

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.787 2022.8.30

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年8月22日号

ピークアウトが 示唆される米インフレ

～23年にかけてインフレ率の低下を予想も、
見通しは非常に不透明

経済・金融フラッシュ 2022年8月19日号

消費者物価(全国22年7月)

～上昇品目の割合は7割を超える

経営TOPICS

統計調査資料

機械受注統計調査報告

(令和4年6月実績および令和4年7～9月見通し)

経営情報レポート

企業の生き残りをかけた 役員制度改革

経営データベース

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:IPO(株式公開)

株式公開のメリットとデメリット 公開審査のヒアリング

発行:〇〇〇〇〇〇〇〇会計事務所

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

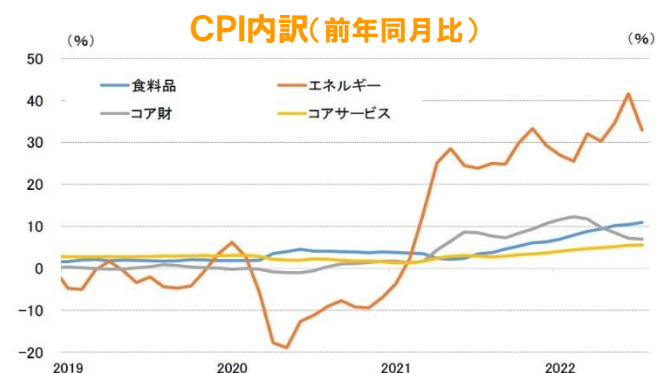
ネット
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

ピークアウトが示唆される米インフレ ～23年にかけてインフレ率の低下を予想も、 見通しは非常に不透明

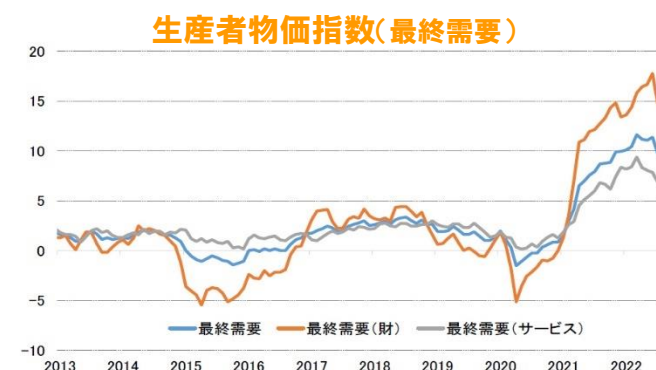
1 22年7月、米国の消費者物価(CPI)は前年同月比+8.5%と40年半ぶりの水準となった6月の+9.1%から低下。

