

週刊WEB

# 企業経営 マガジン

2018  
**602**  
11/27

ネット  
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年11月22日号

## 中国経済の見通し

～さらに減速し6%台前半へ、不良債権問題  
への波及や企業家精神への打撃に要注意

経済・金融フラッシュ 2018年11月22日号

## 消費者物価(全国18年10月)

～コアCPI上昇率は年末までに再び1%割れへ

経営  
TOPICS

統計調査資料

**全国小企業月次動向調査** (2018年10月実績、11月見通し)

経営情報  
レポート

**「働き方改革」で労働生産性の向上を実現する！  
時間外労働削減のポイント**

経営  
データ  
ベース

ジャンル:会社法 サブジャンル:取締役の職務と権限  
**役員に期待される働き  
取締役の義務**

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:〇〇〇〇〇〇〇〇会計事務所

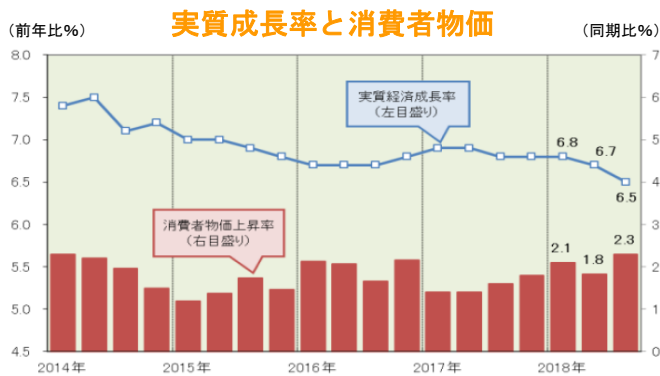
ネット  
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

# 中国経済見通し

## ～さらに減速し6%台前半へ、不良債権問題への波及や企業家精神への打撃に要注意

- 1** 中国経済の成長鈍化が鮮明になってきた。中国国家統計局が公表した18年第3四半期（7-9月期）の経済成長率は実質で前年比6.5%増と、第2四半期（4-6月期）の同6.7%増を0.2ポイント下回り、2四半期連続の減速となった。一方、消費者物価は概ね安定しており、第3四半期は前年比2.3%上昇と、18年の抑制目標「3%前後」を下回る水準で推移している。



(資料) C E I C (出所は中国国家統計局)

- 2** 個人消費の伸びは減速した。18年1-10月期の小売売上高は17年通期の同10.2%増を1.0ポイント下回った。

米中貿易戦争による株価下落で自動車販売が落ち込むなど不安材料もあるが、中間所得層の増加がサービス消費を拡大し、ネット販売化が新たな消費需要を喚起する流れは続いており、乗用車はまだ普及途上の段階にあるため、比較的高い伸びを維持すると予想する。

- 3** 投資の伸びも減速した。18年1-10月期の固定資産投資は17年通期の同7.2%増を1.5ポイント下回った。

米中貿易戦争に伴う先行き不透明感が

引き続きマイナス要因となるものの、中国政府が景気テコ入れに動き出したため、債務圧縮（デレバレッジ）の圧力は若干弱まり、インフラ投資の持ち直しで底割れは回避できると予想している。

- 4** 輸出は今のところ堅調に推移している。18年1-10月期の輸出額（ドルベース）は前年比12.6%増と、17年通期の同7.9%増を大きく上回る伸びを示した。

今後は米中貿易戦争に伴う製造拠点の海外流出で輸出の伸びが鈍化する一方、輸入は中国政府の輸入拡大方針を背景に輸出を上回る伸びを示すと見られるため、引き続き純輸出が経済成長の足かせになると見られる。

- 5** 18年の成長率は前年比6.5%増、19年は同6.3%増、20年は同6.2%増と減速傾向と見ている。また、18年の消費者物価は前年比2.2%上昇、19年は同2.5%上昇、20年は同2.3%上昇と予想している。なお、中国経済を見通す上では、引き続き米中貿易戦争が最大のリスク要因である。関税引き上げ合戦による対米輸出の鈍化に加えて、不良債権問題への波及や企業家精神（アントレプレナーシップ）への打撃にも要注意だと考えている。

「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。

# 消費者物価(全国18年10月) ～コアCPI上昇率は年末までに再び1%割れへ

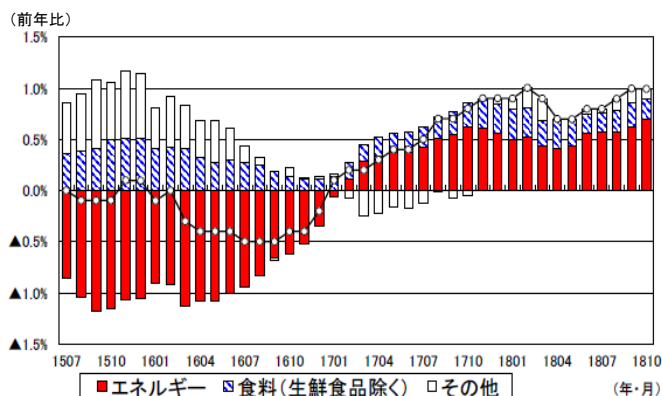
## 1 コア CPI 上昇率は 2 ヶ月連続の 1%

総務省が11月22日に公表した消費者物価指数によると、18年10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1.0%(9月:同1.0%)となり、上昇率は前月と変わらなかった。事前の市場予想(QUICK集計:1.0%、当社予想も1.0%)通りの結果であった。

