

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.806 2023.1.17

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2023年1月6日号

2023年の原油相場展望

～波乱の火種になる可能性も

経済・金融フラッシュ 2023年1月10日号

米雇用統計(22年12月)

～時間当たり賃金の伸びが鈍化したほか、
前月分も下方修正

経営TOPICS

統計調査資料

消費動向調査

(令和4年12月実施調査結果)

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:営業管理 > サブジャンル:購買心理

「購買心理の7段階」とは PASONAの法則

2023年の原油相場展望 ～波乱の火種になる可能性も

ニッセイ基礎研究所

1 今年の原油価格は、「年初に低迷した後、年半ば以降に緩やかに持ち直す」と予想する。

2 まず、年初から春までは、世界経済の減速に伴う原油需要の低迷が価格の抑制要因となり、価格の低迷が見込まれる。

ただし、制裁を受けるロシアの生産減少、米国のSPR補充（観測）、OPECプラスによる追加減産（観測）が下支え要因となり、急落は回避されると見ている。

レンジとしてはWTIベースで60～85ドル程度と予想している。

原油価格(WTIと東京ドバイ)



(注) WTI 先物は期近物。ドバイは東京原油スポット市場中東産ドバイ原油、翌月または翌々月渡し、現物、FOB、中心値
(資料) Financial Times、日本経済新聞

3 その後、年半ばから年末にかけては、中国における経済活動の回復と米利下げ観測が原油価格の押し上げ要因となり、価格の持ち直しが予想される。

5月末から米国がドライブシーズンに入るといった季節的な要因も追い風となる。

レンジとしてはWTIベースで70～95ドル程度、年末時点の水準は80ドル台半ば～後半と予想している。

4 以上、年間を通じて見れば、原油価格が「緩やかに持ち直す」シナリオが筆者の中心的な見通しだが、対ロシア制裁の影響や中国の感染動向などの不透明感は強く、価格が見通しから乖離するリスクも高めと言わざるを得ない。

その際、価格の下振れに対してはOPECプラスが減産で下支えに行く可能性が高いことを踏まえると、特に上振れリスクに注意が必要になる。

5 仮に原油価格が急騰する場合には、波乱の火種となる可能性がある。米国の物価上昇率が押し上げられ、FRBが大幅な利上げを続けざるを得なくなるためだ。

この場合には、米国経済への逆風が強まり、米株価は下落、ドル高が進行する可能性が高い。また、日本経済にとっても米経済の急減速に加えて、原油高と円安（ドル高）の進行が物価の押し上げ圧力を増幅することで逆風が強まりかねない。円安と物価の抑制のために、日銀にさらなる金利引き上げに踏み切る引き金になるかもしれない。

米雇用統計(22年12月) ～時間当たり賃金の伸びが鈍化したほか、 前月分も下方修正

ニッセイ基礎研究所

1 結果の概要:雇用者数は市場予想を上回ったほか、失業率は市場予想を下回る

1月6日、米国労働統計局(BLS)は12月の雇用統計を発表した。

非農業部門雇用者数は、前月対比で+22.3万人の増加(注)((前月改定値:+25.6万人)と+26.3万人から下方修正された前月を下回った一方、市場予想の+20.5万人(Bloomberg集計の中央値、以下同様)は大幅に上回った。

(注) 季節調整済の数値。以下、特に断りがない限り、季節調整済の数値を記載している。

2 結果の評価:堅調な雇用増加が持続する一方、賃金上昇の伸びは鈍化

12月の非農業部門雇用者数(前月比)を受けて過去3カ月の月間平均増加ペースは24.7万人増となり、22年の平均である37.5万人増、21年の平均である56.2万人増からの鈍化が続いている。もっとも、新型コロナ流行前(19年3月～20年2月)の平均である19.8万人増を大幅に上回っており、依然として堅調な雇用増加が持続していることを確認した。

