

欧州の航空会社・空港会社における 女性取締役登用のインセンティブ

えんどう のぶあき
遠藤 伸明 東京海洋大学

Appointment of women on board positions is one of diversity management initiatives in firm. This study theoretically examines the impact of board gender diversity in tourism firms. Then, it analyzes the determinants for such diversity in case of airlines and airports in Europe. Female directors are expected to have more access to different resources which contribute to reduced uncertainty stemming from close relation with external environment and strong interdependency with other industries. Furthermore, internationally diversified customers and frequent interaction and contact with them in tourism firms make female directors important. According to the regression analysis, airlines and airports in the country where culture attaches importance to value associated with female gender tend to have higher percentage of women in the board of directors. Larger airlines and airports have more incentives for board gender diversity. Government quota requiring the certain percentage of women in the board of directors may encourage airlines and airports to pursue board gender diversity more actively. On the other hand, the study does not offer the evidence to support the importance of the size and the degree of inbound tourism as factor of such diversity.

キーワード：女性取締役、EU、制度、資源依存理論、ツーリズム企業

Keyword：board gender diversity, EU, institution, resource dependency theory, tourism firm

1. はじめに

UNWTOのGlobal Report on Women in Tourism (2019)によれば、世界全体のツーリズムに従事する労働者のうち、その半分以上が女性であり、その数は年々増加している。加えて、より責任のある業務や役割を担ってきている。一方、Repetti, T. (2020)は、取締役や上級管理者に占める女性の割合は依然として低く、女性を登用することが必要であると指摘している。また、ESG(Environment・環境、Social・社会、Governance・ガバナンス)とよばれる企業の長期的成長の視点から、女性をはじめとする多様な人材の採用と活躍、いわゆるダイバーシティマネジメントへの取り組みが重要視されている。取締役における女性の登用の推進もその一つである。更には、規制緩和・民営化、コロナ感染拡大、利用者の環境意識の高まりなど、航空会社・空港会社を取り巻く事業環境は大きく変化し

ており、取締役が果たすべき役割はより多岐にわたっている。本研究では、ツーリズム企業における女性取締役の登用について、効果・影響を理論的に考察する。また、欧州諸国における航空会社・空港会社を対象に、その進展状況と背景となる要因を計量的に分析したい。

2. 女性取締役の効果についての理論

取締役は一般に4つの機能を持っている。経営者の監視と統治、経営者への情報や助言の提供、法律や規制の順守の監視、会社と外部環境の橋渡し、である(Carter, D. et al., 2010)。取締役会の構成は取締役会がこれらの機能を果たす方法に影響をあたえるとともに、企業の業績に影響を与える可能性がある(Carter, D. et al., 2010)。

女性取締役がもたらす効果についての理論は多岐にわたるが、主要な理論として以下の3つがあげられる⁽¹⁾。第1は資

源依存理論である。取締役の機能は、顧客や競争相手に適切に対応し外部環境の不確実性を削減するために役立つ資源や情報を保有し、それらを経営陣に提供することである。取締役における性別の多様化は、経営陣に多様かつ独自の資源や情報を提供することを可能にする。女性取締役は、より広い人脈を持っており、より多くの資源や情報を保有している(Galletta, S. et al., 2022; Carter, D. et al., 2010; Terjesen, S., 2009; Robinson, G. and Dechant, K., 1997)。更に、取締役会における女性の存在はコミュニティから信頼を得ることができる(Galletta, S. et al., 2022; Brammer, S. et al., 2009)。

第2はHuman capital theoryとよばれる人的資本理論である。同理論によれば、教育、経験およびスキルなどの蓄積は組織に恩恵をもたらす。これらの資本は性別によって違っており、取締役における性別の多様化は、異なる人的資本を持つ

ている役員を配置することを可能にする (Carter, D. et al., 2010; 新倉博明・瀬古美喜, 2017)。

第3はエージェンシー理論である。経営者・業務の監視とコントロールという取締役会の機能について、女性を含む多様な取締役の存在は取締役会の独立性を増すことから、それらの機能はより効果的なものとなる可能性がある。その結果、モラルハザードなどのエージェンシー問題を減少させることができる (Carter, D. et al., 2010; Hermalin, B. E. and Weisbach, M. W., 1991; Fama, E. F., and Jensen, M. C., 1983; 新倉博明・瀬古美喜, 2017)。