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0.4%(9月:同0.4%)となり、上昇率は前月と変わらなかった。

生鮮食品が前年比10.8%(9月:同5.6%)の高い伸びとなったことから、総合は前年比1.4%(9月:同1.2%)と3ヵ月連続の1%台となった。

### 消費者物価指数(生鮮食品除く、全国)の要因分解



## 2 上昇品目数の割合はほぼ横ばい

消費者物価指数の調査対象523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ると、10月の上昇品目数268品目(9月は266品目)、下落品目数は183品目(9月は186品目)となり、上昇品目数が前月から若干増加した。

上昇品目数の割合は51.2%(9月は50.9%)、下落品目数の割合は35.0%(9月は35.6%)、「上昇品目割合」－「下落品目割合」は16.3%(9月は15.3%)であった。

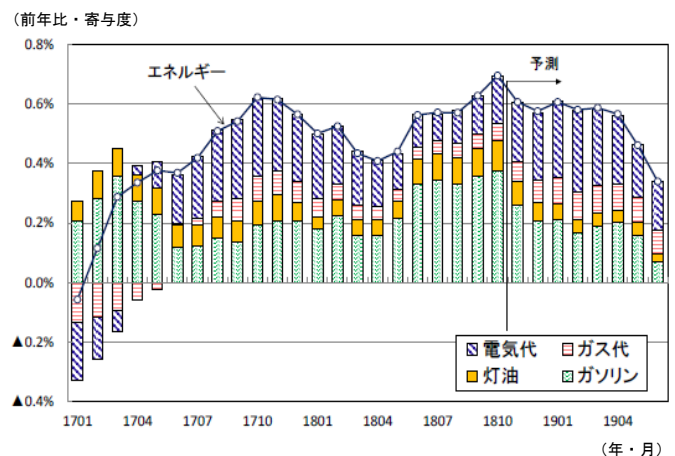
## 3 コア CPI 上昇率は年末までに 1% 割れへ

コアCPI上昇率は2ヵ月連続で1%となったが、その主因は既往の原油高に伴うエネルギー価格の上昇幅拡大である。

原油価格(ドバイ)は10月上旬の1バレル=80ドル台をピークに60ドル台前半まで急低下している。

市場価格が遅れて反映される電気代、ガス代はしばらく上昇率が高まることが見込まれるが、ガソリン、灯油価格はすでに大幅に下落している。エネルギー価格の前年比上昇率は10月をピークに縮小傾向が続くことが予想される。

### コアCPIに対するエネルギーの寄与度



(資料) とともに総務省統計局「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。

# 全国小企業月次動向調査 (2018年10月実績、11月見通し)

日本政策金融公庫 2018年11月20日公表

## 結果の概況

小企業の売上DIは、4カ月ぶりにマイナス幅が縮小～11月もマイナス幅が縮小する見通し～

### 1 売上

2018年10月の売上DIは、9月(▲11.7)からマイナス幅が5.0ポイント縮小し、▲6.7となった。11月は、▲0.8とさらにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

