

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.715 2021. 3. 9

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年2月26日号

中国経済の見通し

～財政金融で持ち直した後は消費主導へ

経済・金融フラッシュ 2021年3月2日号

法人企業統計(20年10-12月期)

～製造業を中心に企業収益が急回復も、
設備投資の回復は遅れる

経営 TOPICS

統計調査資料

労働力調査(基本集計)

2021年(令和3年)1月分

経営情報レポート

思考を整理し、自社の戦略を立てる
ビジネスに役立つフレームワーク思考

経営データベース

ジャンル:会社法 > サブジャンル:機関設計

委員会設置会社の仕組み

取締役会の決議事項・決議方法

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人 森田会計事務所

中国経済の見通し ～財政金融で持ち直した後は消費主導へ

ニッセイ基礎研究所

1 新型コロナ禍との闘いに明け暮れた20年を終えた。新型コロナ禍で混乱した1-3月期の中国経済は大幅なマイナス成長に落ち込んだが、新型コロナの感染が収束した4-6月期以降は正常化に向かい成長の勢いを取り戻していった。そして、20年通期の成長率は実質で前年比2.3%増となり、主要先進国がマイナス成長に落ち込む中でもプラス成長を維持した。

中国の国内総生産（GDP）



(資料) CEIC(出所は中国国家統計局)を元で作成
(注) 実質水準は19年10-12月期の実質GDPを100として
基準化した筆者推定値

2 需要項目別に見ると、初めに回復に転じたのは投資だった。財政・金融両面からの景気対策が大きく寄与した。次に持ち直したのは輸出だった。新型コロナが世界に拡散したことで中国からの輸出はむしろ増えることとなった。個人消費は最後まで緩やかな回復に留まったが、可処分所得・失業率・消費者信頼感指数などの指標が最悪期を脱し改善傾向を示している。

3 新型コロナ禍に見舞われた20年の財政運営は、前年比でおよそ3.6兆元増やす計画で臨み、防疫体制の整備や個人・企業の経済的ダメージを和らげる上では多

大な貢献があった。しかし、政府債務が拡大してしまったため、21年の財政運営は新型コロナ感染や景気動向を見極めつつも、「持続可能」な財政政策に舵を切っていくものと見られる。

4 他方、20年の金融運営は、“疫情融資”と呼ばれるモラトリアム的な特別措置で臨み、銀行に返済を猶予させた元利金額は7.3兆元に達し、経済をV字回復させる上では多大な貢献があった。但し、ここ数年で進めてきた債務圧縮（デレバレッジ）は頓挫し、非金融企業債務が再拡大したため、21年の金融運営は引き締め方向への微調整が続くものと見られる。

5 以上を踏まえて、21年の成長率は実質で前年比7.0%増、22年は同5.3%増と予想する。21年以降は個人消費が牽引役となるだろう。所得環境、雇用環境、消費者心理の改善に加えて、内需振興策にも期待できるからだ。

また、投資も小幅なプラス寄与を維持できるだろう。財政・金融面からの支援は減るが、新型インフラ建設や消費拡大に伴う投資増が期待できる。新型コロナ禍が追い風となった輸出は、世界でワクチン接種が進むとともに落ち着く。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください

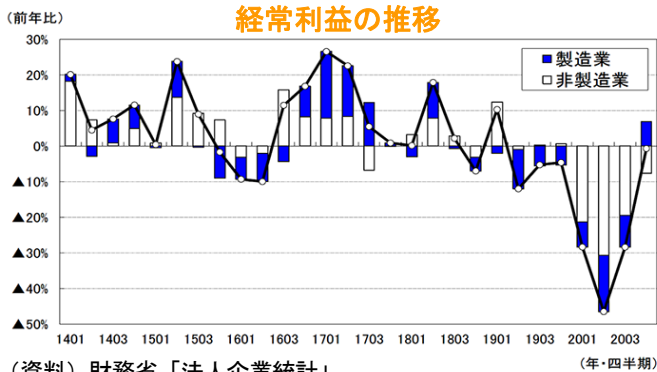
法人企業統計（20年10-12月期） ～製造業を中心に企業収益が急回復も、 設備投資の回復は遅れる

ニッセイ基礎研究所

1 7四半期連続の減益も、減益幅は大きく縮小

財務省が3月2日に公表した法人企業統計によると、20年10-12月期の全産業（金融業、保険業を除く、以下同じ）の経常利益は前年比▲0.7%と7四半期連続で減少したが、減少幅は7-9月期の同▲28.4%から大きく縮小した。

非製造業は前年比▲11.2%（7-9月期：同▲29.1%）と4四半期連続で前年比二桁の大幅減少となったが、製造業が前年比21.9%（7-9月期：同▲27.1%）と10四半期ぶりの増加となった。