そのほか、男性と女性ではリスクに対する嗜好やその管理の方法が違っており、女性は協調を重視していると指摘する理論がある (Ozdemir, O. and Erkmén, E., 2022)。また、女性が協調性を重視することとその効果を、認知スタイルの視点から説明した理論がある。女性取締役が各取締役の考えを調和させる能力は、意思疎通や情報伝達を容易にするとともに、外部環境の変化に対して迅速かつ適切に処理することに貢献する (Song, H. et al., 2020)。

このように、女性取締役は取締役会の機能や企業の業績にプラスに作用する可能性がある。したがって、企業では女性取締役を登用するインセンティブが存在する。ただし、その意思決定は各国の制度によって強く影響される。制度とは、各国の法律や規制をはじめとするフォーマルなルールと商慣習、社会規範、文化などのインフォーマルなルール、更には取引執行メカニズムで構成されている (Eden, L and Miller, S., 2004)。企業の戦略的な選択肢とそれらの効用は制度によって制約されることとなる (North, D. C., 1990)。女性取締役をめぐる法律や規制として、コーポレートガバナンスコードにおける男女平等や女性取締役の推奨、女性取締役の義務化などがあげられる。これらが整備されているとともに、透明性をもって適用されている国においては、

企業は女性取締役を登用するインセンティブを持つこととなる (Grosvold, J. and Brammer, S., 2011; Grosvold, J., 2011; García, I. M. and Ansón, S. G., 2020)。

また、インフォーマルなルールのうち文化は、企業のダイバーシティマネジメントに大きな影響を与える。国の文化とは、いくつかの種類目標を追求することを奨励すると同時に、他の目標を追求することを妨げるものである (Parboteeach, K. P. et al., 2008; Saeed, A. et al., 2016)。女性取締役の役割は、ある文化や社会では、女性という性別によって望ましくそして正しいと見なされることを通じて形成される一方、他の文化や社会では家事・育児など伝統的な家族の責任に関連する役割を通じて定義される (Parboteeach, K. P. et al., 2008; Saeed, A. et al., 2016; Hui, M. K. et al., 2004)。また、女性のリーダーシップを推奨する規範が浸透している文化や社会がある一方、障壁をつくり、それを妨げようとする文化や社会がある (Parboteeach, K. P. et al., 2008; Saeed, A. et al., 2016)。女性のリーダーシップや社会進出に好意的な文化や社会では、本人の満足度や生活の質を重要視している、協力・連帯・弱者への思いやりなど女性という性別と関係の深い価値観が強い、上下関係があまりない、過度に個人主義におちいりすぎしていない、あいまいさやなじみのない状況がある程度受けいれている、などがあてはまる (García, I. M. and Ansón, S. G., 2020; Hofstede, G. et al., 2010)。このような女性のリーダーシップに好意的な文化や社会から構成される国では、企業は、女性取締役を採用しないことに起因した不確実性やリスクが大きくなることを回避する行動をとる可能性が大きい (Grosvold, J. and Brammer, S., 2011; Grosvold, J. et al., 2016; García, I. M. and Ansón, S. G., 2020)。

3. ツーリズム企業における女性取締役についての先行研究と理論的枠組み

3-1 先行研究のレビュー

ツーリズム企業における女性取締役の登用についての先行研究は、その多くは業績にどのような影響を与えているかというテーマに焦点をあててきた。Song, H. et al. (2020) によれば、米国の宿泊業企業ではプラスの影響となっている。Signal, M. (2014) は、レストラン、航空会社、ホテル、カジノ、クルーズ船社などの多岐にわたる米国のツーリズム関連企業を対象に、女性取締役を含むダイバーシティマネジメントの推進は業績の改善につながっていることを明らかにしている。上級管理職における女性の登用についても同様である。スペインのホテル企業では総資産利益率 (Marco, R., 2012)、イタリアのホテル企業では売り上げの拡大 (Menicucci, E. et al., 2019) に対して、それぞれプラスに作用している。

一方、否定的な見解を提示する先行研究もある。Yeh, C-M. and Trejos, B. (2015) によれば、台湾のホテル企業では女性取締役と業績のプラスの関係ははっきりしない。Chen, M-H. et al. (2021) の中国におけるホテル企業をサンプルとした分析では、女性取締役のプラスの影響は確認されていない。