業種別にみると、製造業(▲13.7→▲9.1)、非製造業(▲11.3→▲6.3)ともにマイナス幅が縮小した。

11月は、製造業では▲10.4とマイナス幅が拡大する一方、非製造業では0.9とさらに上昇する見通しとなっている。

### 2 採算

2018年10月の採算DIは、9月(1.5)から6.2ポイント上昇し、7.7となった。

11月は、13.9とさらに上昇する見通しとなっている。

### 3 価格

最近半年間で販売価格を「引き上げた」と回答した企業割合は17.1%、今後の販売価格を「引き上げる」と回答した企業割合は、25.9%となった。

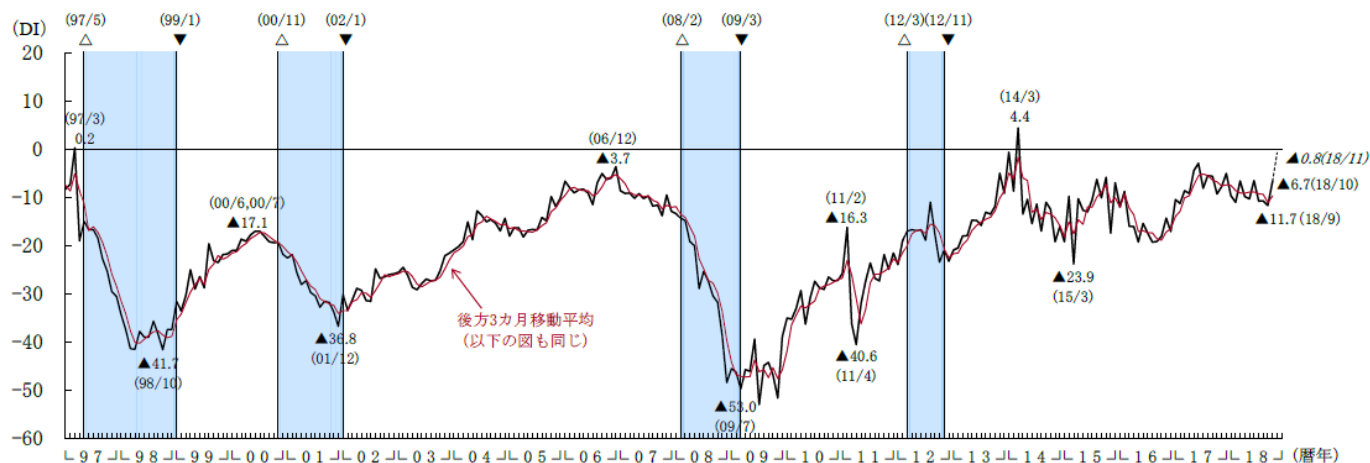
## 1 売上

- 10月の売上DIは、9月からマイナス幅が5.0ポイント縮小し、▲6.7となった。  
11月は、▲0.8とさらにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲13.7→▲9.1)、非製造業(▲11.3→▲6.3)ともにマイナス幅が縮小した。  
11月は、製造業では▲10.4とマイナス幅が拡大する一方、非製造業では0.9とさらに上昇する見通しとなっている。
- 非製造業では、建設業と運輸業を除く全ての業種で上昇している。  
11月は、卸売業を除く全ての業種で上昇する見通しとなっている。

### 売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2017 10月	11月	12月	2018 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
実績	▲9.3	▲7.8	▲5.1	▲9.7	▲11.1	▲6.7	▲9.8	▲10.4	▲6.6	▲10.8	▲10.8	▲11.7	▲6.7	-
見通し	▲0.7	▲0.3	▲1.8	▲0.7	▲0.6	▲2.5	▲2.8	▲2.0	▲3.2	1.2	▲3.0	▲8.9	▲9.1	▲0.8





(注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合。  
2 —は実績、-----は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す(以下同じ)。

