

週刊WEB

# 企業経営

マガジン

2018  
576  
5/22

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年5月16日号

## QE速報: 1-3月期の実質GDPは 前期比▲0.2%(年率▲0.6%)

～9四半期ぶりのマイナス成長だが、  
景気の回復基調は途切れず

経済・金融フラッシュ 2018年5月11日号

## 貸出・マネタリー統計(18年4月)

～銀行貸出の伸び率低下が一服

経営  
TOPICS

統計調査資料

機械受注統計調査報告 (平成30年1月実績)

経営情報  
レポート

先人の知恵を活かして会社を変える！

中小企業の課題解決に役立つ「枠組み思考」の活用法

経営  
データ  
ベース

ジャンル: 企業運営 サブジャンル: 取締役の職務と権限

取締役の法的義務と責任

取締役の資格と取締役の権限

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

京都税理士法人  
KYOTO CERTIFIED TAX ACCOUNTANT COMPANY

京都本社  
〒601-8328 京都市南区吉祥院九条町30番地1 江後経営ビル  
TEL: 075-693-6363 FAX: 075-693-6565

滋賀本社  
〒525-0059 滋賀県草津市野路1丁目4番15号 センシブルBLDG ZEN 6階  
TEL: 077-569-5530 FAX: 077-569-5540

大阪支社  
〒530-0001 大阪府大阪市北区柳田1-1-3 大阪駅前第三ビル31F  
TEL: 06-6344-1683 FAX: 06-6344-1578

ネット  
ジャーナル

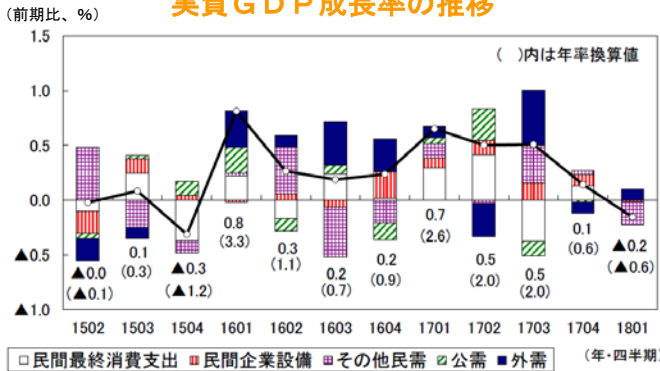
ニッセイ基礎研究所

# QE速報:1-3月期の実質GDPは 前期比▲0.2%(年率▲0.6%)

～9四半期ぶりのマイナス成長だが、景気の回復基調は途切れず

**1** 2018年1-3月期の実質GDPは、前期比▲0.2%（年率▲0.6%）と9四半期ぶりのマイナス成長となった（当研究所予測4月27日：前期比▲0.1%、年率▲0.5%）。

実質GDP成長率の推移



<需要項目別結果>

	2017年10-12月期			2018年1-3月期			2017年度
	改定値 (5/16)	2次速報値 (3/9)	差	1次速報値 (5/16)	当社予測 (4/27)	速報値 (5/16)	
実質GDP (前期比年率)	0.1 (0.6)	0.4 (1.6)	▲0.3 (▲1.0)	▲0.2 (▲0.6)	▲0.1 (▲0.5)	▲0.0 (▲0.1)	1.5
内 需 (寄与度)	0.2 (0.2)	0.4 (0.4)	▲0.2 (▲0.2)	▲0.2 (▲0.2)	▲0.2 (▲0.2)	▲0.0 (▲0.0)	1.1 (1.1)
民 需 (寄与度)	0.3 (0.3)	0.6 (0.4)	▲0.3 (▲0.2)	▲0.3 (▲0.2)	▲0.3 (▲0.2)	▲0.0 (▲0.0)	1.3 (1.0)
民間最終消費支出	0.2	0.5	▲0.3	▲0.0	▲0.2	0.2	0.8
民間住宅	▲2.7	▲2.6	▲0.1	▲2.1	▲2.1	0.0	▲0.3
民間企業設備	0.6	1.0	▲0.4	▲0.1	0.6	▲0.7	3.0
民間在庫変動 (寄与度)	(-0.1)	(0.1)	(0.0)	(▲0.1)	(▲0.1)	(0.0)	(-0.1)
公 需 (寄与度)	▲0.1 (▲0.0)	▲0.0 (▲0.0)	▲0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	0.1 (0.0)	▲0.1 (0.0)	0.7 (0.2)
政府最終消費支出	▲0.0	▲0.0	0.0	0.0	0.2	▲0.1	0.4
公的固定資本形成	▲0.4	▲0.2	▲0.2	0.0	0.0	0.0	1.5
財貨・サービスの接輸出 (寄与度)	(▲0.1)	(▲0.0)	(▲0.1)	(-0.1)	(0.0)	(0.0)	(-0.4)
財貨・サービスの輸出	2.2	2.4	▲0.2	0.6	0.4	0.2	6.2
財貨・サービスの輸入	3.1	2.9	0.2	0.3	0.2	0.1	4.0
名目GDP	0.1	0.3	▲0.1	▲0.4	▲0.2	▲0.2	1.6