コア指数も+5.9%と22年3月の+6.5%から低下基調が持続しており、CPIがピークアウトした可能性を示唆。



2 CPIのうち、食料品やコアサービス価格の上昇には歯止めがかかっていないものの、原油価格の下落に伴いエネルギー価格の伸びが鈍化したほか、コア財価格は22年2月をピークに低下基調が持続。

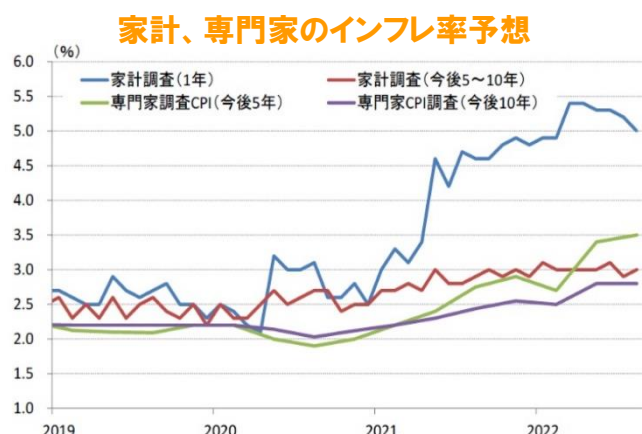
3 原油や商品価格の下落、サプライチェーンの混乱に伴う供給制約の回復持続、



生産者物価(PPI)の伸び鈍化などもインフレが既にピークアウトした可能性を示唆。

4 一方、期待インフレ率は金融市場の織り込みや家計調査ではピークアウトがみられるものの、専門家調査は高止まりしており、期待インフレ率は不安定な状況が持続。

5 当研究所はエネルギー、食料品価格の下落や供給制約の緩やかな解消から、CPI(前年同月比)は22年末に+6.9%、23年末に+2.6%に低下を予想。もっとも、ウクライナ侵攻に伴うエネルギー、食料品価格や新型コロナの感染動向など、インフレを取り巻く環境は不透明であり、今後のインフレ見通しも非常に不透明。



「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。

ネット
ジャーナル

消費者物価(全国22年7月) ～上昇品目の割合は7割を超える

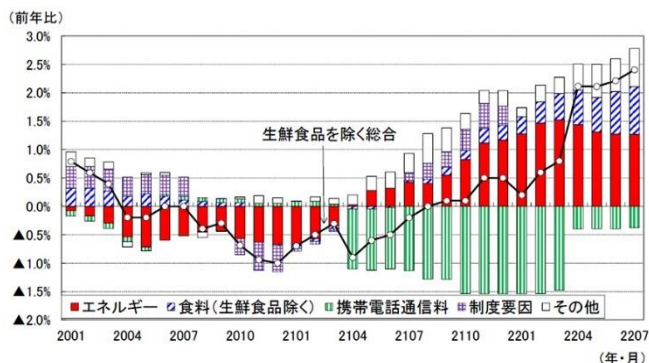
ニッセイ基礎研究所

1 コアCPI上昇率は4ヵ月連続の2%台

総務省が8月19日に公表した消費者物価指数によると、22年7月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI)は前年比2.4%(6月:同2.2%)となり、上昇率は前月から0.2ポイント拡大した。事前の市場予想(QUICK集計:2.4%、当社予想も2.4%)通りの結果であった。食料(生鮮食品を除く)の伸びが高まったことに加え、携帯電話機の値上げがコアCPIを押し上げた。

生鮮食品及びエネルギーを除く総合(コアコアCPI)は前年比1.2%(6月:同1.0%)、生鮮食品が前年比8.3%と高めの伸びが続いていることから、総合は前年比2.6%(6月:同2.4%)と、コアCPIを上回る伸びが続いている。

消費者物価指数(生鮮食品除く、全国)の要因分解



(注) 制度要因は消費税、教育無償化、Go To トラベル事業
(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

2 物価上昇品目の割合は7割を超える

消費者物価指数の調査対象522品目(生鮮食品を除く)を前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分け

てみると、7月の上昇品目数は376品目(6月は365品目)、下落品目数は101品目(6月は115品目)となり、上昇品目数が前月から増加した。上昇品目数の割合は72.0%(6月は69.9%)、下落品目数の割合は19.3%(6月は22.0%)、「上昇品目割合」－「下落品目割合」は52.7%(6月は47.9%)であった。

3 コアCPI上昇率は3%近くまで高まる見込み

これまでコアCPIを大きく押し上げてきたのは、原油高に伴うエネルギー価格の大幅上昇だったが、上昇ペース加速の主因は食料品(除く生鮮食品)へと移っている。食料品(除く生鮮食品)の上昇率は直近2ヵ月で1.0ポイントの急拡大となり、7月には前年比3.7%となった。

川上段階の物価は、輸入物価が前年比で30%程度、食料品の国内企業物価が前年比で5%台の高い伸びとなっている。

食料品の輸入物価、国内企業物価、消費者物価



(注) 消費税の影響を除く
(資料) 日本銀行「企業物価指数」、総務省統計局「消費者物価指数」

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。

機械受注統計調査報告

(令和4年6月実績および令和4年7～9月見通し)