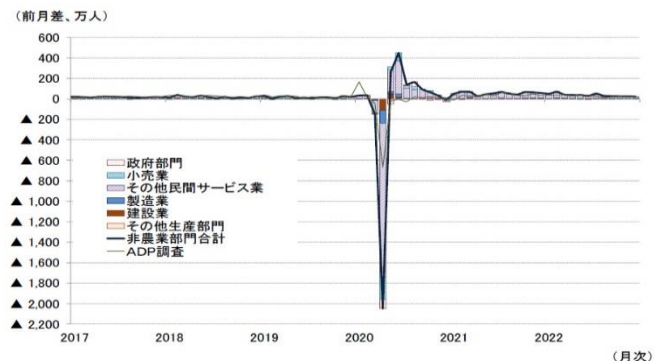
3 事業所調査の詳細:民間部門の雇用の伸びは加速も政府部門の伸びが大幅に鈍化

事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+18.0万人(前月:+17.5万人)と概ね前月並みの伸びを維持した。

民間サービス部門の中では、人材派遣業が前月比▲3.5万人(前月:▲3.0万

人)と前月から減少幅が拡大したこともあって専門・ビジネスサービスが▲0.6万人(前月:▲0.8万人)と2ヵ月連続で雇用が減少した。一方、娯楽・宿泊業が+6.7万人(前月:+7.9万人)、医療・社会扶助サービスが+7.4万人(前月:+7.3万人)と堅調な伸びを維持したほか、運輸・倉庫が+0.5万人(前月:▲2.2万人)、小売業が+0.9万人(前月:▲1.7万人)と前月から増加に転じた。

非農業部門雇用者数の増減(業種別)



(資料) BLS よりニッセイ基礎研究所作成

4 家計調査の詳細: 労働参加率は3ヵ月ぶりに上昇

家計調査のうち、12月の労働力人口は前月対比で+43.9万人(前月:▲11.9万人)と前月から大幅な増加に転じた。

内訳を見ると、失業者数が▲27.8万人(前月:▲5.3万人)と減少幅が拡大した一方、就業者数が+71.7万人(前月:▲6.6万人)と大幅な増加に転じて労働力人口を押し上げた。

消費動向調査 (令和4年12月実施調査結果)

内閣府経済社会総合研究所 2023年1月5日公表

調査結果の要点

1 消費者の意識（二人以上の世帯、季節調整値）

(1) 消費者態度指数

令和4（2022）年12月の消費者態度指数は、前月差1.7ポイント上昇し30.3であった。

(2) 消費者意識指標

消費者態度指数を構成する各消費者意識指標について、令和4（2022）年12月の動向を前月差で見ると、「雇用環境」が2.6ポイント上昇し35.0、「耐久消費財の買い時判断」が2.3ポイント上昇し23.7、「暮らし向き」及び「収入の増え方」が共に0.9ポイント上昇し、それぞれ27.4、35.1となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差1.4ポイント上昇し35.4となった。