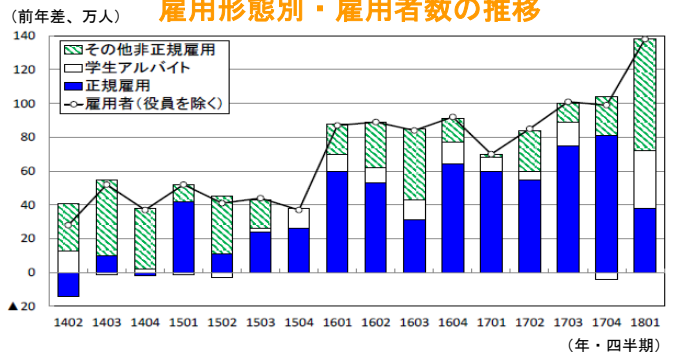
(資料) とともに内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

**2** 外需は前期比・寄与度0.1%（年率0.3%）と成長率を若干押し上げたが、民間消費（前期比▲0.0%）、住宅投資（前期比▲2.1%）設備投資（前期比▲0.1%）の民間最終需要がいずれも減少したことに加え、民間在庫変動が前期比・寄与度▲0.1%（年率▲0.6%）と成長率を押し下げたことから、国内民間需要が6四半期ぶりに減少した。

**3** 1-3月期の実質GDPはマイナス成長となったが、設備投資、民間在庫変動は法人企業統計の結果が反映される2次速報で大幅に改定される可能性があるため、1次速報の数字はあくまでも暫定的なものと捉えるべきだ。また、民間消費の減少は大雪、生鮮野菜の価格高騰といった一時的な要因によるものであることを踏まえれば、景気の回復基調は維持されていると判断される。

**4** 4-6月期は一時的なマイナス要因の剥落に伴い民間消費、設備投資が増加に転じ、潜在成長率を上回るプラス成長に復帰する可能性が高い。ただし、約20年ぶりの高い伸びとなった雇用者報酬は、推計に用いられる基礎統計の問題から過大推計されている可能性がある。雇用者報酬の高い伸びをもとに消費の先行きを楽観的にみることはできない。

雇用形態別・雇用者数の推移



(注) 学生アルバイトは15~24歳のパート・アルバイトのうち在学中の者  
(資料) 総務省統計局「労働力調査(詳細集計)」

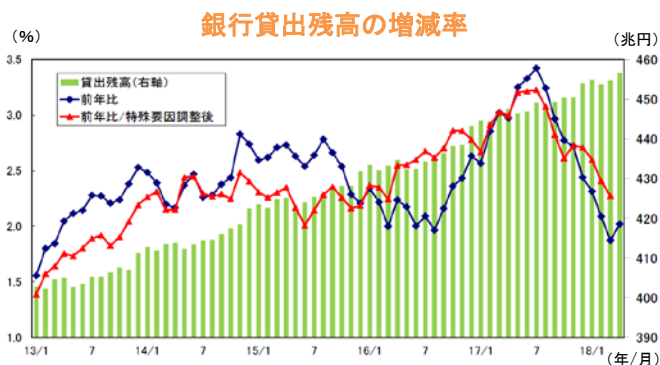
# 貸出・マネタリー統計(18年4月) ～銀行貸出の伸び率低下が一服

ニッセイ基礎研究所

## 1 貸出動向:貸出の伸び率は9ヵ月ぶりに上昇

5月10日に発表された貸出・預金動向(速報)によると、4月の銀行貸出(平均残高)の伸び率は前年比2.02%と前月(同1.87%)から上昇した。

伸び率の上昇は9ヵ月ぶりとなる。都銀等の伸び率が前年比0.5%(前月は0.3%)と9ヵ月ぶりに上昇したほか、地銀(第2地銀を含む)の伸び率も前年比3.4%(前月は3.3%)とやや上昇した。



(注) 特殊要因調整後は、為替変動・債権償却・流動化等の影響を考慮したもの。特殊要因調整後の前年比＝(今月の調整後貸出残高－前年同月の調整前貸出残高)／前年同月の調整前貸出残高