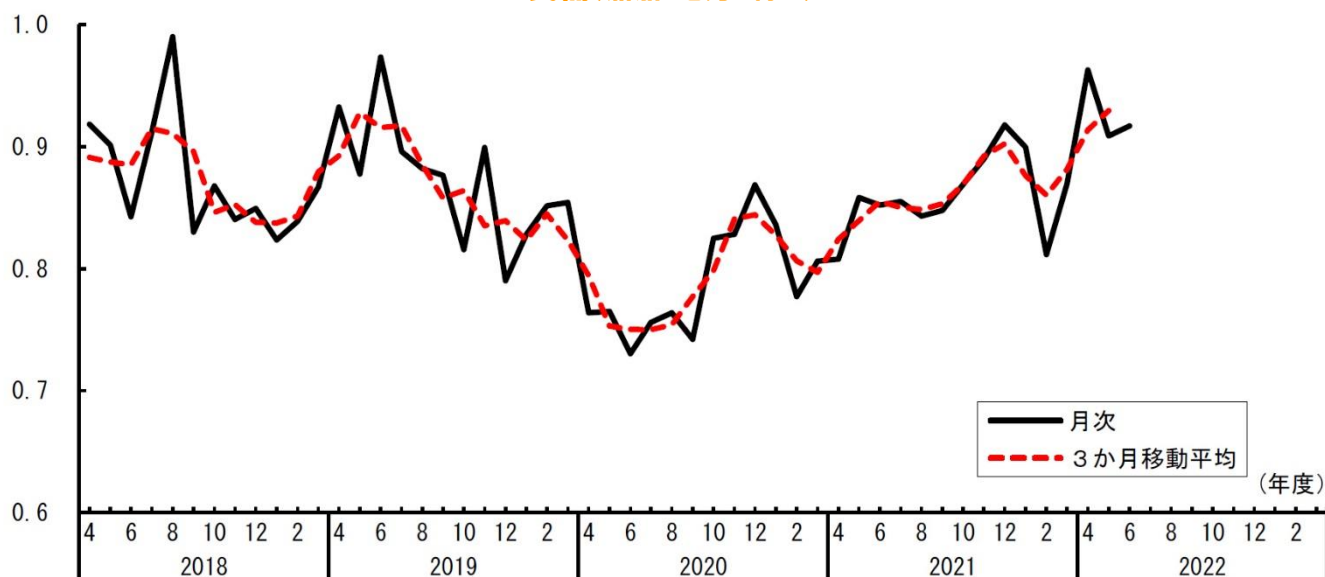
内閣府 2022年8月17日公表

令和4年6月の機械受注実績及び令和4年7～9月の受注見通し

機械受注は、持ち直しの動きがみられる

(兆円)

民需(船舶・電力を除く)



対前月(期)比

(単位: %)

期・月 需要者	2021年 (令和3年) 7-9月 実績	10-12月 実績	2022年 (令和4年) 1-3月 実績	4-6月 実績	7-9月 見通し	2022年 (令和4年) 3月 実績	4月 実績	5月 実績	6月 実績
受注総額	1.5	9.0	△9.7	21.0	△3.0	2.5	33.6	△10.1	△2.2
民需	△0.9	14.1	△13.9	14.3	△4.5	△0.4	23.8	△9.0	2.2
“(船舶・電力を除く)”	1.1	5.1	△3.6	8.1	△1.8	7.1	10.8	△5.6	0.9
製造業	7.2	3.1	0.8	9.1	△4.5	7.1	10.3	△9.8	5.4
非製造業(除船・電)	△3.6	6.8	△8.1	7.6	△1.5	11.0	8.9	△4.1	△0.0
官公需	5.9	3.6	△2.8	7.0	△15.5	61.9	△6.6	△20.1	0.3
外需	4.1	1.7	△6.6	31.4	△0.8	△14.2	52.1	△2.4	△4.6
代理店	2.0	1.4	△11.3	11.7	15.5	22.9	3.7	4.1	△5.1
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	2.5	3.7	1.7	-

