

[論文]

本田技研工業とソニーグループの経営戦略とコーポレート・ガバナンス
—短期的管理（戦略上の不正行為）とコーポレート・ガバナンス—

日 隈 信 夫

- 〈目 次〉
- I. はじめに
 - II. 先行研究—ダイナミック・ケイパビリティ戦略—
 - III. 本田技研工業とソニーグループのコーポレート・ガバナンス
 - IV. おわりに—展望と課題—

I. はじめに

本稿では、電気自動車（EV）を共同開発するために提携し、モビリティ事業の新会社（ソニー・ホンダモビリティ）を設立した本田技研工業（ホンダ）とソニーグループ（ソニーG）を事例に挙げ（両者ともに指名委員会等設置会社）、両社の経営戦略とコーポレート・ガバナンス（CG）について取り扱う。

前々稿¹⁾では、トヨタ自動車とパナソニックホールディングス（パナソニックHD）（両者ともに監査役会設置会社）との異業種提携戦略を事例に挙げ、①社外取締役による財務上の不正行為（不適切会計・不正会計・粉飾決算）の最小化よりも、社内取締役による戦略上の不正行為（感知・捕捉・再配置に対する脆弱なケイパビリティの発揮＝経営者の怠業）の最小化を重視するCG、②短い社長の任期によって、研究開発費や設備投資の削減、さらには、主力事業の売却などによって、短期的な利益を捻出しようとしたたり、財務上の不正行為を最小化しようとしたりする短期利益追求型株主中心の経営よりも、長い社長の任期によって、研究開発費や設備投資の重視、さらには、異業種との提携などによって、長期的な競争優位や市場占有率を獲得しようとしたたり、戦略上の不正行為を最小化しようとしたりする長期市場占有率追求型ステークホルダー中心の経営を重視するCGの妥当性を明らかにした。また、新規事業の探索（電動化）に伴うCG上の負の側面（不相応不適正な報酬による経

営者のインセンティブの低下）を防ぐだけでなく、インベーション上の負の側面（構造改革に伴う大幅な人員削減や生産能力の削減）をチェックしたり、戦略上の負の側面（多額の減損や大幅な人員削減や事業撤退のタイミング）に対処したりする柔軟で臨機応変な組織の変革（経営者の裁量権の保障）という既存企業の問題を明らかにした。

一方、本稿で取り扱うホンダについては、2017年6月に監査等委員会設置会社、2021年6月に指名委員会等設置会社に移行し、2022年現在、取締役11名中5名が社外取締役で構成されており、ソニーGについては、2003年6月に全国初（44社中1社）の委員会等設置会社、2006年5月に委員会設置会社（名称変更）、2015年5月に指名委員会等設置会社（名称変更）に移行し、2022年現在、取締役10名中7名が社外取締役で構成されている。それにもかかわらず、両社ともに、好業績を上げている。

こうした状況は、ティース（Teece, D. J.）のダイナミック・ケイパビリティ（DC）が主張する社内取締役による戦略上の不正行為の防止という観点からは、矛盾が生じることになる。

本稿では、こうした矛盾に対して、①社外取締役比率、②社外取締役の業務経験（業務遂行能力）、③女性取締役比率、④外国人取締役比率、⑤取締役の任期（在任年数）、⑥社長の任期（在任年数）、⑦取締役の平均報酬などを調査検討し、②社外取締役の業務経験（業務遂行能

1) 日隈信夫 [2022b], 「戦略上の不正行為（短期的管理）と戦略重視のコーポレート・ガバナンス —トヨタ自動車とパナソニックを事例として—」中央学院大学『商経論叢』第36巻第1・2合併号、46-47（45-65）頁。

たとえば、電機メーカーのなかでは、パナソニックHDの社内取締役の平均在任年数はやや長く、社長の平均在任年数が最も長く、社内取締役の平均報酬額がやや高いものの、社外取締役の平均報酬額が低水準であることが、トヨタ自動車ほどに、高い業績を上げようとする経営者のインセンティブを向上させることなく、戦略への正の影響も抑制されることに繋がる可能性を明らかにした。また、パナソニックHDの本社要員比率は低水準であるものの、販管費を最低水準（マイナス）に抑制しながら研究開発費を高水準に維持していることが営業利益の圧迫（現場の業務遂行能力の低下）を抑制不可能とし、トヨタ自動車ほどには、高い業績を上げようとする経営者のインセンティブを向上させることなく、戦略への正の影響も抑制されることに繋がる可能性を明らかにした。

なお、本稿では、資本効率の指標としてのROEやROAやEVAを重視する短期利益追求型株主中心の経営（株主主権の資本主義）ではなく、内部留保や低配当による研究開発費や設備投資を重視する長期市場占有率追求型ステークホルダー中心の経営（ステークホルダー主権の資本主義）を前提とする。

ステークホルダー（利害関係者）については、1963年にSRI Internationalによって（企業存続のために支援が必要なグループとして）提唱され、1984年にFreeman, R. E.によって普及し、ステークホルダー資本主義については、2020年にダボス会議（世界経済フォーラム）によって主題に取り上げられた。

ティロル（Tirole, J.）[2001]は、株主だけでなく、あらゆるステークホルダーを考慮したコーポレート・ガバナンスを目指す経営者の役割を提唱している。

Tirole, J. [1988], *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, pp. 106-114, 424-459.

Tirole, J. [2001], "Corporate Governance," *Econometrica*, 69(1), p. 1, 33. (pp. 1-35.)

力)によっては、社外取締役が必ずしも戦略上の不正行為を引き起こすとは限らないことを明らかにする。

II. 先行研究—ダイナミック・ケイパビリティ戦略—

ティースのDCには、イノベーションの主軸として、オープンイノベーション、戦略の主軸として、資源の再配置（組み換え直し）と共特化（複数の資産の統合による利点）、CGの主軸として、レント消失の回避と組織の変革という3つの柱があるが、CGについて、ティースは、社外取締役を中心としたCGによって、財務上の不正行為を防止するよりも、社内取締役を中心としたCGによって、戦略上の不正行為を防止する企業家的な側面（戦略重視のCG）を重視している²⁾。

一方、企業の契約理論（取引コスト理論）を展開する新制度学派取引コスト経済学者のウィリアムソン（Williamson, O. E.）〔1975, 1985〕や企業の契約理論（エージェント理論）を展開する新制度学派金融経済学者のジェンセン等（Jensen, M. C. and Meckling, W. H.）〔1976〕は、戦略上の不正行為の防止よりも、財務上の不正行為の防止を重視している³⁾。

ホンダとソニーGについては、たしかに、指名委員会等設置会社に移行し、ホンダについては、取締役11名

中5名が社外取締役、ソニーGについては、取締役10名中7名が社外取締役で構成されているが、株式時価総額、売上高ともに、好業績を上げている。すなわち、②社外取締役の業務経験（業務遂行能力）によっては、社外取締役が必ずしも戦略上の不正行為を引き起こすとは限らないからである。

ティース〔2018〕によると、EVや自動運転車（AC）の戦略的構想には、通常7~8年を要するが、巨大企業の経営者の在任年数は5年程度まで短縮されており、車載電池事業でパナソニックHDと提携している世界的なEVプラットフォーマーのTeslaは、経営者の在任年数に対する短期志向の圧力を回避するために、同社の株式を非公開にすることも示唆している⁴⁾。

