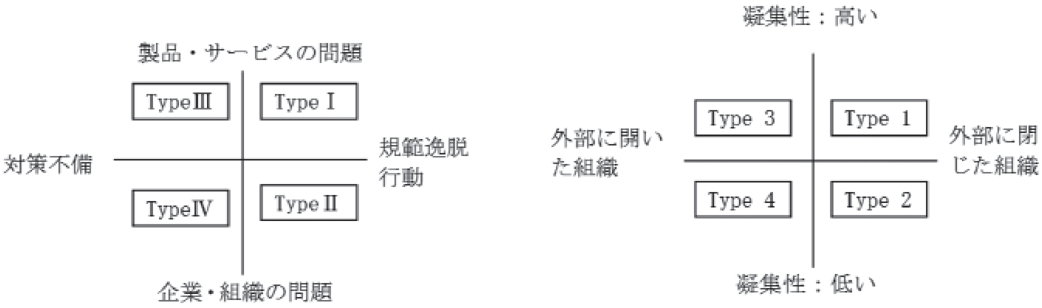
役会の構成のように、業務執行を行うＣＥＯなどの提案者が議長を兼ねるしくみは会議決定の実効性を削ぐ。提案者と議長の兼務は、属人思考をもたらしがちである。「属人思考の強い職場では、対人関係が不適切に濃密となり、組織ナルシズムが強く、権威主義的懲罰的になる。」換言すれば、トップを中心にメンバー同士が緊密な関係を結んでいる企業ほど不祥事を生みやすいということになる。

三　仮説

前節で紹介した、アーヴィン・ジャニスのグループシンク論ではグループの凝集性が高い、つまり、まとまりがよいほど、個人ではしないような誤った意思決定をグループとして犯してしまう危険があると指摘していた。また、その危険性は組織構造的な問題と、誘発的な状況文脈にも影響されるとしていた。経営学のネットワーク論では、この凝集性がかねてより論じられていた。また組織構造的な問題は、本稿のテーマであるソーシャル・キャピタルを意味している。組織の構成員間の信頼・規範・ネットワークとそれらの外部性をソーシャル・キャピタル（社会関係資本）と呼ぶが、凝集性はソーシャル・キャピタルの一部とみることもできるし、ジャニスのいう組織構造的な問題はまさにソーシャル・キャピタルそのものである。(19)

シカゴ大学のジェームス・コールマンは、従来のネットワーク論を敷衍してソーシャル・キャピタル論を展開し、組織の構成員間のネットワークをソーシャル・キャピタルとよび、その重要性を論じた（Coleman, 1988）。彼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、コールマンの弟子であるシカゴ大学のロナルド・

図表6　組織の形態と凝集性



バートは、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、これをソーシャル・キャピタルとよび、コールマンとは逆に、むしろ外に対して開かれたネットワークの重要性を指摘した（Burt, 1992）。同時にバートは内部ではまとまりをもった「凝集性」をもち、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もちながら、対外的には開かれた組織こそが、最大の業績を上げるとしている。本稿では、前節までの先行研究にこのバートの企業のネットワーク（ソーシャル・キャピタル）のありかたに関する主張をも織り込み、企業不祥事へ応用する試みである。これまでの日本におけるソーシャル・キャピタル研究や社会ネットワーク分析研究で蓄積された知見を、企業不祥事対策を中心とした経営管理論分野に応用を図る。

具体的には、以下のような仮説を立て、その実証を試みる。

仮説一　外に対し閉鎖性が強い組織では、不祥事の頻度が高い。

仮説二　凝集性が高く、かつ外に対して閉鎖性が強い組織（図表6のType1）は、組織の規範逸脱行為による不祥事の頻度が高い。

仮説三　凝集性が低く、かつ外に対して閉鎖性が強い組織（図表6のType2）は、製品に関する不具合に起因する不祥事の頻度が高い。

仮説四　凝集性が高く、かつ外に対して開かれた組織（図表6のType3）では、不祥事の頻度が低い。

四　実証研究　企業内ソーシャル・キャピタルと業績との相関

前節では凝集性を含んだ企業内ソーシャル・キャピタルと不祥事に関する仮説を提示したが、そもそも企業内ソーシャル・キャピタルと企業業績とはどのような関係があるのだろうか。本節では、東証一部上場企業の二〇〇〇年と二〇一〇年両年の役員データにより企業内ソーシャル・キャピタルと企業業績との関係を検証したい。

企業内ソーシャル・キャピタルの指標としては、それぞれの時点における社長を基準とした、他の取締役・監査役との平均年齢差、社長と序列二の役員の間の年齢差、社外役員の有無、役員の生え抜き度（勤続月数／最終学歴終了後の月数）[20]を算出した。

一方、企業の業績の指標として、過去一〇年間の平均売上高伸び率（成長率）、平均ROA（利益率）、平均負債比率（安定性）、これら三指標の業界平均からのかい離、東京証券取引所が算出した株価のベータ値と株価収益率[21]をとり、企業内ソーシャル・キャピタル指標と企業業績の指標との間の相関を分析する。なお、財務諸表に関する数値はすべて当該企業の有価証券報告書に依っている。

東証一部上場企業の社長データと社長を中心にみた役員構成の概要

それでは、上記の企業内ソーシャル・キャピタル指標からみた東証一部上場企業の役員構成はどのようになっているのであろうか。図表7は社長のデータを示している。

二〇一〇年時点での、東証一部上場企業の社長の平均値は、勤続二六年三カ月（三一五カ月）、役員在任一三年一カ月（一五七カ月）、社長在任五年一一カ月（七一カ月）、年齢六〇歳、他の取締役より五・九歳、監査役より一・五歳、序列二番目の役員より四・四歳、それぞれ年上である。ただし、平均値は役員在任期間が超長期にわたる者と外部から迎え入れられた者の両者の影響を受けているので、中央値でみるほうが実態に近い。中央値でみると、社長は勤続三一年三カ月（三七五カ月）と平均値よりも五年長く、年齢は六一歳と一歳高く、逆に役員在任期間一〇年二カ月（一二二カ月）、社長在任期間三年二カ月（三八カ月）はともに平均値より三年ほど短い。年齢差は、他の取締役より五・六歳、監査役より二歳それぞれ年上で、平均値とほとんど同じだが、序列二番目の役員との年齢差は平均値四・四歳よりも低い三歳であり、ワンマン度が低くなっている。

平均値でみた役員構成は、取締役九・一名（うち社外〇・八名）、監査役四名（うち社外二・五名）、役員全員（企業単位）の生え抜き度は〇・六八二である。ただし、中央値でみると生え抜き度は〇・八九と極めて高い。二〇一〇年時点でみても、役員のほとんどは企業内からの登用である。

二〇〇〇年との比較では、勤続月数（三二三カ月）、役員在任月数が一年程度短くなり、それに応じて二〇一〇年のほうが一歳ほど若くなっているが、生え抜き度も含めて大きな変化はない。しかし他の役員との年齢差は、取締役・監査役ともに年齢差が二〇〇〇年時点よりも一歳から二歳縮まっており、年齢差からみた社長のワンマン度は低下している。一方、役員構成は大幅に変化しており、取締役数は平均一三・九名→九・一名（うち社外〇・七→〇・八名）へほぼ五名減となる一方、監査役は三・八名→四名（うち社外二・〇名→二・五名）へ社外監査役を中心に微増している。つまり、一〇年間で取締役会の構成人数は一八名弱から一三名強へと大幅に減少したが、その中に占める監査役の比率は

二〇〇〇年時点での二二％（一七・七人中三・八人）から二〇一〇年には三一％（一三・一人中四人）に大幅に上昇し、取締役会のコーポレート・ガバナンス機能を強化する動きが社外取締役ではなく監査役を中心として実施されたことをうかがわせる。

このほか、図表8から10は、取締役と監査役の概要を社内・社外別に示している。一般に取締役より監査役の方が、また取締役・監査役ともに社内より社外の役員のほうが年長であり、この傾向は二〇〇〇年から二〇一〇年の比較でも大きな変化はない。

役員構成でみた企業内ソーシャル・キャピタル指標と企業業績指標の相関

本稿では紙幅の関係で因果関係の推計は行なわず相関分析にとどめて、上記の企業内ソーシャル・キャピタル指標等と企業業績との関係をみることにする。図表11に示されるように、二〇一〇年時点では以下のような相関がみられる。

① 社長の属性と企業業績

社長の役員在任月数と社長在任月数が長いほど、ＲＯＡでみた利益率、売上高成長率、両者の業界平均からのプラスの乖離率、株価でみた収益率が高くなる。また、証券市場のβ値が低くなる（市場全体の株価変動より株価が安定する）。ただし、逆に社長の年齢が高まるほど、利益率、売上高成長率、付加価値率が低く、これら三指標の業界平均との比較でも低くなる。また、勤続月数が長いと、売上高でみた成長率は低くなる。つまり、役員や社長として十分な経験を積むほど企業業績は向上するが、高齢になると企業業績は低下する。