- (備考) 1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。
2. △印は減少を示す。
3. 見通しは2022年6月末時点の調査

2022(令和4)年6月の機械受注動向

1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比でみると、受注総額は、5月 10.1%減の後、6月は 2.2%減となった。需要者別にみると、民需は、5月 9.0%減の後、6月は 2.2%増となった。このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、5月 5.6%減の後、6月は 0.9%増となった。内訳をみると製造業が 5.4%増、非製造業（船舶・電力を除く）が 0.0%減であった。

一方、官公需は、5月 20.1%減の後、6月は防衛省、地方公務等で減少したものの、「その他官公需」、国家公務で増加したことから、0.3%増となった。

また、外需は、5月 2.4%減の後、6月は原動機、船舶で増加したものの、電子・通信機械、工作機械等で減少したことから、4.6%減となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、5月 4.1%増の後、6月は道路車両、電子・通信機械等で増加したものの、重電機、産業機械等で減少したことから、5.1%減となった。

次に四半期別の受注動向を前期比でみると、受注総額は、1～3月 9.7%減の後、4～6月は 21.0%増となった。需要者別にみると、民需は、1～3月 13.9%減の後、4～6月は 14.3%増となった。このうち、「船舶・電力を除く民需」は、1～3月 3.6%減の後、4～6月には、製造業、非製造業（船舶・電力を除く）ともに増加したことから、8.1%増となった。

また、官公需は、1～3月 2.8%減の後、4～6月には国家公務、「その他官公需」等で減少したものの、防衛省、地方公務で増加したことから、7.0%増となった。

一方、外需は、1～3月 6.6%減の後、4～6月には鉄道車両、原動機で減少したものの、船舶、電子・通信機械等で増加したことから、31.4%増となった。

なお、代理店経由の受注は、1～3月 11.3%減の後、4～6月には工作機械、原動機で減少したものの、重電機、産業機械等で増加したことから、11.7%増となった。

2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比でみると、合計では、5月 9.8%減の後、6月は 5.4%増となった。

6月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは 17 業種中、石油製品・石炭製品(46.2%増)、化学工業(34.1%増)等の 10 業種で、非鉄金属(58.5%減)、窯業・土石製品(19.6%減)等の 7 業種は減少となった。一方、非製造業からの受注を前月比でみると、合計では、5月 9.6%減の後、6月は 2.0%増となった。

6月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは 12 業種中、鉱業・採石業・砂利採取業(35.6%増)、金融業・保険業(29.9%増)等の 7 業種で、不動産業(43.3%減)、建設業(26.3%減)等の 5 業種は減少となった。

