

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.848 2023.11.21

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター
2023年11月15日号

**QE速報:7-9月期の実質GDPは
前期比▲0.5% (年率▲2.1%)**

~内外需ともに低調で
3四半期ぶりのマイナス成長

経済・金融フラッシュ
2023年11月13日号

企業物価指数(2023年10月)

~国内企業物価指数の前年比上昇率は
10ヵ月連続で縮小、今後も縮小が見込まれる

経営TOPICS

統計調査資料

四半期別GDP速報

(2023年7-9月期・1次速報値)

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:税務戦略 > サブジャンル:税務調査

**税務調査が行なわれる時期
証拠書類と調査の重点項目**

QE速報：7-9月期の実質GDPは 前期比▲0.5%（年率▲2.1%）

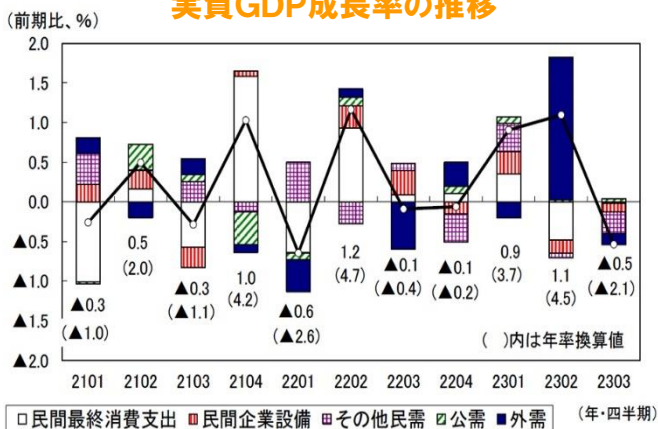
～内外需ともに低調で3四半期ぶりのマイナス成長

ニッセイ基礎研究所

1 2023年7-9月期の実質GDPは、前期比▲0.5%（年率▲2.1%）と3四半期ぶりのマイナス成長となった（当研究所予測10月31日：前期比▲0.2%、年率▲0.9%）。

一方、名目GDPは2023年7-9月期には小幅なマイナス（前期比▲0.0%）となったものの、それまで高い伸びが続いてきたことから、コロナ禍前のピークを4.8%上回っている。

実質GDP成長率の推移



<需要項目別結果>

	2023年4-6月期			2023年7-9月期		
	改定値 (11/15)	2次速報値 (9/8)	差	1次速報値 (11/15)	当社予測 (10/31)	差
実質GDP	1.1	1.2	▲0.1	▲0.5	▲0.2	▲0.3
(前期比年率)	(4.5)	(4.8)	(▲0.3)	(▲2.1)	(▲0.9)	(▲1.2)
内需	▲0.7	▲0.6	▲0.1	▲0.4	▲0.0	▲0.4
(寄与度)	(▲0.7)	(▲0.6)	(▲0.1)	(▲0.4)	(▲0.0)	(▲0.4)
民需	▲1.0	▲0.8	▲0.2	▲0.6	0.1	▲0.6
(寄与度)	(▲0.7)	(▲0.6)	(▲0.1)	(▲0.4)	(0.0)	(▲0.5)
民間最終消費支出	▲0.9	▲0.6	▲0.3	▲0.0	0.2	▲0.2
民間住宅	1.8	2.0	▲0.2	▲0.1	1.4	▲1.5
民間企業設備	▲1.0	▲1.0	0.0	▲0.6	▲0.4	▲0.3
民間在庫変動 (寄与度)	(▲0.1)	(▲0.2)	(0.1)	(▲0.3)	(▲0.1)	(▲0.2)
公需	0.1	0.1	0.0	0.2	▲0.2	0.3
(寄与度)	(0.0)	(0.0)	0.0	(0.0)	(▲0.0)	(0.1)
政府最終消費支出	0.0	0.0	0.0	0.3	▲0.1	0.4
公的固定資本形成	0.3	0.2	0.0	▲0.5	▲1.0	0.5
財貨・サービスの純輸出 (寄与度)	(1.8)	(1.8)	(0.0)	(▲0.1)	(▲0.2)	(0.1)
財貨・サービスの輸出	3.9	3.1	0.9	0.5	1.2	▲0.7
財貨・サービスの輸入	▲3.8	▲4.4	0.6	1.0	2.2	▲1.1
名目GDP	2.5	2.7	▲0.2	▲0.0	0.5	▲0.5