III. 本田技研工業とソニーグループのコーポレート・ガバナンス

以下では、①社外取締役比率、②社外取締役の業務経験（業務遂行能力）、③女性取締役比率、④外国人取締役比率、⑤取締役の任期（在任年数）、⑥社長の任期（在任年数）、⑦取締役の平均報酬などを調査検討し、②社外取締役の業務経験（業務遂行能力）によっては、社外取締役が必ずしも戦略上の不正行為を引き起こすとは限らないことを明らかにする。

2) Teece, D. J. [2009], *Dinamic Capabilities & Strategic Management : Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・Chen, S. S. 訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略—イノベーションを創発し、成長を加速させる力—』ダイヤモンド社、2013、5、48-49、203頁。)

ティース〔2019〕によると、株主アクティビズム（株主行動主義）は、経営者や取締役会による賢明な経営判断を手っ取り早く利益を稼ぐことにしか関心のない経験の浅い投資家の経営分析に置き換える危険を伴う。そのため、ティース〔2020〕は、DCの発展と十分な發揮には、経営者や取締役会による長期的な視野（展望）が必要だと指摘している。

日隈信夫〔2022b〕、「前掲論文」、48頁。

Teece, D. J. [2019], "A capability theory of the firm : an economics and (strategic) management perspective," *New Zealand Economic Papers*, 53(1), p. 27. (pp. 1-43.)

Teece, D. J. [2020], "Fundamental Issues in Strategy: Time to Reassess?" *Strategic Management Review*, 1(1), p. 128. (pp. 103-144.)

3) 日隈信夫〔2023a〕、「本田技研工業とソニーグループの異業種提携EV戦略—短期的管理（戦略上の不正行為）と経営戦略—」『中央学院大学商経論叢』第37巻第2号、101-102頁。

稲葉元吉〔2003〕、「企業の経営理論」『成城大学経済研究』第163号、140、144-146（139-163）頁。

Williamson, O. E. [1975], *Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust*, The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』、日本評論社、1980。)

Williamson, O. E. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press.

Jensen, M. C. and Meckling, W. H. [1976], "Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics* 3, pp. 305-360.

4) Teece, D. J. [2018], "Tesla and the Reshaping of the Auto Industry," *Management and Organization Review*, 14(3), September 2018, pp. 510-511. (501-512.)

①社外取締役比率

Spencer Stuart〔2021〕の「Japan Spencer Stuart Board Index 2021」によると、2021年3月時点における社外取締役比率については、日経225社（TOPIX100）で43.3（45.3）%であり、2020年3月時点の40.1（42.2）%から増加している。そのうち、独立社外取締役比率については、日経225社（TOPIX100）で42.2（44.6）%であり、2020年3月時点の39.0（41.5）%から増加しているものの、米国の86.0%、英国の71.9%、仏国の57.0%と比較すると依然として低水準にある⁵⁾。

各社『有価証券報告書』（2022年3月時点）によると、自動車メーカーの社外取締役数比率、社外監査役（監査委員・監査等委員）数比率として、売上高第1位で監査役会設置会社のトヨタ自動車の社外取締役数比率は3名／9名の33.33%（5位×3社／7社）、社外監査役数比率は3名／6名の50%（7位／7社）、売上高第2位で指名委員会等設置会社（2021年6月23日付）のホンダの社外取締役数比率は5名／11名の45.45%（3位／7社）、社外監査等委員数比率は3名／5名の60%（4位×3社／7社）、売上高第3位で指名委員会等設置会社（2019年6月25日付）の日産自動車の社外取締役数比率は7名／12名の58.33%（2位／7社）、社外監査委員数比率は3名／4名の75%（1位×2社／7社）、売上高第4位で監査役会設置会社のスズキの社外取締役数比率は3名／9名の33.33%（5位×3社／7社）、社外監査役数比率は3名／5名の60%（4位×3社／7社）、売上高第5位で監査等委員会設置会社（2019年6月26日付）のマツダの社外取締役数比率は6名／16名の37.5%（4位／7社）、社外監査等委員数比率は4名／6名の66.67%（3位／7社）、売上高第6位で監査役会設置会社のSUBARUの社外取締役数比率は3名／9名の33.33%（5位×3社／7社）、社外監査役数比率は3名／5名の60%（4位×3社／7社）、売上高第7位で指名委員会等設置会社（2019年6月21日付）の三菱自動車工業の社外取締役数比率は11名／13名の84.62%（1位／7社）、社外監査委員数比率は3名／4名の75%（1位×2社／7社）となっている。

つぎに、電機メーカーの社外取締役数比率、社外監査

役（監査委員・監査等委員）数比率として、売上高第1位で指名委員会等設置会社（2003年現機関設計）の日立製作所の社外取締役数比率は9名／12名の75%（1位×2社／8社）、社外監査委員数比率は4名／5名の80%（5位／8社）、売上高第2位で指名委員会等設置会社（2003年現機関設計）のソニーGの社外取締役数比率は7名／10名の70%（4位／8社）、社外監査委員数比率は3名／3名の100%（1位×4社／8社）、売上高第3位で監査役会設置会社のパナソニックHDの社外取締役数比率は5名／12名の41.67%（8位／8社）、社外監査役数比率は3名／5名の60%（6位×3社／8社）、売上高第4位で指名委員会等設置会社（2003年現機関設計）の三菱電機の社外取締役数比率は7名／12名の58.33%（5位／8社）、社外監査委員数比率は5名／5名の100%（1位×4社／8社）、売上高第5位で監査役会設置会社の富士通の社外取締役数比率は5名／9名の55.56%（6位／8社）、社外監査役数比率は3名／5名の60%（6位×3社／8社）、売上高第6位で指名委員会等設置会社（2003年現機関設計）の東芝の社外取締役数比率は6名／8名の75%（1位×2社／8社）（2022年6月27日まで）、社外監査委員数比率は3名／3名の100%（1位×4社／8社）、売上高第7位で監査役会設置会社の日本電気の社外取締役数比率は5名／10名の50%（7位／8社）、社外監査役数比率は3名／5名の60%（6位×3社／8社）、売上高第8位で監査等委員会設置会社（2017年6月20日付）のシャープの社外取締役数比率は5名／7名の71.43%（3位／8社）、社外監査等委員数比率は3名／3名の100%（1位×4社／8社）となっている⁶⁾。

以上から、ホンダについては、2017年6月15日付で監査等委員会設置会社、2021年6月23日付で指名委員会等設置会社に移行しているが、取締役11名中5名の45.45%（3位／7社）が社外取締役であり、国内の日経225社（TOPIX100）および自動車メーカー各社と比較すると、社外取締役比率は平均的であるが、米国の86.0%、英国の71.9%、仏国の57.0%と比較すると、低水準である。

一方、ソニーGについては、2003年6月20日付で委員会等設置会社、2006年5月1日付で委員会設置会社（名

5) 社外取締役比率（日経225とTOPIX100のいずれかまたは両方採用している企業の合計は238社）

『Japan Spencer Stuart Board Index 2021（2021年3月時点）』Spencer Stuart、13、32-45頁。

6) 各社『有価証券報告書』。

称変更)、2015年6月23日付で指名委員会等設置会社(名称変更)に移行しており、取締役10名中7名の70%(4位/8社)が社外取締役であり、電機メーカー各社と比較すると、社外取締役比率は平均的であるが、国内の日経225社(TOPIX100)と比較すると、高水準であり、米国の86.0%、英国の71.9%、仏国の57.0%と比較しても遜色はない。

②社外取締役の平均的な業務経験(業務遂行能力)