図表７　東証一部上場企業　社長の概要―記述統計

		2000年 n	最小値	最大値	平均値	中央値	最頻値	標準偏差	2010年 n	最小値	最大値	平均値	中央値	最頻値	標準偏差
社長	勤続月数	1487	1	647	323.250	388.00	484[a]	187.660	1718	0	727	314.830	375.00	472	183.728
	役員在任月数	1487	1	628	167.070	146.00	134	120.406	1307	2	1261	157.090	122.00	86	128.505
	社長在任月数	1487	0	608	67.440	38.00	14	92.759	1718	0	673	70.770	38.00	0	95.657
	年齢	1487	35	85	61.200	62.00	64	6.424	1718	29	84	60.060	61.00	63	7.104
	取締役との年齢差	1147	−19	40	7.700	7.00	6	7.068	1333	−26	34	5.940	5.63	2	7.583
	監査役との年齢差	1147	−32	33	3.040	3.00	5	7.454	1333	−35	32	1.520	2.00	1[a]	8.164
	社長との年齢差	1147	−23	38	6.470	6.00	5	6.943	1333	−26	33	4.370	4.50	4	7.480
	序列２との年齢差	1147	−27	37	4.730	4.00	4	8.602	1331	−28	42	4.350	3.00	3	8.769
	取締役数	1146	3	56	13.850	12.00	10	6.313	1325	3	27	9.090	8.00	7	3.579
	社外取締役数	1146	0	11	0.730	0.00	0	1.302	1325	0	7	0.820	0.00	0	1.143
	監査役数	1146	2	7	3.840	4.00	4	0.569	1325	3	8	3.980	4.00	4	0.733
	生え抜き度	1187	0	1	0.683	0.92	1	0.387	1718	0	1	0.682	0.89	1	0.373
	社外監査役数	1145	0	5	1.990	2.00	2	0.716	1324	2	7	2.510	2.00	2	0.596

図表８　東証一部上場企業　取締役（含む社長）の概要―記述統計

		2000年 n	最小値	最大値	平均値	中央値	最頻値	標準偏差	2010年 n	最小値	最大値	平均値	中央値	最頻値	標準偏差
社内取締役	勤続月数	19038	0	808	327.99	388.00	424.00	163.624	13669	0	843	312.13	376.000	424.00	174.693
	役員在任月数	19050	0	780	79.08	50.00	38.00	87.301	13669	0	799	84.04	51.000	14.00	96.592
	年齢	19035	26	97	58.18	58.00	58.00	5.742	13669	25	98	58.47	59.000	61.00	6.492
	生え抜き度	19038	0	1.00	0.402	0.06	1.00	0.453	13669	0	1.00	0.54	0.690	1.00	0.451
社外取締役	勤続月数	1076	0	657	211.09	146.00	2.00	186.021	1622	0	627	44.03	29.000	2.00	49.916
	役員在任月数	1076	0	604	74.50	38.00	14.00	97.368	1622	0	627	44.00	28.500	2.00	49.924
	年齢	1077	28	97	62.14	61.00	60.00	8.868	1622	26	91	63.43	65.000	66.00	9.267
	生え抜き度	1076	0	1.00	0.015	0.01	0.00	0.080	1622	0	0.81	0.06	0.000	0.00	0.095
取締役（含む社長）合計	勤続月数	20114	0	808	321.74	388.00	424.00	166.979	15291	0	843	283.69	352.000	424.00	185.365
	役員在任月数	20126	0	780	78.84	50.00	38.00	87.872	15291	0	799	79.79	50.000	2.00	93.576
	年齢	20112	26	97	58.39	58.00	58.00	6.018	15291	25	98	59.00	59.000	61.00	7.008
	生え抜き度	20114	0	1.00	0.381	0.02	0.02	0.449	15291	0	1.00	0.49	0.320	1.00	0.453

生え抜き度：$\frac{\text{当該企業勤続月数}}{\text{最終学歴修了後の経過月数}}$　（資料）金光淳氏作成の上場企業役員データより稲葉作成

図表９　東証一部上場企業　平取締役の概要―記述統計

		2000年							2010年						
		n	最小値	最大値	平均値	中央値	最頻値	標準偏差	n	最小値	最大値	平均値	中央値	最頻値	標準偏差
社内取締役	勤続月数	8947	0	784	326.56	377.00	424.00	142.744	7587	0	724	300.110	364.000	436.00	168.242
	役員在任月数	8947	0	749	41.08	26.00	14.00	52.345	7587	0	552	43.810	28.000	2.00	44.463
	年齢	8947	26	92	55.87	56.00	56.00	4.794	7587	25	91	56.990	58.000	58.00	5.916
	生え抜き度	8947	0	1	0.801	1.00	1.00	0.345	7587	0	1	0.523	0.600	1.00	0.459
社外取締役	勤続月数	1077	0	657	144.47	51.00	14.00	158.845	1607	0	627	43.710	29.000	2.00	49.242
	役員在任月数	1077	0	604	75.67	38.00	14.00	52.016	1607	0	627	40.350	26.000	2.00	46.154
	年齢	1077	28	97	62.14	61.00	60.00	7.592	1607	26	91	63.410	65.000	66.00	9.270
	生え抜き度	1077	0	1	0.304	0.10	1.00	0.296	1607	0	0.81	0.055	0.000	0.00	0.094
平取締役合計	勤続月数	10024	0	784	307.00	376.00	424.00	157.010	9194	0	724	255.290	316.000	2.00	182.386
	役員在任月数	10024	0	749	44.80	26.00	14.00	59.871	9194	0	627	43.200	28.000	2.00	44.780
	年齢	10024	26	98	56.54	57.00	57.00	5.721	9194	25	91	58.110	58.000	58.00	7.060
	生え抜き度	10024	0	1	0.748	1.00	1.00	0.380	9194	0	1	0.441	1.000	1.00	0.455

図表10　東証一部上場企業　監査役の概要―記述統計

		2000年							2010年						
		n	最小値	最大値	平均値	中央値	最頻値	標準偏差	n	最小値	最大値	平均値	中央値	最頻値	標準偏差
社内監査役	勤続月数	2747	0	827	369.52	436.00	448.00	154.798	2448	0	957	355.190	436.00	472.000	174.534
	監査役在任月数	2752	0	334	27.33	26.00	2.00	26.369	2448	0	302	40.490	26.00	26.000	36.755
	年齢	2739	43	90	61.07	61.00	59.00	4.376	2448	36	84	61.940	62.00	62.000	4.533
	生え抜き度	2752	0	1.00	0.785	1.00	1.00	0.340	2448	0	1.00	0.556	0.75	1.000	0.449
社外監査役	勤続月数	2957	0	703	113.86	41.00	2.00	163.673	4336	0	556	57.990	39.00	26.000	53.902
	監査役在任月数	2957	0	519	57.09	38.00	2.00	62.863	4336	0	556	57.510	39.00	26.000	53.169
	年齢	2957	30	89	63.63	64.00	65.00	7.864	4336	31	91	63.220	64.00	63.000	8.365
	生え抜き度	2957	0	1.00	0.216	0.09	0.00	0.306	4336	0	0.83	0.083	0.50	0.000	0.112
監査役合計	勤続月数	5704	0	827	236.99	167.50	2.00	204.314	6784	0	957	165.230	74.00	26.000	182.265
	監査役在任月数	5709	0	519	42.74	26.00	2.00	51.017	6784	0	556	51.370	38.00	26.000	48.589
	年齢	5696	30	90	62.40	62.00	59.00	6.553	6784	31	91	62.760	63.00	63.000	7.247
	生え抜き度	5709	0	1.00	0.490	0.31	1.00	0.430	6784	0	1.00	0.254	0.70	0.000	0.364

生え抜き度：$\frac{\text{当該企業勤続月数}}{\text{最終学歴修了後の経過月数}}$　　（資料）図表７～８に同じ

図表11　東証一部企業社長の属性・社長からみた役員構成と企業業績との相関

N：2000年1487、2010年1718　上段2000年　下段2010年

		当該企業の業績				業界平均からのかい離率				証券市場の評価	
		ROA	成長性	負債比率	付加価値率	ROA	成長率	負債比率	付加価値率	β値	投資収益率
社長の属性	勤続月数	.065* 	 －.074**				 －.064*			－.161** 	.109** .086**
	役員在任月数	.182** .114**	.167** .115**			 .099**	.123** .096**		.083** 	－.151** －.171**	.162** .059*
	社長在任月数	.183** .086**	.190** .119**			 .078**	.157** .103**		.121** 	.098** －.105**	.167** .058*
	年齢	 －.160**	－.087** －.095**		 －.099**	 －.110**	－.068* －.082**		 －.122**		 .119**
役員構成 社長との年齢差	取締役と	.132** .095**	.143** .059*	 －.078**	 －.065*	 .109**	.124** .066*	 －.077**	.074* －.060*	－.089** －.161**	.086** .142**
	監査役と				 －.119**				 －.140**	－.067* －.071*	 .143**
	序列２と		.096** 		 －.056*	 .111**	.091** .059*	－.063* 	.077** 	 －.131**	 .115**
役員構成（人数）	取締役	.071* 	.111** 				.143** 		－.082** －.073**	－.218** －.079**	.113** .231**
	社外取締				 .160**						
	監査役		.110** 				.114** 		－.068* －.101**	－.167** 	.134** .146**
	社外監査		.113** .109**	.06* 	.098** 	.103** .128**	.072* .112**			 －.092**	.075* .074**
生え抜き度	社長個人									－.160** 	.09**
	当該企業		 －.118**				 －.113**			－.169** 	 .080*