(資料) 日本銀行

## 2 主要銀行貸出動向アンケート調査:

### 資金需要は企業・個人向けともに鈍化

日銀が4月20日に発表した主要銀行貸出動向アンケート調査によれば、2018年1-3月期の(銀行から見た)企業の資金需要増減を示す企業向け資金需要判断D.I.は3と前回(2017年10-12月期)の8から低下した。

低下は3四半期ぶり。同期間の銀行貸出の伸びは鈍化傾向にあったため、実際の貸出動向と整合的な結果と言える。

企業規模別では、大企業向けが-1(前回は0)とマイナス(「減少」との回答が優勢)に転じたうえ、これまで3四半期連続で上昇を続けてきた中小企業向けも6(前回は9)と低下。中小企業向け資金需要が全体を牽引している構図は変わらないが、牽引力はやや弱まったようだ。

## 3 マネタリーベース:日銀の国債買入れペースは2ヵ月連続で50兆円増を割り込む

5月2日に発表された4月のマネタリーベースによると、日銀による資金供給量(日銀当座預金+市中に流通するお金)を示すマネタリーベースの前年比伸び率は7.8%と、前月(同9.1%)から低下した。伸び率は4ヵ月連続で1桁台に落ち込んでいる。

## 4 マネーストック:

### 投資信託は5ヵ月連続のマイナスに

5月11日に発表された4月のマネーストック統計によると、市中に供給された通貨量の代表的指標であるM2(現金、国内銀行などの預金)平均残高の伸び率は前年比3.32%(前月改定値は3.05%)、M3(M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む)の伸び率は同2.84%(前月改定値は2.62%)とともに上昇した。

# 機械受注統計調査報告

(平成30年3月実績および平成30年4~6月見通し)

内閣府 2018年5月17日公表

## 調査結果の概要(季節調整値)

- ① **機械受注総額**の動向をみると、2018（平成30）年2月前月比2.3%減の後、3月は同7.9%減の2兆2,280億円となった。
- ② 需要者別にみると、**民需**は前月比18.8%減の9,196億円、**官公需**は同5.2%減の2,432億円、**外需**は同7.2%減の9,386億円、**代理店**は同9.3%増の1,306億円となった。
- ③ 民間設備投資の先行指標である「**船舶・電力を除く民需**」の動向をみると、2018（平成30）年2月前月比2.1%増の後、3月は同3.9%減の8,566億円となった。  
このうち、製造業は同17.5%減の3,650億円、非製造業（除く船舶・電力）は同2.2%増の4,759億円となった。
- ④ 1~3月をみると、**受注総額**は前期比5.3%減の7兆1,213億円となった。  
需要者別にみると、**民需**は同3.5%減の3兆372億円、**官公需**は同6.4%減の7,075億円、**外需**は同1.7%減の3兆471億円、**代理店**は同0.3%増の3,656億円となった。  
また、「**船舶・電力を除く民需**」は同3.3%増の2兆6,198億円、製造業は同2.5%増の1兆2,168億円、非製造業（除く船舶・電力）は同3.4%増の1兆4,070億円となった。
- ⑤ 2018（平成30）年4~6月見通しをみると、**受注総額**は前期比9.9%増の7兆8,248億円の見通しになっている。需要者別にみると、**民需**は同6.8%増の3兆2,433億円、**官公需**は同1.1%増の7,155億円、**外需**は同11.2%増の3兆3,897億円、**代理店**は同4.7%増の3,830億円の見通しになっている。また、「**船舶・電力を除く民需**」は同7.1%増の2兆8,068億円、製造業は同9.9%増の1兆3,368億円、非製造業（除く船舶・電力）は同3.7%増の1兆4,586億円の見通しになっている。
- ⑥ 2017（平成29）年度実績をみると、**受注総額**は前年度比6.3%増の28兆4,769億円になっている。需要者別にみると、**民需**は同1.1%減の12兆312億円、**官公需**は同5.2%減の2兆9,774億円、**外需**は同18.8%増の11兆9,908億円、**代理店**は同5.5%増の1兆4,774億円になっている。また、「**船舶・電力を除く民需**」は同0.8%減の10兆1,480億円、製造業は同9.2%増の4兆6,056億円、非製造業（除く船舶・電力）は同7.8%減の5兆5,644億円になっている。