2 経常利益(季節調整値)は コロナ禍の落ち込みをほぼ取り戻す

経常利益を業種別に見ると、製造業は輸送用機械（7-9月期：前年比▲38.8%→10-12月期：同68.1%）、はん用機械（7-9月期：前年比▲62.9%→10-12月期：同71.7%）、生産用機械（7-9月期：前年比▲29.5%→10-12月期：同71.7%）など、7-9月期の大幅減益から一転して大幅増益となる業種が目立った。

一方、非製造業は建設業（前年比41.1%）、卸売・小売業（同30.4%）は増益に転じたものの、サービス業が前年比▲36.9%の大幅減益となったほか、運輸・郵便業（▲325億円）、電気業（▲74億円）は赤字となった。

なお、新型コロナウイルスの影響をより強く受けている宿泊業（▲112億円）、飲食サービス業（▲43億円）は1-3月期から4四半期連続で赤字となった。

3 設備投資は減少が継続

設備投資（ソフトウェアを含む）は前年比▲4.8%と3四半期連続で減少したが、7-9月期の同▲10.6%から減少幅は縮小した。製造業（7-9月期：前年比▲10.3%→10-12月期：同▲8.5%）は5四半期連続、非製造業（7-9月期：前年比▲10.8%→10-12月期：同▲2.6%）は3四半期連続で減少したが、ともに減少幅は前期から縮小した。

季節調整済の設備投資（ソフトウェアを含む）は前期比▲0.3%（7-9月期：同▲0.7%）と3四半期連続で減少した。

非製造業は前期比0.7%（7-9月期：同▲0.5%）と3四半期ぶりに増加したが、製造業が前期比▲2.3%（7-9月期：同▲1.1%）と3四半期連続で減少した。

経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

労働力調査(基本集計) 2021年(令和3年)1月分

総務省 2021年3月2日公表

結果の概要

【就業者】

- 就業者数は6637万人。前年同月に比べ50万人の減少。10か月連続の減少。
- 雇用者数は5973万人。前年同月に比べ44万人の減少。10か月連続の減少。
- 正規の職員・従業員数は3552万人。前年同月に比べ36万人の増加。8か月連続の増加。非正規の職員・従業員数は2058万人。前年同月に比べ91万人の減少。11か月連続の減少。
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「宿泊業、飲食サービス業」、「卸売業、小売業」、「サービス業(他に分類されないもの)」などが減少。

【就業率】(就業者/15歳以上人口×100)

- 就業率は60.0%。
前年同月に比べ0.3ポイントの低下。
- 15~64歳の就業率は77.3%。
前年同月に比べ0.2ポイントの低下。

【完全失業者】

- 完全失業者数は197万人。前年同月に比べ38万人の増加。12か月連続の増加。

【完全失業率】(完全失業者/労働力人口×100)