（資料）筆者作成

Pearson の相関係数　　空欄は統計的に有意でないケース

＊＊両側１％水準で有意

＊両側５％水準で有意

② 企業内ソーシャル・キャピタル（社長からみた役員構成）と企業業績

社長と他の取締役との年齢差は本稿でとりあげた企業業績のすべての指標と統計的に有意な相関がある。社長と他の取締役との年齢差が開くほど、利益率、成長性が高く、負債比率が低くなる。またβ値が低下し、株価の安定性が高まり、株価収益率も高まる。ただし、付加価値率は低下するので、賃金を削り、利益を上げるかたちとなっている。

また、監査役との年齢差がひらくと、付加価値率は低下する。序列二番目の役員との年齢差が開くと、業界平均との比較でみた利益率と売上高の伸び率は高くなる。β値でみた株価も安定し、株価収益率も上がるが、企業の付加価値率は下がるので、賃金を削って利益率を上げるかたちとなっている。

換言すれば、社長の年齢が他の役員と比較してより高くなればなるほど、つまり日本的な企業でみれば、ワンマン度が上がれば上がるほど、利益率、売上高成長率、株価収益率が向上し、株価の安定度（β）も改善する。ただし、利益に賃金を加えた付加価値率は低下するので、利益率の改善は賃金を抑制した結果である可能性が高い。ただし、企業の役員全体の生え抜き度が高まると売上高成長率は企業単位でも業界平均との比較でも低くなる。

③ 役員構成

取締役の人数が多い企業のほうが、付加価値率が業界平均より低いが、株価収益率は高い。業績指標と社外取締役の人数との間に有意な相関はみられないが、社外監査役が多い企業のほうが、利益率と売上高成長率が業界平均よりも高く、株価が安定しており、株価収益率も高い。

④　二〇〇〇年との比較

二〇〇〇年時点と二〇一〇年時点との比較では、二〇一〇年のほうが凝集性を含んだ企業内ソーシャル・キャピタル（社長からみた役員構成・生え抜き度）が業績指標と統計的に有意な相関をもつケースが、二〇〇〇年の一五から二〇一〇年には二二と増えており、企業内ソーシャル・キャピタルがより広範囲に企業業績の変化と相関するようになっている。

社長の属性と企業業績との相関についてみると、社長の在任期間、役員としての在任期間が長いほうが企業業績が良好である点については変化がないが、年齢が高まると企業業績に悪影響を与える側面は二〇一〇年のほうが二〇〇〇年より明確に観測される。

以上、東証一部上場企業の二〇〇〇年と二〇一〇年時点でのデータを分析すると、経営者が役員内で年長である、つまり、ある程度ワンマンであるほうが、企業業績が良好であるが、年齢を重ねるにしたがって経営者のパフォーマンスが低下することがうかがわれる。このデータは企業不祥事を含んでいないので前節で提示した仮説の妥当性については不明であるが、企業不祥事との関係ではどのようなことになっているのであろうか。次節で具体的な事例研究で仮説の妥当性を検討してみたい。

五　ケース・スタディ

日本監査役協会（二〇〇三）は、経営者の関与する不祥事の特徴として、「不祥事が発覚した場合に被る法的制裁や

社会的制裁は極めて大きく、会社に致命的な影響を与える可能性がある。」と指摘し、経営トップがワンマンであったり、倫理観を欠いていることに起因するとしている。[22] 以下ではこの指摘を受けて、経営者がワンマンとして知られていたカネボウ、イトマン、西武鉄道、東京スタイルについて、前節の仮説にもとづき取締役会の構成を中心にケース・スタディを行う。カネボウは粉飾決算を重ねて倒産、イトマンは当時の社長らが特別背任で有罪が確定し、上場廃止・吸収合併された。西武鉄道と親会社のコクドは法人として証券取引法違反（有価証券報告書虚偽記載、インサイダー取引）。加えて経営者が証券取引法違反（インサイダー取引）を起こし法人と経営者がいずれも有罪となった。東京スタイルは不祥事ではないが、ワンマン経営者が、業績不味にもかかわらず、三〇年にわたり社長として在任したのち現役のまま他界し、その後、サンエイインターナショナルと合併後、上場廃止となっている。

ケース・スタディにおいては、経営者をめぐる企業内ソーシャル・キャピタルと業績の指標の検討に加えて、経営者をめぐる組織のソーシャル・キャピタルに関する記述を公表資料から採録した。具体的には、経営者をめぐる社内ソーシャル・キャピタルの指標として、経営者と他の役員との年齢差、経営者の役員のなかで自社株保有比率、業績に関する指標としてＲＯＡ、自己資本比率などの経営指標との相関をみていく。

ケース一　カネボウ[23]

一八八七年東京綿商社として創業したわが国屈指の名門企業であったが、一九九〇年代に入り粉飾を繰り返した。カネボウ社内委員会の調査では一九九九年から二〇〇三年の五年間だけでも最終利益ベースで二一五〇億の粉飾が行われたと報じられ、[24] 二〇〇四年三月期決算では構造改善費用三三四四億円の特別損失を計上した。[25] 二〇〇五年六月上

場廃止。その後、元社長、元副社長、元経理担当常務、中央青山監査法人の公認会計士四名計七名が証券取引法違反（有価証券報告書虚偽記載）で逮捕された。二〇〇六年化粧品部門は花王へ、トイレタリー、医薬品、食品の三事業はファンドに譲渡され、カネボウは二〇〇七年、一八八七年の創業から数えて一二〇年で解散した。

同社は、一八八七年の創業直後も経営危機に陥り、三井財閥のてこ入れで経営再建をした。このとき、三井から派遣され当社の経営の任にあたったのが中上川彦次郎氏（副社長のちに会長）と朝吹英二氏（取締役のちに専務）、また両氏が三井銀行から迎え入れたのがのちに鐘紡中興の祖といわれた武藤山治氏であった。一八九三年鐘淵紡績と社名変更し、一九〇〇年から一九三〇年までの実に三一年にわたり、武藤山治氏が実質社長として経営。[26] 一九〇〇年から一九八四年までの八五年間に社長はわずか七名、一人平均在任期間は一二年であるが、武藤山治氏から数えて二代目社長の長尾良吉氏は在任五カ月、四代目社長の倉知四郎氏は公職追放に遭い在任一年六カ月、六代目の田中豊氏はわずか四カ月で辞任したので、彼らの在任期間を除けば、八三年間でわずか四名、一人平均二一年と社長在任期間が極めて長い。[27] また、武藤山治氏から数えて七代目社長伊藤淳二氏は社長在任一六年で会長となったが、その後も一九九三年まで代表権を維持し続け、伊藤氏の後継社長四名はいずれも伊藤氏の慶応の後輩、社内でもかつての部下であり、四名の在任期間は平均三・七年と短く、伊藤氏が一九九三年まで二五年間実質経営を支配し、二〇〇三年に最高名誉会長を退くまで、実に三五年間にわたり影響力を維持していたものと思われる。したがって、伊藤氏が実質経営を支配していた一九六八年から九三年までの二五年間も含めれば、実質的な創業者である武藤山治氏が経営者となった一九〇〇年から一九九三年までの九四年の間、わずか四名で経営を支配したことになる。初代の武藤山治氏が実質三一年、三代目津田信吾氏が一五年半、五代目武藤絲治氏が二一年、七代目伊藤淳二氏が実質二五年と、上場企