このように、先行研究は一定程度存在するものの、女性取締役と業績との関係についての見解は必ずしも一致していない。また、女性取締役を登用することの要因・インセンティブについての研究は、ほとんど行われていない。更には、複数国やホテル・レストラン以外のツーリズム企業を対象とした研究は少ない。ツーリズム企業を対象とした女性取締役の研究は発展途上にあるといえる。

3-2 理論的整理

以下では、ツーリズム企業における女性取締役がどのような効果・影響をもたらすのか、改めて理論的に考察する。ツーリズム産業においては、直面する外部環境や事業のプロセスは他の産業と異なっ

ている (Guillen, M. F., 2000; Song, H. et al., 2020)。Yeh, C-M. and Trejos, B. (2015) によれば、ツーリズムは、外部環境との関係が深く、他の産業と相互依存的存在である。資源依存理論が示すように、女性を含む多様な取締役で構成される取締役会は、組織にとって必要でかつ優良な資源にアクセスする能力や多様な知識を有する (Ooi, C-A. et al., 2015)。会社が外的な不確実性を減少させるとともに、ステークホルダーとの間で良好な関係を構築・維持することを可能にする。

顧客は異なる国・地域に分散しているとともに、顧客との接触・やりとりが頻繁であることもツーリズムの特徴の一つである (Singal, M., 2014; Yeh, C-M. and Trejos, B., 2015)。頻繁でかつ直接的な接触は、サービスの質や価値の評価を決定づけることとなる (Joshi, A. and Roh, H., 2009; Singal, M., 2014)。したがって、法的な義務づけを遵守しステークホルダーの支持を得ることに加え、文化的違い・敏感さに対処できるさまざまな経験、世界観などにかかわる重要な資源を得るために、取締役をはじめ人材の多様性が必須である (Singal, M., 2014; Ortlieb, R. and Sieben, B., 2013)。

また、ツーリズム産業は労働集約的であり、従業員が多様な文化的な背景や価値観を持ち合わせている場合がある (Singal, M., 2014)。同時に、女性従業員の割合が多いことから、女性取締役が多く、彼らがロールモデルの役割を果たすならば、女性従業員にインセンティブを与え、業務の改善につながる可能性がある (Song, H. et al., 2020)。さらには、Song, H. et al. (2020) は、ツーリズム産業ではイメージや評判が大事であり、女性取締役の存在はこれらの向上につながると指摘する。航空会社・空港会社においても、これらのツーリズム産業における外部環境や事業プロセスの特徴はあてはまり、女性を含む多様な取締役を登用するインセンティブやプラスの効果は存在すると考えられる。

特に、欧州の航空会社・空港会社の外

部環境は大きく変化している。低費用航空会社 (LCC: Low-cost carrier) の出現や技術革新により、旅行形態や旅行ニーズは多様化している (遠藤伸明, 2016b)。また、近年、環境に悪影響を与える飛行機に乗ることを恥ずかしく思う、フライトシェイムとよばれる意識が、芽生えている (遠藤伸明, 2022)。そのため、温室効果ガスの削減への更なる取り組みを迫られている。一部の国では、短距離航空路線における参入の再規制を検討・実施している。

一方、空港サービスのひとつが航空系事業とよばれる滑走路などの基礎的施設の整備・運営である。空港会社は、ある程度、独占的な地位にあり、比較的安定した経営環境にあるといえる (遠藤伸明, 2016a)。しかしながら、欧州の空港では、先述したように、LCCが興隆し、その結果、空港の選別化が進むとともに、低廉でかつ多様なサービスへのニーズが拡大している (遠藤伸明, 2016a)。また、民営化や空港間競争に伴い、物販など顧客との接触・やりとりが頻繁である非航空系事業がより重要な収入源となっており、これらの事業にかかわるステークホルダーとの関係の構築が課題となっている (遠藤伸明, 2017)。さらには、空港会社と地元自治体との協力のもと、航空路線開発とよばれる航空会社の新規就航や便数の増加を目指したマーケティング活動が、広がりを見せている (遠藤伸明, 2021)。インバウンドの多い空港においては、空港会社と地元の多様な観光事業者との連携が重要となっている。このような外部環境の変化がもたらす不確実性を減少させるために、欧州の航空会社・空港会社は女性を含む多様な取締役を登用するインセンティブを有していると考えられる。