### 業種別売上D Iの推移(季節調整値)

(見通し)																				
	2017年 5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2018年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	
製 造 業	▲2.1	▲11.1	▲5.2	▲10.0	▲5.5	▲0.3	▲5.5	▲4.9	▲8.6	▲17.5	▲12.0	▲10.7	▲4.5	1.4	▲9.0	▲10.3	▲13.7	▲9.1	▲10.4	製 造 業
金属・機械	3.8	▲2.2	▲0.1	▲2.0	2.4	6.5	▲2.1	3.1	▲2.0	▲5.4	▲4.2	▲2.7	12.7	23.5	7.2	▲14.0	▲11.9	▲2.5	▲7.0	金属・機械
その他製造	▲7.3	▲18.4	▲9.5	▲18.8	▲14.5	▲6.0	▲10.9	▲9.4	▲15.1	▲25.2	▲16.7	▲17.9	▲19.3	▲17.4	▲23.1	▲8.8	▲17.4	▲14.9	▲15.3	その他製造
非 製 造 業	▲5.0	▲1.9	▲8.6	▲4.9	▲5.5	▲10.6	▲7.2	▲5.2	▲9.9	▲11.2	▲6.1	▲9.1	▲11.5	▲7.7	▲11.1	▲10.8	▲11.3	▲6.3	0.9	非 製 造 業
①卸 売 業	7.2	17.9	▲5.0	0.7	1.6	▲2.0	▲2.7	▲10.6	▲0.9	▲1.4	▲2.5	▲10.1	3.0	▲10.6	2.9	▲4.0	▲8.1	7.3	▲2.7	①卸 売 業
織・衣・食	4.3	▲0.5	▲9.2	▲0.6	▲7.3	▲7.6	▲12.3	▲6.5	6.4	▲0.3	1.3	▲17.0	▲6.0	▲40.1	▲20.2	▲15.3	▲19.9	▲9.8	▲6.5	織・衣・食
機械・建材	14.4	25.1	▲1.5	1.4	11.4	2.2	2.7	▲11.5	▲5.5	▲1.4	▲2.5	▲12.6	14.4	4.1	20.1	3.9	3.6	19.6	4.5	機械・建材
②小 売 業	▲3.9	▲8.9	▲13.8	▲8.6	▲1.2	▲13.6	▲7.1	▲3.7	▲10.4	▲11.2	▲7.7	▲9.9	▲11.2	▲12.0	▲15.4	▲12.7	▲19.0	▲8.5	▲1.5	②小 売 業
耐久消費財	▲10.4	▲7.4	▲6.5	▲7.1	7.9	▲15.7	▲7.1	▲0.8	▲5.5	▲10.1	▲15.7	▲5.0	▲1.0	2.0	▲4.4	▲2.6	▲4.5	0.7	13.1	耐久消費財
非耐久消費財	▲3.1	▲9.3	▲15.3	▲9.1	▲2.3	▲13.3	▲5.3	▲5.4	▲9.4	▲11.5	▲9.0	▲10.1	▲13.6	▲14.9	▲17.8	▲14.9	▲21.2	▲10.6	▲4.3	非耐久消費財
③飲 食 店	2.0	7.9	▲3.2	▲2.0	▲12.1	▲5.2	1.7	▲1.0	▲15.6	▲21.1	▲14.7	▲11.6	▲33.8	▲13.8	▲25.9	▲14.0	▲21.6	▲10.8	▲4.6	③飲 食 店
④サービ業	▲15.9	▲9.6	▲11.9	▲11.3	▲10.3	▲19.4	▲8.9	▲10.2	▲8.8	▲10.1	4.1	▲7.8	▲11.2	▲1.1	▲6.4	▲14.1	▲6.9	0.0	5.2	④サービ業
事業所向け	▲10.0	▲9.3	▲16.2	▲9.4	▲14.3	▲9.3	▲2.5	3.1	4.8	▲0.8	▲3.7	6.5	▲2.4	▲7.1	5.8	▲7.3	2.9	9.3	9.8	事業所向け
個人向け	▲18.1	▲8.5	▲9.2	▲11.8	▲9.4	▲22.7	▲10.5	▲15.0	▲13.8	▲11.5	5.6	▲13.2	▲14.2	1.7	▲8.9	▲16.1	▲10.2	▲3.1	1.8	個人向け
⑤建 設 業	▲8.8	▲1.7	▲0.9	2.5	▲3.8	4.4	▲5.2	▲6.0	▲7.1	▲3.5	▲7.6	▲13.2	7.2	▲7.9	0.4	▲7.0	4.3	▲10.7	3.4	⑤建 設 業
⑥運 輸 業	14.8	2.5	▲4.0	▲6.9	▲2.4	▲0.4	▲3.0	▲5.7	▲5.3	14.6	12.4	▲22.4	▲3.6	▲1.6	2.3	▲2.5	▲1.9	▲7.5	▲2.6	⑥運 輸 業
道路貨物	16.3	4.8	▲2.8	▲2.6	▲1.2	▲1.3	▲2.8	▲5.7	▲0.4	17.9	16.4	▲18.8	1.8	5.9	7.1	▲6.3	▲3.6	▲5.9	1.5	道路貨物
個人タクシー	8.1	▲2.7	▲5.5	▲33.3	▲1.0	▲4.1	▲7.7	▲3.7	▲36.3	▲5.9	▲5.6	▲27.8	▲25.7	▲28.9	▲15.4	7.8	13.6	▲21.9	▲28.0	個人タクシー
全 業 種 計	▲4.5	▲3.0	▲8.1	▲5.5	▲5.6	▲9.3	▲7.8	▲5.1	▲9.7	▲11.1	▲6.7	▲9.8	▲10.4	▲6.6	▲10.8	▲10.8	▲11.7	▲6.7	0.8	全 業 種 計

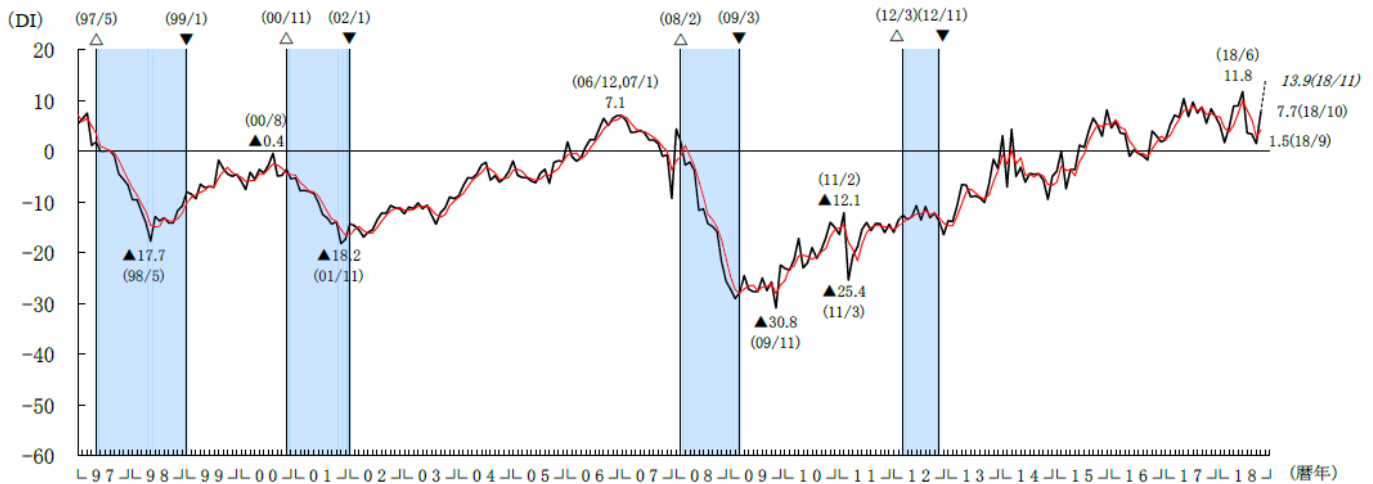
(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。  
2 季節調整は業種ごとに行っている。