業としてはトップの在任期間が異例の長期にわたった企業であった。

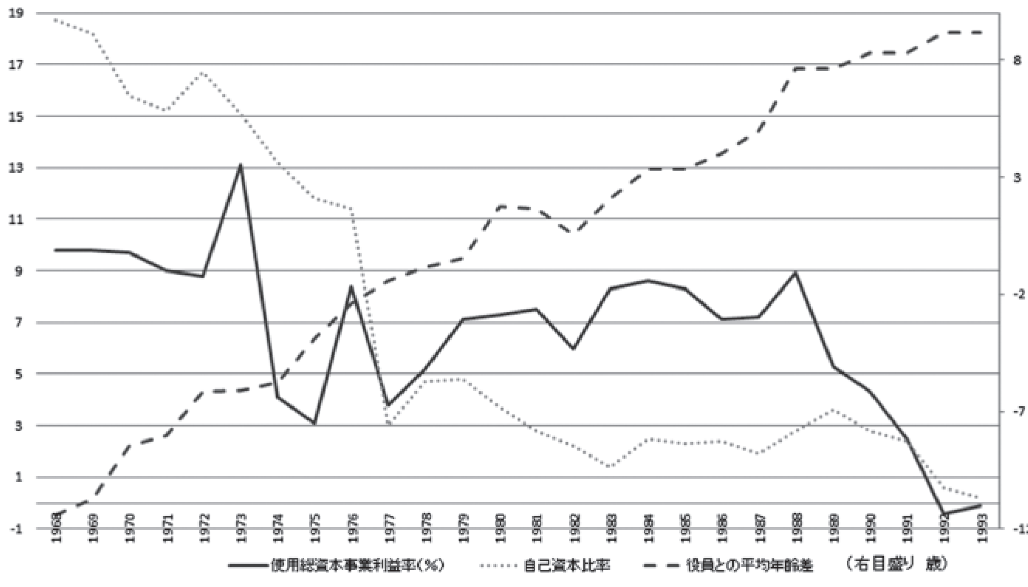
同社は慶応出身者を極端に優遇する慶応閥の企業としても知られていた。(28) 上述の操業直後の経営難の時期に、三井から当社の経営の任にあたった中上川彦次郎氏（副社長、会長）と朝吹英二氏（取締役、専務）、また両氏が三井銀行から迎い入れた武藤山治は全員慶応出身であった。その後、当社は役員のほぼ全員が慶応出身の状態が長く続き、一九九一年六月現在でも全役員（取締役・監査役）のほぼ半数、三二名のうち一五名が慶応出身であった。

伊藤氏は一九六八年に社長に就任したが、図表12は一九六八年以降の伊藤氏を基準とした、取締役・監査役を含む役員との平均年齢差、伊藤氏の役員のなかでの自社株式保有比率、企業業績の指標としてROA（使用総資本事業利益率）と自己資本比率を示している。図表12に示されるように、伊藤氏の年齢が上がり他の役員との年齢を上回り、また、役員のなかでの伊藤氏の自社株式保有比率が高まるにしたがい、ROAと自己資本比率が低下している。役員との年齢差と株式保有比率を取締役会における権力の高まりとすれば、権力の強化と業績は逆相関（R：年齢差とROA－マイナス〇・五七六、年齢差と自己資本比率－マイナス〇・九〇八、株式保有比率とROA－マイナス〇・三一二、株式保有比率と自己資本比率－マイナス〇・七九四）していた。つまり、伊藤氏の年齢が他の役員の年齢を上回れば上回るほど、役員のなかでの持ち株比率が高まれば高まるほど、収益率が低下しているが、安定性（自己資本比率）との相関は収益率以上に高いから、社内の権力基盤の確立とともにリスクを大幅にとる経営をしたことになる。

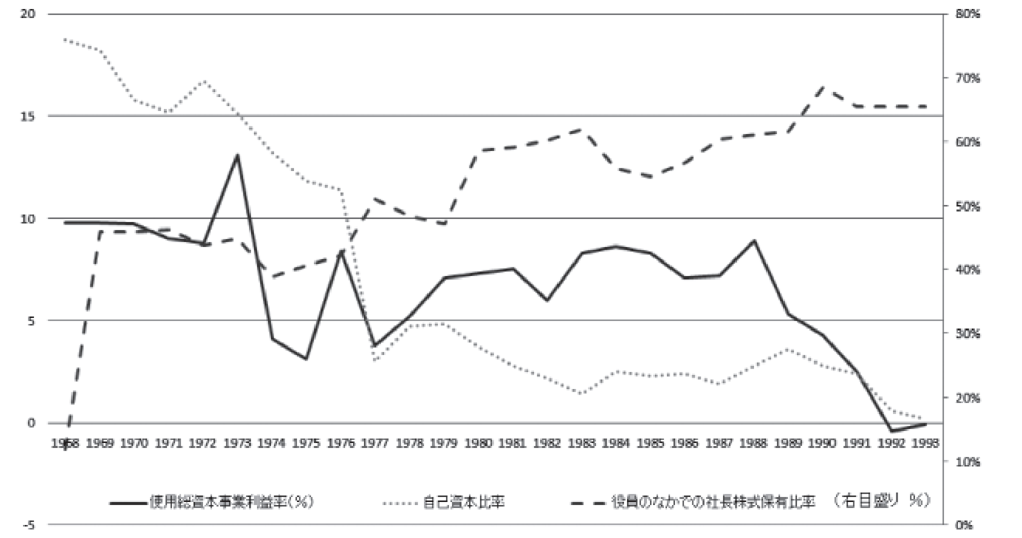
ケース二　西武鉄道

西武鉄道は新宿と池袋をターミナルとして営業距離一七六・六キロメートルの関東の大手私鉄で、東京証券取引所

図表12-1　取締役会構成と企業パフォーマンス　カネボウ1968-93



図表12-2　役員中の社長持ち株比率と企業パフォーマンス　カネボウ1968-93



一部上場企業であった。同社の株式の過半は堤康次郎氏が創設した国土計画（資本金一億円の非上場企業、一九九二年コクドと改称）グループが保有しており、事実上の西武グループの持ち株会社であった。一九六四年に康次郎の死去後、コクド・西武グループは三男で当時三〇歳の若さで堤義明氏が継いだ。

　西武鉄道の発行済株式の六割強は親会社のコクドと関係会社が保有していると有価証券報告書に

表示されていたが、実際には東証の上場維持基準に抵触する九割を保有していた。つまり、市場に流通していた株式は、発行済み株式の四割ではなくわずか一割にすぎなかった。実際に流通している株式数を四倍に過大に公表し、株価をつりあげ、自身はそのメリットを存分に享受していたことになる。

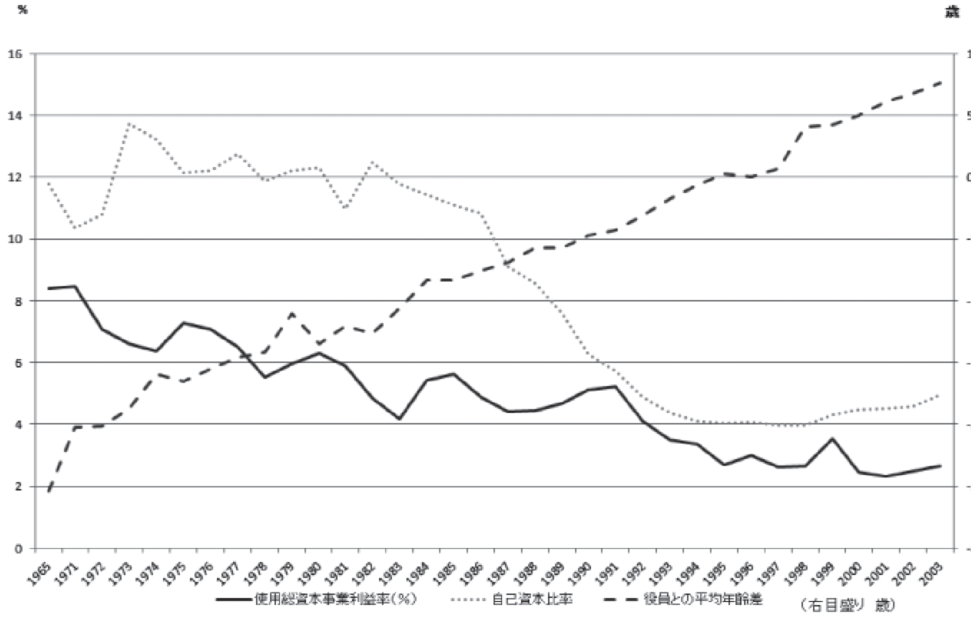
この事態は康次朗氏から義明氏が経営を受け継いだ時から四〇年間にわたり続いていたが、株券の電子化にともない隠ぺい不能となった。二〇〇四年一〇月三日、義明氏は記者会見をし、四〇年間にわたる有価証券報告書虚偽記載を公表し、全役職からの退任を表明した。席上、同氏は「なぜ上場していたのかわからない」と述べひんしゅくをかった。二〇〇四年一二月十六日西武鉄道は東京証券取引所から上場廃止となった。また、二〇〇四年の時点では西武鉄道の借入金は一兆三五〇〇億円、自己資本比率はわずか二・四%と、極端な借入金依存となっていた。

二〇〇五年三月三日、東京地検特捜部は義明氏を有価証券取引法（現在は金融商品取引法）違反（有価証券報告書虚偽記載・インサイダー取引）で逮捕した。二〇〇五年一〇月二七日、東京地裁は義明被告に懲役二年六カ月、執行猶予四年、罰金五〇〇万円の判決を下し、コクド（インサイダー取引）と西武鉄道（有価証券報告書虚偽記載）にもそれぞれ一億五〇〇〇万円と二億円の罰金を課した。義明氏、検察ともに控訴せず、二〇〇五年一一月一〇日、有罪が確定した。