4. 欧州の航空会社・空港会社における女性取締役の現状

4-1 女性取締役登用推進をめぐる政策

EU は、女性取締役の登用を推進するための施策を展開してきた。EU 非加盟

国にも少なからぬ影響を与えてきた。ただし、具体的な内容は各国にゆだねられてきた (Kirsch, A., 2021; Arndt, P. and Wrohlich, K., 2019; Jourová, V., 2016)。現在、EU27ヶ国のうち、9か国⁽²⁾において、取締役会における女性の比率が一定の水準を下まわらないこと(クオータ・割当ともよばれる)を義務づける法律があり、EU加盟国以外では、アイスランド、ノルウェーなどがあげられる (Kirsch, A., 2021; Arndt, P. and Wrohlich, K., 2019)。ただし、比率、対象となる企業、罰則規定などにおいて、各国間で違いがある (Kirsch, A., 2021; Arndt, P. and Wrohlich, K., 2019)。また、これらのEU9か国を加えた合計EU18か国では、コーポレートガバナンスコードにおいて女性取締役の登用を推奨している (Kirsch, A., 2021)。なお、2022年6月、EUは、加盟各国が上場企業を対象に取締役会における女性取締役の比率について、一定水準を義務づける法案を2年以内に採択するという指令案に暫定合意している (JETRO, 2022)。

4-2 女性取締役の比率

EU諸国ならびに欧州諸国では、女性取締役の比率が増加傾向にあるとともに高い水準にある。EU28か国における上場している大規模企業の女性取締役比率は、2010年では12%、2013年では17%、2016年では23%、2020年では30% (EU27ヶ国) となっている (Kirsch, A., 2021; Arndt, P. and Wrohlich, K., 2019; Jourová, V., 2016)。ただし、東欧諸国など低い水準となっている国もある。

EU加盟国・EU非加盟国の両方を含む欧州諸国 (ロシアを除く) において、旅客数上位50位までの航空会社と、旅客数上位100位までの空港ならびに各国で最大の旅客数のある空港を運営する会社・組織を選択したところ、61社から女性取締役数を収集できた。データソースは各社のホームページである。内訳は航空会社が28社 (フルサービスキャリア・旧フラッグキャリア21社、LCC5社、チャー

ター航空会社1社、貨物専用航空会社1社)、空港会社が33社である。国別の分布は、英国から13社、ドイツ、アイルランド、ルーマニアから3社、オーストリア、ギリシャ、オランダ、イタリア、ノルウェー、マルタ、フランス、アイスランド、フィンランド、ポルトガル、スウェーデン、スイスから2社、それ以外の15か国から1社となっている。取締役における女性の比率は、全体では26%、航空会社では27%、空港会社では25%となっており、比較的高い水準にある⁽³⁾。サンプルには事業規模の小さい会社も含まれていることから、単純には比較できないが、EUにおける上場している大企業では2020年において約30%となっており、若干ではあるが下回っている。一方、OECD加盟国では26%となっており、ほぼ同じ水準である。図1は、2社以上のサンプルがある国における女性取締役比率を示している。フランス、ノルウェー、スウェーデン、フィンランド、アイスランドでは40%をこえている。自国の大企業の女性取締役比率の平均値と比べ、大きく違っているのは、5%以上上回っているギリシャ、フィンランド、マルタ、ルーマニア、スペイン、5%以上下回っているオーストリア、ドイツ、アイルランド

である。

5. 計量分析

以下では、欧州の航空会社・空港会社における女性取締役の登用の行動とそのインセンティブ・要因について、回帰分析を通じ考察する。被説明変数は、各航空会社・空港会社の取締役にしめる女性の比率である。説明変数として、まず、各国の制度があげられる。先述したように、制度は企業の行動やその選択肢に影響を与える。2つの制度についての変数を用いる。ひとつは、取締役会における女性の比率が一定の水準を下まわらないことを義務づけている法律がある国では1、法律がない国ではゼロとするダミー変数（以下クォータ義務）である。予想符号はプラスである。Kirsch, A. (2021)、García, I. M. and Ansón, S. G. (2020) などからデータを収集した。もうひとつは、文化の変数である。具体的には、Hofstedeの文化の尺度のひとつであるmasculinityの値（以下男性的価値観が強い文化の指標⁽⁴⁾）によって評価する。0から1の間の値⁽⁵⁾をとる。1に近ければ、協力・連帯・弱者への思いやりなど女性という性別と関係の深い価値観が弱くなると解釈する。その場合、女性の社