- 完全失業率(季節調整値)は2.9%。
前月に比べ0.1ポイントの低下。

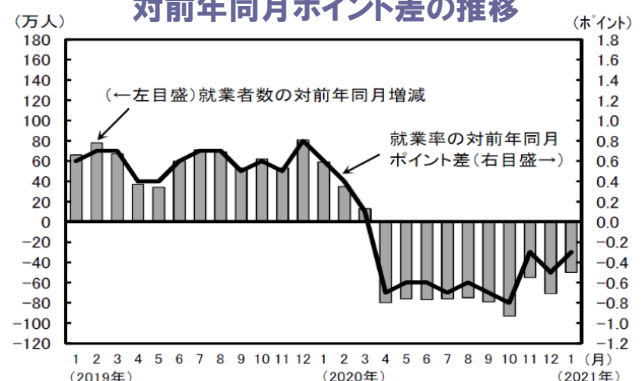
【非労働力人口】

- 非労働力人口は4225万人。
前年同月に比べ8万人の減少。
3か月連続の減少。

| 原数値 | 実数 (万人, %) | 対前年同月増減 (万人, ポイント) | | | |
|-------------------|---------------|-----------------------|------|------|------|
| | | 1月 | 12月 | 11月 | 10月 |
| 15歳以上人口 | 11065 | -21 | -26 | -24 | -21 |
| 労働力人口 | 6834 | -12 | -23 | -11 | -41 |
| 就業者 | 6637 | -50 | -71 | -55 | -93 |
| 男 | 3687 | -30 | -44 | -46 | -46 |
| 女 | 2950 | -20 | -27 | -9 | -47 |
| 自営業主・家族従業者 | 636 | 8 | 0 | -16 | -18 |
| 雇用者 | 5973 | -44 | -59 | -29 | -48 |
| 役員を除く雇用者 | 5610 | -55 | -72 | -41 | -76 |
| 正規の職員・従業員 | 3552 | 36 | 16 | 21 | 9 |
| 非正規の職員・従業員 | 2058 | -91 | -86 | -62 | -85 |
| 農業、林業 | 177 | -7 | -13 | -11 | -12 |
| 建設業 | 481 | 22 | 9 | -8 | 6 |
| 製造業 | 1046 | -14 | -11 | -19 | 5 |
| 情報通信業 | 253 | 9 | 21 | 19 | 7 |
| 運輸業、郵便業 | 365 | 13 | 1 | 2 | 5 |
| 卸売業、小売業 | 1062 | -22 | -22 | -1 | 8 |
| 金融業、保険業 | 160 | 0 | -11 | -7 | 7 |
| 不動産業、物品賃貸業 | 139 | 7 | 5 | 19 | 9 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 251 | 5 | 2 | 2 | -6 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 368 | -39 | -29 | -29 | -43 |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 224 | -7 | -3 | 9 | -7 |
| 教育、学習支援業 | 353 | 15 | 9 | 12 | 2 |
| 医療、福祉 | 877 | 29 | 32 | 26 | 13 |
| サービス業(他に分類されないもの) | 438 | -18 | -21 | -15 | -10 |
| 就業率 | 60.0 | -0.3 | -0.5 | -0.3 | -0.8 |
| うち15~64歳 | 77.3 | -0.2 | -0.4 | -0.2 | -0.9 |
| 男 | 83.8 | -0.3 | -0.5 | -0.7 | -0.9 |
| 女 | 70.5 | -0.1 | -0.4 | 0.2 | -0.8 |
| うち20~69歳 | 78.7 | 0.0 | -0.1 | 0.0 | -0.4 |
| 完全失業者 | 197 | 38 | 49 | 44 | 51 |
| 非自発的な離職 | 60 | 24 | 27 | 25 | 33 |
| うち勤め先や事業の都合 | 38 | 18 | 20 | 20 | 22 |
| 自発的な離職(自己都合) | 72 | 3 | 9 | 4 | 11 |
| 新たに求職 | 51 | 14 | 11 | 13 | 4 |
| 非労働力人口 | 4225 | -8 | -3 | -10 | 22 |

| 季節調整値 | 実数 (%) | 対前月増減 (ポイント) | | | |
|-------|-----------|-----------------|------|------|------|
| | | 1月 | 12月 | 11月 | 10月 |
| 完全失業率 | 2.9 | -0.1 | 0.0 | -0.1 | 0.1 |
| 男 | 3.2 | 0.0 | -0.1 | -0.1 | 0.2 |
| 女 | 2.6 | -0.2 | 0.2 | -0.1 | -0.1 |

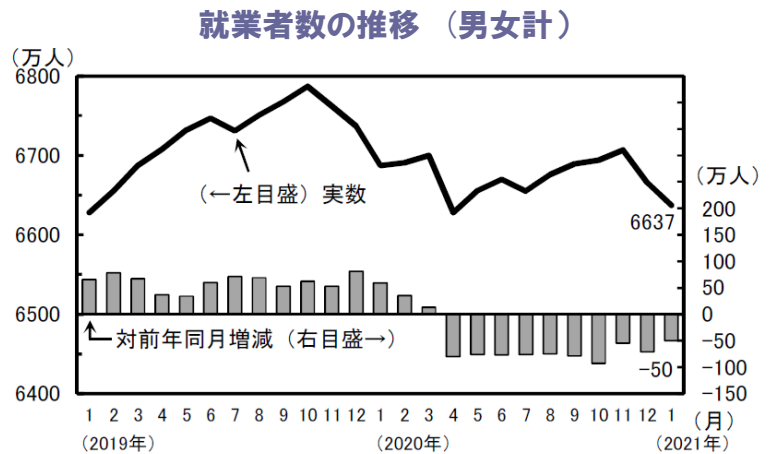
就業者数の対前年同月増減と就業率の
対前年同月ポイント差の推移



I 就業者の動向

1 男女別就業者数

- 就業者数は6637万人。
前年同月に比べ50万人(0.7%)の減少。10か月連続の減少。
男性は3687万人、30万人の減少。
女性は2950万人、20万人の減少。



2 従業上の地位別就業者数

- 自営業主・家族従業者数は636万人。
前年同月に比べ8万人(1.3%)の増加。
- 雇用者数は5973万人。前年同月に比べ44万人(0.7%)の減少。10か月連続の減少。
男性は3269万人、29万人の減少。
女性は2704万人、15万人の減少。