## 2 採算

- 10月の採算DIは、9月から6.2ポイント上昇し、7.7となった。
- 11月の採算DIは、13.9とさらに上昇する見通しとなっている。

### 採算D Iの推移(全業種計、季節調整値)

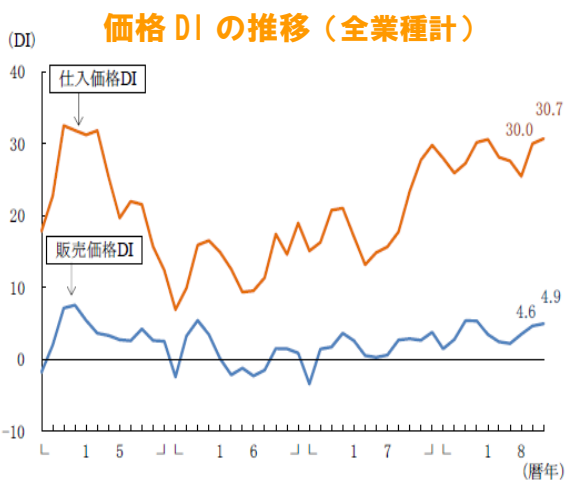
	2017 10月	11月	12月	2018 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
実績	5.5	8.4	6.9	5.1	1.7	4.8	9.0	9.0	11.8	3.6	3.4	1.5	7.7	-
見通し	7.9	12.6	12.1	13.2	11.8	9.5	12.6	13.4	13.6	14.7	11.9	11.0	6.8	13.9



(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

### 3 価格

- 10月の販売価格DIは、9月からほぼ横ばいの4.9となった。
- 10月の仕入価格DIは、9月から0.7ポイント上昇し、30.7となった。
- 最近半年間で販売価格を「引き上げた」と回答した企業割合は17.1%、今後の販売価格を「引き上げる」と回答した企業割合は、25.9%となった。



(注) 価格DIは、前月比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合。

### 最近半年間の販売価格の実績と今後の方針（全業種計）

(単位: %)

	引き上げた (引き上げる)	変えていない (変えない)	引き下げた (引き下げる)
2017年11月調査における実績 (n=1,242)	13.6	81.7	4.7
2018年5月調査における実績 (n=1,212)	17.8	78.9	3.3
2018年11月調査における実績 (n=1,250)	17.1	79.4	3.4
今回調査 2018年11月調査における今後の方針 (n=1,173)	25.9	72.5	1.5

(注) 回答割合は四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある。

#### <販売価格を引き上げたケース>

- ・燃料費が上がった分、取引先の運賃を引き上げた。  
(一般貨物自動車運送業)
- ・資材の価格が上昇したため、販売価格を引き上げた。  
(一般電気工事業)
- ・人件費が上昇したため、宿泊料を引き上げた。  
(ホテル)
- ・来年の増税を見込んで、事前に販売価格を引き上げた。  
(飲食料品卸売業)
- ・受注が増加してきたため、販売価格を引き上げた。  
(金属加工機械用部品製造業)

#### <販売価格を引き下げたケース>

- ・例年に比べて売上が伸びず、在庫処分のために販売価格を引き下げた。(成人女子・少女服製造業)
- ・競合他社と価格競争になり、販売価格を引き下げた。  
(建築工事業)

#### <販売価格を変えていないケース>

- ・製品ごとの価格は変えていないが、低価格製品の注文が増えている。(衣料品製造業)
- ・価格を変えると他社へ仕事が流れるので、販売価格を引き上げられない。  
(板金加工製造業)

全国小企業月次動向調査（2018年10月実績、11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

労 務



「働き方改革」で労働生産性の向上を実現する！

# 時間外労働 削減のポイント

1. 「働き方改革」と時間外労働削減の意義
2. 組織の仕事を「5S」の観点で見直す
3. 社員個々人でできる時間外労働削減のポイント
4. 時間外労働の削減に成功した企業の事例



## 参考文献

- 『時間外労働削減の好事例集』（厚生労働省）
- 『残業ゼロの仕事のルール』（株式会社 PHP エディターズ・グループ）
- 『会社では教えてもらえない残業ゼロの人の段取りのキホン』（すばる舎）
- 『残業させないチーム仕事術』（明日香出版社）