会進出やリーダーシップの発揮に好意的ではなく、女性取締役を登用することへの企業のインセンティブは小さくなると考えられる。予想符号はマイナスである。データソースはHofstede Insightsのホームページにあるデータベースである。

前章の理論的整理が示すように、他の産業との相互依存性、顧客の国・地域の分散、頻繁な顧客とのやり取り・接触などのツーリズム産業の特徴は、女性取締役の登用の意思決定に影響を与える可能性がある。しかしながら、これらの定量化ならびにデータの収集は難しい。本稿では、顧客の国・地域の分散のみを取り上げる。自国以外の顧客が多く、また、それらの顧客の国・地域がより分散し、多様であるならば、航空会社・空港会社は女性取締役を登用するインセンティブを有すると考えられる。世界銀行が公表している各国の輸出額に占めるツーリズムの輸出額の比率を代理変数（以下ツーリズム輸出比率）とする。一般に、ツーリズム輸出比率が大きいほど、多様な国・地域からの旅行者が多いと解釈できる。予想符号はプラスである。データソースは世界銀行のホームページにあるデータベースである。

各航空会社・空港会社の2019年または2018年の売上高の対数値をとった変数（以下企業規模）を加えている⁽⁶⁾。規模の大きな企業ではESGにより敏感であり、女性取締役を登用するインセンティブが働く（Saeed, A. et al., 2016）。予想符号はプラスである。データソースは各社のホームページ、アニュアルレポートなどである。また、空港会社と航空会社間の事業の違いの影響を考慮するため、空港会社を1としそれ以外（航空会社）をゼロとする空港ダミー変数を加えている。

データセットは、被説明変数として61社各社の女性取締役比率、国についての説明変数として、クォータ義務ダミー、男性的価値観が強い文化の指標、ツーリズム輸出比率の変数、企業についての説明変数として、企業規模、空港ダミーか

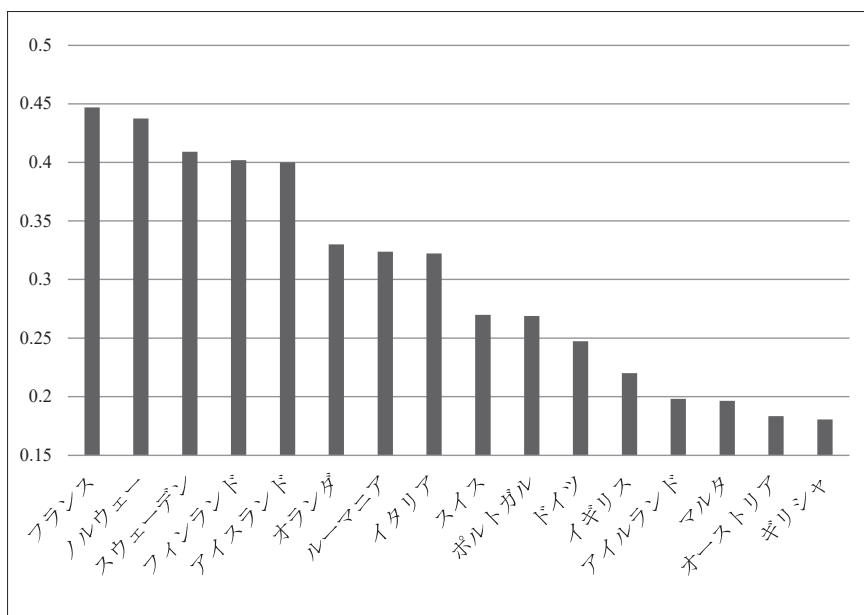


図1 欧州各国の航空会社・空港会社における女性取締役比率の平均
(出所) 収集データをもとに筆者作成

ら構成されている。サンプル数は61である。このような企業単位のデータセットに加えて、被説明変数・説明変数ともに国単位のデータセットを準備する。具体的には、複数の企業のサンプルがある国では、女性取締役比率の平均値を計算しその値を被説明変数とし、サンプルが1社の国ではその会社の比率を被説明変数とする。各企業の売上高について、複数の企業のサンプルがある国では、平均値を計算しその値を説明変数とし、サンプルが1社の国ではその会社の売上高を説明変数とする。そのほかの説明変数は、各国におけるクォータ義務ダミー、男性的価値観の強い文化の指標、ツーリズム輸出比率である。サンプル数は31である。