従業上の地位別就業者数 (万人)

| 2021年 1月 | 実数 | 対前年 同月増減 |
|------------|------|-------------|
| 就業者 | 6637 | -50 |
| 自営業主・家族従業者 | 636 | 8 |
| 雇用者 | 5973 | -44 |
| 男 | 3269 | -29 |
| 女 | 2704 | -15 |

3 雇用形態別雇用者数

- 正規の職員・従業員数は3552万人。前年同月に比べ36万人(1.0%)の増加。
8か月連続の増加。
- 非正規の職員・従業員数は2058万人。前年同月に比べ91万人(4.2%)の減少。
11か月連続の減少。
- 役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は36.7%。
前年同月に比べ1.2ポイントの低下。

雇用形態別雇用者数 (万人, %)

| 2021年 1月 | 男女計 | | | 男 | | | 女 | | |
|---------------|------|-------------|------|------|-------------|------|------|-------------|------|
| | 実数 | 対前年 同月増減 | 割合 | 実数 | 対前年 同月増減 | 割合 | 実数 | 対前年 同月増減 | 割合 |
| 役員を除く雇用者 | 5610 | -55 | - | 2990 | -40 | - | 2620 | -16 | - |
| 正規の職員・従業員 | 3552 | 36 | 63.3 | 2339 | -17 | 78.2 | 1214 | 53 | 46.3 |
| 非正規の職員・従業員 | 2058 | -91 | 36.7 | 652 | -22 | 21.8 | 1407 | -68 | 53.7 |
| パート | 1007 | -25 | 18.0 | 115 | -1 | 3.8 | 892 | -24 | 34.0 |
| アルバイト | 445 | -42 | 7.9 | 228 | -13 | 7.6 | 218 | -28 | 8.3 |
| 労働者派遣事業所の派遣社員 | 136 | -6 | 2.4 | 54 | 1 | 1.8 | 83 | -5 | 3.2 |
| 契約社員 | 273 | -4 | 4.9 | 142 | -1 | 4.7 | 131 | -3 | 5.0 |
| 嘱託 | 115 | -8 | 2.0 | 70 | -7 | 2.3 | 44 | -2 | 1.7 |
| その他 | 82 | -7 | 1.5 | 43 | -1 | 1.4 | 39 | -6 | 1.5 |

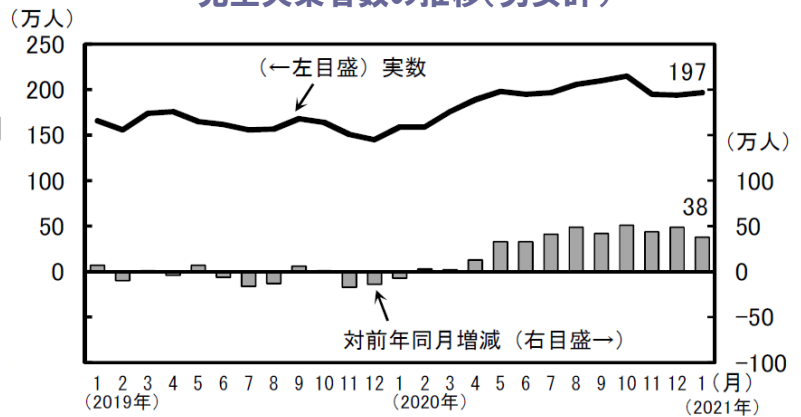
注) 割合は、「正規の職員・従業員」と「非正規の職員・従業員」の合計に占める割合を示す。

II 完全失業者の動向

1 男女別完全失業者数

- 完全失業者数は197万人。前年同月に比べ38万人（23.9%）の増加。12か月連続の増加。
- 男性は117万人。前年同月に比べ26万人の増加。女性は81万人。前年同月に比べ14万人の増加。

完全失業者数の推移(男女計)



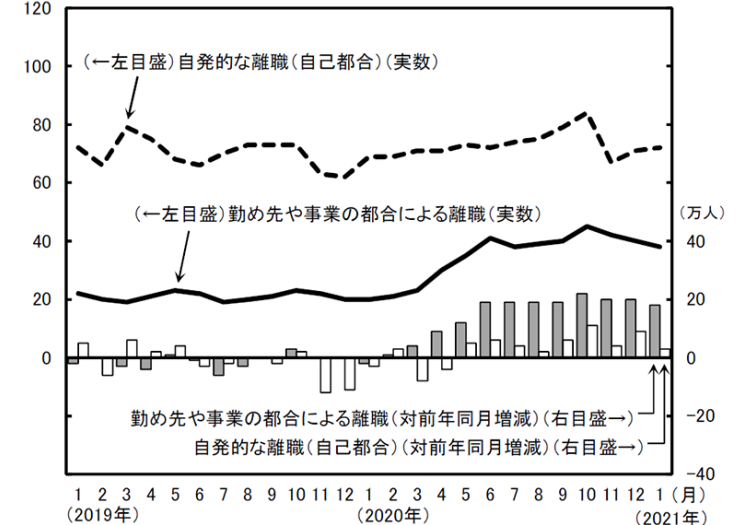
2 求職理由別完全失業者数

- 完全失業者のうち、「勤め先や事業の都合による離職」は38万人と、前年同月に比べ18万人の増加、「自発的な離職(自己都合)」は72万人と、前年同月に比べ3万人の増加、「新たに求職」は51万人と、前年同月に比べ14万人の増加。