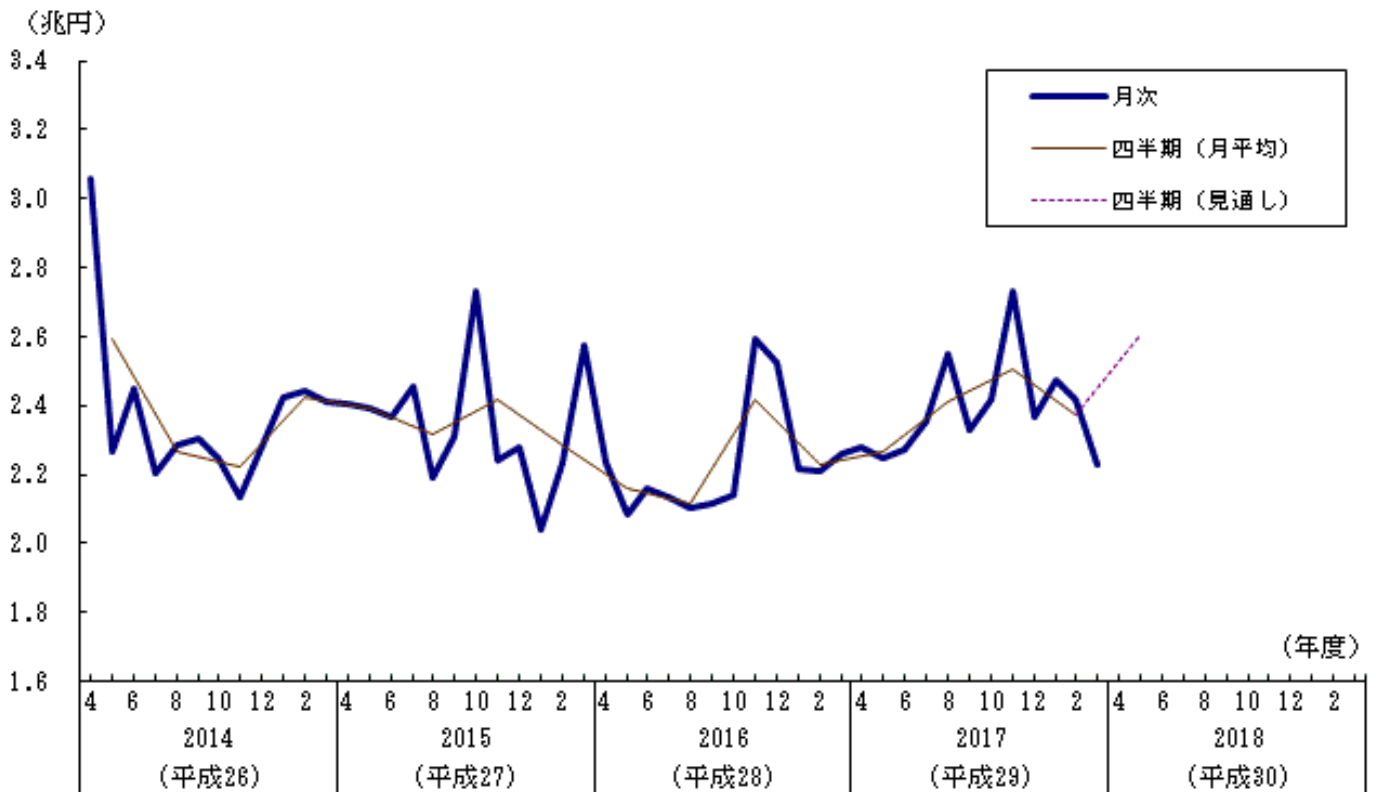
### 対前月(期)比

(単位:%)

需要者	期・月	2017年度	2017年		2018年		2017年	2018年		
		(平成29年度)	(平成29年)	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	(平成29年)	(平成30年)	12月
		(実績)	(実績)	(実績)	(実績)	(見通し)	(実績)	(実績)	(実績)	(実績)
受注総額		6.3	6.3	4.0	-5.3	9.9	-13.4	4.5	-2.3	-7.9
民需		-1.1	5.7	3.1	-3.5	6.8	-6.0	-3.4	14.9	-18.8
〃(除船電)		-0.8	2.8	0.3	3.3	7.1	-9.3	8.2	2.1	-3.9
製造業		9.2	6.2	3.5	2.5	9.9	-8.5	9.9	8.0	-17.5
非製造業(除船電)		-7.8	0.0	-2.1	3.4	3.7	-5.3	4.4	0.0	2.2
官公需		-5.2	11.6	-5.0	-6.4	1.1	1.8	-18.7	23.6	-5.2
外需		18.8	8.8	0.6	-1.7	11.2	-8.2	11.6	-7.8	-7.2
代理店		5.5	-2.6	-1.4	0.3	4.7	-3.7	-3.1	3.3	9.3

