

令和 6 年 4 月 10 日現在

機関番号：33901

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2023

課題番号：18K01774

研究課題名（和文）取締役の機能を代替するキャリア指標による取締役会が機能を発揮するメカニズムの解明

研究課題名（英文）The analyses of the mechanisms of that the functions of the board of directors are put forth based on the careers indices to replace the functions of the directors

研究代表者

一木 毅文 (Ichiki, Takefumi)

愛知大学・経営学部・教授

研究者番号：30583546

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 900,000円

研究成果の概要（和文）：もともと研究開始時に想定していた研究は完成させることができなかった。つまり、取締役会が企業業績を向上させるメカニズムの解明までには至らなかった。あるデータセットではうまく説明できていても違うデータセットではうまく説明できないような状況が発生し、それを解決することができなかった。

コロナ禍という特殊な要因によって研究が途中で進めることができなかった期間があったことも原因にはなるが、それ以上に、視点を変えて物事を捉え直すことが必要であろうと感じており、それを他の研究課題として開始できており、その意味では本研究はその土台にはなった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本においても、取締役会をめぐる制度設計やその修正が行われており、本研究はそれらを実施する際の学術的な基盤を形成するのに役立つ成果となっている。また、本研究は取締役会の機能を探求する研究課題の土台ともなっており、その意味では最先端の研究へとつなぐ役割を担っていると見える。

研究成果の概要（英文）：I could not complete this study that I had expected in the beginning. That is, I could not find out the mechanisms of that the functions of the board of directors are put forth. I could explain well one dataset, but, on the other hand, I could not describe another dataset. So, this study is a lack of evidence to support the claim. And I could not find it. I feel that I need to change my perspective to solve this problem, and I could start its study in 2023. In the sense, this study is the foundation of it.

研究分野：経営財務論

キーワード：取締役会 キャリア

### 1. 研究開始当初の背景

取締役会の機能についての考察が不十分である状況にあった。取締役会は経営者に対する助言や監督を行って企業の戦略的意思決定を担うが、それを可能にする取締役会やそれを構成する個々の取締役の機能は実際には個々の取締役のパーソナリティによって異なっている。取締役会の機能がどれ程の企業業績を高める効果を有しているかを検証している分野であるにも関わらず、その本質である取締役会の機能に対して全くアプローチされず、それが故に取締役会が企業業績を向上させるメカニズムが解明できていないと考えられる状況であった。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は次の二点を明らかにすることである。

企業特性ごとに、どのような特性の取締役が求められているか

取締役会の機能が企業業績に結合するための要素は何か

について

業種や企業規模のような企業特性によって取締役にどのような能力が求められるかが異なることが想定されるため、それを明らかにすることで、企業がどのような機能を有する取締役を求めると、企業特性ごとに求める取締役像を整理することを意味している。

について

企業特性に応じて求められる機能を有した取締役が就任し、その取締役の集合である取締役会が形成されたとき、どのようにその機能を発揮するのかを明らかにすることを意味している。

### 3. 研究の方法

本研究の方法は、上記の研究の目的 および に応じて下記の通りである。

について

四段階のステップを踏むことでその遂行を行う。まず、企業が公表した書類から、企業が求める定性的な取締役像を抽出する。有価証券報告書などの EDINET 書類のなかから企業が公表している取締役の選任理由を抽出し、そのデータから、それぞれの年のそれぞれの企業が求めている取締役像を整理する。第二に、その取締役像が求められる根拠になっている企業・組織・経営者の特性の組合せを整理する。上記のステップにおいて抽出したデータから、企業がその取締役像を求めている根拠を整理する。例えば、売上高に占める海外比率が高い企業では豊富な「国際経験」をもつ取締役が求められる傾向にある、企業内組織が複雑な従業員の多い企業では豊富な「業務経験」をもつ社内取締役が求められる、経営者が内部昇進者の企業では社外での豊富な「経営経験」をもつ取締役が求められるなどである。選任理由と企業・企業内組織・経営者の特性データを突き合わせて、どのような企業がどのような理由でどのような取締役を求めているかを整理する。第三のステップとして、取締役像を求める背景にある企業・組織・経営者の各特性を代替する定量指標を作成する。企業特性（海外売上高比率、株主構成など）、組織特性（従業員規模、従業員のうち管理職の比率、年齢構成など）、経営者特性（キャリア値ベース）のそれぞれに関する各種の変数を用いて、選任理由の背景にある企業・組織・経営者の特性と統合的な3つの代替指標と、その3指標の組合せ指標を主成分分析によって構成概念として作り出す。最後に、企業・組織・経営者の特性の組合せによって求められる取締役会の機能が何かを解析する。第三ステップで作成する定量的な指標によって表現される3つの特性の組合せ指標と、実際に選任されている（取締役の各種キャリアによる代替指標に基づく）取締役会の各種の機能との関係を共分散構造分析で検証する。これにより、どの種の取締役会の機能が、企業・組織・経営者の特性の組合せごとに、どの程度の強さで求められるかを係数として明らかにする。