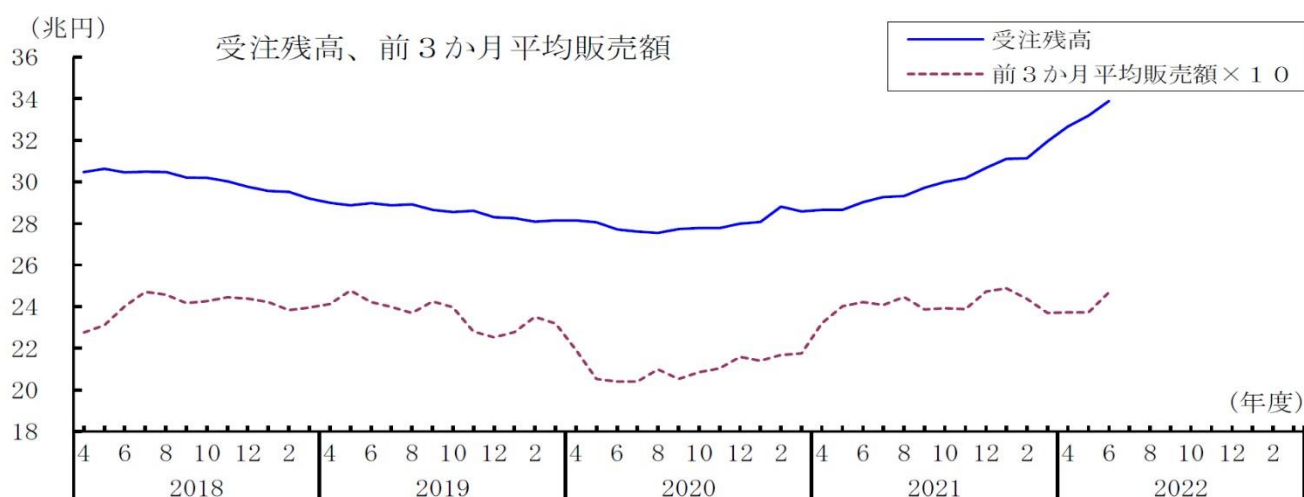
次に四半期別の受注動向を前期比でみると、製造業からの受注は合計では、1～3月0.8%増の後、4～6月には9.1%増となった。4～6月の内訳を業種別にみると、前期比で増加したのは17業種中、造船業（129.4%増）、鉄鋼業（46.9%増）等の11業種で、非鉄金属（62.9%減）、繊維工業（24.2%減）等の6業種で減少となった。

一方、非製造業からの受注は合計では、1～3月22.1%減の後、4～6月は14.8%増となった。4～6月の内訳を業種別にみると、前期比で増加したのは12業種中、電力業（31.0%増）、卸売業・小売業（30.8%増）等の8業種で、情報サービス業（4.5%減）、不動産業（2.5%減）等の4業種で減少となった。

3 販売額、受注残高、手持月数(季節調整値)

6月の販売額は2兆4,769億円（前月比3.5%増）で、前3か月平均販売額は2兆4,690億円（同4.1%増）となり、受注残高は33兆8,866億円（同2.1%増）となった。

この結果、手持月数は13.7か月となり、前月差は0.3か月減少した。



機械受注統計調査報告（令和4年6月実績および令和4年7～9月見通し）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

企業の生き残りをかけた 役員制度改革

1. 変化が迫られている役員制度
2. 取締役改革のカギとなるスキル・マトリクス
3. 役員報酬の相場と報酬制度設計
4. 役員制度運用のポイント



参考文献

『経営戦略としての取締役・執行役員改革』（柴田彰・酒井博史・諏訪亮一 共著） 『役員報酬・指名戦略』（中村靖・浅井優 共著） 『実務家のための役員報酬の手引き』（高田剛 著） 『役員報酬・賞与・退職慰労金』（荻原勝 著） 『これが役員待遇の正しい決め方だ』（大崎鋭侍 著） 『BizHint』ビジョナル・インキュベーション株式会社 『会社の役員って何？種類や各役職との違いを解説』SmartDocument 『コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴う実務対応』株式会社東京証券取引所 『スキルマトリックスとは』株式会社アシロ 『ESG時代に機関投資家とどう向き合うべきか？Vol.3』株式会社QUICK 『スキルマトリックスはなぜ必要なのか』フロンティア・マネジメント株式会社 『株式時価総額トップ100のスキル・マトリックスの開示状況』Korn Ferry Foundation 『労政時報 第4027号』株式会社労務行政 『ガバナンス高度化のための実務対応』弁 企業経営情報レポート ポリシーの改定に関するお知らせ』J.フロントリテイリング株式会社

変化が迫られている⁶役員制度

ガバナンスが十分に機能しておらず、法律違反や不正行為隠蔽などの企業不祥事が続発しています。不祥事は企業にとって大きなマイナスイメージとなり、業績の悪化や倒産に至る可能性もあります。このような状況下で2021年6月11日にコーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）が改訂され、内部統制システムの構築などによって不祥事を防ぐ体制を整備するというような守りのガバナンスだけではなく、企業価値を高めるための行動や意思決定を行う攻めのガバナンスが企業に求められるようになりました。

