

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.842 2023.10.10

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2023年10月2日号

日銀短観(9月調査)

～大企業景況感は改善したが、中小企業の遅れが目立つ、設備投資計画は堅調を維持

経済・金融フラッシュ 2023年10月2日号

宿泊旅行統計調査(2023年8月)

～外国人宿泊者数がコロナ禍前を2カ月連続で上回る

経営TOPICS

統計調査資料

サービス産業動向調査

2023年(令和5年)7月分速報

経営情報レポート

DX時代に対応するための リスクリングのポイント

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

発行:税理士法人ネクサス

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

日銀短観(9月調査) ～大企業景況感は改善したが、中小企業の 遅れが目立つ、設備投資計画は堅調を維持

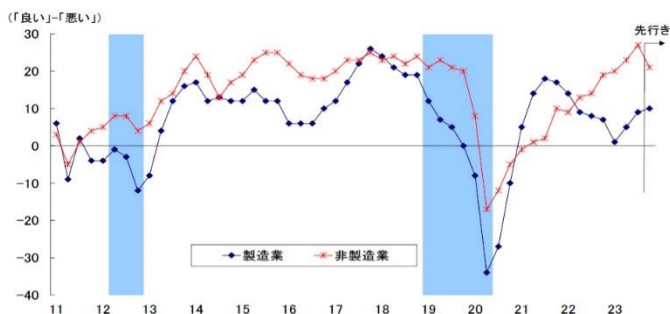
ニッセイ基礎研究所

1 9月短観では、大企業製造業・非製造業ともに景況感の改善が示された。製造業では供給制約緩和や円安進行による輸出採算の改善などが追い風となった。

また、大企業非製造業では、経済活動正常化に伴うサービス需要やインバウンド需要の回復が景況感改善に寄与した。

ただし、中小企業の景況感は横ばい圏に留まり、大企業と中小企業で格差が際立つ結果になった。

景況感は製造業・非製造業ともに改善(大企業)



(注) シャドーは景気後退期間、21年12月調査以降は調査対象見直し後の新ベース
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

2 先行きの景況感は総じて慎重な姿勢がうかがわれる。製造業では利上げに伴う欧米経済の悪化や中国経済の回復の遅れ、足元の原油高・円安進行による原材料価格の再上昇などへの警戒感が重石になったとみられる。また、非製造業では、物価上昇に伴う消費の腰折れや人手不足の深刻化、原材料価格の再上昇などへの警戒感が台頭したと見られる。

3 2023年度の設備投資計画(全規模)は前年比13.0%増とやや上方修正され

た。例年9月調査では投資額が上乗せされる傾向が強いうえ、資材価格等の上昇を受けて投資額が嵩みやすくなっている面も押し上げ材料になったとみられる。

ただし、実態としても、既往の収益回復、経済活動の正常化の流れ継続、脱炭素・DX・省力化・サプライチェーンの再構築等に伴う投資需要を追い風として、堅調な設備投資計画が維持されていると言えるだろう。

4 注目された販売価格判断DI(大企業)については、仕入価格の上昇鈍化を受けて、総じて販売価格への転嫁の勢いがやや和らいでいる。

先行きも大企業では仕入価格上昇の勢いが和らぎ、販売価格の上昇圧力も後退することが想定されている。

一方、中小企業ではこれまで仕入価格上昇の販売価格への転嫁が遅れ、マージンが圧迫されてきた影響とみられるが、販売価格引き上げの勢いを維持する方針が示されている。

なお、企業の物価見通し(全規模)は引き続き高止まりしており、各期間ともに日銀の物価目標である2%を上回った状況が維持されている。今後の企業による価格・賃金設定への影響が注目される。