Spencer Stuart [2021] の「Japan Spencer Stuart Board Index 2021」によると、2021年3月時点における社外取締役の平均的な業務経験(業務遂行能力)については、日経225社(TOPIX100)で、事業会社(経営経験)が47.0(45.1)%、学者が15.5(16.4)%、法曹が10.2(9.2)%、金融が7.0(7.0)%、コンサルティング・会計士・税理

士が6.4(7.8)%、官公庁が3.1(3.6)%、その他が10.7(10.8)%である。2020年3月時点と比較すると、日経225社については、事業会社(経営経験)が47.3%から47.0%、学者が15.7%から15.5%、法曹が10.5%から10.2%、金融が7.6%から7.0%へと微減する一方、コンサルティング・会計士・税理士が5.9%から6.4%、官公庁が3.0%から3.1%、その他が9.9%から10.7%へと微増している。また、TOPIX100については、事業会社(経営経験)が45.5%から45.1%、金融が7.3%から7.0%、官公庁が4.2%から3.6%へと微減する一方、学者が15.9%から16.4%、コンサルティング・会計士・税理士が7.3%から7.8%、その他が10.5%から10.8%へと微増しており、法曹については、9.2%から9.2%へと変化なしである⁷⁾。

つぎに、ホンダの『有価証券報告書』(2022年3月時点)によると、社外取締役の平均的な業務経験(業務遂行能

図表1 本田技研工業のスキル・マトリックス

取締役	生年月日	現職ほか	委員会	企業経営	経験および専門性	
					国際性	業界経験
倉石誠司	1958年7月10日	取締役 会長	—	○	○	○
三部敏宏	1961年7月1日	取締役 代表執行役社長	指名委員	○	○	○
竹内弘平	1960年2月10日	取締役 代表執行役副社長	報酬委員	○	○	○
青山真二	1963年12月25日	取締役 執行役専務	—	○	○	○
鈴木麻子	1964年1月28日	取締役	監査委員	○	○	○
鈴木雅文	1964年4月23日	取締役	監査委員	○	○	○
酒井邦彦	1954年3月4日	社外取締役 元東京地方検察庁検事 TMI総合法律事務所顧問弁護士	指名委員 監査委員	○	○	○
國分文也	1952年10月6日	社外取締役 丸紅株式会社取締役会長	指名委員会委員長 報酬委員	○	○	○
小川陽一郎	1956年2月19日	社外取締役 小川陽一郎公認会計士事務所長	監査委員会委員長 報酬委員	○	○	○
東和浩	1957年4月25日	社外取締役 株式会社りそなホールディングス取締役会長 株式会社りそな銀行取締役会長	指名委員 報酬委員会委員長	○	○	○
永田亮子	1963年7月14日	社外取締役 日本たばこ産業株式会社常勤監査役	監査委員	○	○	○

取締役	経験および専門性				
	新事業戦略	人事	経理・財務	法務・リスクマネジメント	ESGサステナビリティ
倉石誠司		○		○	○
三部敏宏	○	○		○	○
竹内弘平		○	○	○	○
青山真二	○				○
鈴木麻子		○	○	○	
鈴木雅文			○		
酒井邦彦				○	
國分文也		○			
小川陽一郎		○			
東和浩		○	○		
永田亮子	○	○	○	○	○

(出所) 本田技研工業株式会社『第2版 Honda Sustainability Report 2022』、2022年7月26日、42頁。
(<https://www.honda.co.jp/sustainability/report/pdf/2022/Honda-SR-2022-jp-030-054.pdf>)
本田技研工業『2022年3月期 有価証券報告書』、71-74頁。

7) 『Japan Spencer Stuart Board Index 2021 (2021年3月時点)』 Spencer Stuart、21頁。
Korn Ferry [2021]、『スキル・マトリックスの開示状況(2021年6月)』コーン・フェリー・ジャパン。

力)については、事業会社(経営経験)が3名/5名の60%、学者が0名/5名の0%、法曹が1名/5名の20%、金融が1名/5名の20%、コンサルティング・会計士・税理士が1名/5名の20%、官公庁が1名/5名の20%、その他が1名/5名の20%である。

一方、ホンダの『Honda Sustainability Report 2022』(2022年6月22日時点)によると、ホンダの社外取締役の平均的な業務経験(業務遂行能力)については、企業経営が3名/5名の60%、国際性が3名/5名の60%、業界経験が0名/5名の0%、新事業戦略が3名/5名の60%、人事が4名/5名の80%、経理・財務が2名/5名の40%、法務・リスクマネジメントが2名/5名の40%、ESG・サステナビリティが1名/5名の20%である。そのうち、企業経営経験については、社内取締役の3名/6名の50%と同数3名/5名の60%、新事業戦略経験については、社内取締役の2名/6名の33.33%を上回る3名/5名の60%である。

一方、社外取締役の業界経験については、社内取締役の6名/6名の100%に対して、0名/5名の0%である。すなわち、ホンダについては、指名委員会等設置会社を採用しているが、社外取締役の人数が5名に対して、社内取締役の人数は6名であり、社内取締役の業界経験が十分にあるものと考えられる。

ソニーGの『有価証券報告書』(2022年3月時点)によると、社外取締役の平均的な業務経験(業務遂行能力)については、事業会社(経営経験)が4名/7名の57.1%、学者が1名/7名の14.3%、法曹が0名/7名の0%、金融が1名/7名の14.3%、コンサルティング・会計士・税理士が4名/7名の57.1%、官公庁が0名/7名の0%、その他が0名/7名の0%である。

一方、ソニーGの『Sustainability Report 2022』(2022年8月時点)によると、ソニーGの社外取締役の平均的な業務経験(業務遂行能力)については、企業のCEO/経営トップが2名/7名の28.57%、グローバルビジネスが7名/7名の100%、多様性(性別/国籍)が5名/7名の71.4%、エンジニアリング/IT/テクノロジーが2名/7名の28.6%、当社事業/関連業界の経験が5名/7名の71.4%、財務/会計が5名/7名の71.4%、リスク管理/渉外が6名/7名の85.7%である。

そのうち、企業のCEO/経営トップの経験については、社内取締役の2名/3名の60%と同数の2名/7名の28.57%、エンジニアリング/IT/テクノロジーの経験については、社内取締役の3名/3名の100%を下回る2名/7名の28.57%である。

一方、当社事業/関連業界の経験については、社内取締役の3名/3名の100%に対して、5名/7名の71.43%であり、絶対数では大きく上回っている。すなわち、ソニーGについては、指名委員会等設置会社を採用し、社外取締役の人数が7名に対して、社内取締役の人数は3名であるが、社外取締役の業界経験が十分にあるものと考えられる。

ソニー・ホンダモビリティの役員について、ホンダの専務執行役員からソニー・ホンダモビリティの代表取締役会長兼CEOに人事異動した水野泰秀代表取締役会長兼CEOは、これまで、タイ、マレーシア、オーストラリアなど多国に赴任し、モビリティの空間、エンジンやトランスミッションの技術にも精通している。そのため、ホンダが優位性を有する自動車の性能である体力の部分を担当することとなった(ハードのプラットフォーム)。また、ソニーGの常務モビリティ事業室部門長からソニー・ホンダモビリティの代表取締役社長兼COOも兼務することとなった川西泉代表取締役社長兼COOは、これまで、ゲーム機「プレイステーション」や犬型ロボット「AIBO」の開発に従事しており、モビリティの空間、エンターテインメントの空間、ソフトウェアなどの技術にも精通している。そのため、ソニーGが優位性を有する自動車の頭脳である知力の部分を担当することとなった(サービスやソフトのプラットフォーム)。その他、ソニーGのモビリティ事業担当(AIロボティクスビジネス担当)執行役員の山口周吾取締役副社長、ホンダの電動事業推進室(事業開発本部ビジネスユニットオフィサー兼事業開発統括部EV・リカーリング事業開発部長)執行職出身の岡部宏二郎取締役専務、本田技術研究所の取締役管理担当の小澤学非常勤取締役およびHeadquartersの経営企画管理部シニアゼネラルマネジャーの堀井直也非常勤取締役を含めて、ソニー・ホンダモビリティについても、少なくとも、役員の業務経験(業務遂行能力)は、十分にあるものと考えられる⁸⁾。