CGコードでは上場企業に対する取締役の選任・指名や報酬について言及されており、企業存続のためには、環境の変化に合わせて役員に関する仕組みを改定することが必須となります。中堅・中小企業においても役員は経営の要であり、名ばかり役員を抱えているようではこれからの時代を生き残れません。

役員のあり方を見直す機会になるよう、本レポートでは役員制度改革をテーマに解説します。

■ 役員と会社法

ここで役員とは何かを確認します。役員と言えば社長や専務、常務などの役職を思い浮かべる人がいるかもしれませんが、会社法では「役員」を、取締役、会計参与、監査役と定められています。また「役員等」には執行役と会計監査人が含まれます。

■ 会社法で定める役員

区分	名称	内 容
役員	取締役	経営などに対する決定権を持つ役員。会社法では1名以上の役員を選任することが定められており、取締役会を設置する際は3名以上の取締役が必要
	会計参与	会計に関する書類を作成するために任意で設置させる役員。この役員になるためには公認会計士・監査法人・税理士・税理士法人であることが必要
	監査役	取締役と会計参与の職務執行を監査する役員。設置は任意（公開会社は必置）で、取締役の職務違法性や会計書類をチェックし、株主総会向け報告書を作成
役員等	執行役	取締役代わりに代わって業務執行を行う。執行役設置目的は業務執行と監視役の分離で、設定されている場合、取締役は方針決定や監視役に専念する
	会計監査人	監査役と共に会計書類をチェックする。資本金が5億円以上または負債額が200億円以上である大会社等での設定義務がある。公認会計士か監査法人が就任

社長や専務、常務は役職名であり会社法で定められている役員とは異なります。一方で代表取締役社長や専務取締役というように、役員の中から社長や専務などの役職者が選任されることが一般的であるため、役職名がそのまま役員として捉えられるケースが多いと考えられます。

2

企業経営情報レポート

取締役改革のカギとなるスキル・マトリクス

■ CGコードで求められるスキル・マトリクス

CGコード改訂の1つに「取締役会の実効性確保」が掲げられており、事業戦略に応じた取締役に求めるスキルをまとめ、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリクスを作成して公開することが求められています。また各取締役が保有しているスキル等の組み合わせを、取締役選任の方針とすることも定められています。

■ 取締役会の実効性確保に関するCGコード改訂内容

原則	改訂内容（改訂箇所赤字）	新たな開示項目
補充原則4ー11 ① 取締役会の 実効性確保	取締役会は、 事業戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で 、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、 各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリクスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせ を取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。 その際、独立社外取締役に、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。	経営環境や事業特性等に応じた適切な形で 取締役の有するスキル等の組み合わせ

スキル・マトリクスは、事業戦略にもとづいて必要なスキルを挙げ、現取締役が保有しているスキルに印をつけて一覧化します。

取締役		管掌分野	企業経営・ 専門的知見	製造・技術・ 研究開発	営業・ マーケティング	財務・ ファイナンス・ M&A	IT・ デジタル	人事・労務・ 人材開発	法務・ リスクマネ ジメント	グローバル 経験
取締役			●	●				●		●
		人事・マリン	●			●		●		●
		品質保証・二輪車	●	●						●
		ソリューション			●	●				●
		生産・調達		●						●
		デザイン・車両開発 先進技術		●						●
		企画・財務・IT			●	●	●			●
		社外	●		●		●	●		●
		社外	●	●		●		●		●
		社外	●		●	●		●		●
	社外(新任)	●	●			●	●		●	
監査役								●	●	
								●	●	●
		社外	●			●			●	●
		社外	●			●			●	●