「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。

宿泊旅行統計調査(2023年8月) ～外国人宿泊者数がコロナ禍前を 2ヵ月連続で上回る

ニッセイ基礎研究所

1 外国人延べ宿泊者数が

2ヵ月連続でコロナ禍前を上回る

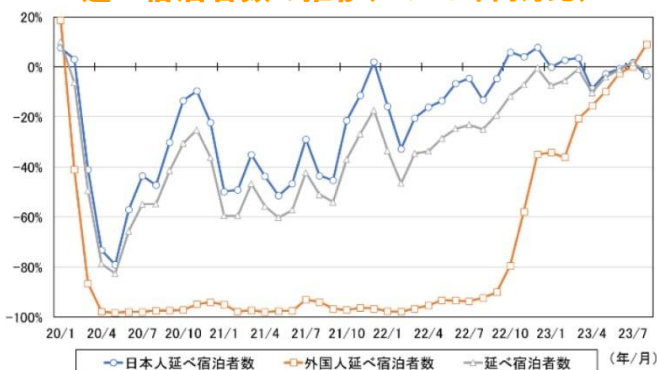
観光庁が9月29日に発表した宿泊旅行統計調査によると、2023年8月の延べ宿泊者数は6,227万人泊（7月：5,254万人泊）となった。前年同月比は32.9%（7月：同31.9%）、新型コロナウイルスの影響が出る前の2019年同月比でみると、▲1.5%（7月：同1.5%）と、2ヵ月ぶりにコロナ禍前の水準を下回った。

2023年8月の日本人延べ宿泊者数は5,193万人泊（7月：4,173万人泊）となり、2019年同月比は▲3.4%（7月：同1.8%）と2ヵ月ぶりにマイナスに転じ、全体を押し下げた。

2023年8月の外国人延べ宿泊者数は1,034万人泊（7月：1,081万人泊）となり、2019年同月比は9.0%（7月：同0.1%）と2ヵ月連続でコロナ禍前の水準を上回った。

外国人延べ宿泊者数は2022年10月の水際対策緩和以降、回復傾向にある。

延べ宿泊者数の推移(2019年同月比)



(出典) 観光庁「宿泊旅行統計」

2 物価高が向かい風に

日本人延べ宿泊者数は全国旅行支援が開始された2022年10月以降、堅調に推移している。全国旅行支援は2023年1月10日以降、割引率を20%、割引上限額を交通付宿泊旅行の場合は一泊5,000円、それ以外の場合は3,000円、クーポン券は平日2,000円、休日1,000円として運営されてきた。現時点（9月29日）で、15県のみが10月以降も全国旅行支援を継続する。そのうちの多くでは、貸切バスを利用した団体旅行のみが対象となっており、個人旅行は除外されている。

3 外国人宿泊者数は回復基調を継続

外国人宿泊者数のうち、国別が分かる従業者数10人以上の施設でみると、2023年8月の中国人延べ宿泊者数は2019年比▲45.3%（7月：同▲57.9%）と香港（同9.7）、台湾（同8.6%）、アメリカ（同49.9%）、イギリス（同30.4%）など他の国・地域と比較すると回復が遅い。中国が8月10日に日本への団体旅行を解禁したことで、中国人延べ宿泊者数の回復が期待されたが、その直後、処理水放出によって反日感情が高まり、日本への旅行を中止する動きによって回復スピードが鈍化したままとされている。

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。

サービス産業動向調査 2023年(令和5年)7月分速報

総務省統計局 2023年9月29日公表

2023年7月分速報

1. サービス産業の売上高^(※1)

月間売上高は、32.5兆円。前年同月比 **4.4%**の増加

(6月の前年同月比(3.8%)に比べ、0.6ポイント上昇)

- 増加:「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」など8産業
- 減少:「学術研究、専門・技術サービス業」

2. サービス産業の事業従事者数^(※2)