8) 三部敏宏(エンジン技術者出身)は、2019年4月に本田技術研究所長、2020年6月に本田技研工業専務取締役、2021年4月に取

図表2 ソニーグループのスキル・マトリックス

取締役	生年月日	現職ほか	委員会	企業のCEO/経営トップ	経験および専門性	
					グローバルビジネス	多様性(性別/国籍)
吉田憲一郎	1959年10月20日	取締役 代表執行役会長兼社長CEO	—	○	○	
十時裕樹	1964年7月17日	取締役 代表執行役副社長兼CFO	—	○	○	
隅修三 取締役会議長	1947年7月11日	社外取締役 東京海上日動火災保険株式会社 相談役	指名委員会議長	○	○	
畑中好彦 取締役会副議長	1957年4月20日	社外取締役 元 アステラス製薬株式会社 代表取締役会長	指名委員 報酬委員	○	○	
ティム・シャーフ	1959年12月5日	非業務執行取締役 元 Intertrust Technologies Corporation チーフ・プロダクト・オフィサー	情報セキュリティ担当		○	○
岡俊子	1964年3月7日	社外取締役 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 専任教授	監査委員会議長		○	○
秋山咲恵	1962年12月1日	社外取締役 株式会社サキコーポレーション ファウンダー	報酬委員		○	○
ウエンディ・ベッカー	1965年11月2日	社外取締役 Logitech International S. A. 取締役会議長 Oxford Nanopore Technologies plc 社外取締役	指名委員 報酬委員会議長		○	○
岸上恵子	1957年1月28日	社外取締役 公認会計士 公益財団法人世界自然保護基金ジャパン 理事	監査委員		○	○
ジョセフ・クラフト	1964年5月12日	社外取締役 Rorschach Advisory Inc. CEO	監査委員 情報セキュリティ担当		○	○

取締役	経験および専門性			
	エンジニアリング/IT/テクノロジー	当社事業/関連業界の経験	財務・会計	リスク/管理/渉外
吉田憲一郎	○	○経営戦略策定実行	○	○
十時裕樹	○	○経営戦略策定実行	○	○
隅修三 取締役会議長	○	○金融	○	○
畑中好彦 取締役会副議長		○ヘルスケア	○	○
ティム・シャーフ	○	○IT/ソフトウェア		○
岡俊子			○	○
秋山咲恵	○	○IT/デバイス		
ウエンディ・ベッカー		○通信/民生品		○
岸上恵子			○	○
ジョセフ・クラフト		○金融	○	○

(出所) ソニーグループ株式会社『Sustainability Report 2022』、2022年8月、126頁。
https://www.sony.com/ja/SonyInfo/csr/library/reports/SustainabilityReport2022_governance_1.pdf
 ソニーグループ株式会社「Press Room ソニーグループ(株)役員一覧」
<https://www.sony.com/ja/pressroom/executives/>
 ソニーグループ『2022年3月期 有価証券報告書』、89-91頁。

③女性取締役比率

Spencer Stuart [2021] の「Japan Spencer Stuart Board Index 2021」によると、2021年3月時点における取締役会における女性取締役比率については、日経225社 (TOPIX100) で12.8 (14.2) % であり、2020年3月時点の11.0 (12.2) % から増加している。

一方、日本の女性取締役比率12.8 (14.2) % は、仏国の46.0%、英国の36.0%、米国の29.7% など、欧米諸国と

比較して低水準である。

④外国人取締役比率

つぎに、Spencer Stuart [2021] の「Japan Spencer Stuart Board Index 2021」によると、2021年3月時点における取締役会における外国人取締役比率については、日経225社 (TOPIX100) で4.4 (6.7) % であり、2020年3月時点の4.0 (6.6) % から増加している。

取締役代表執行役社長指名委員に就任した。

日隈信夫 [2023a)、「前掲論文」、112頁。

「ソニー・ホンダ EV25年受注 北米生産 エンタメ満載の車志向」『日本経済新聞』、日本経済新聞社、2022年10月14日。

一方、日本の外国人取締役比率4.4 (6.7) % は、仏国の36.0%、英国の34.0%、米国のデータなしなど、欧米諸国と比較して低水準である⁹⁾。

ここで、自動車メーカーおよび電機メーカーの女性取締役比率、外国人取締役比率、女性監査役（監査委員、監査等委員）数比率、外国人監査役（監査委員、監査等委員）数比率は、以下のとおりである。

トヨタ自動車（監査役会設置会社）の女性取締役比率は1名/9名の11.1%、外国人取締役比率は2名/9名の22.2%、女性監査役比率は1名/6名の16.7%、外国人監査役比率は1名/6名の16.7%である。ホンダ（指名委員会等設置会社）の女性取締役比率は2名/11名の18.2%（社内監査委員1名、社外監査委員1名）、外国人取締役比率は0名/11名の0%である。日産自動車（指名委員会等設置会社）の女性取締役比率は2名/12名の16.7%（社外監査委員1名）、外国人取締役比率は6名/12名の50%（社外監査委員1名）である。スズキ（監査役会設置会社）の女性取締役比率は1名/9名の11.1%、外国人取締役比率は0名/9名の0%、女性監査役比率は0名/5名の0%、外国人監査役比率は0名/5名の0%である。マツダ（監査等委員会設置会社）の女性取締役比率は2名/16名の12.5%（社外監査等委員2名）、外国人取締役比率は0名/16名の0%である。SUBARU（監査役会設置会社）の女性取締役比率は1名/9名の11.1%、外国人取締役比率は0名/9名の0%、女性監査役比率は3名/5名の60%、外国人監査役比率は0名/5名の0%である。三菱自動車（指名委員会等設置会社）の女性取締役比率は1名/13名の7.7%（社外監査委員長1名）、外国人取締役比率は0名/13名の0%である。

日立製作所（指名委員会等設置会社）の女性取締役比率は2名/12名の16.7%、外国人取締役比率は5名/12名の41.7%（社外監査委員1名）である。ソニーG（指名委員会等設置会社）の女性取締役比率は4名/10名の40%（社外監査委員会議長1名、社外監査委員1名）、外国人取締役比率は3名/10名の30%（社外監査委員1名）である。パナソニックHD（監査役会設置会社）