表1は企業単位のデータにおける基本統計量、表2は企業単位のデータセットによる推定結果、表3は国単位のデータセットによる推定結果を示している。最小二乗法（OLS）による推定を行った。なお、誤差項の分散が一定ではないという不均一分散が疑われる可能性があることから、ホワイトによる不均一分散を修正した標準誤差を用いている。表2の式の違いは、式1は企業についての変数のみ、式2はツーリズム輸出比率を除くすべての変数、式3はすべての変数をそれぞれ含んでいるためである。表3の式の違いは、式1はすべての変数を含んでいる一方、式2は企業規模の平均、式3はツーリズム輸出比率をそれぞれ除いているためである。

表2の推定結果について、企業規模は、予想通りプラスに作用している。式1では5%、式2では10%でそれぞれ有意となっている。航空会社・空港会社の規模がおおきくなるにつれて、女性取締役比率がより高くなっていることがうかがえる。空港ダミーは有意な結果となっていない。クォータ義務ダミーは、プラスに作用しているが、有意とはなっていない。男性的価値観が強い文化の指標は、マイナスの符号条件に合致しており、5%で有意となっている。女性のリーダーシップや社会進出に否定的な文化や社会の国

表1 基本統計量

	平均	標準偏差	最大	最小
各社の女性取締役比率	0.26	0.15	0.54	0
各社の企業規模（百万ドル）	3294	6675	36424	27
空港ダミー	0.54	0.50	1	0
クォータ義務ダミー	0.37	0.48	1	0
男性的価値観の強い文化の指標	49.4	23.3	100	5
旅行者の国際的分散：ツーリズム輸出比率	0.088	0.069	0.379	0.024

（出所）収集データをもとに筆者作成

表2 推定結果：企業単位データセット

(* p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01、括弧は標準誤差)

	式1	式2	式3
定数項	0.025	0.153	0.194
	(0.101)	(0.109)	(0.125)
企業規模	0.032**	0.026*	0.023
	(0.011)	(0.013)	(0.014)
空港ダミー	0.027	0.019	0.011
	(0.045)	(0.043)	(0.046)
クォータ義務ダミー		0.043	0.052
		(0.040)	(0.040)
男性的価値観の強い文化の指標		-0.196**	-0.197**
		(0.078)	(0.079)
ツーリズム輸出比率			-0.239
			(0.225)
修正済み決定係数	0.074	0.155	0.150

（出所）収集データをもとに筆者作成

表3 推定結果：国単位データセット

(* p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01、括弧は標準誤差)

	式1	式2	式3
定数項	0.163	0.301	0.139
	(0.102)	(0.063)	(0.086)
クォータ義務ダミー	0.095**	0.124***	0.090**
	(0.040)	(0.035)	(0.041)
男性的価値観の強い文化の指標	-0.165*	-0.174*	-0.162*
	(0.084)	(0.094)	(0.080)
ツーリズム輸出比率	-0.148	-0.214	
	(0.186)	(0.166)	
企業規模の平均	0.020*		0.021*
	(0.011)		(0.011)
修正済み決定係数	0.286	0.255	0.304

（出所）収集データをもとに筆者作成

において、航空会社・空港会社の女性取締役の登用へのインセンティブは小さくなっている可能性がある。ツーリズム輸出比率は、有意とはならず、また予想に反してマイナスとなっている。

表3の推定結果について、クオータ義務ダミーの結果を除き、表2のそれとほぼ同じとなっている。企業規模の平均は有意（10%）にプラスに作用している。クオータ義務ダミーはプラスとなっており、1%あるいは5%で有意である。一定水準の女性取締役を義務づける法律は、航空会社・空港会社に女性取締役を登用することを促している可能性がある。男性的価値観が強い文化の指標は、マイナスの符号条件に合致し、10%で有意となっている。ツーリズム輸出比率は、有意とならず、また予想に反してマイナスとなっている。

6. まとめ

本研究では、ツーリズム企業における女性取締役の登用について、効果・影響を理論的に考察するとともに、欧州における航空会社・空港会社を対象に進展状況とその背景となる要因を計量的に分析した。欧州の航空会社・空港会社では、女性取締役の比率は約26%となり、比較的高い水準にある。計量分析より、女性のリーダーシップや社会進出に好意的な文化の国では、航空会社・空港会社における女性取締役の登用へのインセンティブが大きくなっていることが確認できた。また、航空会社・空港会社の規模がおおきくなるにつれ、女性取締役比率がより高くなっていることが明らかとなった。一定水準の女性取締役を義務づける法律についても、航空会社・空港会社にインセンティブを与えている可能性がある。一方、各国のツーリズム輸出額比率を代理変数とした旅行者の国際的分散が、女性取締役の登用のインセンティブとして作用していることは、確認できなかった。