事業従事者数は、2973万人。前年同月比 **1.2%**の増加

- 増加:「情報通信業」、「宿泊業、飲食サービス業」など8産業
- 減少:「運輸業、郵便業」

(※1) 事業活動別の集計であり、「産業」は事業活動ごとに分類

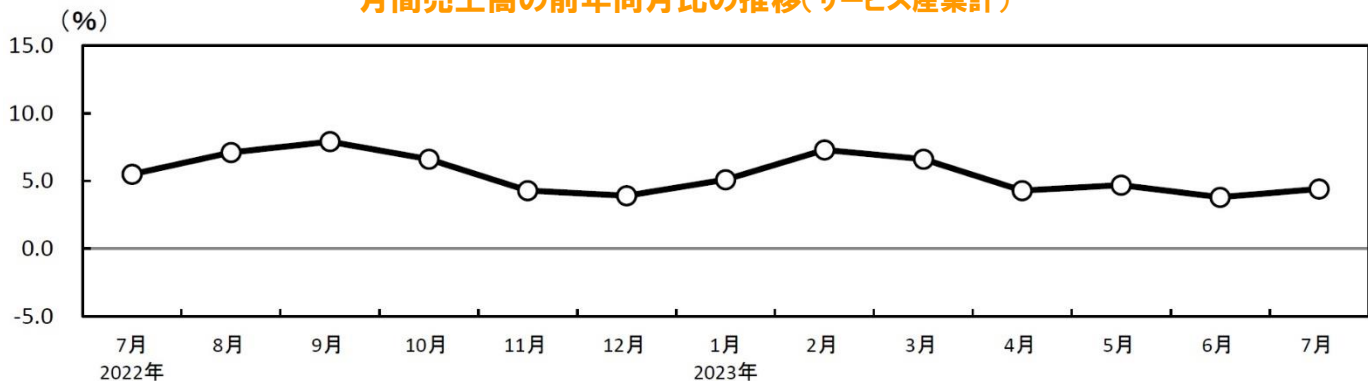
(※2) 事業所・企業等を単位とした集計であり、「産業」は主要な事業活動により分類

1 サービス産業の売上高(事業活動別の集計)

(1) 月間売上高の推移

7月の月間売上高は、32.5兆円。前年同月比 4.4%の増加

月間売上高の前年同月比の推移(サービス産業計)



	2022 7月	8月	9月	10月	11月	12月	2023 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
前年同月比 (%)	5.5	7.1	7.9	6.6	4.3	3.9	5.1	7.3	6.6	4.3	4.7	3.8	4.4
前年同月比の前月差 (ポイント)	-2.0	1.6	0.8	-1.3	-2.3	-0.4	1.2	2.2	-0.7	-2.3	0.4	-0.9	0.6

(注) 2023年の前年同月比は、母集団情報変更・標本交替により生じた変動を調整した前年同月の値を用いて計算している。(以下同)

(2)産業別月間売上高

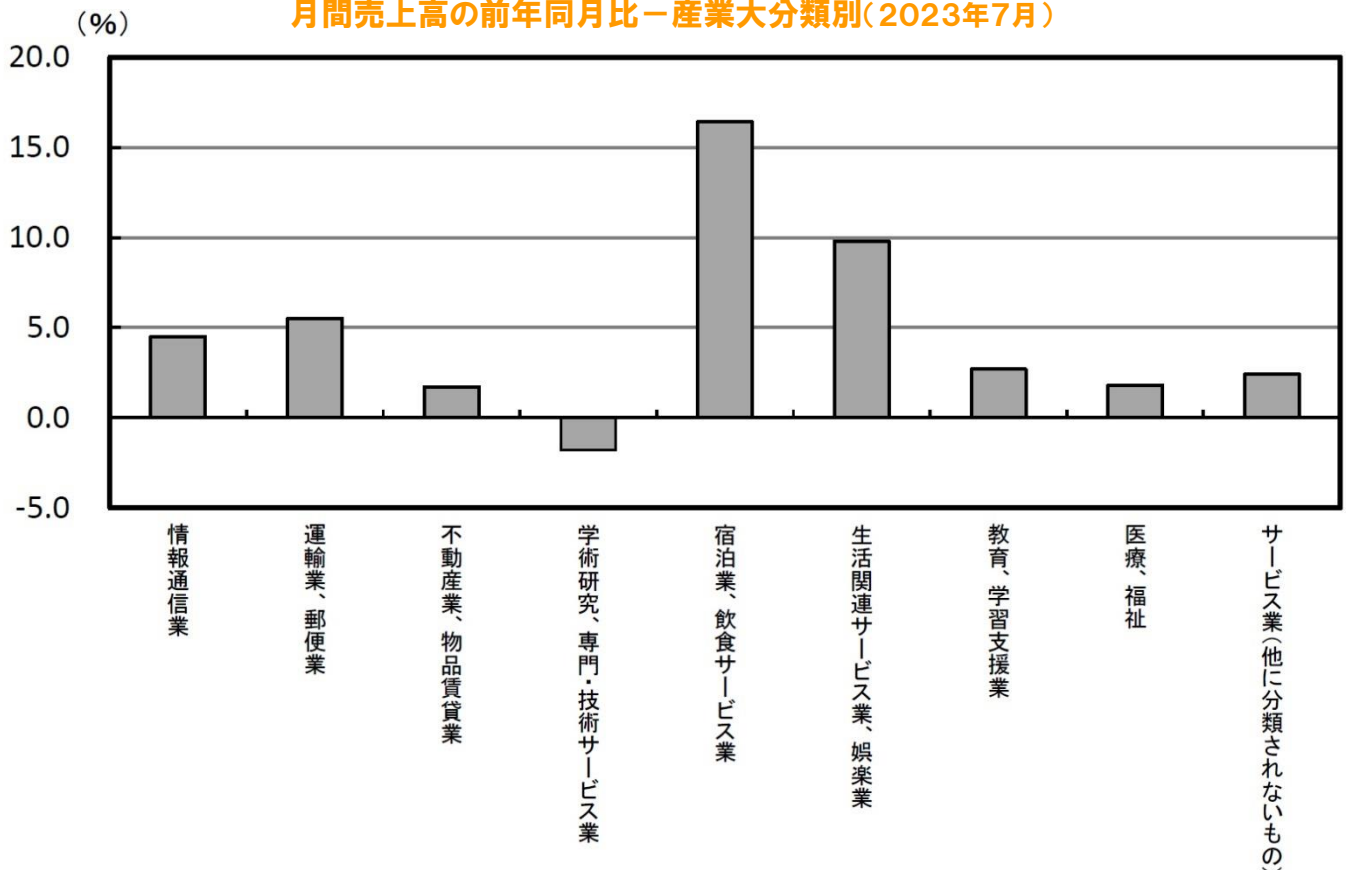
- 増加:「宿泊業, 飲食サービス業」(2.6兆円、前年同月比16.4%増)、「生活関連サービス業, 娯楽業」(3.8兆円、同9.8%増)など8産業
- 減少:「学術研究, 専門・技術サービス業」(2.6兆円、同1.8%減)