(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。

### 機械受注総額



(備考) 1. 四半期(月平均)は季節調整済みの月平均値を期央月の位置に表示(例えば7~9月の月平均値は8月の位置に表示)。 2. 「2018年4~6月(見通し)」の計数は、「見通し調査(2018年3月末時点)」の季節調整値を3で割った数値。

### 民需の業種別機械受注の伸び

(単位:%)

期・月 需要者	2017年 (平成29年)			2018年 (平成30年)				
	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	2017年 (平成29年) 12月	2018年 (平成30年) 1月	2月	3月
<b>I 製造業計</b>	2.6	6.2	3.5	2.5	-8.5	9.9	8.0	-17.5
1 食品製造業	-3.2	27.5	-1.6	-4.8	17.9	-0.1	-1.8	-19.6
2 繊維工業	56.8	-53.6	25.2	8.5	7.9	4.0	8.8	-13.2
3 パルプ・紙・紙加工品	-47.4	-3.5	32.5	-3.9	175.0	-44.8	36.3	-49.1
4 化学工業	-4.4	1.7	11.4	23.2	-13.5	37.9	41.2	-15.6
5 石油製品・石炭製品	18.7	-29.0	23.3	52.3	1.8	20.2	70.1	-12.4
6 窯業・土石製品	-1.6	7.5	22.6	-9.6	64.2	-30.5	18.2	-24.8
7 鉄鋼業	5.9	0.5	-0.7	10.1	16.5	-35.2	120.8	-41.5
8 非鉄金属	-66.4	250.3	-16.8	-49.1	-61.3	-2.8	-3.1	-42.3
9 金属製品	2.8	-8.3	8.5	9.6	18.7	-28.0	45.0	-3.7
10 はん用・生産用機械	8.0	-1.1	12.5	-4.1	-1.2	0.4	-6.4	-2.5
11 業務用機械	15.9	-2.5	7.6	-1.4	3.6	-10.3	9.7	6.2
12 電気機械	-9.8	2.8	16.4	22.0	7.1	23.4	-13.7	14.7
13 情報通信機械	18.9	-1.6	12.1	3.3	1.6	29.5	-25.6	2.7
14 自動車・同付属品	9.5	0.6	-5.0	12.2	4.4	15.3	-4.4	1.6
15 造船業	-16.6	30.7	-19.3	50.1	-19.4	78.0	33.9	-71.8
16 その他輸送用機械	6.5	-0.3	2.7	19.7	6.0	11.8	17.6	-45.3
17 「その他製造業」	13.5	8.0	3.7	-16.5	-27.7	13.1	-18.5	10.8
<b>II 非製造業計</b>	-2.8	4.3	0.3	-2.9	-5.9	-2.0	12.2	-20.0
18 農林漁業	19.1	-6.3	-1.2	-5.0	9.9	-8.7	-1.7	4.3
19 鉱業・採石業・砂利採取業	-3.2	1.5	-4.6	2.7	6.0	35.2	-50.2	25.1
20 建設業	-25.5	-3.5	4.9	7.3	-1.2	-3.0	-1.6	22.4
21 電力業	2.2	-1.0	25.1	-8.5	-31.2	14.9	37.4	-62.1
22 運輸業・郵便業	-14.0	23.4	-1.2	4.9	4.9	11.2	-19.8	10.2
23 通信業	1.3	-6.7	-3.0	-3.7	-18.0	-10.0	26.9	14.4
24 卸売業・小売業	17.0	-4.9	20.9	-15.8	-35.3	-24.7	36.3	18.4
25 金融業・保険業	-15.2	14.9	-7.3	-5.9	12.1	-8.5	-4.0	3.3
26 不動産業	-34.6	13.0	5.9	77.4	27.8	175.3	-63.3	-6.1
27 情報サービス業	-4.7	5.7	-2.3	-6.2	-10.0	-1.9	11.3	-18.7
28 リース業	4.4	30.9	-36.8	5.3	-14.0	2.9	10.0	-5.2
29 「その他非製造業」	-19.5	4.4	-14.6	17.7	-2.7	17.6	13.4	-14.5

- (備考) 1. 季節調整系列の対前期(月)増減率。  
 2. 「繊維工業」、「窯業・土石製品」は、従来は「その他製造業」に含まれていた。  
 3. 「はん用・生産用機械」は、従来の「一般機械」から「事務・サービス・娯楽用機械」を除いたもの。  
 4. 「業務用機械」は、従来の「精密機械」に「一般機械」の「事務・サービス・娯楽用機械」を加えたもの。