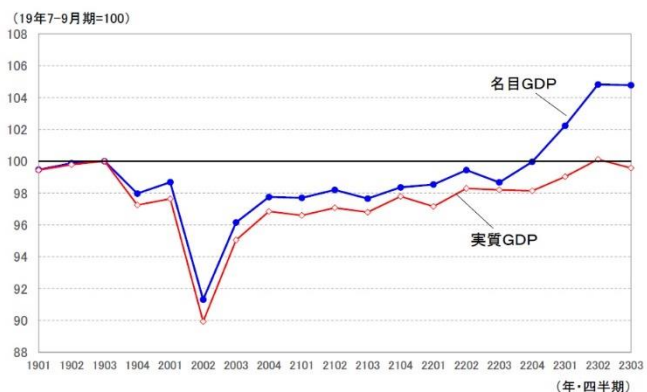
2 民間消費が、物価高の悪影響などから前期比▲0.0%と2四半期連続で減少したほか、設備投資（前期比▲0.6%）、住宅投資（同▲0.1%）も減少し、国内民間需要が揃って減少した。

輸出は前期比0.5%と2四半期連続で増加したが、輸入が同1.0%と3四半期ぶりに増加し、輸出の伸びを上回ったことから、外需寄与度が前期比▲0.1%（年率▲0.5%）と成長率を押し下げた。

3 実質GDPの水準は2023年4-6月期にコロナ禍前のピーク（2019年7-9月期）を0.1%上回ったが、7-9月期がマイナス成長となったことで再びコロナ禍前のピークを下回った（▲0.4%）。

4 2023年10-12月期は、海外経済の減速を背景に輸出が伸び悩む一方、民間消費、設備投資などの国内民間需要が増加に転じることから、現時点では年率1%台のプラス成長を予想している。

名目GDPと実質GDPの推移



「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。

企業物価指数(2023年10月) ～国内企業物価指数の前年比上昇率は 10ヵ月連続で縮小、今後も縮小が見込まれる

ニッセイ基礎研究所

1 国内企業物価指数(前年比) の伸びは0%台まで鈍化

日本銀行が11月13日に発表した企業物価指数によると、2023年10月の国内企業物価の前年比は0.8%(9月:同2.2%)と10ヵ月連続で伸びが鈍化した。

内訳をみると23類別中、18類別が上昇し、5類別が低下した。飲食料品は前年比4.9%(9月:同5.7%)、石油・石炭製品は同0.7%(9月:同3.2%)とそれぞれ伸びが鈍化した。また、鉄鋼は前年比▲3.9%(9月:同1.1%)とマイナスに転じ、電力・都市ガス・水道は政府による電気・ガス価格激変緩和対策により同▲20.0%(9月:同▲17.7%)と4ヵ月連続でマイナスとなった。

国内企業物価指数の推移



2 原油価格の上昇で輸入物価(契約通貨ベース)の前月比はプラスが続く

2023年10月の輸入物価は、契約通貨ベースでは前月比1.3%(9月:同0.7%)と2ヵ月連続でプラスとなった。内訳をみると、10類別中4類別でプラス、6類別でマイナスとなった。石油・石炭・天然ガス