求職理由別完全失業者

| 2021年 1月 | 男女計 (万人) | |
|------------------|----------|---------|
| | 実数 | 対前年同月増減 |
| 完全失業者 | 197 | 38 |
| 仕事をやめたため求職 | 132 | 27 |
| 非自発的な離職 | 60 | 24 |
| 定年又は雇用契約の満了による離職 | 22 | 6 |
| 勤め先や事業の都合による離職 | 38 | 18 |
| 自発的な離職(自己都合) | 72 | 3 |
| 新たに求職 | 51 | 14 |
| 学卒未就職 | 7 | 3 |
| 収入を得る必要が生じたから | 27 | 8 |
| その他 | 17 | 3 |

主な求職理由別完全失業者数の推移



3 年齢階級別完全失業者数

- 男性の完全失業者数は全ての年齢階級で、前年同月に比べ増加。
- 女性の完全失業者数は「35～44歳」を除く全ての年齢階級で、前年同月に比べ増加。

年齢階級別完全失業者数

| 2021年 1月 | 男女計 (万人) | | 男 (万人) | | 女 (万人) | |
|------------|----------|---------|--------|---------|--------|---------|
| | 実数 | 対前年同月増減 | 実数 | 対前年同月増減 | 実数 | 対前年同月増減 |
| 総数 | 197 | 38 | 117 | 26 | 81 | 14 |
| 15～24歳 | 27 | 9 | 15 | 5 | 13 | 5 |
| 25～34歳 | 46 | 5 | 27 | 4 | 19 | 1 |
| 35～44歳 | 31 | 2 | 20 | 4 | 11 | -2 |
| 45～54歳 | 41 | 11 | 22 | 6 | 19 | 5 |
| 55～64歳 | 34 | 7 | 20 | 4 | 14 | 3 |
| 65歳以上 | 17 | 4 | 13 | 3 | 4 | 1 |
| (再掲)55～59歳 | 16 | 3 | 9 | 2 | 7 | 1 |
| (再掲)60～64歳 | 19 | 4 | 11 | 2 | 8 | 2 |

労働力調査(基本集計)2021年(令和3年)1月分の全文は、
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。

経営情報
レポート
要約版

マーケティング

思考を整理し、自社の戦略を立てる

ビジネスに役立つ フレームワーク思考

1. 経営課題を解決するフレームワーク思考とは
2. 課題別フレームワークの体系
3. 中小企業で活用できるフレームワーク
4. フレームワークの活用事例



参考文献

- 「マッキンゼーで学んだフレームワークの教科書」(大嶋 祥誉著 洋泉社)
「9のフレームワークで理解するマーケティング超入門」(金森 努著 同文館出版)
「60分でわかる! ビジネスフレームワーク」(ビジネスフレームワーク研究会著 株式会社技術評論社)

1

企業経営情報レポート

経営課題を解決するフレームワーク思考とは

ここ数年、政府の景気刺激策が大胆に打たれていますが、景気が好転している実感を持つことができない状況が続いています。このような経営環境の中でも中小企業においては、会社経営を成功に導くためには、日頃から自社の経営課題を探索し、たとえ小さな経営課題であっても速やかに解決する努力が欠かせません。本レポートでは、経営課題や業務・人材に対する課題解決に向けて活用できる『フレームワーク』について紹介します。

■ 中小企業が抱えている経営課題

中小企業は、大企業と異なり規模のメリットを活かしにくいことや、販売価格の低下などにより利益確保が難しくなっています。また、中小企業には、人材不足に関する悩みも根深いものがあり、生産年齢人口の減少という経営環境において、過去の成功体験の延長線上で事業を拡大していくことが難しいという状況もあります。