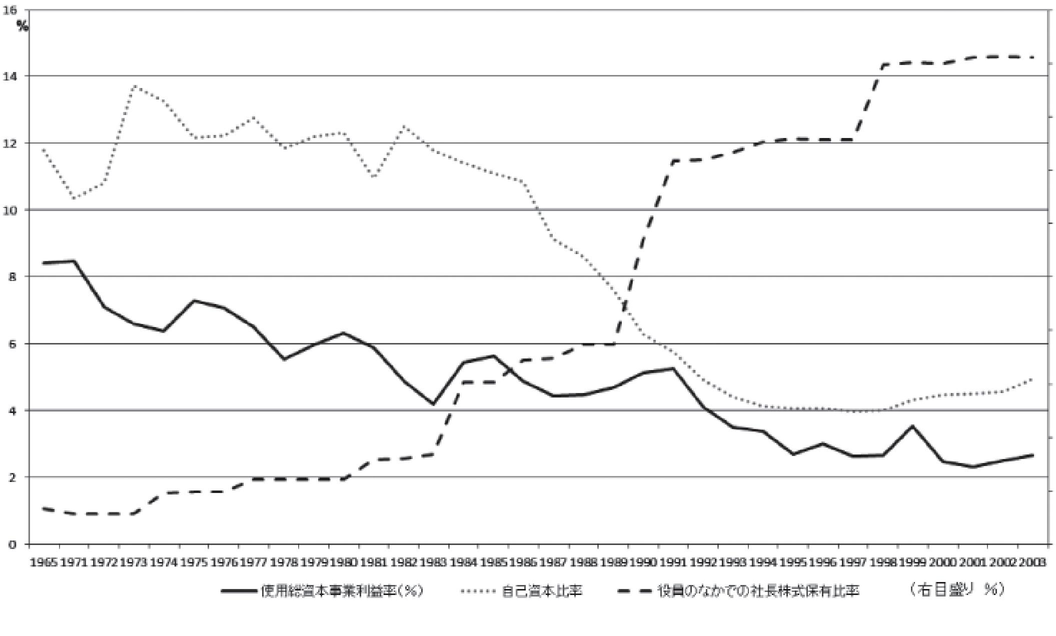
一方、西武鉄道はみずほ銀行主導で再建を進めた。義明氏の持ち株比率は五%に低下し、西武グループの堤家支配は終焉を迎えた。

義明氏は役員を側近で固めて超ワンマン経営を実施した。日本経済新聞社（二〇〇六）は次のように指摘している。「義明の四〇年間、さらに遡って先代康次郎の半世紀も加えればほぼ一世紀、コクドを中心にした西武グループは、堤家の「個人商店」だった。「番頭」「側近」と呼ばれる人々が、株式会社とは名ばかりの組織をオーナー経営者の気

図表13-1　取締役会構成と企業パフォーマンス　西武鉄道1965-2003



図表13-2　役員中の社長持ち株比率と企業パフォーマンス　西武鉄道1965-2003



分に合わせて維持・運営してきた。[29]」（一九七頁）義明氏は一九六四年父康次郎氏の死去にともない家督を継いで以来、四〇年にわたり経営の任にあたってきた。当初は父康次郎氏時代から毎週火曜日に開催されていた火曜会がグループの意志決定にかかわっていたとされているが、[30]一九七三年に義明氏は西武鉄道の社長となり、それ以降、早

稲田大学でのサークル活動での後輩たちを登用するようになった。[31]

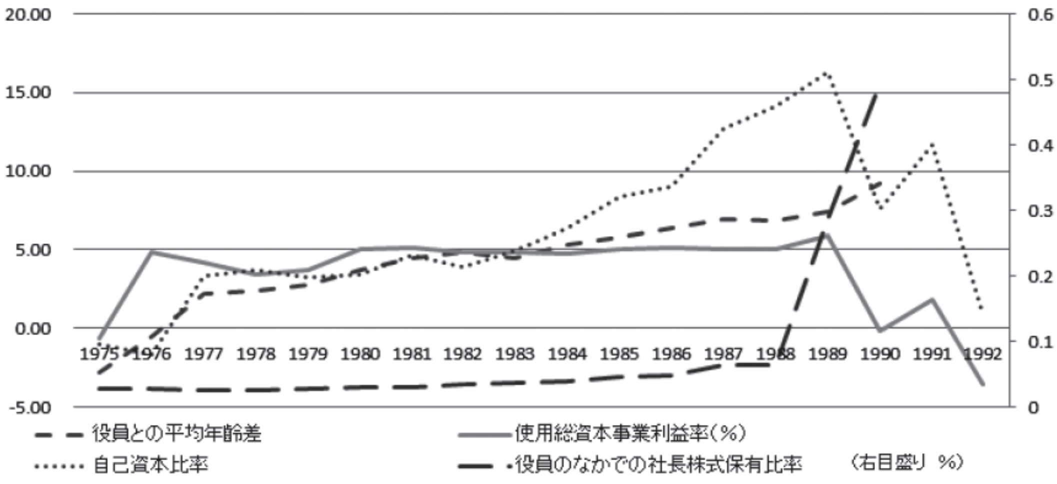
義明氏は一九六四年に西武グループを引き継いだが、図表13は一九六四年以降の同氏を基準とした、取締役・監査役を含む役員との平均年齢差、同氏の役員のなかでの自社株式保有比率、企業業績の指標としてROA（使用総資本事業利益率）と自己資本比率を示している。図表13に示されるように、カネボウの伊藤淳二氏と同様、年齢が上がり他の役員との年齢を上回り、また、役員のなかでの同氏の自社株式保有比率が高まるにしたがい、ROAと自己資本比率が低下している。役員との年齢差と株式保有比率を取締役会における権力の高まりとすれば、権力の強化と業績は逆相関（R：年齢差とROA－マイナス〇・九四七、年齢差と自己資本比率－マイナス〇・八七八、株式保有比率とROA－マイナス〇・八八九、株式保有比率と自己資本比率－マイナス〇・九五九）していた。つまり、同氏の年齢が他の役員の年齢を上回れば上回るほど、役員のなかでの持ち株比率が高まれば高まるほど、収益率と安定性が低下している。

ケース三　イトマン

一八八三年創業の大阪の老舗繊維商社伊藤萬（一九九一年にイトマンと改称）は、一九七五年に経営危機に陥り、メインバンクの住友銀行（現在の三井住友銀行）から河村良彦氏を社長に迎え、経営の立て直しをはかった。河村氏はわずか三年で復配にこぎつけ、伊藤萬の中興の祖といわれた。河村氏はその後、一九九一年に取締役会によって解任されるまで、一五年にわたり社長を務めた。

解任の直接の理由は、一九九〇年から始めた不動産事業の失敗である。同社の債務は一兆二〇〇〇億円を超え、メインバンクの住友銀行からも退任を強く求められた。その後、同氏は不動産事業担当の役員（河村氏が一九九〇年に周

図表14　取締役会構成・社長持ち株比率と企業パフォーマンス　イトマン1975-92



囲の反対を押し切って常務として招へい）らとともに、特別背任の容疑で大阪地検特捜部に起訴された。当該不動産事業担当役員が同社に在籍したのはわずか九カ月であったが、その間の使途不明金は実に三〇〇〇億円を超え、メインバンクの住友銀行を含め東京証券取引所一部上場企業が反社会的勢力の餌食にされたという、戦後最大の企業不祥事である。

河村社長は取締役と監査役をすべて自らが推薦した者で固め、内部からは高卒を登用し、外部からは自らの出身元である住友銀行から多数の人材を起用し、住友銀行からも感謝されていた。住友銀行の磯田会長は、河村社長の住銀時代の上司であった。同行はメインバンクとして伊藤萬に五〇〇〇億円以上を融資しており、住銀の巽頭取は伊藤萬の不動産事業に強い懸念を示していたが、実態の解明に乗り出すのは大幅な使途不明金が生じた後の一九九〇年一一月となり、対応が出遅れた。

二〇〇五年一〇月の最高裁による上告棄却をもって、河村氏の懲役七年をはじめとして関係者の有罪が確定した。イトマン本体は、一九九三年に住金物産に吸収合併され一一〇年の歴史を閉じ、現在はスイミングクラブにその名を残すのみとなった。