先人の知恵を活かして会社を変える！

# 中小企業の課題解決に役立つ 「枠組み思考」の活用法

1. 中小企業の課題解決に役立つ枠組み思考とは
2. 稼ぐ仕組み作りに役立つ枠組み思考
3. 組織力強化を促進させる枠組み思考



## 参考文献

- 「ビジネス・フレームワーク」堀公俊 著（日本経済新聞出版社）
- 「戦略フレームワーク25」ポーガン・エバンス著（ダイヤモンド社）
- 「事業戦略策定ガイドブック」坂本雅明 著（同文館出版）
- 「戦略フレームワークの思考法」手塚貞治 著（日本実業出版）
- 「成功確率を高める意思決定」安藤浩之 著（産業能率大学出版部）

# 1

## 企業経営情報レポート

# 中小企業の課題解決に役立つ枠組み思考とは

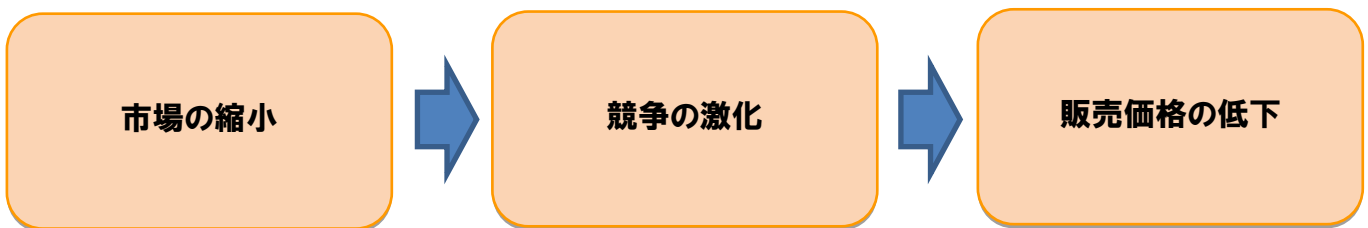
### ■ 中小企業が抱えている事業に関する課題

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。

政府は2%のインフレターゲットを定めているものの、新聞、雑誌から見られる傾向としても、消費マインドはなかなか向上しないのが実態です。

外食産業における低価格メニューの価格競争、通信業界においても格安スマホの大競争が見られるなど、市場の低価格志向、デフレ傾向に歯止めが効かない状況です。

中小企業においても、大手企業との取引では受注単価の引き下げ要請が強まっていたり、顧客との契約金額、販売価格の低下傾向が続いています。



### ■ 中小企業が抱えている人材・組織に関する課題

人材・組織に関する悩みも根深いものがあります。バブル崩壊、リーマンショック後の採用抑制の反動で、ここ数年採用競争が激しくなっており、人材の確保が難しくなっています。

また、人口減少という経営環境下で、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。

このような経営環境下では、経営者一人の知恵だけで縮小していく既存事業の反転攻勢をかけるには限界があり、幹部や現場社員が一体となった事業創出が必要です。

しかしながら、そのような人材育成が進んでおらず、企業家精神やイノベーション意欲を持った社員が少ないという悩みが多く聞かれます。





# 2

## 企業経営情報レポート

# 稼ぐ仕組み作りに役立つ枠組み思考

中小企業が抱える事業面の経営課題を克服していくためには、既存事業の強みを活かして、市場を開拓したり、商品開発をしたりという工夫が必要になってきます。

「どうせウチは中小企業で取り柄がないから。」という声も多く聞きますが、意外と自社の取り柄を理解していない中小企業があります。

下記の事例は典型的な中小企業の成功事例です。

会社名：東海部品工業（株）

社員数：80名

事業内容：六角ボルト、特殊ボルト、精密ねじ、マイクロねじ、マイクロパーツ、手術用部品、インプラント製品の研究、設計、製造

### <稼ぐ仕組みづくりへの取り組み内容>

1947年創業、輸送用機械器具のねじ部品専門メーカーとして成長。

既存の技術を活かし、1999年にパソコン用のマイクロねじ製造に参入。度重なる困難を乗り越え量産化に成功し、第二の主軸事業となる。

パソコン関連の受注の波があるため、次の事業展開を考え、医療用のチタンボルト製造開発にチャレンジ。初めて扱う金属、初めて参入する医療業界で手探りのチャレンジながら製品化を実現。さらに医療業界への進出で得た人脈を通して、人工関節インプラントの開発設計にも進出。