■ 中小企業が抱えている経営課題例

〈経営に関する課題〉

- 市場縮小による販売数量減少による売上減少
- 価格競争による販売単価減少による売上減少
- 購買頻度減少による売上減少

〈業務に関する課題〉

- 業務にムダが多い
- 業務が複雑である
- コストがかかる

〈人材に関する課題〉

- 新卒・中途両方の採用難
- 低い社員定着率
- 能力、知識、技能の人材育成が進まない

■ 経営課題を解決するフレームワーク活用のメリット

自社が抱えている経営課題を改善・解消し、ビジネスの効率性を高めてくれるのがフレームワークという思考ツールです。フレームワークとは、「戦略、分析、構想のための思考の枠組み」という意味であり、課題を整理し、最善の解決策を得るための手順を様々な方法でアプローチします。フレームワークを使うことにより、考えたり、議論したりする時に、大切な内容がモれることを避けることができ、到達したいゴールに導いてくれる手助けをしてくれます。

2

企業経営情報レポート

課題別フレームワークの体系

■ 経営戦略策定・マーケティングに活用できるフレームワーク

企業が経営戦略策定やマーケティング戦略策定に活用できるフレームワークを紹介します。
マーケティングでは、商品別戦略、エリア別戦略、価格戦略において役立てることができます。

■ 経営戦略策定、マーケティング戦略策定に役立つフレームワーク

| 課題 | 活動できるフレームワーク | 期待できる効果 |
|--------------------------------|--------------|---|
| 自社の置かれている状況を客観視する | 3C分析 | 市場・顧客(Customer)、競合(Competitor)、自社(Company)の3つの視点で経営環境を把握できる |
| 自分のできること、やるべきこと、やめるべきことの整理をする | SWOT分析 | 外部環境(機会・脅威)と内部環境(強み・弱み)を組み合わせ、方針を導き出すことができる |
| 自社の進むべき道を論理的に判断する | VRIO分析 | 経済的価値(Value)、希少性(Rarity)、模範可能性(Imitability)、組織(Organization)の4つの視点から自社の競合優位性を把握できる |
| 業界の競争分析をして、分析結果を自社の戦略に役立てる | 5フォース分析 | 業界内の競争、売り手の競争力、買い手の競争力、新規参入の脅威、代替品の脅威の5つの視点で業界の競争の要因が明確になり、収益を伸ばすための課題に活かせる |
| 企業側、顧客側の視点から商品やサービスが売れる仕組みを作る | マーケティング・ミックス | 製品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、プロモーション(Promotion)の4つの視点で、商品やサービスが顧客にとって魅力的で、効率的に購入してもらう仕組みを作れる |
| 自社の強みを客観的な数値で判断する | コア・コンピタンス分析 | 自社の強みを明確化して「どの部分で勝負できるか」「どの部分を改善すべきか」がみえる化される |
| 「市場の成長率」と「相対的なシェア」を基に経営戦略を策定する | PPM分析 | 事業を「問題児」、「花形」、「金のなる木」、「負け犬」に分類し、どの事業にどの程度の経営資源を分配すべきかを考えていく。無駄のない効率的な経営資源の配分を実現できる |

3 企業経営情報レポート

中小企業で活用できるフレームワーク

■ 問題解決に役立つロジックツリー

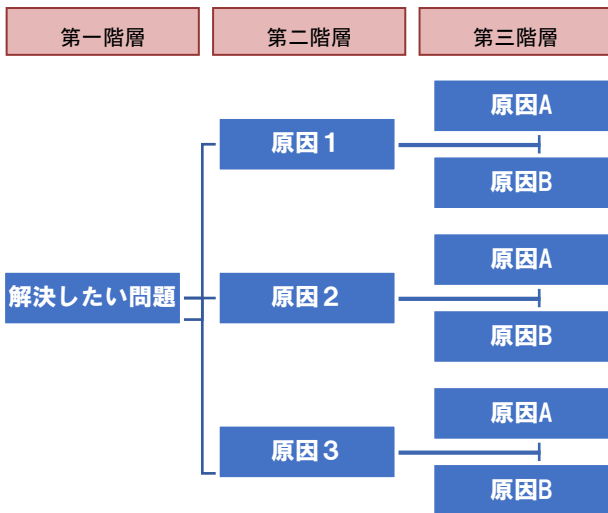
(1) ロジックツリーの体系

問題解決の場面で、本質的な問題点を突き止めるための手法がロジックツリーです。ビジネスフレームワークの基本といっても良いものです。

ロジックツリーは、問題や課題をツリー状に展開していき、原因や解決策を導き出すときに有効です。このフレームは、階層別に展開され、第一階層（大項目）で解決すべき問題を取り上げ、第二階層（中項目）で考えられる原因を検討します。そして、第三階層（小項目）で第二階層の原因を解決するための課題を検討します。