(3) 基調判断

消費者態度指数の動きから見た12月の消費者マインドの基調判断は、弱まっている。（据置き）

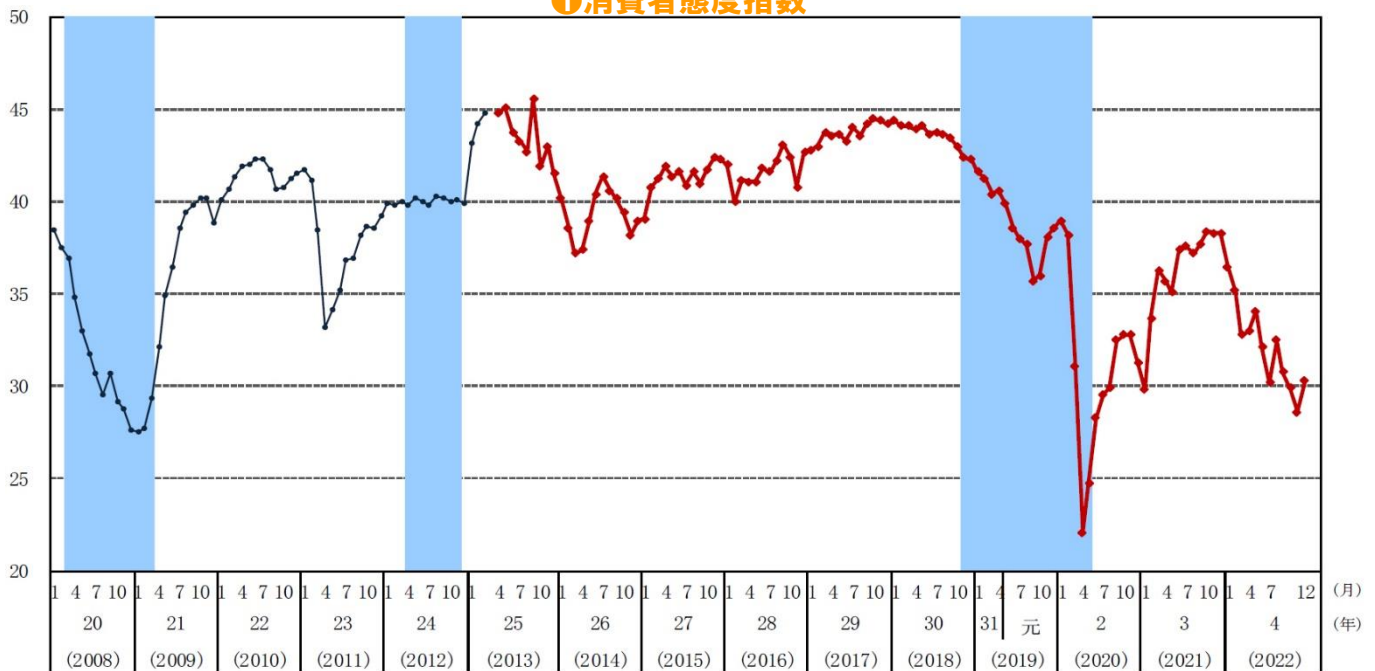
消費者態度指数と消費者意識指標（二人以上の世帯、季節調整値）

		令和4年 (2022年)						
		6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
消費者態度指数		32.1	30.2	32.5	30.8	29.9	28.6	30.3
(前月差)		▲ 2.0	▲ 1.9	2.3	▲ 1.7	▲ 0.9	▲ 1.3	1.7
消費者態度指数を構成する意識指標	暮らし向き	29.8	28.4	31.1	29.0	27.3	26.5	27.4
	(前月差)	▲ 2.6	▲ 1.4	2.7	▲ 2.1	▲ 1.7	▲ 0.8	0.9
	収入の増え方	35.8	34.4	36.0	35.4	35.3	34.2	35.1
	(前月差)	▲ 1.4	▲ 1.4	1.6	▲ 0.6	▲ 0.1	▲ 1.1	0.9
	雇用環境	37.4	34.3	37.1	35.4	34.3	32.4	35.0
(前月差)	▲ 1.6	▲ 3.1	2.8	▲ 1.7	▲ 1.1	▲ 1.9	2.6	
耐久消費財の買い時判断	25.3	23.6	25.7	23.2	22.5	21.4	23.7	
(前月差)	▲ 2.6	▲ 1.7	2.1	▲ 2.5	▲ 0.7	▲ 1.1	2.3	
意識の他の指標	資産価値	38.3	36.6	38.9	35.5	35.0	34.0	35.4
(前月差)	▲ 0.7	▲ 1.7	2.3	▲ 3.4	▲ 0.5	▲ 1.0	1.4	