# 1

## 企業経営情報レポート

# 「働き方改革」と時間外労働削減の意義

### ■ 日本の労働制度と働き方にある課題

昨今の新聞紙上、TVニュース等で「働き方改革」に関するテーマが頻繁に取り上げられています。日本は、欧州諸国と比較して労働時間が長く、仕事と子育てや介護を無理なく両立させるためには、長時間労働の是正が必要と内閣府は提言しています。

内閣府が発出している「働き方改革実行計画」では、働き方改革の意義（基本的考え方）として下記の課題を提起しています。

### ■ 働き方改革実行計画（抜粋）

日本の労働制度と働き方にある課題	
正規、非正規の 不合理な処遇の差	= 正当な処遇がなされていないという気持ちを「非正規」労働者に起こさせ、頑張ろうという意欲をなくす。
世の中から 「非正規」という言葉 を一扫していく	正規と非正規の理由なき格差を埋めていけば、自分の能力を評価されている納得感が醸成。納得感は労働者が働くモチベーションを誘引するインセンティブとして重要、それによって労働生産性が向上していく。
長時間労働	= 健康の確保だけでなく、仕事と家庭生活との両立を困難にし、少子化の原因や、女性のキャリア形成を阻む原因、男性の家庭参加を阻む原因。
長時間労働を自慢 するかのよう風潮が 蔓延・常識化している 現状を変えていく	長時間労働を是正すれば、ワーク・ライフ・バランスが改善し、女性や高齢者も仕事に就きやすくなり、労働参加率の向上に結びつく。経営者は、どのように働いてもらうかに関心を高め、単位時間（マンアワー）当たりの労働生産性向上につながる。
単線型の 日本のキャリアパス	= ライフステージに合った仕事の仕方を選択しにくい。
単線型の 日本のキャリアパス を変えていく	転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立すれば、自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計可能に。付加価値の高い産業への転職・再就職を通じて国全体の生産性の向上にも寄与。

出典：働き方改革実行計画（概要）平成 29 年 3 月 28 日 働き方改革実現会議決定

このような情勢の中、中小企業においても「働き方改革」への対応が企業経営で必要不可欠な取り組みになってきています。時代の流れは確実に「労働時間の短縮」に向かっています。本レポートでは、上記の「日本の労働制度と働き方にある課題」のうち、長時間労働の是正にテーマをしばって残業削減・生産性向上の手法を解説します。

### ■ 労働時間削減に取り組む意義

以前のように、単純に競合他社とのコスト競争を繰り広げる中での人件費削減であれば、残業を減らすことで何とか対応できました。しかし、長引く景気低迷によってモノが売れない上に、デフレの進展で価格も低下し、残業代を削減するだけでは追いつかなくなりました。企業が生き残り、そこで働く社員が健康でいるためには、仕事量をコントロールする必要があります。



# 2

## 企業経営情報レポート

# 組織の仕事を「5S」の観点で見直す

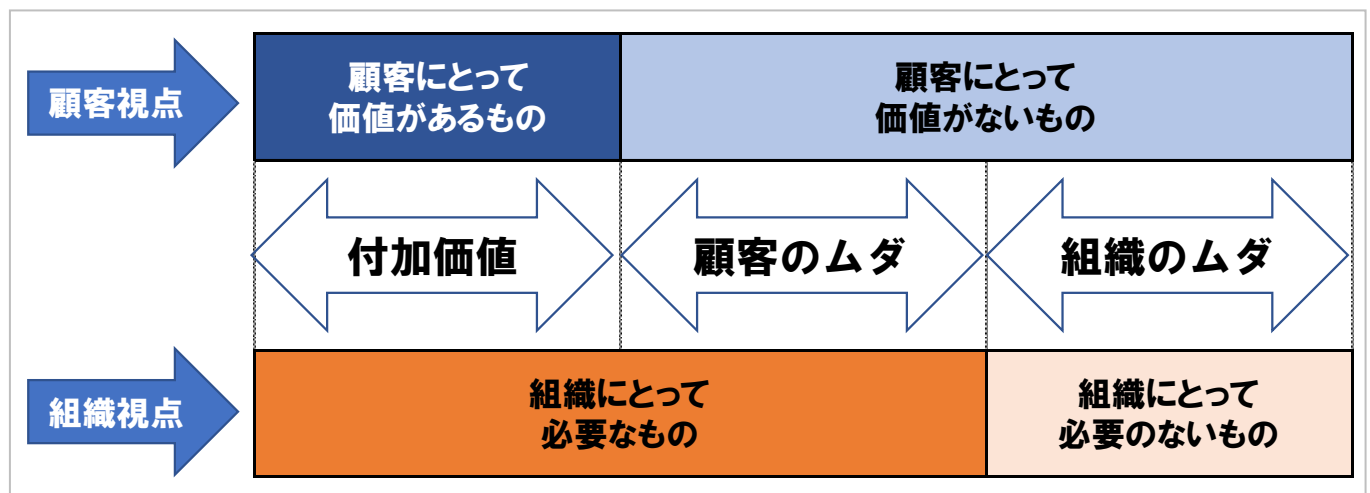
### ■ 整理:仕事を捨てて残業を削減する

整理の最初の手順は、不要なモノを捨てることです。ここのステップでは「仕事を捨てる・やめる」ということになります。やめる対象となる仕事は、顧客にとって価値を生み出していない仕事です。組織にとって必要／不必要で判断するのではなく、顧客にとって価値を生み出している／いないで判断するのです。