出典：ヤマハ発動機株式会社「第85期定時株主総会招集ご通知」より

役員報酬の相場と報酬制度設計

■ 報酬制度設計の手順

報酬制度設計の一般的な手順は次の通りです。

①報酬制度の基本方針策定

CGコードでは報酬決定のプロセスに対する客観性や透明性が求められています。また、役員ごとの報酬等については、取締役会で決定する旨が改正会社法施行規則で規定される予定となっています。取締役会で議論しても社長の一任で報酬が決定している場合は報酬制度の見直しが必要となります。自社を取り巻く市場環境や事業戦略を踏まえ、スキル・マトリクスなどをもとにあるべき役員像を検討し、何に対して報酬を支払うのかを定めます。

②報酬水準の設定

同業界他社の役員報酬をベンチマークにしたり、実施されている役員報酬サーベイなどを参考に報酬水準を設定します。役員報酬サーベイについてはデロイト トーマツ コンサルティング 合同会社が役員報酬データベース『DEX-i』で情報提供しています。

■役員報酬データベース『DEX-i』

金額：80万円(税別)/年度

■4タイプの報酬データを分析可能

- 報酬水準、報酬構成、役位間格差、取締役代表給・委員会手当等の4タイプを分析可能
- 報酬水準、報酬構成、役位間格差では、Actual（実績額）の他、Target（標準額）の分析が可能

■ 様々な条件設定・分析軸での報酬比較分析が無制限で可能

- 最大13役位まで同時に集計可能
- 会長・社長等の役位や、CEO・CFO等の職位からの役位選択も可能
- 業種、売上高、時価総額、従業員数、上場区分、利益、ROE・TSR等の経営指標に細分化して集計可能
- 上記分析軸のクロス集計が可能

■Web上でのデータ確認、分析が可能

- Web上でのデータ確認が可能のため、迅速かつ効率的に分析可能
- 分析結果はExcel形式、PDF形式両方のデータダウンロードが可能

[illegible]

③報酬内容の設定

報酬項目ごとの構成比を検討します。会社法 361 条 1 項では、役員の報酬等（取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として株式会社から受ける財産上の利益）について、定款に当該事項を定めていないときは、株主総会の決議によって定めるとされています。

4

企業経営情報レポート

役員制度運用のポイント

■サクセッションプランの導入

役員のスキルや報酬について解説してきましたが、それだけでは役員制度は機能しません。役員制度を永続的に運用するためには後継者を育成するための仕組みが必須であり、そのためにはサクセッションプラン（後継者育成計画）の導入が重要となります。

また、CG コードの補充原則4-1(3)に、「取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な事業戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者の計画（プランニング）について適切に監督を行うべきである。」と定められています。サクセッションプランとは、将来組織を牽引する経営候補者に対する長期的な視点で策定する育成計画のことです。

通常の人材育成と異なり、特定分野での専門性を高めるのではなく、各部門を経験させるジョブローテーションに加え、経営方針や事業戦略などを踏まえた育成を行います。また後継者の候補選定は、人事評価などの日々の成果をもとに選定するのではなく、経営に関するスキルや今後の成長に対する期待度などで選定します。サクセッションプランを導入する手順は次のとおりです。

■サクセッションプラン導入手順

①経営方針・事業戦略の明確化

後継者は経営理念やビジョンなどを引き継ぐことになります。実際に経営を行うための経営方針や事業戦略などが曖昧であると伝承することができないため、明確化しておく必要があります。また、改めるべき組織文化や習慣があれば見極めて断ち切ります。

②ポストやスキルの設定

経営理念、ビジョン、事業戦略、スキル・マトリクスなどをもとに自社の成長に必要なポストやスキルを検討します。ポストやスキルによって人選基準やサクセッションプランが変化するため、慎重に検討することが必要です。