今後の研究課題として、以下の3つがあげられる。第1は、変数の定量化の改

善である。より具体的には、外部環境やステークホルダーとの関係性、他の産業との相互依存性、顧客とのやりとり・接触の度合い、顧客の国際的分散の度合いなど、ツーリズム企業の特徴や、企業の特徴を表す変数であると同時に制度的な変数でもある民間出資・公的出資などの株主の構成や特徴を、より適切な尺度を用いて定量化することである。第2は、航空会社・空港会社のサンプル数を増やすとともに、複数年でデータを収集し、パネルデータを作成することである。そうすることにより、これらの企業における女性取締役の登用の意思決定におけるダイナミックな変動を理解することが可能となる。第3に、他のツーリズム産業に分析対象を拡大し、女性取締役の登用とその効果やインセンティブにかかわる理論的枠組みを精緻化することがあげられる。

謝辞

査読員の方々より貴重なコメントを頂戴しました。記してお礼申し上げます。ありうる誤りは筆者の責任です。本研究はJSPS科研費JP16K03612の助成を受けたものです。

注

⁽¹⁾先行研究として、Robinson, G. and Dechant, K. (1997)、Hermalin, B. E. and Weisbach, M. W. (1991)、Fama, E. F. and Jensen, M. C. (1983)、Brammer, S., et al. (2009)、Carter, D. et al. (2010)、Galletta, S. et al. (2022)、Song, H. et al. (2020)、Grosvold, J. and Brammer, S. (2011)、Grosvold, J. (2011)、Hui, M. K. et al. (2004)などがあげられる。

⁽²⁾オーストリア、ベルギー、フランス、ドイツ、ギリシャ、イタリア、オランダ、ポルトガル、スペインである(Kirsch, A., 2021)。

⁽³⁾EU加盟国に限定した場合においても

ほぼ同じ結果となった。

⁽⁴⁾サンプルにおいて男性的価値観が強い文化の指標で高い値となったのは、スロバキア、ハンガリー、オーストリア、スイス、イタリア、アイルランドなどである。

⁽⁵⁾元データは0から100で算出されている。

⁽⁶⁾複数の空港会社や他の事業を展開する空港運営会社・組織については、もっとも規模の大きい空港の売上高を用いている。

参考文献

- ・遠藤伸明 (2016a) 「航空規制緩和後における英国地方空港の成長から学ぶこと」『運輸と経済』第76巻第1号、51～59ページ。
- ・遠藤伸明 (2016b) 「制度・規制の視点からの包括旅行の決定要因についての分析」『日本国際観光学会論文集』第49号、39～45ページ。
- ・遠藤伸明 (2017) 「地方空港・中小空港の持続可能性と民営化：先行事例から」『日交研シリーズ』A-720。
- ・遠藤伸明 (2021) 「わが国地方空港における航空路線開発のメカニズムについての理論的考察」『日本国際観光学会論文集』第28号、7～15ページ。
- ・遠藤伸明 (2022) 「航空における気候変動を中心とする環境問題と利用者の意識に関する考察」『日本国際観光学会自由論集』第6号、8～12ページ。
- ・新倉博明・瀬古美喜 (2017) 「取締役会における女性役員と企業パフォーマンスの関係」『三田学会雑誌』第110号、1～20ページ。
- ・Arndt, P. and Wrohlich, K. (2019) “Gender quotas in a European comparison: Tough sanctions most effective”, *DIW Weekly Report*.
- ・Brammer, S., Millington A. and Stephen, P. (2009) “Corporate Reputation and Women on the Board”, *British Journal of*