河村良彦氏は一九七五年にイトマンの社長職を引き継いだが、図表14は

一九七五年以降一九九〇年までの一六年間の同氏を基準とした、取締役・監査役を含む役員との平均年齢差、同氏の役員のなかでの自社株式保有比率、企業業績の指標としてＲＯＡ（使用総資本事業利益率）と自己資本比率を示している。図表14に示されるように、カネボウの伊藤淳二氏、西武鉄道の堤義明氏とは異なり、年齢が上がり他の役員との年齢を上回り、また、役員のなかでの河村氏の自社株式保有比率が高まっても、河村氏の社長在任期間中は自己資本比率の低下はみられないが、ＲＯＡは一九九〇年にはマイナスとなり、河村氏が社長を辞任した後、九一年一・八％、九二年マイナス三二・六％と低迷した。また、自己資本比率は住金物産に吸収合併される直前の九二年度末はわずか〇・九％と債務超過寸前の状態にまで落ち込んだ。当社が住金物産との吸収合併される前年一九九二年度決算では、税引き前純損失八四四億六五百万円、これに前期繰越損失一六一億九二百万円を加え九二年度期末未処理損失金一〇四七億六〇百万円を計上している。これは川村氏がイトマンの社長として在任していた一九七五年から八九年までの税引き前利益累計六四八億六一百万円を大幅に凌ぐ。つまり、イトマンは八〇年代後半には実質赤字経営であったものと推測できる。同氏が社長職を解任されたあとの当社の業績を含めてみると、役員との年齢差と株式保有比率を取締役会における権力の高まりとすれば、権力の強化と収益率（ＲＯＡ）は西武鉄道やカネボウよりはタイムラグがみられるが、両社のケースと同様、逆相関（Ｒ：年齢差とＲＯＡ－マイナス〇・四〇八、株式保有比率とＲＯＡ－マイナス〇・八三）していた。[32]ただし、安定性の指標である自己資本比率との相関係数は、株式保有比率とは逆相関（株式保有比率と自己資本比率－〇・一三二）であるが、役員との年齢差とは順相関（年齢差と自己資本比率〇・四七二）と符号条件が異なる。これは、図表14に示されるように、イトマンの自己資本比率は八九年以降急激に低下し、同時期に河村氏の株式保有比率は大幅に高まったから、つまり八九年以降高いリスクをとるようになったことを反映している。いずれ

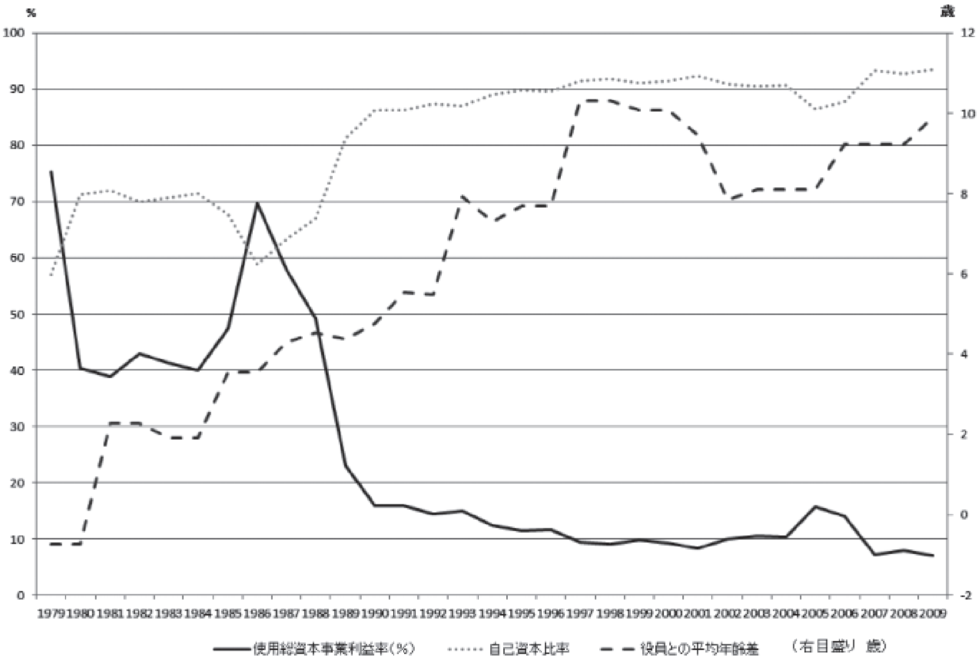
にせよ、河村氏の年齢が他の役員の年齢を上回れば上回るほど、役員のなかでの持ち株比率が高まれば高まるほど、収益率が低下し、八九年以降は自己資本比率も低下している。ただし、イトマンについては、統計的に有意なのは、株式保有比率とＲＯＡとの逆相関のみであるので、経営者が保身のために持ち株比率を上げたことが業績不振とが強く相関している。

ケース四　東京スタイル(33)

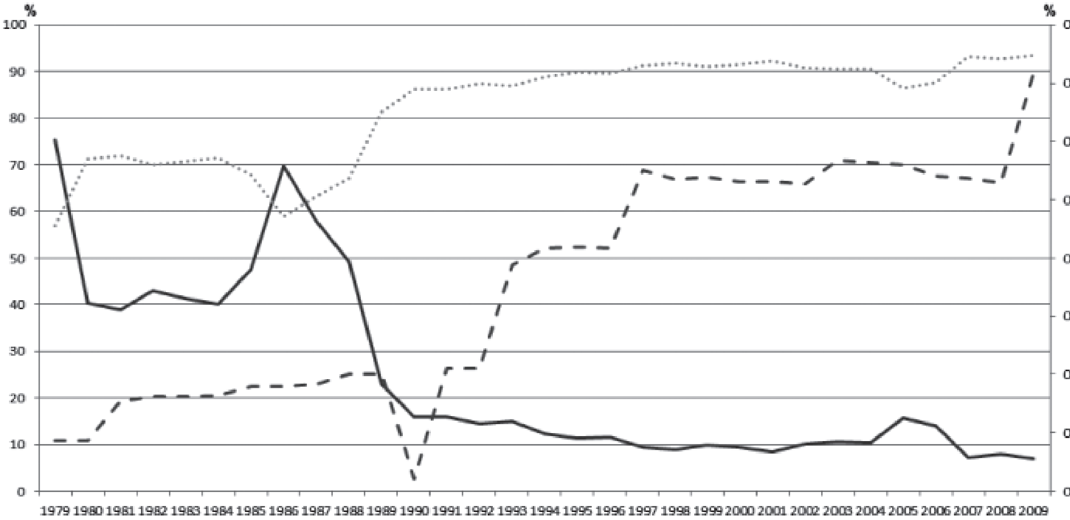
本件は企業不祥事の事案ではなく、ワンマン経営のケースである。(34) 当社は、一九四九年三月創業の婦人服のメーカーである。創業者の住本保吉氏は山梨県出身。尋常小学校卒業後、私塾に三年通い、一五歳で甲府の洋服店へ奉公にでたたたき上げの人物であった。業容は順調に拡大し、一九七五年一二月には婦人服専業メーカーとして初めて、東京証券取引所第二部に上場、さらにわずか一年八カ月後の一九七七年八月には第一部へ指定替えとなり、名実ともに一流企業の仲間入りを果たした。創業三〇周年にあたり、一九七九年一月創業者住本保吉氏が会長に退き、専務取締役であった高野義雄氏が二代目社長に就任した。高野氏は一八歳で上京入社後、わずか一八年足らずの三五歳で取締役に就任、社長就任も四四歳であった。高野氏の社長就任の翌年、一九八〇年、創業者の住本保吉会長が逝去する。以降、高野氏が名実ともに当社のトップとして采配をふるうこととなった。

当社がいかに高野氏の強力な指導下にあったかは、当社の社史『東京スタイル５０年史』二二五頁のなかに、高野氏の名が二一五回言及され、顔写真が一一〇枚掲載されていることからもうかがわれる。また、高野氏の人となりについて、『東京スタイル５０年史』本編一六〇頁のうちほぼ二〇頁をさいて記述している。ちなみに、同書における、

図表15-1　取締役会構成と企業パフォーマンス　東京スタイル1979-2009



図表15-2　役員中の社長持ち株比率と企業パフォーマンス　東京スタイル1979-2009



創業者の住本安吉氏の記述は二八回にすぎず、同書が扱う五〇年間のうち三〇年間は安本氏が社長を務めていたことに鑑みると、創業者の親族でもなく、大株主でもない高野氏に関する記述回数と量の多さは異常でさえある(35)。

高野氏は、一九七九年より、二〇〇九年八月職場で倒れて亡くなるまで、三〇年間にわたって社長職

図表16　相関係数のまとめ

	ROA				自己資本比率			
企業名	西武鉄道	イトマン注)	東京スタイル	カネボウ	西武鉄道	イトマン注)	東京スタイル	カネボウ
計測期間	1965-2003	1975-92	1979-2009	1968-93	1965-2003	1975-92	1979-2009	1968-93
平均年齢差	−0.947***	−0.408	−0.917***	−0.576***	−0.878***	0.472*	0.867***	−0.908***
株式保有比率	−0.889***	−0.830***	−0.891***	−0.312	−0.959***	−0.132	0.788***	−0.794***

（資料）各社有価証券報告書より筆者作成
＊両側10％水準で有意
＊＊＊両側１％水準で有意
注）イトマンは２期後のROA、自己資本比率との相関

にあった。しかも、一九八〇年の創業者住本保吉氏の死去以来、会長職はおかれていない。監査役の古屋敏雄氏と雨宮真也氏は、高野氏の日川高校の同窓生である。また、二〇〇二年から社外取締役を二名選任しているが、いずれも高野氏の友人であった。それ以外の取締役と監査役は、いずれも当社の生え抜きである。