### <成功のポイント>

- 自社の強みである高い加工技術を自社で自己認識していたこと。
- 既存事業がダメになる前に次の事業展開を考え、成長分野への進出を図ったこと。

（出典：関東経済産業局 中小企業成功事例研究）

このように、中小企業であっても自社の強みを活かして事業開発を行っていくことが可能です。

稼ぐ仕組み（経営戦略）を立案する場面では、まずは、自社が置かれている状況を的確に把握し、経営課題を整理することが必要となります。経営課題を把握すると、自社が取るべき戦略を立案することが可能となります。その際に役立つ枠組み思考として、代表的な3つの枠組み思考を紹介します。

### ■戦略立案に役立つ枠組み思考

● 3C分析

● SWOT分析

● VRIO分析

# 3

## 企業経営情報レポート

# 組織力強化を促進させる枠組み思考

中小企業のもう一つの課題として、人材育成、組織活性化、すなわち組織力の強化が挙げられます。「社員が成長しない。組織が沈滞ムードである。改善提案がない。」というのは、多くの中小企業で見られる傾向です。

しかし、嘆いていても状況は変わりません。

下記の企業は典型的な中小企業ですが、いくつもの取り組みを通して人材育成、組織活性化に成功した事例です。

会社名：日本原料（株）

社員数：約 70 名

事業内容：水道用ろ過材開発・製造・販売、浄水場・ろ過池更生工事  
関連機械開発・製造・販売

### <人材育成・組織活性化への取り組み内容>

現社長が入社した当時は会社ビジョンがなく、新卒採用もしていなかったため社員の平均年齢は 57 歳、モチベーションが低く保守的、変化を嫌う体質であった。

まず新卒 6 名を採用し、社員の若返りを図った。

その後「私の提案制度」を導入し、社員からのオールラウンドな提案を受け入れることにした。次に「21 世紀プロジェクト」を導入し、実行したいことに合わせて部門横断のチームを作り、プロジェクトを進めていける体制づくりをした。

さらに、「ブルーバード制度」という青年取締役制度を導入。任期 1 年で取締役に昇格し、自ら提案した組織変革の企画を社長と一緒に達成させていく取り組みも進めた。

### <成功のポイント>

- ・社員の若返りを図るために、新卒の採用を進めたこと。
- ・人材育成と組織活性化を推進するために 3 つの仕掛けを取り入れたこと。

（出典：（財）日本経済団体連合会 中小企業の人材確保と育成について）

このように、自社の競争力を高めていくためには、社員一人ひとりの能力開発と組織の活性化、すなわち組織力強化が最も重要な取り組みであるといえます。

ここでは、組織力強化につながる 3 つの枠組み思考を紹介します。

## ■組織力強化に役立つ枠組み思考

● S L 理論

● ジョハリの窓

● G R O W モデル

## ■ SL理論

SL理論は、部下の成熟度に応じた適切なリーダーシップを発揮するために用いられる理論です。SLというのは、Situational Leadership（リーダーシップ条件適応）の略です。部下の成熟度を把握してSL理論を活用することで、効果的な人材育成を実践することができます。

SL理論では、部下の成熟度を指示的行動（仕事志向）と共働的行動（人間志向）の2つの軸で、4象限(教示型・説得型・参加型・委任型)に分類します。部下の成熟度の判定は、指示的行動を「ティーチングの必要度」、共働的行動を「コーチングの必要度」に置き換えると分かりやすくなります。こちらを活用して、部下ひとり一人の成熟度を判定し、部下それぞれに対するリーダーシップのスタイルを決めることができます。

### ■ 部下成熟度に合わせてリーダーシップスタイルと関わり方

部下の成熟度	指示的行動	共働的行動	リーダーシップスタイル	部下への関わり方
未成熟	高	低	教示型	仕事の手順ややり方を細かく指示・監視する
やや未成熟	高	高	説得型	指示の意図を説明し、部下に意見を求める
やや成熟	低	高	参加型	最小限の指示で自主性を促し、共に意思決定する
成熟	低	低	委任型	意思決定や問題解決などの責任を部下に任せる

## ■ ジョハリの窓

ジョハリの窓は、相互理解を深める場面で役立ちます。

自分が理解している自分と他人が理解している自分を4つの窓に分類し、互いに開放された領域が明らかになります。

これをうまく活用すると、相互理解が深まりコミュニケーションが改善されます。また、未知の自分を発見することもできるため、自分自身の成長にもつながります。

## ■ GROWモデル

GROWモデルは、対話を通じて部下の目標達成や自己実現を図る場面で活用できます。

GROWとは、目標の設定（Goal）、現状の把握（Reality）、資源の発見（Resource）、選択肢の創出（Options）、目標達成の意思確認（Will）の頭文字のことです。GROWモデルは、以下の5つのステップが踏みますが、それぞれの段階で、質問を投げかけることによって自身自身で考えさせることが重要です。