の女性取締役比率は2名/12名の16.7%、外国人取締役比率は0名/12名の0%、女性監査役比率は1名/5名の20%、外国人監査役比率は0名/5名の0%である。三菱電機（指名委員会等設置会社）の女性取締役比率は1名/12名の8.3%、外国人取締役比率は0名/12名の0%である。富士通（監査役会設置会社）の女性取締役比率は2名/9名の22.2%、外国人取締役比率は1名/9名の11.1%、女性監査役比率は1名/5名の20%、外国人監査役比率は0名/5名の0%である。東芝（指名委員会等設置会社）の女性取締役比率は2名/8名の25%（社外監査委員1名）、外国人取締役比率は3名/8名の37.5%（社外監査委員1名）であり（2022年6月27日まで）、2022年6月28日からは、女性取締役比率は2名/11名の18.2%（社外監査委員1名）、外国人取締役比率は3名/11名の27.3%（社外監査委員0名）である。日本電気（監査役会設置会社）の女性取締役比率は2名/10名の20%、外国人取締役比率は1名/10名の10%、女性監査役比率は1名/5名の20%、外国人監査役比率は0名/5名の0%である。シャープ（監査等委員会設置会社）の女性取締役比率は0名/7名の0%、外国人取締役比率は4名/7名の57.1%（社外監査等委員1名）である¹⁰⁾。

以上、ホンダの女性取締役比率は18.2%であり、国内平均を大きく上回っているが、欧米諸国と比較して低水準である一方、ソニーGの女性取締役比率は40%であり、国内平均を大きく上回っており、欧米諸国と比較しても遜色はない。また、ホンダの外国人取締役比率は0%であり、国内平均を大きく下回っており、欧米諸国と比較しても低水準である一方、ソニーGの外国人取締役比率は30%であり、国内平均を大きく上回っており、欧米諸国と比較しても遜色はない。

女性取締役比率および外国人取締役比率については、「多様性（取締役にマイノリティが含まれている）だけで企業業績が向上（に連動）するとは限らず、取締役会において、マイノリティは、業務に関する発言だけでなく、多様性に関する発言もしなければ、意味がない」という指摘もある¹¹⁾。

9) 『Japan Spencer Stuart Board Index 2021（2021年3月時点）』 Spencer Stuart, 6-7, 17, 19頁。

10) 各社『有価証券報告書』。

11) Harvard Business Review [2022], "A Seat at the Table is not enough," *Harvard Business Review*, July-August 2022, Harvard Business School Publishing Corporation.（前田雅子訳「多様な取締役を揃えるだけでは不十分」『DIAMOND ハーバード・ビジ

図表3 社内社外独立取締役の平均在任年数（日経225と TOPIX100のいずれかまたは両方採用している企業238社の合計）（任期は2年の11社を除く1年が227社）（年）

	社内取締役合計年数	社外取締役合計年数	独立社外取締役合計年数
238社平均在任年数	1381	752	758
238社平均在任年数	5.80	3.16	3.18

『Japan Spencer Stuart Board Index 2021（2021年3月時点）』 Spencer Stuart、32-45頁。

⑤取締役の任期（在任年数）

社内取締役、社外取締役および独立社外取締役の平均在任年数については、まず、日経225と TOPIX100のいずれかまたは両方採用している企業238社（任期が2年の11社および1年の227社）の合計で、社内取締役の合計在任年数が1381年、社外取締役の合計在任年数が752年、独立社外取締役の合計在任年数が758年となる。つぎに、それぞれ、238社で除すると、社内取締役の平均在任年数が5.80年、社外取締役の平均在任年数が3.16年、独立社外取締役の平均在任年数が3.18年となる¹²⁾。

自動車メーカー各社の社内取締役、社外取締役および

独立社外取締役の在任年数について、2021年3月時点で、トヨタ自動車が9年、9年、3年、ホンダが4年、1年、1年、日産自動車が1年、2年、2年、スズキが5年、1年、1年、マツダが4年、3年、3年、SUBARUが1年、2年、2年、三菱自動車工業が2年、2年、2年、ダイハツ工業がデータなしであり、自動車メーカーの平均在任年数は3.71年、2年、2年となり、社内取締役の在任年数のほうが、社外取締役および独立社外取締役よりも、1.71年も長いことになる。とくに、ホンダについては、4年、1年、1年のため、社内取締役の在任年数のほうが、社外取締役および独立社外取締役の在任年数

図表4 自動車メーカーの社内社外独立取締役の平均在任年数（年）

	社内取締役合計年数	社外取締役合計年数	独立社外取締役合計年数
トヨタ自動車	9.00	3.00	3.00
本田技研工業	4.00	1.00	1.00
日産自動車	1.00	2.00	2.00
スズキ	5.00	1.00	1.00
マツダ	4.00	3.00	3.00
SUBARU	1.00	2.00	2.00
三菱自動車工業	2.00	2.00	2.00
ダイハツ工業	—	—	—
合計	26.00	14.00	14.00
平均在任年数	3.71	2.00	2.00

『Japan Spencer Stuart Board Index 2021（2021年3月時点）』 Spencer Stuart、32-45頁。

図表5 電機メーカーの社内社外独立取締役の平均在任年数（年）

	社内取締役合計年数	社外取締役合計年数	独立社外取締役合計年数
日立製作所	3.00	5.00	5.00
ソニーグループ	6.00	2.00	2.00
パナソニックHD	4.00	4.00	4.00
三菱電機	3.00	6.00	6.00
富士通	4.00	3.00	3.00
東芝	—	—	—
日本電気	6.00	2.00	2.00
シャープ	5.00	2.00	2.00
合計	31.00	24.00	24.00
平均在任年数	4.43	3.43	3.43

『Japan Spencer Stuart Board Index 2021（2021年3月時点）』 Spencer Stuart、32-45頁。

ネス・レビュー』ダイヤモンド社、2022、8（4-8）頁。）

12) 『Japan Spencer Stuart Board Index 2021（2021年3月時点）』 Spencer Stuart、32-45頁。

よりも、3年も長いことになる。

電機メーカー各社の社内取締役、社外取締役および独立社外取締役の在任年数について、2021年3月時点で、日立製作所が3年、5年、5年、ソニーGが6年、2年、2年、パナソニックHDが4年、4年、4年、三菱電機が3年、6年、6年、富士通が4年、3年、3年、東芝がデータなし、日本電気が6年、2年、2年、シャープが5年、2年、2年であり、電機メーカーの平均在任年数は4.43年、3.43年、3.43年となり、社内取締役の在任

年数のほうが、社外取締役および独立社外取締役よりも、1年も長いことになる。とくに、ソニーGについては、6年、2年、2年のため、社内取締役の在任年数のほうが、社外取締役および独立社外取締役の在任年数よりも、4年も長いことになる。

⑥社長の任期（在任年数）

Spencer Stuart〔2021〕の「Japan Spencer Stuart Board Index 2021」によると、2021年3月時点における

図表6 自動車メーカーの社長の交代数、合計月数、平均月数、平均年数

		社長交代数	合計月数	平均月数	平均年数
トヨタ自動車	11代目除く	10	861	105.90	8.83
本田技研工業	9代目除く	8	870	108.75	9.06
日産自動車	18代目除く	17	1030	60.59	5.05
スズキ	11代目除く	10	1268	126.80	10.57
マツダ	16代目除く	15	1171	78.07	6.51
SUBARU	13代目除く	12	780	65.00	5.42
三菱自動車工業	17代目除く	16	627	39.19	3.27
ダイハツ工業	初代2代目3代目9代目除く	5	252	50.40	4.20
	合計	93	6859	634.69	52.89
	平均	11.63	857.38	79.34	6.61