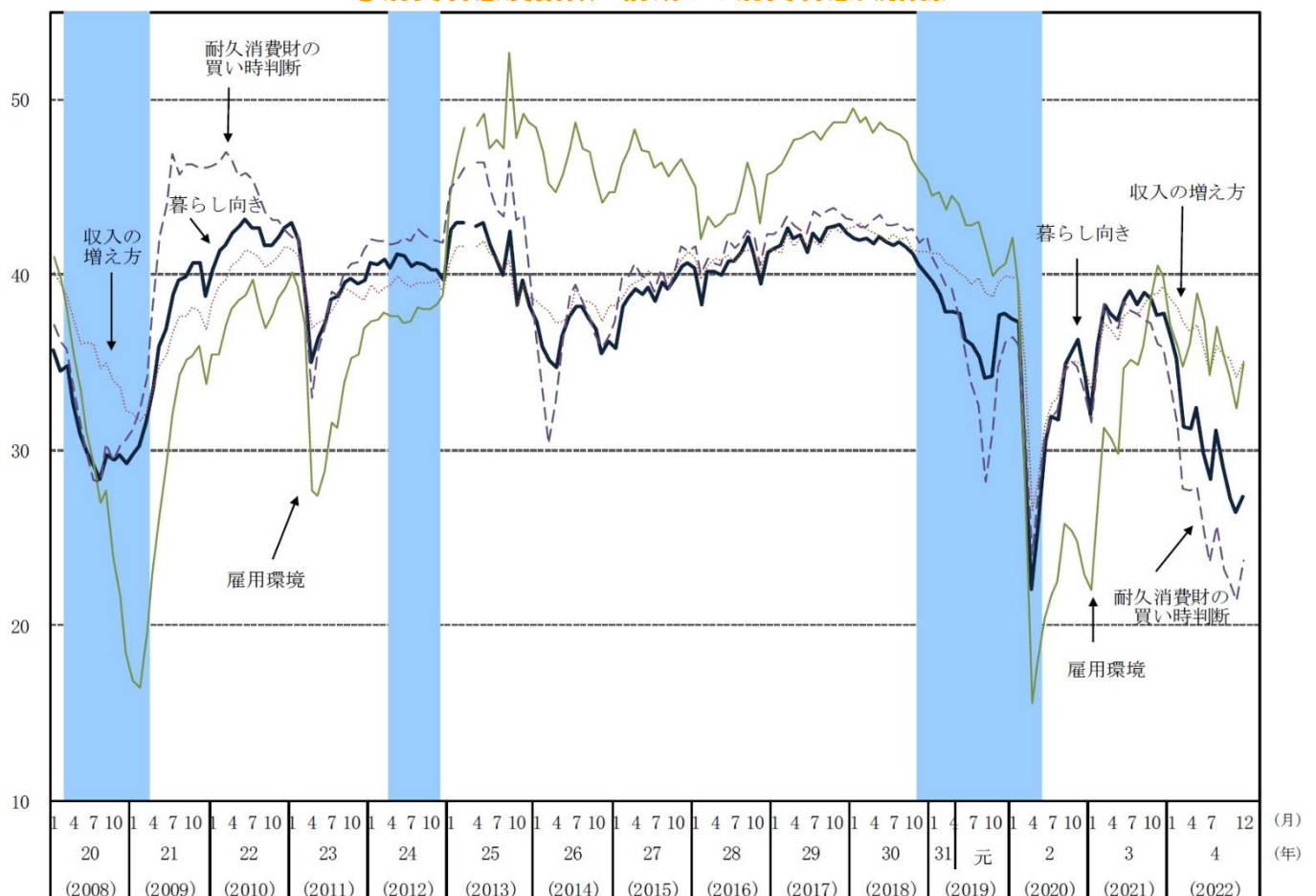
(注)消費者態度指数（季節調整値）は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標（季節調整値）を単純平均して算出している。

消費者態度指数と各消費者意識指標の推移(二人以上の世帯、季節調整値)

①消費者態度指数



②消費者態度指数を構成する消費者意識指標



(注) 1.シャドー部分は景気後退期を示す。

(注) 2.平成 25 (2013)年 3月までは訪問留置調査。平成 25 (2013)年 4月から平成 30 (2018)年 9月までは郵送調査、平成 30 (2018)年 10月から 郵送・オンライン併用調査で実施 (郵送・オンライン併用調査は同年 10 月調査より新規世帯に対して順次導入。ただし、調査 1 か月目の新規世帯には、調査員が調査対象世帯を訪問して調査依頼・調査票配布・調査票回収を行うため、オンラインによる回答は同年 11 月調査から実施、以下同。



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 『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』 弁護士ドットコム株式会社 『役員報酬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

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、独立社外取締役には、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 application interface for the DEX-i database. It includes a search bar with filters for '2021年度' (Fiscal Year 2021), '報酬水準 (役員代表給)' (Compensation Level (Director Representative Salary)), and '報酬構成' (Compensation Structure). Below the search bar, there are sections for '業種' (Industry) and '分析軸' (Analysis Axis) with various checkboxes for selection. 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。