ジャンル:企業運営 > サブジャンル:取締役の職務と権限

# 取締役の法的義務と責任

取締役の法的義務と責任について教えてください。

取締役は法的には株主から会社の経営を委任されているため、受任者としての善良なる管理者の注意を持って会社経営に当らなければならないという善管注意義務を負っています。これは、役員として当然期待される常識を身につけ、日頃の経営判断や問題に対処しなければならない行動義務をいいます。また会社の業務方針に従って常に会社に対して忠実に仕事をする忠実義務も求められます。要するに、すでに述べたような、取締役への期待を果たすために、自分を磨き、知識を身に付け、会社のために、忠実に、時には社長や他の役員の間違いを正すように職務を果たせば、義務を果たしたことになるわけです。

## 1. 会社に対する責任

取締役の会社に対する責任は過失責任と無過失責任に分かれます。

過失責任は、取締役に故意又は過失があったときに限り責任を負うものです。無過失責任は、取締役に故意または過失がなくても責任を負うものです。

## 2. 法令・定款違反の責任

取締役が法令又は定款に違反した行為をした結果、会社が損害を被ったときは、取締役はその損害を賠償する責任を負う。また、取締役が取締役会の承認を得ないで競業取引又は利益相反取引をした結果、会社に損害を与えれば、取締役の法令違反行為により損害賠償責任を負います。

## 3. 違法配当の責任

代表取締役が、利益配当の制限規定に違反して、配当できる利益がないのに、違法に利益処分案を作成して定時総会に提出して承認を受けた結果、違法な利益配当をした場合には、当該代表取締役は違法に配当された額を会社に弁済する責任を負います。

また、中間配当についても同様の責任を負います。

## 4. 取締役の利益相反取引の責任

取締役会の承認を得て、取締役が会社と直接取引したり、代表取締役が第三者と間接取引をした結果、会社が損害を被ったときは、直接取引については、当該取締役個人が、間接取引については当該代表取締役が、会社に対して会社が被った損害を賠償する責任を負うとともに、取締役会の承認決議に賛成した取締役全員が連帯して損害を賠償する責任を負います。

## 5. 第三者に対する責任

取締役は、会社以外の第三者である株主又は会社債権者等に対しても責任を負います。

これには任務懈怠による責任、不法行為責任、虚偽記載の責任があります。

ジャンル:企業運営 > サブジャンル:取締役の職務と権限

# 取締役の資格と取締役の権限

取締役になれる人の要件及び  
取締役の権限について教えてください。

## 1. 取締役の資格要件

取締役には基本的には以下のような欠格事由がなければ誰でもなれます。

したがって、未成年者であっても取締役就任は可能です。ただ、未成年者が本当に取締役としての職務を完全に果たせるかどうかについては異論もあろうかと思えます。

単に員数合わせのためだけに、我が子を取締役にするようなことは他の取締役や幹部社員のやる気を削ぐ要因ともなりますし、ましてや役員報酬を支払っているとなるとなさらすので、経営者はそのことを厳に慎むべきでしょう。

### ●取締役の欠格事由

- ・商法、商法特例法または有限会社法で定める罪によって刑に処せられ、その執行を終えてから2年を経過しない者
- ・上記以外の罪で禁固以上の刑に処せられ、その執行を終えていないもの

## 2. 取締役の権限

取締役には次のような権限があります。

- ①会社の業務執行に関する決定に参加
- ②代表取締役の選任、解任
- ③株主総会の決議取消しや無効確認の訴え
- ④取締役会の召集
- ⑤株主総会に出席

## 3. 取締役の兼任禁止

- ①自社の監査役
- ②自社の会計監査人
- ③親会社の監査役
- ④競争会社の役員

監査役は取締役の業務執行を監査する責務を負っていますが、監査する側とされる側と一緒に監査になりませんので兼任が禁止されて当然のことです。会計監査人も同様で、この場合取締役をやめてから1年を超えないと就任できません。

親会社の監査役は子会社に対する調査権を持っています。企業結合が複雑化している今日の実態からすると、監査役による子会社の調査権の実効を阻害する兼任禁止の規定は当然のことと言えます。

また、取締役はその会社に対して常に忠実に行動する義務を負います。従って他の競争会社の取締役を兼任すると、一方に忠実であろうとすると他方に対しては不忠になる事になり、一方の利益が他方の損失を生む事になってしまいます。

したがってそのような事態を避けるために兼任が禁止されている訳です。