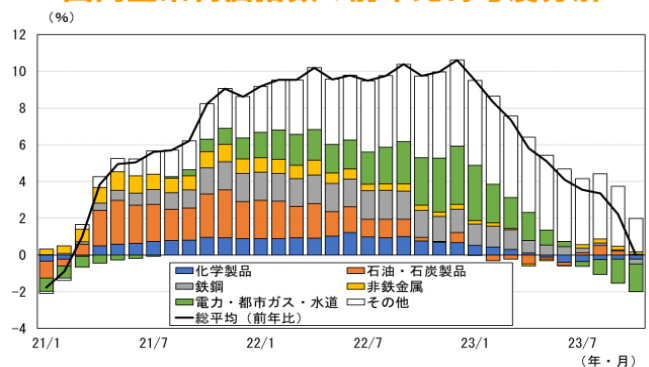
は前月比4.9%(9月:同2.9%)と2ヵ月連続でプラスとなり、全体を押し上げた。

2023年10月の円相場(対ドル)は前月比1.3%と円安が進行したことで、輸入物価は円ベースで同2.3%(9月:同2.3%)と3ヵ月連続のプラスとなった。円ベースの前年比は▲11.7%(9月:▲13.9%)と7ヵ月連続でマイナスとなった。

3 今後も国内企業物価指数 の前年比上昇率は縮小

10月は円安の進行と原油価格の上昇で円ベースの輸入物価(前月比)が2ヵ月連続のプラスとなった。中東地域の緊張が高まっていることなどから、原油価格の上昇に伴い、輸入物価が上昇する可能性は残っている。しかし、国内企業物価指数の前年比上昇率は、政府の燃料油価格激変緩和措置や電気・都市ガス料金の負担軽減策に加え、前年の高い伸びの裏がでることもあり、縮小を続けるだろう。

国内企業物価指数の前年比寄与度分解



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。

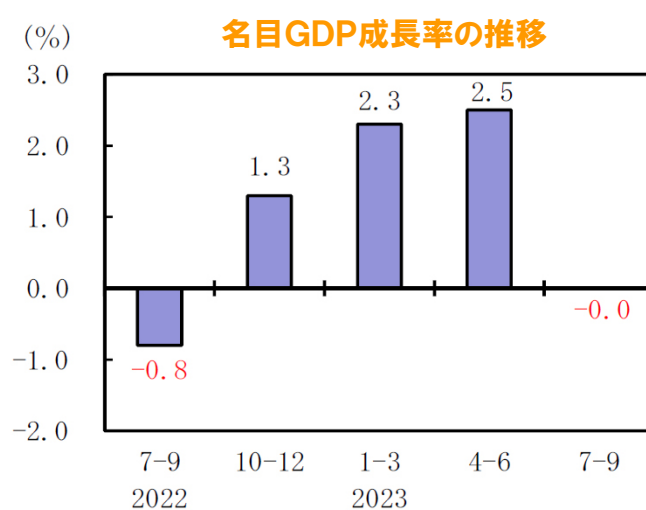
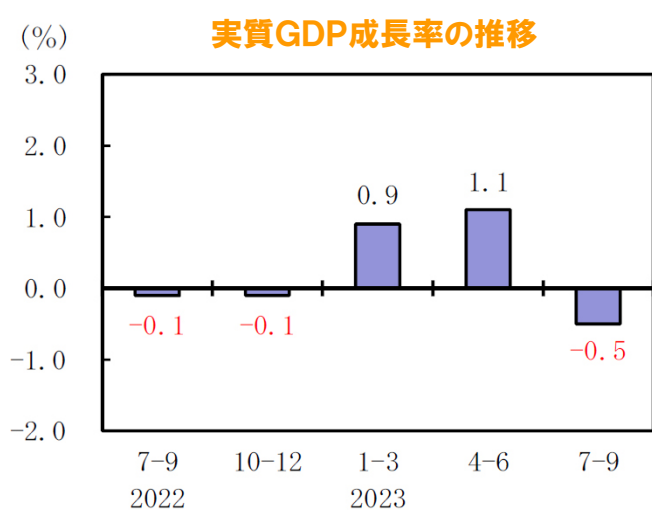
四半期別GDP速報 (2023年7-9月期・1次速報値)