③人材要件定義

ポストやスキルを設定したら、後継者の候補者に求める要件を定義します。

④人材選出

サクセッションプランの対象者を選出します。

⑤サクセッションプラン実施

対象者に選ばれたことを本人に伝える企業もありますが、対象者から外れた場合の通知でショックを受けることがあるため、通常は伝えずに人材育成計画に組み入れて実施する企業が多いようです。

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:経営戦略 > サブジャンル:IPO(株式公開)

株式公開の メリットとデメリット

株式公開におけるメリットとデメリットを
教えてください。

株式公開は IPO (Initial Public Offering) と呼ばれ、創業者など関係者だけが株を保有している状況だったのを、株の保有と流通を一般に公開することです。

一般的には株式公開は証券取引所などに上場することを指します。株式公開にはメリットと、注意しなければならない点（デメリット）があります。

■メリット

- ①株式公開により長期的な安定資金が調達でき、経営の安定化につながる。
- ②知名度アップにより、社員のモラルアップと優秀な社員の採用が可能となる。
- ③経営管理体制の強化になる。
- ④ストックオプションなどインセンティブの導入により業績の向上意識を醸成することができる。
- ⑤オーナーは株式公開の株式売却により創業者利益を得ることができる。

■注意しなければならない点(デメリット)

- ①M & A や株式の投機的取引の対象になる危険性がある。
- ②公開により株式の流通性が高まり株式事務の負担が増える。
- ③決算発表や有価証券報告書等の提出といった企業内容の開示が必要となり事務負担が増大する。

■標準的な公開スケジュール

資金の必要な時期・利益計画・人材の獲得時期等の戦略的要素と公開準備作業に必要な期間（目指す株式公開市場により公開に要する期間・作業等も違ってきますので、その内容を把握し自社の現状等を踏まえて公開準備に要する期間）を考慮して株式公開(上場)スケジュールを決定して下さい。株式公開スケジュールができましたら、各作業の分担・人材の配置を大まかに決め、前もって人員不足が発生しそうな箇所・予備知識として勉強しなければならない事項などを把握しておくといいでしょう。

実際に準備作業が開始されたならば、定期的にミーティングを行って、進行具合をチェックし作業の遅れが生じないよう心がける必要があります。また、スケジュール計画や管理は主幹事証券会社等からアドバイスしてもらうことも可能です。

ジャンル: 経営戦略 > サブジャンル: IPO(株式公開)

公開審査のヒアリング

公開審査のヒアリングは どのように行われますか。

公開審査は公開を希望する会社が公開企業としてふさわしい水準に達しているかどうかを判断するために行われます。

公開審査は証券取引所や申請証券会社（主幹事証券会社）が実施します。
審査項目は次の通りです。

■審査項目

- ①オーナーの経営権の確保
- ②公開後の安定株主対策
- ③事業承継対策
- ④従業員の福利厚生対策（従業員持ち株会の設立）
- ⑤会社の資金調達
- ⑥公開後の資金調達
- ⑦オーナーの創業者利潤の獲得

基本的には各市場において審査の観点には差はありません。

どちらにおいても、投資者保護に資するため、企業の経営基盤の安定性や企業内容の開示能力などの審査を行います。

上場の場合の公開審査の手続きとしては、まず上場申請書類を証券取引所に提出してから約2週間後に第1回目のヒアリング質問事項が送られてきます。

ヒアリングは東京証券取引所では証券取引所内で行われます。申請会社からは公開担当責任者と質問に関する部門の担当者、証券会社からは公開引受部担当者、そして証券取引所からは上場審査担当者となります。申請会社側の出席者は4～6名が標準です。

このような要領で週1回のペースでヒアリングが繰り返され、通常2ヶ月ほどのヒアリング期間となります。

ヒアリングの最終局面では社長面談が実施されます。証券取引所側が直接申請会社に赴き、経営方針や政策について質問し、上場会社のトップとしてふさわしい人物であるか確かめます。

社長面談が終わると証券取引所役員への社長説明会が行われ、上場可否の協議決裁の後、上場審査が実質的に終了します。