組織にとって必要でも、顧客にとって価値を生み出していない仕事を「やめる」ことを考えていくことで、自分たちにとっての顧客が何を求めているかを改めて感じることができます。

そして、それを感じることができれば、顧客に対して新しい価値を提供することができるようになります。

### ■ 顧客の視点と組織の視点



例えば、週次や月次で行われる進捗管理などの打ち合わせを考えてみます。

組織にとっての価値は、「状況に合わせた要員配置ができる」「予定通りに納品できる」「発生している問題を把握し、対応がとれる」等でしょう。

次は、顧客にとっての価値は何なのかを考えてみます。

「製品を予定通りに受け取れる」「期待通りの品質（機能、性能など）が得られる」ことでしょうか。これらは顧客にとって当たり前のことであり、なんら新しい価値を生み出していません。

このように顧客にとって価値を生んでいない仕事は現実の世界では大量に発生しています。

顧客にとって価値を生み出していない仕事を抽出し、仕事の中に埋もれている組織や自分自身にとっての価値を他の仕事に移転したり、代替する方法を考え実現して、初めて仕事を捨てることができるようになります。

# 3

## 企業経営情報レポート

# 社員個々人でできる時間外労働削減のポイント

前章では、時間外労働削減について、組織的な取り組みの例を紹介しました。本章では、社員個々人が取り組める残業削減の手法を解説いたします。

### ■ 残業ゼロで結果を出す社員

#### (1)仕事に取り掛かる前に全体把握を心がける

多くの業務量を抱え、さらにプラスアルファの仕事の依頼があっても動じず、上手くこなせる社員がいます。多忙でも余裕を見せる社員に共通している点は「段取りが良い」、この一言につきまします。段取りとは、「事を運ぶための順序。事がうまく運ぶように、前もって手順をととのえること」と辞書では定義されています。

つまり、段取りとは「先を読んだ行動ができる」ことを指します。段取りが良いというのは速いスピードで手際良く作業を処理するものではありません。常に仕事の目的を考え、確実な達成に導くため、「先読み」した手順を踏むことを指します。

人はいったん作業を始めると、目の前のことに一生懸命になってしまうものです。企画書や書類を作成している時、没頭してしまい気がつけば時間オーバーになってしまった経験はないでしょうか。その結果、時には残業でカバーせざるを得なくなってしまいます。これらは「仕事に取り掛かる順序」を変え、全体把握をすることで解決できる場合があります。

#### ■ 全体把握のポイント

**STEP 1** : 先に全体を見る

**STEP 2** : タスクを分ける

**STEP 3** : タスクごとにかける所要時間を決める

#### (2)所要時間を決めてから取り掛かる

段取りが良い人は、仕事全体を見て何が必要かを考えます。そして、タスクを書き出し、各タスクに充てられる所要時間を決めます。

所要時間を決める理由は、「納期に間に合わせるため」です。「納期」というのは、そもそも守られるべき当然のことで、場合によっては品質よりも大事な前提条件です。

そして、タスク管理の本質は「所要時間」をコントロールすることです。今抱えているタスクには何時間必要なのか、余裕を持って間に合わせる設定になっているか、無理があるなら、1つのタスクの所要時間を短縮できないか等の「検証」が必要です。そのためにも、タスクを書き出すだけでなく、「所要時間」も設定するべきです。目に見える形で時間を意識することで、時間オーバーで締め切りに間に合わないといった事態は予防できます。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 時間外労働の削減に成功した企業の事例

### ■ 顧客を巻き込んだ業務改善により業務効率を向上

#### (1) 事例企業の概要

- A社 a支店 事業内容／港湾運送業など
- 従業員数／430名（うち、正社員330名）
- 所在地／兵庫県
- 勤務形態／オフィス 8:45～17:45 週休2日制
- 年間休日119日
- 時間外労働の削減時間（社員一人あたり）：10時間／月

#### (2) 時間外労働削減の取り組みの背景

業務の繁閑があるだけでなく、繁忙期には人員が不足する傾向がありました。そのため顧客を巻き込んだ業務改善、残業実施状況の管理などの取り組みを進めることで業務効率が向上し、結果として時間外労働の削減につながった事例です。

#### (3) 取り組みの内容

##### ① 残業の事前申請と実施状況の管理

始業時と終業前に行うミーティングの際に、管理職が残業予定者の業務内容と退社予定時間を確認し、急ぎの業務以外は翌日に行うように指導をしたり、他の社員へ仕事を割り振ったりするなどの調整を必要に応じ行いました。