(出所)「FC2 歴代社長」(ekidai.blog.fc2.com) および各社『有価証券報告書』より作成。

図表7 自動車メーカーの社長の任期（月数）

	創業者	初代	2代目	3代目	4代目	5代目	6代目	7代目	8代目	9代目	10代目
トヨタ自動車		41	113	133	74	177	122	35	46	72	48
本田技研工業		301	120	80	96	60	72	72	69	21	
日産自動車		65	33	30	9	4	19	53	73	192	43
スズキ		125	411	32	195	61	148	116	33	69	78
マツダ		6	369	227	85	83	35	48	54	17	25
SUBARU		36	84	84	96	84	60	72	60	60	60
三菱自動車工業		37	73	24	24	72	108	12	17	36	19
ダイハツ工業		—	—	—	48	60	60	36	48	69	
歴代数	11代目	12代目	13代目	14代目	15代目	16代目	17代目	18代目	19代目	20代目	
トヨタ自動車	163										
本田技研工業											
日産自動車	96	84	48	48	201	29	3	37			
スズキ	91										
マツダ	30	14	63	55	60	55					
SUBARU	72	12	55								
三菱自動車工業	22	2	7	113	24	37	43				
ダイハツ工業											

トヨタ自動車については、初代から5代目までがトヨタ自動車工業株式会社、6代目から9代目までがトヨタ自動車販売株式会社、10代目から15代目までがトヨタ自動車株式会社（9代目および10代目は同一人物）である。また、スズキの初代が鈴木式織機製作所、2代目が鈴木式織機、3代目から6代目が鈴木自動車工業（初代、2代目および3代目は同一人物）、7代目から11代目がスズキ（6代目および7代目は同一人物）である。さらに、SUBARUの初代から11代目までが富士重工業、12代目から13代目までがSUBARU（11代目および12代目は同一人物）である。SUBARUおよびダイハツ工業については、社長就任月が不明のため、在任月数は4月就任として計算した。

トヨタ自動車（1937年～）の11代目社長（2009年6月就任）、本田技研工業（1948年～）の9代目社長（2021年4月就任）、日産自動車（1933～）の18代目社長（2019年12月就任）、スズキ（1909年～）の11代目社長（2015年6月就任）、マツダ（1920年～）の16代目社長（2018年6月就任）、SUBARU（1953年～）の13代目社長（2018年6月就任）、三菱自動車工業（1970年～）の17代目社長（2019年6月就任）、ダイハツ工業（1907年～）の9代目社長（2017年4月就任）は、2022年12月末日現在の在任月数である。（出所）「FC2 歴代社長」(ekidai.blog.fc2.com) および各社『有価証券報告書』より作成。

国内企業の社長（代表取締役社長、代表執行役社長、あるいは、CEO）の平均在任年数については、日経225社（TOPIX100）で3.8（4.5）年であり、2020年3月時点の3.7（4.4）年から若干延びている¹³⁾。

各社『有価証券報告書』（2022年3月時点）によると、自動車メーカーの社長の平均在任年数（在任中の社長を除く）については、トヨタ自動車が8.83年（105.90か月）（在任中の11代目社長除く）、ホンダが9.06年（108.75か月）（在任中の9代目社長除く）、日産自動車が5.05年（60.59か月）（在任中の18代目除く）、スズキが10.57年（126.80か月）（在任中の11代目社長除く）、マツダが6.51年（78.07か月）（在任中の16代目社長除く）、SUBARUが5.42年（65.00か月）（在任中の13代目社長除く）、三菱自動車工業が3.27年（39.19か月）（在任中の17代目社長除く）、ダイハツ工業が4.20年（50.40か月）（初代、2代目、3代目および在任中の9代目社長除く）であり、ホンダについては、スズキに次いで2番目に長く、国内企業平均を2倍以上上回る長さである¹⁴⁾。

ホンダについては、たしかに、社長の平均在任年数が9.06年（108.75か月）（在任中の9代目社長除く）となっているが、現任9代目を除く近年の社長の在任年数は、5代目が5年（60か月）、6代目が6年（72か月）、7代目が6年（72か月）、8代目が5.75年（69か月）となっ

ており、ティース〔2018〕が指摘する通り、十分な戦略的構想期間（7～8年）を要する企業の経営者にしては、在任年数の短期志向の圧力が否定できない¹⁵⁾。

各社『有価証券報告書』（2022年3月時点）によると、電機メーカーの社長の平均在任年数（在任中の社長を除く）については、日立製作所が8.38年（100.55か月）（在任中の12代目社長除く）、ソニーGが7.20年（86.40か月）（在任中の11代目社長除く）、パナソニックHDが10.69年（在任中の9代目社長除く）、三菱電機が6.25年（75.00か月）（在任中の17代目社長除く）、富士通が5.25年（62.94か月）（在任中の17代目社長除く）、東芝が3.94年（47.29か月）（在任中の22代目社長除く）、日本電気が8.06年（96.67か月）（在任中の16代目社長除く）、シャープが9.67年（116.00か月）（在任中の10代目社長除く）であり、ソニーGについては、パナソニックHD、シャープ、日立製作所、日本電気に次いで5番目の長さであり、電機メーカーのなかでは、平均的であるが、国内企業平均を2倍近く上回る長さである¹⁶⁾。

ソニーGについては、たしかに、社長の平均在任年数が7.20年（86.40か月）（在任中の11代目社長除く）となっているが、現任11代目を除く近年の社長の在任年数は、7代目が5年（60か月）、8代目が4年（48か月）、9代目が3年（36か月）、10代目が6年（72か月）とな

図表8 電機メーカーの社長の交代数、合計月数、平均月数、平均年数

		社長交代数	合計月数	平均月数	平均年数
日立製作所	12代目除く	11	1106	100.55	8.38
ソニーグループ	11代目除く	10	864	86.40	7.20
パナソニックHD	9代目除く	8	1026	128.25	10.69
三菱電機	17代目除く	16	1200	75.00	6.25
富士通	17代目除く	16	1007	62.94	5.25
東芝	22代目除く	21	993	47.29	3.94
日本電気	16代目除く	15	1450	96.67	8.06
シャープ	10代目除く	9	1044	116.00	9.67
	合計	106	8690	713.09	59.43
	平均	13.25	1086.25	89.14	7.43

（出所）「FC2 歴代社長」（ekidai.blog.fc2.com）および各社『有価証券報告書』より作成。

13) 『Japan Spencer Stuart Board Index 2021（2021年3月時点）』Spencer Stuart、15頁。

14) 社長の在任年数については、在任中の社長が昨年度から交代していない限り、下記論文掲載図表の数値と重複している。日隈信夫〔2022b〕、「前掲論文」、52-53頁。

15) Teece, D. J.〔2018〕, op. cit., pp. 510-511. (501-512.)