内閣府 2023年11月15日公表

国内総生産(支出側)及び各需要項目

[1] GDP成長率(季節調整済前期比)

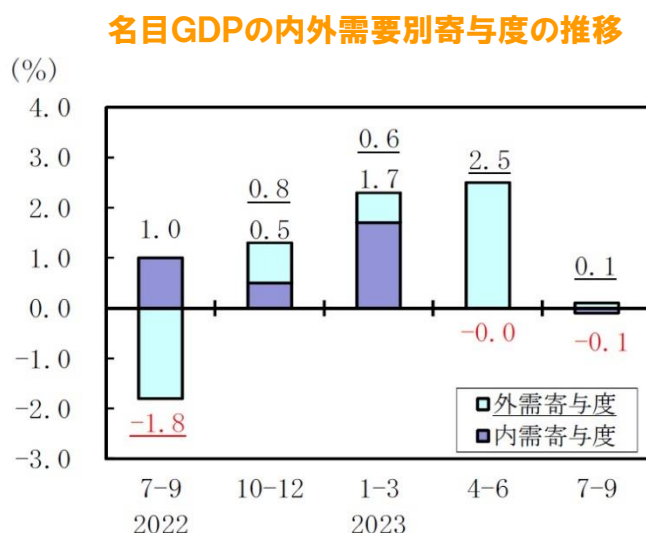
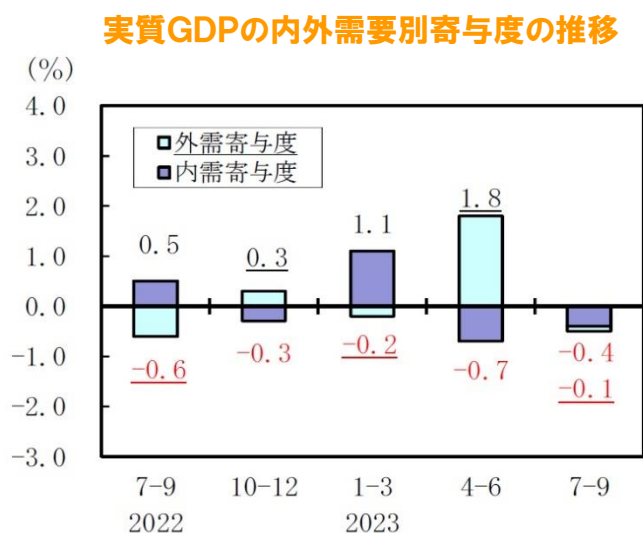
2023年7~9月期の実質GDP(国内総生産・2015暦年連鎖価格)の成長率は、▲0.5%(年率▲2.1%)となった。また、名目GDPの成長率は、▲0.0%(年率▲0.2%)となった。



[2] GDPの内外需別の寄与度

GDP成長率のうち、どの需要がGDPをどれだけ増加させたかを示す寄与度でみると、実質は国内需要(内需)が▲0.4%、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)が▲0.1%となった。

また、名目は国内需要(内需)が▲0.1%、財貨・サービスの純輸出(輸出-輸入)が0.1%となった。



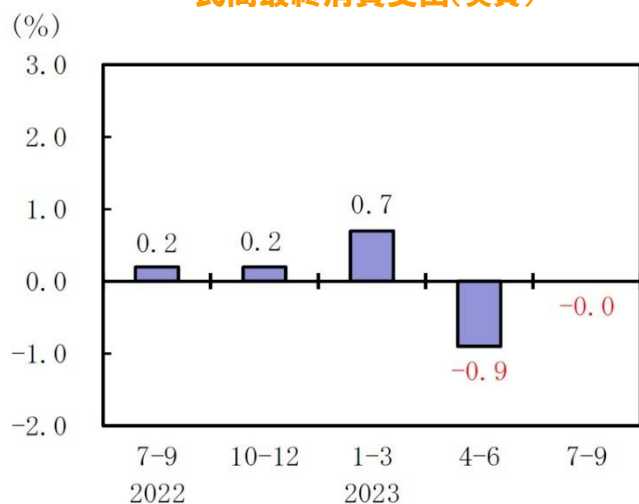
[3] 需要項目別の動向(季節調整済前期比)