残業の実績は、毎月2回、15日と25日に各部の管理職が集計をして、管理部門に報告しています。残業が多い部門はその都度、なぜ残業が多いのかという理由も報告し、適切に業務を進め、みだりに残業を行わないよう管理しています。

##### ② 顧客を巻き込んだ業務効率化・改善

自社のコストが増加すれば、顧客が当社に支払う費用にも影響します。A社は、自社のコスト削減や業務効率化が図れるとともに、顧客にとってもコスト削減につながるような提案を顧客に打診しています。

例えば、顧客とやり取りする書類については、業務効率化を図るため、自社で使用する様式と顧客で使用する様式を統一してもらえるように依頼し、内容の整理や確認に要する時間を削減するなどしています。このような業務効率化、作業量の低減により、自社と顧客双方の業務効率化が進み、双方の時間外労働の削減が図れるものと考えています。

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:取締役の職務と権限

# 役員に期待される働き

会社の後継者として、役員に期待される働きとは、どのようなものなのでしょうか。

会社経営は社長で80から90%が決まるとよく言われます。その社長に自分の右腕となるべき人がもう一人いたら、それで会社の経営は万全ということとなります。ここでいう右腕とは、社長と同じレベルでものを考え、行動する能力を持つ者のことです。

## 1. 社長の右腕として

「社長の右に出ることはとても・・・」とっておらず、副社長や専務は社長の右腕たるべく考え方や能力や行動のレベルを高める必要があります。取締役になるということは、いずれ社長の意を解して行動できる資質を備える人になるということです。新米の取締役はまだそのレベルには到底達し得ないと思いますが、将来は皆さんの番がめぐってくるわけですから今からその覚悟をしておくべきでしょう。

## 2. 社長の補佐役として

役員が社長の信頼や期待にこたえるための職務は社長の補佐役になることです。

社長は毎日毎日、さまざまな意思決定をしています。しかも意思決定するのに、あまり時間がなく即断即決を求められることも日常茶飯事です。また、経験や情報が不足する中での意思決定をしなければならない時もあります。社長も会社のすべての業務について精通しているわけではありません。不得意分野もあり、自分自身で判断しきれないこと、分からないことも出てきます。この時、相談相手を務めるのが取締役です。あなたの専門分野において、社長を補佐して意思決定が的確になされるようにするのが取締役の重要な職務です。

## 3. 後継者として

同族会社の場合、社長の息子や親族が後継者となるケースがほとんどでしょうが、必ずしも適当な人材が育つとは限りません。そのような同族会社であなたが取締役に選任されたということは将来の社長候補として選任されたという可能性があります。

社長は後継者の候補を決めたら、その取締役が一日も早く自分の右腕となるよう、そして自分を超越するよう、徹底的に帝王学を植え付けて来ます。この時は、心を鬼にして非常につらく当たる場合もあると思います。

その時は、何事も勉強と心得、前向きに一つ一つ身につけて行くことです。



ジャンル:会社法 > サブジャンル:取締役の職務と権限

# 取締役の義務

**取締役が個人的に負うことになる義務について教えてください。**

## (1) 取締役として当然に期待される注意義務

取締役は民法の委任の規定に従い、職務の遂行について善良なる管理者としての注意義務（善管注意義務）を負う事になります。

善管注意義務というのはその者の職業や社会的地位に応じて当然期待される程度の注意義務をいいます。非常に抽象的な概念ですが、「自分の会社のしかも取締役なのにそんなことも分からなかったのか」と言われないような、いわゆる常識的な注意義務という程度に理解しておけばよいと思います。

## (2) 会社に対して忠実に優先的に行動すべき義務

取締役は法令、定款、及び株主総会の決議を遵守し会社のために忠実にその職務を果たさなければならない義務を負っています。したがって会社の利益になるからといって法律に触れる行為や会社の目的以外の行為を自分勝手に判断して行っていいと言うものでは決してありません。

## (3) 無断で会社と競合する行為を行ってはいけない

これは競業避止義務と言われているもので、忠実義務について具体的に規定されているものです。会社から報酬をもらっている者が会社が行っている取引と同様の取引によって会社以外に利益をもたらすことができないのは当然の理です。ただし、取締役会で承認が得られれば行っていることになっています。この場合取引内容について事後の報告が必要です。

## (4) 取締役が会社と取引(利益相反取引)する場合も承認が必要

取締役が会社と次のような取引を行う場合には事前に取締役会の承認が必要です。

- 取締役への金銭の貸付
- 会社と取締役間の商品、土地、有価証券の売買
- 会社から取締役への贈与、債務免除
- 会社と取締役間の債権譲渡
- 取締役の債務に対する保証
- 取締役の債務引受

皆さんの会社ではどうでしょうか。社長は勝手に会社のお金を借り出していませんか。

個人的な事業のために会社の資金を流用したり、個人的借入れに対する保証をしたりしていませんか。同族会社の多い中小企業ではこのようなことが社長によってあたりまえのことのように行われているところが多いようですが、これは明らかに商法に違反していることです。