- Management* 20, pp.17-29.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J. and Simpson, W. G. (2010) "The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance", *Corporate Governance: An International Review* 18, pp.396-414.
 - Chen, M-H. et al. (2021) "Does gender diversity matter to hotel financial performance?", *International Journal of Hospitality Management* 97, doi: org/10.1016/j.ijhm.2021.102987.
 - Eden, L and Miller, S. (2004) "Distance Matters: Liability of Foreignness, Institutional Distance and Ownership Strategy", *Advances in International Management* 16, pp.187-221.
 - Fama, E. F. and Jensen, M. C. (1983) "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics* 24, pp.301-325.
 - Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, N. and Vermiglio, C. (2022) "Gender diversity and sustainability performance in the banking industry", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 29, pp.161-174.
 - García, I. and Ansón, S. G. (2020) "Gender regulations on Boards of directors: The moderating role of the institutional environment", *Comisión Nacional del Mercado de Valores Working paper* 72.
 - Grosvold, J. (2011) "Where Are All the Women? Institutional Context and the Prevalence of Women on the Corporate Board of Directors", *Business & Society* 50, pp.531-555.
 - Grosvold, J. and Brammer, S. (2011) "National Institutional Systems as Antecedents of Female Board Representation An Empirical Study", *Corporate Governance: An International Review* 19, pp.116-135.
 - Grosvold, J., Rayton, B. and Brammer, S. (2016) "Women on Corporate Boards: A Comparative Institutional Analysis", *Business & Society* 55, doi: 10.1177/0007650315613980.
 - Guillen, M. F. (2000) "Business groups in emerging economies: a resource-based view", *Academy Management Journal* 43, pp.362-380.
 - Hermalin, B. E. and Weisbach, M. W. (1991) "The effects of board composition and direct incentives on firm value", *Financial Management* 20, pp.101-112.
 - Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M. (2010) *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill.
 - Hui, M. K., Au, K. and Fock, H. (2004) "Empowerment effects across cultures", *Journal of International Business Studies* 35, pp.46-60.
 - Joshi, A. and Roh, H. (2009) "The role of context in work team diversity research: a meta analytic review", *Academy of Management Journal* 52, pp.599-627.
 - Jourová, V. (2016) "Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling", *European Commission Fact Sheet July 2016*.
 - Kirsch, A. (2021) *Women on Boards Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance*, Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs of European Parliament.
 - Marco, R. (2012) "Gender and economic performance: Evidence from the Spanish hotel industry", *International Journal of Hospitality Management* 31, pp.981-989.
 - Menicucci, E., Paolucci, G. and Paoloni, N. (2019) "Does gender matter for hotel performance?", *Tourism Research* 21, pp.625-638.
 - North, D. C. (1990) *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press.
 - Ooi, C-A. Hooy, C-W. and Mat Som, A. P. (2015) "Diversity in human and social capital: Empirical evidence from Asian tourism firms in corporate board composition", *Tourism Management* 48, pp.139-153.
 - Ortlieb, R. and Sieben, B. (2013) "Diversity strategies and business logic why do companies employ ethnic minorities?", *Group and Organization Management* 38, pp.480-511.
 - Ozdemir, O. and Erkmén, E. (2022) "Top management team gender diversity and firm risk-taking in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality* 34, pp.1739-1767.
 - Parboteeah, K. P., Hoegl, M. and Cullen, J. B. (2008). "Managers' gender role attitudes: a country institutional profile approach", *Journal of International Business Studies* 39, pp.795-813.
 - Repetti, T. (2020) "How hospitality firm executive diversity affects firm performance", *International Journal of Contemporary Hospitality* 32, pp.2777-2792.
 - Robinson, G. and Dechant, K. (1997) "Building a business case for diversity", *Academy of Management Executive* 11, pp.21-30.
 - Saeed, A., Belghitar, A. and Yousaf, A. (2016) "Firm-level determinants of gender diversity in the boardrooms: Evidence from some emerging markets", *International Business Review* 25, pp.1076-1088.
 - Singal, M. (2014) "The business case for diversity management in the hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management* 40, pp.10-19.

- ・ Song, H., Yoon. Y. and Kang, K. (2020)
“The relationship between board diversity and firm performance in the lodging industry: The moderating role of internationalization”, *International Journal of Hospitality Management* 86, doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102461.
- ・ Terjesen, S., Sealy, R. and Singh, V. (2009) “Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda”, *Corporate Governance: An International Review* 17, pp.320-337.
- ・ Yeh, C-M. and Trejos, B. (2015) “The influence of governance on tourism firm performance”, *Current Issues in Tourism* 18, pp.299-314.
- ・ JETRO (2022) 「上場企業取締役のジェンダーバランス改善指令案に暫定合意」『ビジネス短信』 <https://www.jetro.go.jp/biznews/2022/06/f64805d73b1d69a0.html> 閲覧日：2022年11月1日

【本稿は所定の査読制度による審査を経たものである。】