(1) 民間需要の動向

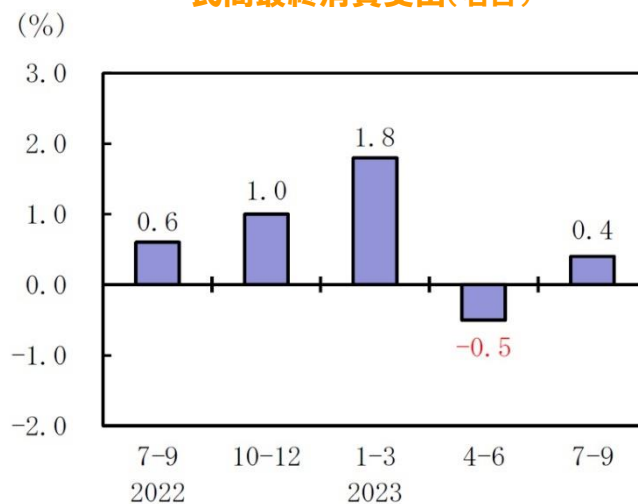
民間最終消費支出は、実質▲0.0%(4~6月期は▲0.9%)、名目0.4%(4~6月期は▲0.5%)となった。そのうち、家計最終消費支出は、実質▲0.1%(4~6月期は▲0.9%)、名目0.4%(4~6月期は▲0.5%)となった。

家計最終消費支出(除く持ち家の帰属家賃)は、実質▲0.1%(4~6月期は▲1.1%)、名目0.5%(4~6月期は▲0.6%)となった。

民間最終消費支出(実質)



民間最終消費支出(名目)



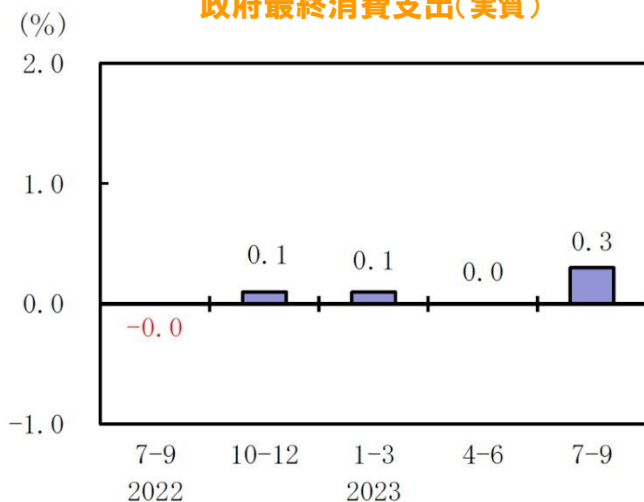
(2) 公的需要の動向

政府最終消費支出は、実質0.3%(4~6月期は0.0%)、名目0.7%(4~6月期は▲0.1%)となった。

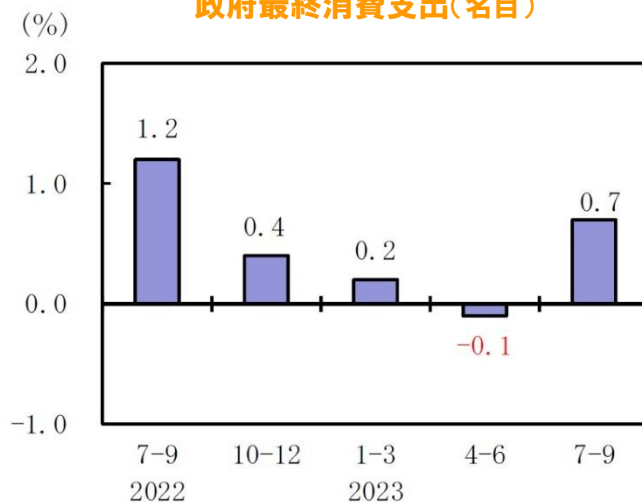
公的固定資本形成は、実質▲0.5%(4~6月期は0.3%)、名目0.1%(4~6月期は1.2%)となった。