について

四段階のステップを踏む方法をとる。まず、事例研究を行うための企業サンプルを変数間の相関が強くなるように意図的に抽出する。 の成果から、企業・組織・経営者の特性に応じて形成されている、機能すべく組織された取締役会の企業を抽出する。取締役会の各種の機能の組合せの構成概念スコアと で解析された3つの特性の組合せ指標の構成概念スコアの間の相関が強くなるようサンプルを選ぶ。第二ステップとして、抽出された企業を対象に、従業員組織の状況、その企業内の制度的な仕組みを整理する。第一ステップで抽出された企業の従業員組織の状況を、従業員の規模、年齢構成、男女比、外国人比率などのダイバーシティ、および管理職のそれらの数値、業務執行を兼務する取締役の比率、各種委員会設置の有無、育児休暇の取得状況といった従業員の処遇を含めた企業内の従業員を取り巻く制度的な状況を基に、取締役会の意思決定を業務として執行する従業員組織の様態がどのようになっているかを整理する。第三に、上場企業のデータから、総合的な企業業績の指標を作成する。上場企業のデータベースを利用して、

産業調整済み ROA、キャッシュフロー、株価収益率、不祥事の発生有無などの各種の企業業績から主成分分析によって合成した総合的な業績指標を得る。最後に、機能すべく組織された取締役会が、取締役会の機能を発揮する「カギ」が何かを解明する。第三ステップの業績指標を従属変数、取締役会の各種の機能の組合せ指標の構成概念スコアを独立変数、第二ステップの従業員や企業内制度の状況を統制変数とする重回帰分析を行う。使用するサンプルは3つの特性に応じて機能すべく取締役会を形成している企業が抽出されているので、重回帰分析の結果としての統制変数の係数と有意性を確認すれば、取締役会の機能が発揮されるための「カギ」となる要素が何か統制変数のなかから確認できる。

#### 4. 研究成果

本研究は当初想定した通りの研究成果を得ることができなかった。その原因は、研究の方法として設定していた複雑すぎる実証分析にあった。構成概念スコアをもとにした共分散構造分析や重回帰分析を多用する分析手法を想定していたが、うまくいく場合とそうでない場合があり、ロバストネスを担保した研究成果を見出すことができなかった。これは、研究者の実証分析の力量の問題かもしれないが、そもそもの研究の視点が現実をうまく捉えられていない可能性も排除できず、いずれにしても誤った情報を発信することを避けるためにもうまくいっている部分だけを公表するようなことは避けることとした。それ故に主な成果となるものはないが、付随する研究成果と、その経験に立脚した新たな視点からの研究を開始するに至ることはできた。新たな研究は本研究代表者が研究代表者となった基盤研究として2023年度に開始している。この研究やそれに続く研究によって、近い将来に取締役会が企業業績を向上させるメカニズムが解明されるかもしれない。付随する研究成果についての詳細については本研究課題の成果物として公表されており、それらを参照されたい。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 一木毅文	4. 巻 182
2. 論文標題 取締役会の機能と機能間の相互作用の特定手法	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 愛知経営論集	6. 最初と最後の頁 31-38
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 一木毅文	4. 巻 181
2. 論文標題 取締役の就任根拠と選任理由 高額報酬役員によるシミュレーション	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 愛知経営論集	6. 最初と最後の頁 1-12
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 一木毅文	4. 巻 180
2. 論文標題 取締役に求められる機能を特定する際の考察手法	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 愛知経営論集	6. 最初と最後の頁 1-9
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 一木毅文	4. 巻 179
2. 論文標題 戦略的意思決定と業務的意思決定	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 愛知経営論集	6. 最初と最後の頁 47 - 55
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 一木毅文	4. 巻 178
2. 論文標題 取締役会の機能の抽出手法	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 愛知経営論集	6. 最初と最後の頁 1-11
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 一木毅文	4. 巻 177
2. 論文標題 取締役候補者の選任理由テキストデータを用いた取締役像の探索 最適な取締役会を構成するための分析 枠組の構築に向けて	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 愛知経営論集	6. 最初と最後の頁 21 - 44
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件)

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

#### 6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

#### 7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

#### 8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------