ジャンル: 営業管理 > サブジャンル: 購買心理

「購買心理の7段階」とは

「購買心理の7段階」とはどのようなことでしょうか。
具体的に教えてください。

人は、どのようにして「モノ」を買うのでしょうか？その時の心理状態は以下のような7つの段階を踏んで、購買を決定するといわれています。

1. 第1段階 注意

『注意』というのはボクシングでいうフックです。例えば賃貸マンションを探していたときに、とってもいい物件がインターネットにありました。そこで、問合せをすると目当ての物件はなく、そのかわり他の条件の近いものならありますと言われます。これが、問合せがくるように仕掛けられた『フック』です。

即ち『注意』というのは、目に留まり注意を向けさせる、最も重要なものです。

2. 第2段階 興味

次にくるのは『興味』です。聞く耳をもってもらうことが大切で「ん？それはどういう事？」と気になる質問を投げかけます。関心を持たせ、「これ、いいな」と思わせることです。

3. 第3段階 連想

次は『連想』です。それを使っているところを想像し、楽しさや快適さなど効用をイメージさせます。すなわち『連想』とは、商品を活用している自分を想像させることです。

4. 第4段階 欲望

『連想』をさせることによって人は『欲望』というプロセスに入ります。

人間が持つあらゆる欲のことですが、お金持ちになりたい、自由になりたい、健康でありたい、美味しいものを食べたいと、欲望は数限りなくあるものです。

5. 第5段階 比較

『欲望』だけでは、人は単純に『購入』という決断を行いません。

他のものとの『比較』をすることによって、納得をしようとします。

6. 第6段階 確信

『比較』をすることで、その商品の良さを認識しました。そして、次に、その商品に対する安心感や信頼感を得ることによって、その商品の良さが確信に変わっていきます。

7. 第7段階 決断

『確信』を得られても、支払いという関門が残っています。

購買者の支払いに対する躊躇に、「金利なし」「分割」「ボーナス一括」「クレジット」といった手段で最後の関門を越え、購入の決断に結び付けます。

ジャンル:営業管理 > サブジャンル:購買心理

PASONAの法則

PASONAの法則とはどういう意味ですか。

「あなたは今、このような問題を抱えています。それを放置すると大問題に発展してしまいます。しかしこうすれば大丈夫。その解決法を、いまならあなただけに特別に提供致します。さあどうしますか？」といわれたら、あなたは？

ここにPASONAと呼ばれる法則が存在します。一般に、このように言われると買わざるを得なくなるという心理が働いてしまうものです。

■PASONAの法則

- P** : Problem (問題を提起する)
- A** : Agitation (問題を炙り出し、あおりたてる)
- SO** : Solution (解決策の提示と証拠)
- N** : Narrow down (限定、緊急、絞込み)
- A** : Action (行動)

(1)P:Problem(問題を提起する)

「△△でお困りではございませんか?」「××で苦勞されていませんか?」「□□は不便だと思いませんか?」など、お客が潜在的に困っていることや苦勞していること、不便に感じていることなどを明確にして問題を気づかせます。

(2)A:Agitation(問題を炙り出し、あおりたてる)

「△△で嫌になってしまいますよね」「××な時は頭に来ちゃいますよね」など問題を視覚的にイメージできるように描写し、あおりたてます。

(3)SO:Solution(解決策の提示と証拠)

「そんな悩みも〇〇なら簡単に解決できます。その証拠に〇〇は□□で～」と、自社が販売しているモノやサービスが問題解決に役立つことを提示し、その証拠を示します。

(4)N:Narrow down(限定、緊急、絞込み)

「しかし、この商品は〇〇の事情で、数に限りがあります」と絞込みをかけます。いつでも購入できるものではない限定感をアピールし、緊急性を演出します。

(5)A:Action(行動)

「今すぐ〇〇までご注文ください!」と次の行動を呼びかけます。この一連の流れが心理的に良く構成されており、思わず買ってしまう心理を呼び起こすのです。