公的在庫変動の成長率への寄与度は、実質0.0%(4~6月期の寄与度は0.0%)、名目▲0.0%(4~6月期の寄与度は▲0.0%)となった。

政府最終消費支出(実質)



政府最終消費支出(名目)

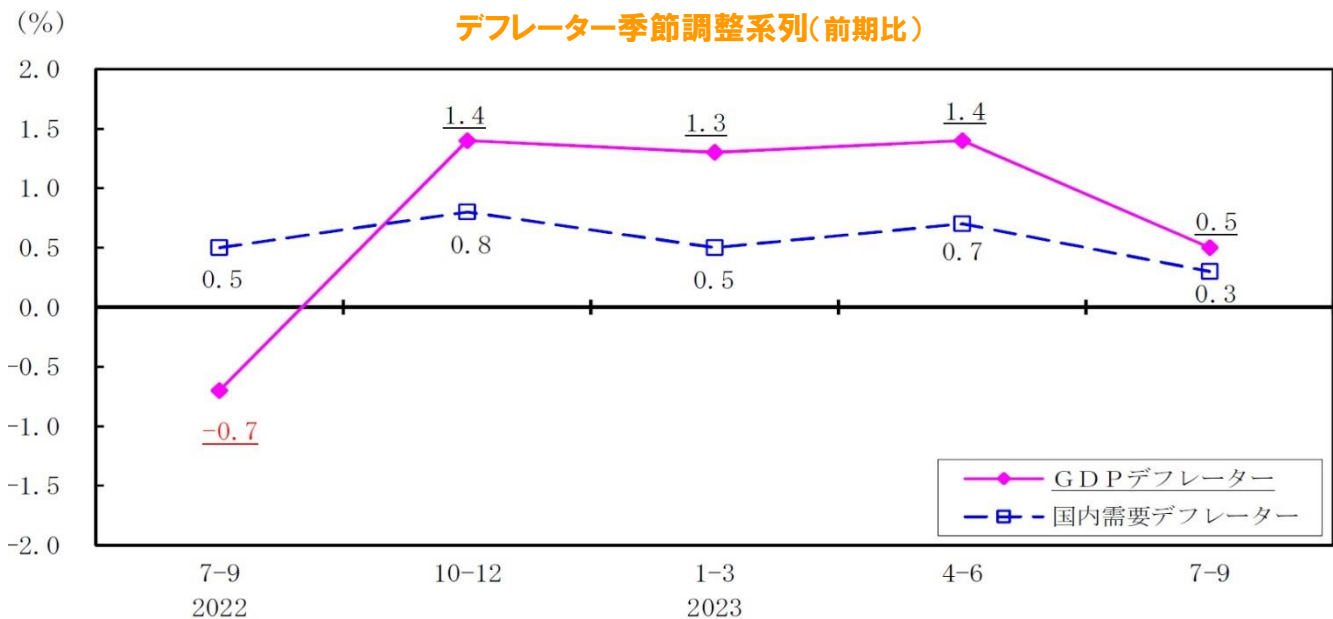


[4] デフレーターへの動向

(1) 四半期デフレーター季節調整系列^(注)(前期比変化率)