月間売上高—産業大分類別(2023年7月)

産業(大分類)	実数(百万円)	前年同月比(%)	寄与度(参考)(注6)
サービス産業計	32,486,220	4.4	
情報通信業	4,873,735	4.5	0.68
運輸業, 郵便業	5,406,256	5.5	0.90
不動産業, 物品賃貸業	4,102,908	1.7	0.22
学術研究, 専門・技術サービス業(注1)	2,568,311	-1.8	-0.15
宿泊業, 飲食サービス業	2,579,520	16.4	1.17
生活関連サービス業, 娯楽業(注2)	3,792,793	9.8	1.09
教育, 学習支援業(注3)	324,037	2.7	0.03
医療, 福祉(注4)	5,191,476	1.8	0.29
サービス業(他に分類されないもの)(注5)	3,647,184	2.4	0.27

(注1)「学術・開発研究機関」及び「純粹持株会社」を除く。(注2)「家事サービス業」を除く。
(注3)「学校教育」を除く。(注4)「保健所」、「社会保険事業団体」及び「福祉事務所」を除く。
(注5)「政治・経済・文化団体」、「宗教」及び「外国公務」を除く。(注6)サービス産業計の前年同月比に対する寄与度(以下同)

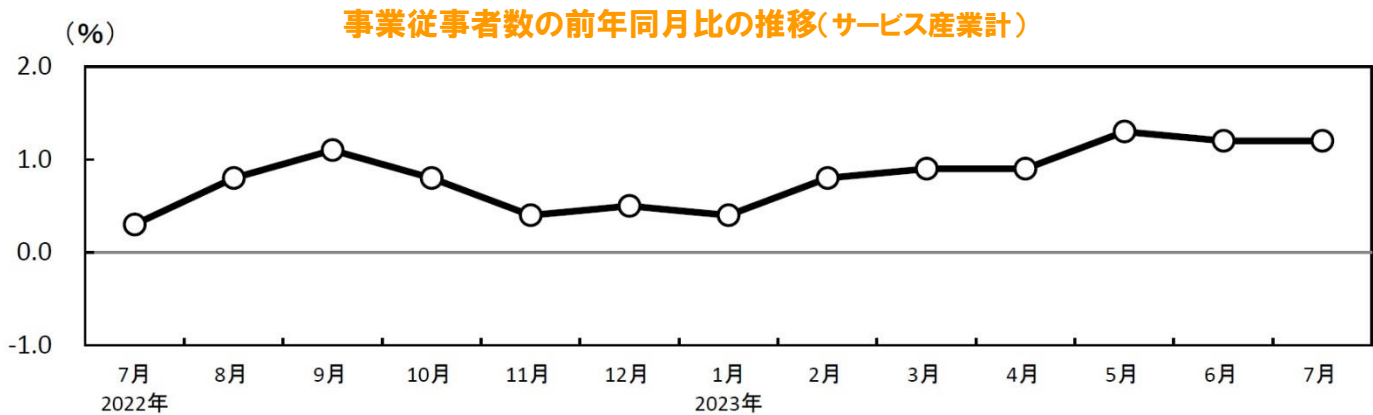
月間売上高の前年同月比—産業大分類別(2023年7月)