高野氏は一九七九年に社長職を引き継いだが、図表15はそれ以降二〇〇九年までの三〇年間の同氏を基準とした、取締役・監査役を含む役員との平均年齢差、同氏の役員のなかでの自社株式保有比率、企業業績の指標としてＲＯＡ（使用総資本事業利益率）と自己資本比率を示している。図表15に示されるように、カネボウの伊藤淳二氏、西武鉄道の堤義明氏と同様、年齢が上がり他の役員との年齢を上回り、また、役員のなかでの高野氏の自社株式保有比率が高まるにしたがい、収益率（ＲＯＡ）が低下している。役員との年齢差と株式保有比率を取締役会における権力の高まりとすれば、権力の強化と収益率は逆相関（Ｒ：株式保有比率とＲＯＡ－マイナス〇・八九一、年齢差とＲＯＡ－マイナス〇・九一七）していた。つまり、高野氏の年齢が他の役員の年齢を上回れば上回るほど、役員のなかでの持ち株比率が高まれば高まるほど、収益率が低下している。しかし、他のケースと異なり、自己資本比率は、高野氏の年齢が他の役員の年齢を上回れば上回るほど、役員のなかでの持ち株比率が高まれば高まるほど、高まり、順相関（Ｒ：株式保有比率と

自己資本比率〇・七八八、年齢差と自己質本比率〇・八六七）となっている。これは経営者が自らの地位を強固なものにするにつれて、利益率よりも安定性を優先したと解釈することもできよう。

ケースのまとめ

以上、ワンマン経営といわれたケース四つについて、取締役会の構成（ワンマン経営者を基準として他の役員との平均年齢差、取締役・監査役の生え抜き度、当該経営者の経営者内での自社株持ち株比率）と企業業績（ＲＯＡ（使用総資本事業利益率）、自己資本比率）を比較してみた。図表16に示されるように、どのケースも当該経営者の年齢が上がり他の役員との年齢を上回り、役員のなかでの自社株式保有比率が高まるにしたがい、ＲＯＡでみた収益性が低下している。また、東京スタイルをのぞき、当該経営者の年齢が上がり他の役員との年齢を上回り、役員のなかでの自社株式保有比率が高まるにしたがい、自己資本比率でみた企業の安定性が低下している。役員との年齢差と株式保有比率を取締役会における権力の高まりとすれば、権力の強化と業績は逆相関していた。つまり、当該経営者の年齢が他の役員の年齢を上回れば上回るほど、役員のなかでの持ち株比率が高まれば高まるほど、業績と安定性が低下している。つまり、因果関係が証明されたわけではないが、当該経営者を中心とした凝集性と権力の集中度が高まるほど、企業の収益性（ＲＯＡ）と安定性（自己資本比率）は低下する傾向がみられる。

六　結語

ケース・スタディにおける観測結果は、本稿第三節の四つの仮説のうち、仮説一（外に対し閉鎖性が強い組織では、

不祥事の頻度が高い）と仮説二（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）と矛盾していない。ケース・スタディでみる限り、強い絆が会社をつぶすようにもみえる。

しかし、これらはわずか四つのケース・スタディに基づく知見であり、普遍性があるものとはいいがたい。また、一般的に凝集性の高さと取締役会の構成（開かれているかVS閉ざされているか）と企業業績（利益率、成長性、安定性）がどのように関連しているのかについて、二〇〇〇年と二〇一〇年の両年における東証一部上場企業のデータに基づいた分析では、社長が他の役員より年長でリーダーシップを確立しやすくなるほど、社長の在任期間が長いほど、業績が向上する関係がみられた。企業内のまとまりのよさである凝集性を含めたソーシャル・キャピタルはむしろ企業業績の改善に資するのかもしれない。ただし、役員の生え抜き度が高くなると、売上高でみた成長性は低下するので、過度の凝集性は企業業績に悪影響があるかもしれない。また、社長の年齢と企業業績は逆相関しているので、社長の在任期間が長期化するなかで、社長が歳をとるにしたがって、企業業績が悪化するという意味で、仮説一と仮説二と整合性がとれていると解釈することもできよう。

本稿は相関分析であり、因果関係はつまびらかではないため、ケース・スタディで補完した。また、企業不祥事の分析はケース・スタディ三ケース（西武鉄道、イトマン、カネボウ）のみであるので、より客観的なデータによる実証研究が必要であるが、紙幅の関係で本稿では実施できなかった。そのため、三節で提示した仮説の実証も十分ではない。企業内ソーシャル・キャピタルと企業不祥事のより具体的な実証は次稿で検討することとしたい。

（謝辞）

本研究は日本学術振興会科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）（挑戦的萌芽研究　課題番号二三六五三一〇三　研究代表者：稲葉陽二）を得て実施しています。ここに記して謝意を表します。また、研究分担者の金光淳、北見幸一の両先生にも深謝申し上げます。データベースの構成・作成・データ整理、校正を手伝っていただいた緒方淳子氏、草ヶ谷明日美氏、趙清香氏、小林周平氏、長井園子氏、渡邉俊子氏、坂本香梨氏、田中江梨奈氏、柳和秀氏、飯野仁美氏、安城美紀氏にも御礼申し上げます。御忙しい中を査読の労をとっていただいた先生方からも有益なコメントを頂き感謝しております。

参考文献

朝日新聞大阪社会部（一九九二）『イトマン事件の深層』朝日新聞社。

伊藤萬株式会社（一九八三）『伊藤萬百年史』。

稲葉陽二（二〇〇五）「ソーシャル・キャピタルの経済的含意—心の外部性とどう向き合うか」『計画行政』日本計画行政学会、第二八巻四号、一七—二三頁。

稲葉陽二（二〇〇八）「序章　ソーシャル・キャピタルの多面性と可能性」稲葉陽二（編著）『ソーシャル・キャピタルの潜在力』日本評論社、一一—二三頁。

稲葉陽二（二〇〇九）「ケース・スタディ　株式会社東京スタイル」日本大学法学部政経研究所編『国家と市場をめぐるガバナンスの研究』No.2、二八九—三二二頁。

大西健夫・齋藤憲・川口浩（二〇〇六）『堤康次郎と西武グループの形成』知泉書館。

岡本浩一・今野裕之（二〇〇六）『組織健全化のための社会心理学　違反・事故・不祥事を防ぐ社会技術　組織の社会技術1』

新曜社。
鐘紡株式会社社史編纂室（一九八八）『鐘紡百年史』鐘紡株式会社。
北見幸一（二〇一〇）『企業社会関係資本と市場評価—不祥事企業分析アプローチ—』学文社。
齋藤憲監修（二〇〇七）『企業不祥事事典—ケーススタディ１５０』日外アソシエーツ。
株式会社東京スタイル社史編纂委員会（二〇〇〇）『東京スタイル５０年史』。
日本監査役協会　ケース・スタディ委員会（二〇〇三）『企業不祥事防止と監査役の役割』。
日本監査役協会　ケース・スタディ委員会（二〇〇九）『企業不祥事の防止と監査役』。
日本経済新聞社（二〇〇六）『西武争奪　資産２兆円をめぐる攻防』日本経済新聞社。
日本経済新聞社（二〇〇四）『経営不在　カネボウの迷走と解体』日本経済新聞社。
日本経済新聞社（一九九一）『【ドキュメント】イトマン・住銀事件』日本経済新聞社。
八田進二・橋本尚共訳（二〇〇〇）『英国のコーポレートガバナンス　キャドベリー委員会報告書　グリーンベリー委員会報告書　ハンペル委員会報告書』白桃書房。
樋口晴彦（二〇一二）『組織不祥事研究　組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』白桃書房。
間嶋崇（二〇〇七）『組織不祥事—組織文化論による分析—』文眞堂。
宮坂純一（二〇〇九）『道徳的主体としての現代企業—何故に、企業不祥事が繰り返されるのか—』晃洋書房。
武藤治太・松田尚士（二〇一〇）『カネボウの興亡』國民會舘。
横田好太郎（二〇〇六）『キヤノンとカネボウ』新潮社。
吉野源太郎（二〇〇五）『西武事件「堤家」支配と日本社会』日本経済新聞社。
Burt, R. (1992) *Structural Holes; The Social Structure of Competition*, The Harvard University Press.（安田雪訳〔二〇〇六〕『競争の社会的構造—構造的空隙の理論』新曜社）
Coleman, J. S. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital" *American Journal of Sociology*, vol.94, S95-120.

Janis, I. L.（1972）*Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin.
Janis, I. L.（1982）*Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, SECOND EDITION*, Wadsworth.