16) 社長の在任年数については、在任中の社長が昨年度から交代していない限り、下記論文掲載図表の数値と重複している。日隈信夫〔2022b〕、「前掲論文」、52-53頁。

図表9 電機メーカーの社長の任期（月数）

	創業者	初代	2代目	3代目	4代目	5代目	6代目	7代目	8代目	9代目	10代目	11代目
日立製作所		216	168	120	120	120	96	84	36	12	48	86
ソニーグループ		48	252	60	72	156	60	60	48	36	72	57
パナソニックHD		301	193	108	84	88	72	72	108	19		
三菱電機		170	80	61	118	96	72	115	60	84	70	46
富士通		83	65	85	60	126	54	16	63	108	96	60
東芝		45	45	25	103	90	87	48	48	72	15	59
日本電気		324	72	72	96	12	204	144	48	168	60	48
シャープ		420	192	144	106	59	14	36	48	25	7	
歴代数	11代目	12代目	13代目	14代目	15代目	16代目	17代目	18代目	19代目	20代目	21代目	22代目
日立製作所	86	19										
ソニーグループ	57											
パナソニックHD												
三菱電機	46	48	47	47	47	39	18					
富士通	60	60	15	6	62	48	43					
東芝	59	48	48	60	48	48	25	11	45	12	11	10
日本電気	48	36	48	59	59	21						
シャープ												

日立製作所の初代社長は空席、日本電気の初代、2代目、3代目は専務、4代目は専務56か月と社長36か月の合算数値である。

ソニーグループ、日立製作所および日本電気については、社長就任月が不明のため、在任月数は4月就任として計算した。ソニーグループ（1946年～）の11代目社長（2018年4月就任）、日立製作所（1920年～）の12代目社長（2021年6月就任）、パナソニックHD（1935年～）の9代目社長（2021年6月就任）、三菱電機（1921年～）の17代目社長（2021年7月28日就任）、富士通（1935年～）の17代目社長（2019年6月就任）、東芝（1939年～）の21代目社長（2022年3月就任）（19代目と21代目は同一人物）、日本電気（1899年～）の16代目社長（2021年4月就任）、シャープ（1935年～）の9代目社長（2022年6月就任）は、2022年12月末日現在の在任月数である。

（出所）「FC2 歴代社長」（ekidai.blog.fc2.com）、「富士通データブック」および各社『有価証券報告書』より作成。
<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/library/databook/2018/pdf/105.pdf>

っており、ティースが指摘する通り、十分な戦略的構想期間（7～8年）を要する企業の経営者にしては、在任年数の短期志向の圧力が否定できない¹⁷⁾。

⑦取締役の平均報酬

Spencer Stuart [2021] の「Japan Spencer Stuart Board Index 2021」によると、2021年3月時点における国内企業の社外役員（社外取締役と社外監査役）の平均報酬については、日経225社（TOPIX100）で1244（1444）万円であり、2020年3月時点の1194（1393）万円から若干増えている¹⁸⁾。

各社『有価証券報告書』（2022年3月時点）によると、自動車メーカーの社内、社外役員（取締役、監査役、監査委員および監査等委員）の平均報酬について、トヨタ自動車は社内役員（取締役7名平均2億3457.14万円、監査役3名平均6900万円）、社外役員（取締役3名平均4933.33万円、監査役3名平均1800万円）、2021年4月から2021年6月までのホンダが社内役員（取締役非監査等委員6名平均2316.67万円、取締役監査等委員2名平均1800万円）、社外役員（取締役非監査等委員2名平均400

万円、取締役監査等委員3名平均400万円）、2021年7月から2022年3月までのホンダが社内役員（取締役非執行役3名平均6033.33万円、取締役兼執行役3名平均1億3633.33万円、取締役監査委員の区別なし）、社外役員（取締役5名平均1320万円、取締役兼執行役の区別なし、取締役監査委員の区別なし）、日産自動車は社内役員（取締役非執行役1名平均1800万円、取締役執行役3名平均3億8100万円、取締役監査委員の区別なし）、社外役員（取締役7名平均2442.86万円、取締役監査委員の区別なし）、スズキが社内役員（取締役8名平均5425万円、監査役3名平均1966.67万円）、社外役員（取締役3名平均1200万円、監査役3名平均1200万円）、マツダが社内役員（取締役非監査等委員8名平均6137.5万円、取締役監査等委員3名平均2500万円）、社外役員（取締役7名平均1371.43万円、取締役監査等委員の区別なし）、SUBARUが社内役員（取締役9名平均3266.66万円、監査役3名平均1866.66万円）、社外役員（取締役5名平均1180万円、監査役の区別なし）、三菱自動車工業が社内役員（取締役非執行役1名平均3400万円、取締役兼執行役1名平均1億700万円、取締役監査委員の区別なし）、

17) Teece, D. J. [2018], op. cit., pp. 510-511. (501-512.)

18) 『Japan Spencer Stuart Board Index 2021（2021年3月時点）』 Spencer Stuart、7頁。

社外役員（取締役平均1500万円、取締役兼執行役の区別なし、取締役監査委員の区別なし）、ダイハツ工業がデータなしである。

電機メーカーの社内社外役員（取締役、監査役、監査委員および監査等委員）の平均報酬について、日立製作所が社内役員（取締役非執行役1名平均6000万円、取締役兼執行役2名平均4億800万円、取締役兼執行役の区別なし、取締役監査委員の区別なし）、社外役員（取締役10名平均4080万円、取締役監査委員の区別なし）、ソニーGが社内役員（取締役非執行役1名平均2100万円、取締役執行役2名平均1億4600万円、取締役監査委員の区別なし）、社外役員（取締役9名平均1655.55万円、取締役監査委員の区別なし）、パナソニックHDが社内役員（取締役8名平均1億4100万円、監査役2名平均4000万円）、社外役員（取締役7名平均1571.43万円、監査役3名平均1300万円）、三菱電機が社内役員（取締役非執行役4名平均3500万円、取締役兼執行役3名のデータなし、監査委員の区別なし）、社外役員（取締役5名平均1580万円、監査委員の区別なし）、富士通が社内役員（取締役4名平均1億1275万円、監査役2名平均3600万円）、社外役員（取締役6名平均1283.33万円、監査役2名平均1500万円）、東芝が社内役員（取締役非執行役1名平均1100万円、取締役執行役2名平均4億750万円、監査委員の区別なし）、社外役員（取締役12名平均2983.33万円、監査委員の区別なし）、日本電気が社内役員（取締役6名平均1億500万円、監査役2000万円）、社外役員（取締役9名平均1522.22万円、社外監査役の区別なし）、シャープが社内役員（取締役3名平均8333.33万円、監査等委員の区別なし）、社外役員（取締役4名平均1800万円、監査等委員の区別なし）である。

自動車メーカーでは、2021年4月から2021年6月までのホンダの社内役員の平均報酬は2187.50万円、社外役員の平均報酬は400万円、2021年7月から2022年3月までのホンダの社内役員の平均報酬は9833.33万円、社外役員の平均報酬は1320万円、通年換算のホンダの社内役員の平均報酬は1億2020.83万円、社外役員の平均報酬は1720万円であり、社外役員の平均報酬については、国内企業の社外役員の平均報酬日経225社（TOPIX100）

の1244（1444）万円と比較して、やや高水準であり、自動車メーカーのなかでも、トヨタ自動車および日産自動車に次いで高水準である。電機メーカーでは、ソニーGの社内役員の平均報酬が1億433.33万円、社外役員の平均報酬が1655.55万円であり、社外役員の平均報酬については、国内企業の社外役員の平均報酬日経225社（TOPIX100）の1244（1444）万円と比較して、やや高水準であり、電機メーカーのなかでも、日立製作所および東芝に次いで高水準である¹⁹⁾。

IV. おわりに—展望と課題—

前稿でも指摘したが、ホンダについては、2017年6月に監査等委員会設置会社、2021年6月に指名委員会等設置会社に移行し、2022年現在、取締役11名中5名が社外取締役で構成されており、ソニーGについては、2003年6月に全国発（44社中1社）の委員会等設置会社、2006年5月に委員会設置会社（名称変更）、2015年5月に指名委員会等設置会社（名称変更）に移行し、2022年現在、取締役10名中7名が社外取締役に構成されている。それにもかかわらず、両社ともに、好業績を上げている。