2 サービス産業の事業従事者数(事業所・企業等単位の集計)

(1) 事業従事者数の推移

7月の事業従事者数は、2973万人。前年同月比1.2%の増加



	2022 7月	8月	9月	10月	11月	12月	2023 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
前年同月比 (%)	0.3	0.8	1.1	0.8	0.4	0.5	0.4	0.8	0.9	0.9	1.3	1.2	1.2
前年同月比の前月差 (ポイント)	0.0	0.5	0.3	-0.3	-0.4	0.1	-0.1	0.4	0.1	0.0	0.4	-0.1	0.0

(2) 産業別事業従事者数

- **増加:** 「情報通信業」(213万人、前年同月比2.9%増)、「宿泊業、飲食サービス業」(521万人、同2.7%増) など8産業
- **減少:** 「運輸業、郵便業」(332万人、同0.6%減)

事業従事者数－産業大分類別(2023年7月)

産業(大分類)	実数(千人)	前年同月比(%)	寄与度(参考)
サービス産業計	29,726	1.2	
情報通信業	2,132	2.9	0.20
運輸業、郵便業	3,318	-0.6	-0.07
不動産業、物品賃貸業	1,615	1.5	0.08
学術研究、専門・技術サービス業	1,805	1.8	0.11
宿泊業、飲食サービス業	5,215	2.7	0.46
生活関連サービス業、娯楽業	2,383	0.7	0.06
教育、学習支援業	1,012	1.5	0.05
医療、福祉	8,430	0.8	0.24
サービス業(他に分類されないもの)	3,817	0.4	0.05

サービス産業動向調査 2023年(令和5年)7月分速報の全文は、
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



人 事

DX時代に対応するための リスクリングの ポイント

1. リスキリングの概要
2. 企業が取り組むべきDX化への対応策
3. リスキリングを推し進めるための3つのポイント
4. リスキリング事例と官民一体の取り組み



参考資料

「リスクリングは経営課題」(小林 祐児著、光文社新書) 「日本の人的資本経営が危ない」(佐々木 聡著、日本経済新聞出版) 「IT人材白書2020」(情報処理推進機構社会基盤センター) HR総研:「社内コミュニケーション」に関するアンケート」 パーソル総合研究所:「リスクリングとアンラーニングについての定量調査」 「味の素グループのデジタル変革(DX)」レポート 他

1

企業経営情報レポート

リスキリングの概要

日本の課題として、人口減少や高齢化に伴う労働人口の減少や、地方と都市部、あるいは大企業と中小企業との間のデジタル格差、そしてデジタル人材不足が指摘されています。

このような背景において、「リスキリング」という言葉が注目されています。

本レポートでは、特に人材確保、育成が重要課題となっている中小企業において、「リスキリング」の進め方、およびそのポイントについて解説します。

■ リスキリングの実態

(1) 政府主導の「リスキリング」

「リスキリング」という言葉は、もともと職業能力の再開発、再教育という意味合いで使われてきた言葉です。この言葉は、最近メディア等でよく耳にするようになりましたが、特にきっかけとなったのは、岸田首相が昨年10月の所信表明演説の場で、「個人のリスキリングの支援に5年で1兆円を投じる」と表明したことが記憶に新しいところです。

その場では、わが国の持続的な成長のため科学技術・イノベーションやスタートアップ、脱炭素、デジタル化に重点を置くと提示したうえで、構造的な賃上げの実現に向け「賃上げと労働移動の円滑化、人への投資という3つの課題の一体的改革を進める」と強調しています。