（1）　ＥＬ‐ＮＥＴより、製造物責任、欠陥、偽装、リコール、損害賠償責任、粉飾決算、リコール隠し、談合、賄賂、架空取引、特許侵害、特許訴訟、工場火災、船舶事故、炎上、環境汚染、汚染物質をキーワードに検索。

（2）　東京商工リサーチ二〇一二年度「不適切な会計・経理を開示した上場企業」調査。
http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/2013/1237300_2164.html
アクセス二〇一三年八月二一日。

（3）　二〇一二年三月一日付日本経済新聞朝刊三九頁。

（4）　宮坂（二〇〇九）は「社会通念」とは「評判」「世間のとりざた」だとしており社会規範とは異なる言葉をもちいている。しかし、宮坂は「評判」＝「世間のとりざた」としているので、この場合の社会通念は社会の規範と換言してもよいと考える。

（5）　法人実在説をとれば法人としての企業に責任を課すことも可能であろうが、それでは責任の所在があいまいになるおそれがある。責任の所在を明白にするため、本稿では法人擬制説に準拠し、企業不祥事は自然人が起こすものという考えに立つ。

（6）　本節は北見（二〇一〇）七四―七五頁に準拠している。

（7）　齋藤（二〇〇七）。一五〇件の不祥事を採録しているが、必ずしも不祥事といえない事案も採録されているので、本稿では一五〇件のうち、ライブドア、フジテレビニッポン放送株の争奪戦、日本銀行総裁村上ファンド投資問題、「週刊朝日」武富士からの編集協力費受け取り事件の三件を除外した一四七件を分析対象とした。齋藤憲氏からの筆者への私信によれば、本書は日外アソシエーツが独自に編集したものとのことから、以下本文中では齋藤（二〇〇七）と表記せずに書名で表記してある。

（8）　二〇一三年三月一五日企業不祥事研究会（於日本大学法学部）における間嶋崇講演「組織の不祥事―倫理研究の現在と未来」資料。

(9) ただし規範は時とともに変化するので、公務員への接待のように、従来は規範逸脱でなくとも社会の変化を反映して規範逸脱行為となる場合もあるので、完全に一致しているわけではない。

(10) 二〇一三年に顕在化した、カネボウ化粧品美白化粧品「ブランシール」の使用者に重い白斑症状がみられ、製品自主回収を実施した。最初に顧客から相談が寄せられてから二年間「フォローの必要のない相談」として放置され続け、被害が拡大した、と報じられている。（二〇一三年七月三一日日経産業新聞、一八頁）

(11) 経営者に起因するものは、組織的なものとして分類した。

(12) 日本監査役協会（二〇〇三、三頁）では、個人の犯罪の部分の解説が、「事故・トラブルは平素の危機管理が不徹底なるがゆえに起こるが、最近は社会常識から逸脱した企業論理から引き起こされる不祥事が多く発生している。統制環境を構築・運用する役目の経営者が市場を無視したモラル・ハザードに陥れば、安全に対する従業員教育も不徹底となり、総合的なリスク管理が甘くなる。」と「個人犯罪」から「事故・トラブル」に変わっており、しかも経営者の責任に起因していることを示唆する表現になっている。また、「社会常識から逸脱した企業論理」は個人の問題ではなく企業風土・文化の問題と考えられるので個人犯罪から除外し、純粋に個人に起因する犯罪・事故・トラブルとした。

(13) 樋口（二〇一二）では、これはReason, J. (1997) *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate Publishing の「組織モデル」アプローチを参考にしているとしている。

(14) 株式会社日興コーディアルグループが二〇〇五年三月期決算で経常利益、税引き後利益をそれぞれ一八八億円、一一七億円架空計上したもの。筆者の判断では、社会通念上はまぎれもない粉飾決算であるが、証券取引法第一七二条第一項第一号に基づく処分として五億円の追徴金課税で処理された。

(15) Irving Janis (1972; 1982) によって提唱された概念。個人ではとらない決定を集団ではとってしまう事を指す概念。詳しくは本章後半参照。

(16) 岡野・今野によれば、「日和見主義者」とは、「それまでに表明された発言のうち自派の発言者が半数以上であれば発言するが、そうでないときは発言しない人」で「全体として5人以上の発言者が出ない限り様子見を続け、発言しない。」者と定

義されている（二〇〇六、一四頁）。

(17) キャドベリー委員会報告書では第四章「取締役会」の部分で、「取締役会会長の役割の重要性と特別な性質を考えあわせると、会長の役割と最高責任者の役割は、原則的に分離すべきである。」としている。（八田進二・橋本尚共訳『英国のコーポレートガバナンス　キャドベリー委員会報告書　グリーンベリー委員会報告書　ハンペル委員会報告書』三二頁。）

(18) Janis（2008）pp.242-259.

(19) ソーシャル・キャピタルの定義については稲葉（二〇〇五、二〇〇八）を参照されたい。

(20) 最終学歴終了後ただちに当該企業に勤め始めれば生え抜き度は1、調査時点で当該企業に勤め始めれば生え抜き度はゼロとなる。

(21) β値は株式市場全体株価の変化に対して、当該企業の株価の相関を表わす指標。マイナス1から1の間をとり、1なら市場全体の株価変動に対し完全に順相関、マイナス1なら完全に逆相関を示す。絶対値が低いほど市場全体の株価変動に対する相関が低く、株価が市場全体の変動から安定している。β値、株価収益率は六〇カ月の時系列データから東京証券取引所が算出。

(22) 日本監査役協会（二〇〇三）では、このほか経営者関与の不祥事の特徴として、「内部統制が無効化する可能性」があり、「不正隠蔽のために、企業外の第三者との共謀や文書の偽造、虚偽の説明等が伴うことが多い。」と指摘している。さらに、経営者関与の不祥事発生のプロセスとして、「経営者を「不正をしてでも」という心理に追い込むような圧力」、それを受けた不祥事を行う動機の発生、画策、実行の四段階をあげ、その程度を規定する要因として、倫理観や欲求をコントロールする能力などを含めた経営者の人格と経営者がおかれている環境（企業文化と不祥事を実行しやすい組織環境）をあげている。

(23) 本節の記述は鐘紡株式会社社史編纂室（一九八八）に依拠している。

(24) 二〇〇五年四月一三日日本経済新聞朝刊一面、二〇〇五年七月三〇日日本経済新聞朝刊社説。

(25) 二〇〇四年三月期カネボウ有価証券報告書。

(26) 武藤山治氏が全社支配人に就任した年。当社は一八九二年五月から一九二一年七月まで社長をおかず、会長のみ在籍。し

たがって、武藤氏が事実上の社長として経営の任にあたった。ただし、武藤氏は社長としては初代頭取・社長の三越得右衛門氏についで二代目である。

(27) 三代目社長津田信吾氏は在任一五年ののち、A級戦犯容疑者となって収監されての辞任であった。（鐘紡株式会社社史編纂室、一九八八、四三七頁）

(28) 長期にわたりカネボウ（鐘紡）の経営の任にあった歴代社長、武藤山治、津田信吾、武藤絲治、伊藤淳二の四名と伊藤の後継社長四名はいずれも慶応出身であった。その他、慶応出身者偏重については横田（二〇〇六、四四―四五頁）、日本経済新聞社（二〇〇四、一〇一頁）、武藤・松田（二〇一〇、二四九頁）など参照。また、『鐘紡百年史』にも個人名の記述の部分に慶応義塾出身である旨の記述が多数存在する（三二、四五、四七、二一七、二七五、二七六、四五三頁など）。

(29) 西武鉄道は四半期に一回開催することが会社法で定められている取締役会を七年間も書面上でしか開催しなかった。また、会計監査人も個人の公認会計士が長期にわたり担当し、事実上、企業統治のしくみとして機能していなかった。

(30) 康次郎氏の二男清二氏、三男義明氏、清二の母である操氏、長女淑子の夫で西武鉄道社長小島正治朗、二女邦子の前夫で西武化学社長森田重郎、西武鉄道副社長宮内巌で構成され（日本経済新聞社（二〇〇六、一〇三頁））、オブザーバーとして康次郎氏の大番頭であった中嶋忠三郎氏、義明氏の弟である康弘氏、山本弁護士が参加していた。（大西健夫ほか（二〇〇六、二六二―二六三頁））。

(31) 日本経済新聞社（二〇〇六）一一二頁。

(32) イトマンの場合は、河村氏辞任後にその経営パフォーマンスの影響が財務諸表に顕在化したと判断し、収益率と自己資本比率には二期のタイムラグを付して相関係数を算出した。

(33) 本節の記述は稲葉（二〇〇九）に依拠している。

(34) 東洋経済新報社『会社四季報２００７年３集』では東京スタイルの特色として「長期ワンマン政権が続く」と記述している（一五七九頁）。

(35) たとえば、50年史には高野氏の中学時代の記述まである。「中学時代は甲子園を夢見た野球少年、高校時代は陸上部と相

撲で活躍した。陸上では槍投げを得意とした。２年生のとき県大会記録を更新して優勝、国体にも出場した。相撲でも、県大会を勝ち抜いて全国大会に出場した。まさしくスポーツ万能で、さらに応援団長も引き受けるなど、その行動力・統率力は仲間うちではもちろん、学校中で注目された。」（一二頁）一部上場企業の社史で創業者ではない社長の中学時代の記述から始まるものは、筆者の知る限りでは当社のみである。