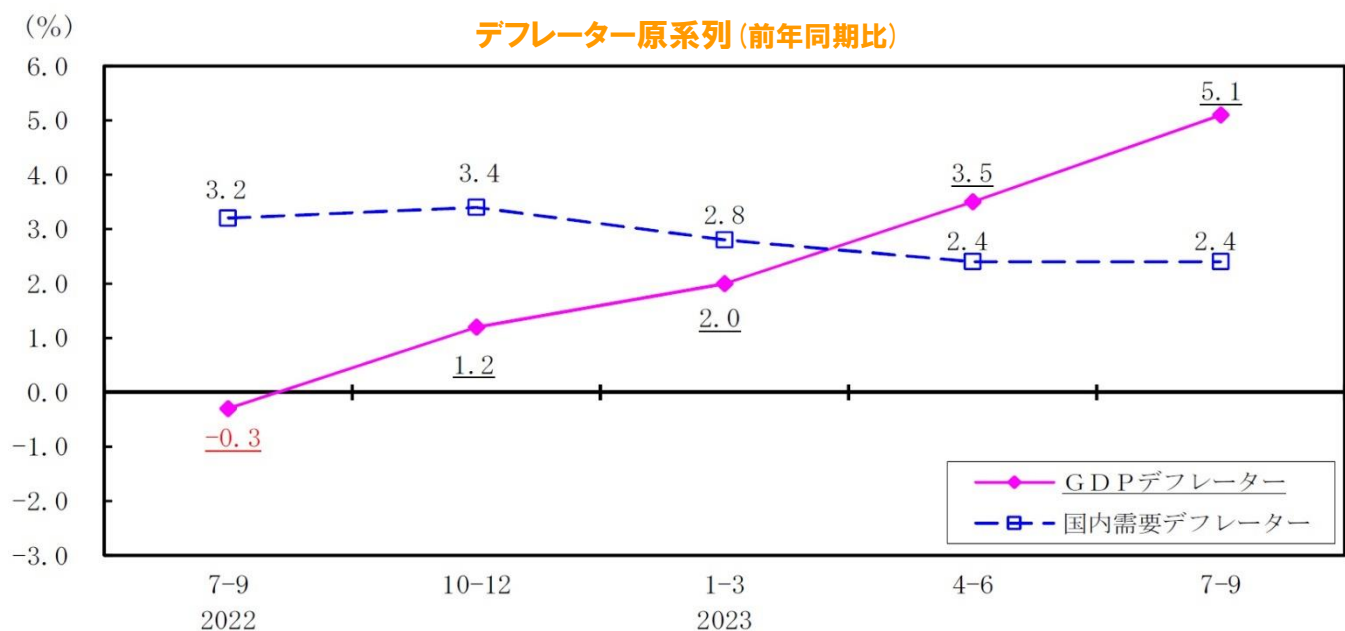
GDPデフレーターは、0.5%（4～6月期は1.4%）となった。国内需要デフレーターは、0.3%（4～6月期は0.7%）となった。財貨・サービスの輸出デフレーターは2.8%（4～6月期は0.6%）、財貨・サービスの輸入デフレーターは1.9%（4～6月期は▲2.8%）となった。

(注) 四半期デフレーター季節調整系列 = (名目季節調整系列 / 実質季節調整系列) × 100



(2) 四半期デフレーター原系列(前年同期比変化率)

GDPデフレーターは、5.1%（4～6月期は3.5%）となった。国内需要デフレーターは、2.4%（4～6月期は2.4%）となった。財貨・サービスの輸出デフレーターは1.1%（4～6月期は1.3%）、財貨・サービスの輸入デフレーターは▲7.8%（4～6月期は▲3.2%）となった。



四半期別GDP速報（2023年7-9月期・1次速報値）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』 ビジショナル・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 他

1

企業経営情報レポート

変化が迫られている役員制度

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4-11 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		●		●	●			●
監査役	社外(新任)	●	●			●	●		●
							●	●	●
	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

3

企業経営情報レポート

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

The screenshot shows a web interface for the DEX-i database. It includes a search bar for '会社名' (Company Name) and '役員役職' (Executive Position). Below this, there are several filter sections: '業種' (Industry) with checkboxes for various sectors like '公共' (Public), '製造' (Manufacturing), etc.; '分析軸' (Analysis Axis) with checkboxes for financial metrics like '売上高' (Sales), '利益' (Profit), etc.; and '報酬項目' (Compensation Item) with checkboxes for '報酬水準' (Compensation Level), '報酬構成' (Compensation Structure), etc. A large 'sample' watermark is overlaid on the interface.