真の原因を究明するために、原因をより深く掘り下げる場合には、第二階層をさらに細分化していきます。

■ ロジックツリー体系



<ロジックツリー作成のポイント>

- **第一階層**
解決したい問題や課題を設定する
- **第二階層**
第一階層の問題の原因を記載する
(この段階では細かな原因までは記載しない)
- **第三階層**
第二階層の原因を生み出している真の原因を記載する

(2) ロジックツリーが活用できる場面

ロジックツリーには、大きく3つの種類があります。

- ① 問題の原因を見つけたいときに使う「Why ツリー」、
- ② 全体の構成要素を分解して整理する「What ツリー」、
- ③ 達成したい目的に対して有効な解決策を探す場合に使う「HOW ツリー」です。

これらのロジックツリーを作成する際のポイントは、右のとおりです。

■ ロジックツリー作成場面での留意点

- モレ・ダブリをなくす
- 階層のレベルを合わせる
- 上下の階層に矛盾をなくす

4 企業経営情報レポート フレームワークの活用事例

■ 自社の課題解決に役立つロジックツリー活用例

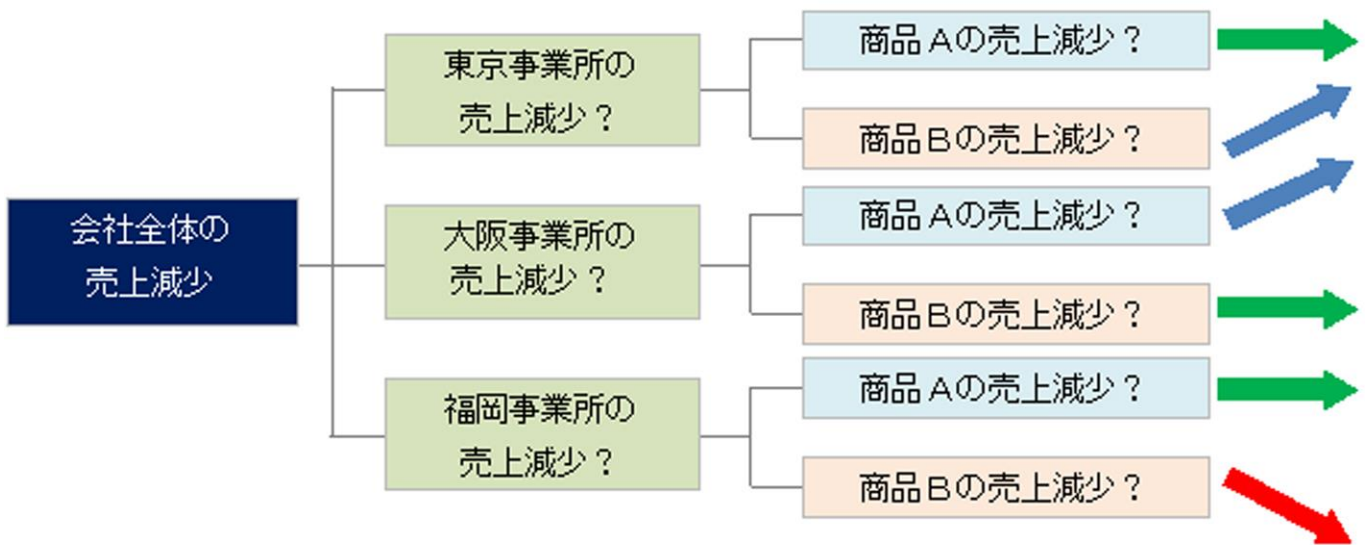
(1) 事例

自社の売り上げ減少の原因をつかむ

(2) ロジックツリー活用のポイント

① 問題を発見する

下記のロジックツリーで「事業所別」「商品別」に分解していくと、福岡事業所の商品Bの売上が落ちている、東京事業所の商品A、大阪事業所の商品B、福岡事業所の商品Aが横ばい、その他は売上増ということが明確になります。このような分解によって、売上減少の発生箇所は「福岡事業所の商品B」であることが把握できます。



② 問題の原因を特定する

売上は、大きく分けて「顧客数×客単価」に分解され、「顧客数」は「新規顧客数」と「既存顧客数」に分解できます。その「新規顧客数」は「面談件数×受注率」によって変動します。

このような分解により、「受注率」が大きく下がっていることがわかりました。

このことから、福岡事業所の商品Bの売上が減少している原因は、「受注率が落ちていること」と原因が特定でき、これが、会社全体の売上減少に影響していることがわかりました。

このように、ロジックツリーは要素分解や因数分解を重ねながら分析していくことで、問題の原因を特定することが可能になります。特定することが可能になります。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:会社法 > サブジャンル:機関設計