こうした状況は、ティースが主張する社内取締役にによる戦略上の不正行為の防止という観点からは、矛盾が生じることになる²⁰⁾。

そこで、本稿では、自動車メーカーおよび電機メーカーのなかで、ホンダとソニーGの①社外取締役比率、②社外取締役の業務経験（業務遂行能力）、③女性取締役比率、④外国人取締役比率、⑤取締役の任期（在任年数）、⑥社長の任期（在任年数）、⑦取締役の平均報酬を調査検討した。

①社外取締役比率について、ホンダは、2017年6月15日付で監査等委員会設置会社、2021年6月23日付で指名委員会等設置会社に移行しているが、取締役11名中5名の45.45%（3位／7社）が社外取締役であり、国内の日経225社（TOPIX100）および自動車メーカー各社と比較すると、社外取締役比率は平均的であるが、米国の86.0%、英国の71.9%、仏国の57.0%と比較すると、低水

19) 各社『有価証券報告書』。

20) 日隈信夫〔2023a〕、「前掲論文」、118頁。

準である。

一方、ソニー G は、2003年6月20日付で委員会等設置会社、2006年5月1日付で委員会設置会社(名称変更)、2015年6月23日付で指名委員会等設置会社(名称変更)に移行しており、取締役10名中7名の70%(4位/8社)が社外取締役であり、電機メーカー各社と比較すると、社外取締役比率は平均的であるが、国内の日経225社(TOPIX100)と比較すると、高水準であり、米国の86.0%、英国の71.9%、仏国の57.0%と比較しても遜色はない。

②社外取締役の業務経験(業務遂行能力)について、ホンダの社外取締役の平均的な業務経験(業務遂行能力)(業界経験)は、社内取締役の6名/6名の100%に対して、0名/5名の0%であり、絶対数でも比率でも大きく下回っているが、新事業戦略経験については、社内取締役の2名/6名の33.33%を上回る3名/5名の60%である。すなわち、ホンダについては、指名委員会等設置会社を採用しつつも、社外取締役の人数が5名に対して、社内取締役の人数は6名であり、社内取締役の業界経験が十分にあり、社外取締役の新規事業戦略の経験も十分にあるものと考えられる。

一方、ソニー G の社外取締役の平均的な業務経験(業務遂行能力)(当社事業/関連業界の経験)は、社内取締役の3名/3名の100%に対して、5名/7名の71.43%であり、絶対数では大きく上回っているが、エンジニアリング/IT/テクノロジーの経験については、社内取締役の3名/3名の100%を下回る2名/7名の28.57%である。すなわち、ソニー G については、指名委員会等設置会社を採用し、社外取締役の人数が7名に対して、社内取締役の人数は3名であるが、社内取締役のエンジニアリング/IT/テクノロジーの経験が十分にあり、社外取締役の業界経験も十分にあるものと考えられる。

③女性取締役比率について、ホンダの女性取締役比率は18.2%であり、国内平均を大きく上回っているが、欧米諸国と比較して低水準である。

一方、ソニー G の女性取締役比率は40%であり、国内平均を大きく上回っており、欧米諸国と比較しても遜色はない。

④外国人取締役比率について、ホンダの外国人取締役比率は0%であり、国内平均を大きく下回っており、欧

米諸国と比較しても低水準である。

一方、ソニー G の外国人取締役比率は30%であり、国内平均を大きく上回っており、欧米諸国と比較しても遜色はない。

⑤取締役の任期(在任年数)について、2021年3月時点における国内企業の社内取締役、社外取締役および独立社外取締役の平均在任年数については、日経225とTOPIX100のいずれかまたは両方採用している企業238社の社内取締役の平均在任年数が5.80年、社外取締役の平均在任年数が3.16年、独立社外取締役の平均在任年数が3.18年である。

これに対して、ホンダの社内取締役、社外取締役および独立社外取締役の在任年数は、4年、1年、1年であり、社内取締役の在任年数のほうが、社外取締役および独立社外取締役の在任年数よりも、3年も長いことになるが、社内取締役、社外取締役および独立社外取締役ともに、在任年数は平均を大きく下回っている。

一方、ソニー G の社内取締役、社外取締役および独立社外取締役の在任年数は、6年、2年、2年であり、社内取締役の在任年数のほうが、社外取締役および独立社外取締役の在任年数よりも、4年も長いことになるが、社内取締役の在任年数は平均的で、社外取締役および独立社外取締役については、平均を大きく下回っている。

⑥社長の任期(在任年数)について、2021年3月時点における国内企業の社長(代表取締役社長、代表執行役社長、あるいは、CEO)の平均在任年数については、日経225社(TOPIX100)で3.8(4.5)年である。

これに対して、ホンダの社長の平均在任年数は、9.06年(108.75か月)(在任中の9代目社長除く)となっているが、現任9代目を除く近年の社長の在任年数は、5代目が5年(60か月)、6代目が6年(72か月)、7代目が6年(72か月)、8代目が5.75年(69か月)となっている。また、ソニー G の社長の平均在任年数も、7.20年(86.40か月)(在任中の11代目社長除く)となっているが、現任11代目を除く近年の社長の在任年数は、7代目が5年(60か月)、8代目が4年(48か月)、9代目が3年(36か月)、10代目が6年(72か月)となっている。

こうした状況から、⑤取締役の任期(在任年数)についても、⑥社長の任期(在任年数)についても、ティースが指摘する通り、十分な戦略的構想期間(7~8年)を要する企業の経営者としては、在任年数の短期志向の

圧力が否定できない²¹⁾。

⑦取締役の平均報酬について、2021年3月時点における通年換算のホンダの社内役員の平均報酬は1億2020.83万円であり、日産自動車およびトヨタ自動車に次いで高水準である。また、社外役員の平均報酬は1720万円であり、日経225社（TOPIX100）の1244（1444）万円と比較して、やや高水準であり、自動車メーカーのなかでも、トヨタ自動車および日産自動車に次いで高水準である。

一方、ソニーGの社内役員の平均報酬は1億433.33万円であり、日立製作所、東芝およびパナソニックHDに次いで高水準である。また、社外役員の平均報酬は1655.55万円であり、日経225社（TOPIX100）の1244（1444）万円と比較して、やや高水準であり、電機メーカーのなかでも、日立製作所および東芝に次いで高水準である。

以上より、機関設計として、指名委員会等設置会社を採用しつつも、ホンダについては、社内取締役比率が高く、社内取締役の業界経験が十分にあり、社外取締役の

新規事業戦略の経験も十分にあり、ソニーGについては、社内取締役比率は低いが、社内取締役のエンジニアリング／IT／テクノロジーの経験が十分にあり、社外取締役の業界経験も十分にあるため、②社内取締役、または、社外取締役の業務経験（業務遂行能力）や⑦社内取締役、または、社外取締役の平均報酬によっては、①社外取締役比率だけが必ずしも戦略上の不正行為の原因となるとは限らない可能性が明らかになった²²⁾。

一方、③女性取締役比率および④外国人取締役比率については、多様性だけで企業業績が向上（に連動）するとは限らないとの指摘がある通り、多様性と企業業績との関係については、さらなる考察が必要である（今後の課題）。また、⑤取締役の任期（在任年数）および⑥社長の任期（在任年数）についても、在任年数の短期志向の圧力があるとの指摘がある通り、経営者の任期と企業業績との関係については、さらなる考察が必要である（今後の課題）。

21) Teece, D. J. [2018], op. cit., pp. 510-511. (501-512.)

22) 本社機能（本社要員数）の肥大化が間接費（販管費や研究開発費）の増加、営業利益（売上高営業利益率）の圧迫および業務遂行能力の低下を引き起こす可能性については、次回以降の課題とする。