年功序列的な職能給からジョブ型の職務給への移行、リスキリングへの支援を打ち出し、「企業間、産業間での労働移動の円滑化に向けた指針を本年6月までに取りまとめる」と表明し、新しい資本主義実現会議（議長・岸田文雄首相）によって労働市場改革の指針取りまとめ作業が進められています。

(2) リスキリングの実態

パーソル総合研究所によるリスキリングの実態調査結果によると、正規雇用者全体で、「一般的なリスキリング経験」と常に新しい専門性やツールなどを学び続けている、という「リスキリング習慣」がある方は3割前後であるのに対して、昨今重視されているデジタル領域のリスキリング経験は、2割程度にとどまっています。

■ 中小企業においてもリスキリングが重要視される理由

(1) DX(デジタルトランスフォーメーション)化の加速への対応

自社に新たな価値を生み出し競争力強化を図るために、DX化が各企業で加速しています。DX化が浸透すると、仕事の流れが大きく変わり、社員に求められるスキルも変化します。

特に、高度なITスキルを持った技術者など、高い専門性を有している人材確保、育成が急務となっています。

2

企業経営情報レポート

企業が取り組むべきDX化への対応策

■ 中小企業でも急がれるDX化のねらい

DXとは「デジタル・トランスフォーメーション」を略した言葉で使われており、今では普通に目にする言葉になりました。

「トランスフォーメーション」という言葉には、単なる改良や改善を超えて、根本から作り替えること、という意味合いが含まれています。一般的には企業がAI、IoT、クラウド等のデジタル技術を活用して事業課題を解決したり、新たな顧客価値を生み出したり、最終的にビジネスモデルの転換を実現することを意味することが多いようです。

中小企業の課題として、人材不足や業務効率化の遅れなどが挙げられており、DXに取り組む中小企業は増えていますが、その背景にはデジタル技術の発展により、比較的高度な技術を安く使えるようになってきていることや、デジタルでできることが急速に増えていることがあります。

これは同時に、デジタル技術を活用して新しいサービスの提供や新たなビジネスモデルを構築しようとする競合他社もいると考えられ、先んじて取り組むべきテーマであるともいえます。

■ DX(デジタル・トランスフォーメーション)化のねらい

- | | |
|---------------------|-------------------|
| ①業務効率化による生産性の向上 | ②既存製品・サービスの高付加価値化 |
| ③新製品・サービスの創出 | ④現在のビジネスモデルの変革 |
| ⑤企業文化や組織マインドの根本的な変革 | |

出典：「IT 人材白書 2020」情報処理推進機構社会基盤センター

■ DX化に向けて避けて通れない社員の「リスクリング」

(1) 中小企業にとってなぜリスクリングが必要であるか

中小企業がDX化を実現するためには、まずは、社員への丁寧な説明が必要です。自社の変革は、大企業以上に社員の不安や抵抗が大きくなる傾向があります。なぜ自社にDX化が必要となっているのか、その背景や自社および社員へのメリットを丁寧に説明した上で、社員にリスクリングが重要であることを理解してもらう必要があります。

また、中小企業がDX化への取り組みにあたっては、中小企業向けパッケージシステムが普及しており、自社にあったものを選択すれば、大きな開発コストをかける必要性は少ないと考えられます。

ただし、人材に関しては、大企業のように高い人件費をかけてデジタル人材を確保することが難しいため、社内でデジタル人材を育成することが必要です。

3

企業経営情報レポート

リスキングを押し進めるための3つのポイント

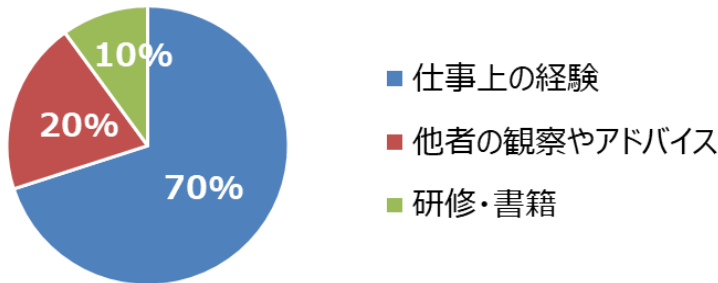
■ 実践を通じたアンラーニングの機会をつくる

アンラーニングとは、これまで得た知識やスキルを捨て、時代にあった新たな知識を取り入れることです。自身のこだわりや慣習に縛られていては、時代の変化が激しい昨今のビジネスシーンに対応することができません。