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、役員報酬等（取締役の報酬、賞与其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となります。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: 税務戦略 > サブジャンル: 税務調査

税務調査が行なわれる時期

税務調査が行なわれる時期や
タイミング、心得について教えてください。

(1) 主に税務調査のターゲットとして見られやすい先

■ 異常値の原因が不明な会社や雑勘定残高の多い会社

その会社の経営数値が同業他社に比べて異常で、しかもその原因が不明である会社や雑勘定の残高が多い会社は、調査対象会社とされます。

■ 過去に重加算税などを課されたことのある会社

過去の申告について不正があったため、重加算税などを課税されたことのある会社は、3年以内に再度、税務調査が行なわれる可能性が大きいといえましょう。

＜参考＞ ～他の選定方法の例

- | | |
|--------------------|----------------------|
| ① 前回調査から3年以上経過している | ② 企業の業績に著しい変化が生じた |
| ③ 大きな設備投資をした | ④ 個人借入金が増えたり、大幅に変動した |

(2) 法人税確定申告書および添付書類の分析

国税局・税務署では法人税確定申告書及び添付書類のほか、過去数年分の法人税申告書のファイル・従前の調査経緯などを記載した税歴表・各種資料せんを総合して、当該年分の申告書の審理・検討が行なわれます。

(3) 心得

① 金庫や引き出し、キャビネットなどの整理・点検

任意調査できた場合でもかならず金庫や担当者の引出まで検査されるものと考えて整理・点検しておくべきです。

② 手許現金と出納帳との照合

現金は日頃から確実に照合され、合致しているのが普通です。調査時点で食い違いが生じれば疑念を持たれ、不利な立場を招くことになります。

平素の管理体制が問われる問題ですので完全に合致させておきます。

③ 帳簿や伝票、証憑書類の整理

帳簿や伝票、請求書、領収書などは所定のファイルにして期別・年月を記入し準備をします。帳簿書類の落書きやチェックについても十分説明できるようにしておく必要があります。

証拠書類と調査の重点項目

Q
uestion

揃えておくべき証拠書類と
調査の重点項目について教えてください。

A
nswer

事前準備書類等としては、調査が、代表者の所得税を対象とするのか、会社の法人税を対象とするのかにより異なりますが、一般的には以下の参考資料、帳簿及び証票を準備しておくことが必要となります。

なお、通常の調査では今は時効の延長もあり過去5年分が調査対象となりますので、期別毎にダンボール等で区分保管しておくといよいでしょう。

① 参考資料

- 法人の概況書
- 株主名簿
- 関連法人を統括するグループ関連組織図
- 法人の商業登記簿謄本及び株主総会等議事録
- 役員、従業員名簿・組織図

② 帳簿類

- 現金、預金出納帳
- 普通預金通帳
- 当座預金照合表
- 総勘定元帳
- 補助簿
- 申告書一式

③ 証票類

- 売上関連帳票
- 仕入関連帳票
- 棚卸表
- 領収書控え
- 請求書、受取請求書
- 給与台帳
- タイムカード
- 源泉徴収簿
- 各種契約書

■ 調査に立ち会う時の心得

- ① 経営者との連携
- ② 金庫や引き出し、キャビネットなどの整理・点検
- ③ 手許現金と出納帳との照合
- ④ いらざる疑いを招かないように
- ⑤ 一般従業員への注意
- ⑥ 経理担当者としての準備
- ⑦ IT時代の調査なので、嘘は墓穴を掘る結果に