委員会設置会社の仕組み

**取引先が委員会設置会社に移行したと聞きました。
どのような仕組みなのか、教えてください。**

委員会設置会社は「指名」、「監査」、「報酬」の3つの委員会すべてを設置した株式会社を言います。また、会社の代表は「代表執行役」になります。委員会設置会社に移行する最大の理由は、コーポレートガバナンスの実現です。

【委員会設置会社の目的】

委員会設置会社に移行する多くの企業の目的は、コーポレートガバナンス（企業統治）を実現させるためです。本来は、取締役と監査役が業務執行者（日本の場合、大半が代表取締役）を監視する役目を負います。

しかし日本の場合、取締役は社内からの昇進者であることが多く、代表取締役と上司・部下の関係になっているケースがとて多く見られます。

このような状況で、取締役が代表取締役に対して適切な監視を行うのは難しく、日本企業はコーポレートガバナンスが十分に機能していないという、国内外の批判にさらされるようになりました。そこで、業務執行と監視役を担う組織を明確に分離し、コーポレートガバナンスが十分に機能するよう設計されたのが、委員会設置会社なのです。

【執行役と3つの委員会】

委員会設置会社には「執行役」、「代表執行役」というポストがあります。

その名のとおり、業務の執行を行う役員です。執行役は取締役会で選任され、また執行役の中から代表執行役を選任します。代表執行役が会社を代表するポストになりますので、委員会設置会社では「代表取締役」は存在しないことになります。

また、委員会設置会社には「指名委員会」、「監査委員会」、「報酬委員会」の3つの委員会があり（この3つの委員会すべてを設置している会社を委員会設置会社と言います）、それぞれ取締役会で選定された3人以上の取締役で構成されます。

【その他の委員会設置会社のポイント】

委員会設置会社は、監査役を設置することができません。実は、監査役の設置を禁止されているのは、委員会設置会社だけです。通常会社では、監査役が行う業務を委員会で行います。

また、委員会設置会社は、会計監査人を必ず設置しなければならないことになっています。

なお、コーポレートガバナンスの視点から、執行役と監査委員を兼任することは認められておりません。

ジャンル:会社法 > サブジャンル:機関設計

取締役会の決議事項・決議方法

取締役会の決議事項・決議方法について教えてください。

取締役会の責務は会社の業務執行の方針を定め、取締役の職務の執行を監督することにあるとされています。そして次のような重要事項については代表取締役であっても一存で決める事は許されず、必ず取締役会で決めなければならないとされています。取締役会の主な決議事項は、以下のとおりです。

- 重要な財産の処分及び譲受
- 多額の借財
- 支配人その他の重要な使用人の選任及び解任
- 支店その他の重要な組織の設置、変更、廃止

会社法はこれらのほかに次のような事項についても取締役会の決定に委ねています（第362条）。

- 取締役会設置会社の業務執行
- 取締役の職務の執行の監督
- 代表取締役の選任及び解職
- 取締役の競業取引の承認
- 会社と取締役の自己取引の承認
- 新株や新株引受権付社債の発行
- 社債や転換社債の発行
- 株式の分割及びそれに伴う授権株式数の増加
- 営業報告書、貸借対照表、付属明細書、損益計算書の承認
- 法定準備金の資本組入れ

■ 取締役会の決議方法

- **取締役の過半数が出席し（定足数）、出席した取締役の過半数が賛成した場合に成立**
議決権の数は、各取締役平等で、1人1票で採決されます。定款または取締役会規則で「可否同数のときは議長の決するところによる」と定めているケースが見受けられますが、これは無効です。
- **特別利害関係を有する取締役は、決議に参加することができない**
ただし、決議事項について特別利害関係のある取締役は、定足数を割り出すための取締役の数にも加えず、議決権の行使もできません。
- **代理人による出席は認められない**
取締役会は、取締役それぞれの知識・経験を結集させることが期待されているので、信任を受けた取締役自身が討議に参加することが必要であり、代理人による出席はできません。
- **持ち回りによる書面決議・電子メール決議は OK に**
書面決議や電子メール決議が認められるのは、定款で定めただうえで、決議する案件に対し取締役全員が賛成し、監査役も異議を申し立てないことが条件です。旧商法でも、取締役会をテレビ会議や電話会議で行うことは可能ですが、取締役の人数が多い場合には、取締役会の成立条件である「過半数の出席」を満たすためのスケジュール調整が困難でした。
海外との商談やM&A（企業の合併・買収）などで、一刻も早い決断を迫られる場面も増えており、経営判断のスピードアップが期待できます。
ただ、監査役会や委員会設置会社の委員会では、書面決議や電子メール決議は認められません。
また、代表取締役などが3か月に1回以上開かなければならない業務執行状況報告の取締役会も、従来通り取締役が出席する形でしか開けません。

週刊 WEB 企業経営マガジン No. 715

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。