反対に、常に危機意識を持ち、アンラーニングを心掛けている企業は、時代の潮流に乗ることもできます。コロナ禍において新規事業に乗り出す企業やビジネスモデルそのものを転換する企業がありましたが、アンラーニングが正しく機能した例といえます。

ただし、アンラーニングを行う上で、学習スタイルには様々な形がありますが、成人における「学習に影響を与えた要素」のうち、70%がその人の仕事を通じて得た経験と大多数を占めており、残る20%は他者の観察やアドバイス、10%は能力開発の研修や書籍となっています。

成人における学習に影響を与えた要素



出典：米国ロミンガー社
調査より

アメリカの教育学者であるコルブ氏は、経験に基づいた学習プロセスが、4つのステップから成り立つと定義しました。

- ①具体的な経験 ②内省的な観察 ③抽象的な概念化 ④積極的な実験

様々な経験を積み、自身で振り返り、そこから教訓を引き出し実践し、さらにその実践した経験を振り返る、これを繰り返すことが学びを深めます。

ビジネスパーソンとしての経験を無駄にしないために、「経験学習サイクル」を回すことが重要です。

リスキングを行う上で、社員が新しい知識を得る手段として、IT リテラシーなど、多くの研修の機会を設けることは必要です。前述の経験学習サイクルになぞらえると、研修で得た知識を実践ですぐに活かせる機会をつくることや、実践を通じて知識を得ることができるOJT研修を充実させることが必要といえます。

4

企業経営情報レポート

リスキリング事例と官民一体の取り組み

■ デジタル人材を育成する社内教育制度をつかった味の素

味の素株式会社は、2020年から2025年までの「中期経営計画」において、「食と健康の課題解決企業として、社会変革をリードする存在になる」というビジョンを掲げ、大幅な組織変革を開始しています。

ビジョン達成のためには、DX推進が重要なポイントと位置づけており、DXにより、生産性・競争力・企業価値を高めていくという方針のもと、「DXビジネス人材育成プログラム」と題した人材育成を展開しています。

DXを実践するのは一人ひとりの従業員であることから、2020年度に「ビジネスDX人材」「システム開発者」「データサイエンティスト」の育成を開始しています。

当初の計画では、2022年までに100人を育成する予定のところ、2021年秋には約2,300人がプログラムを受講しており、同社の従業員の半数以上が受講している状況です。

2030年までに全従業員をリスキリングする目標に向け、順調に人材育成が進んでいます。

経済産業省では、企業のDXに関する自主的取り組みを促すため、DX認定制度を制定していますが、同社は2022年4月1日に認証を取得しています。

■ 味の素(株)におけるDX人材増強計画

<DX人材増強計画 (KPI)>					
	FY20	FY21	FY22	FY23-25	FY26-30
ビジネスDX人材	20人(現在) → 100人体制へ			200人体制へ	全員ビジネス人材へ
システム開発者	50人(現在) → 200人体制へ			200人体制の維持	
データサイエンティスト	10人(現在) → 20人体制へ			30人体制へ	50人体制へ

■ 味の素(株)におけるDXビジネス人材育成プログラム実施状況

(単位：人)

階層	2020年	2021年	2か年合計
初級	801	956	1,757
中級	173	318	491
上級	29	63	92
計	1,003	1,337	2,340

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、監査役の設定を禁止されているのは、委員会設置会社だけです。通常の会社では、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。

■監査等委員会設置会社の新設

新たな機関設計として、3名以上の取締役から成り、そのうち過半数は社外取締役である監査等委員会を置く、監査等委員会設置会社が創設されました（会2条第11の2、331条第3項、第6項）。

監査等委員会設置会社は、社外取締役を積極的に活用すること及び取締役会による業務執行者の監督を強化することを目的としており、定款で定めることにより、株式会社であれば設置することができます（会326条第2項）。

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
- 代表取締役の選任及び解職
- 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、定款で定めようとして、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。