

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.827 2023.6.20

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2023年6月8日号

## 2023・2024年度経済見通し

～23年1-3月期GDP2次速報後改定

経済・金融フラッシュ 2023年6月9日号

## 貸出・マネタリー統計(23年5月)

～銀行貸出の伸び率が4%に接近、  
経済危機時以外としては最高レベルに

経営TOPICS

統計調査資料

## 法人企業景気予測調査

(令和5年4-6月期調査)

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:入社・退職・休職 > サブジャンル:解雇・懲戒・制裁

## 解雇予告除外認定について 制裁による減給処分

発行:税理士法人 森田会計事務所

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

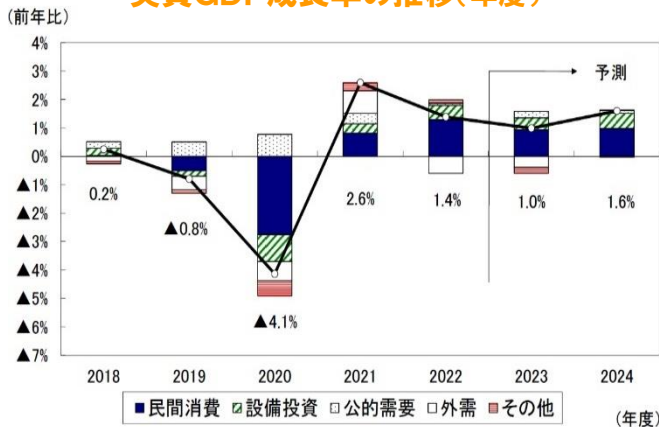
# 2023・2024年度経済見通し ～23年1-3月期GDP2次速報後改定

ニッセイ基礎研究所

## <実質成長率:2023年度1.0%、2024年度1.6%を予想>

**1** 2023年1-3月期の実質GDP（2次速報値）は、1次速報の前期比0.4%（年率1.6%）から前期比0.7%（年率2.7%）に上方修正された。

### 実質GDP成長率の推移(年度)



（資料）内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

**2** GDP2次速報の結果を受けて、5月に発表した経済見通しを改定した。実質GDP成長率は2023年度が1.0%、2024年度が1.6%と予想する。2023年1-3月期の実績値の上振れを受けて、2023年度の見通しを0.1%上方修正した。

輸出が景気の牽引役となることは当面期待できず、日本経済は内需中心の成長が続く可能性が高い。

**3** 2023年の春闘賃上げ率は30年ぶりの高水準となったが、物価上昇率の高止まりが続くため、実質賃金上昇率がプラスに転じるのは2024年に入ってからとなるだろう。

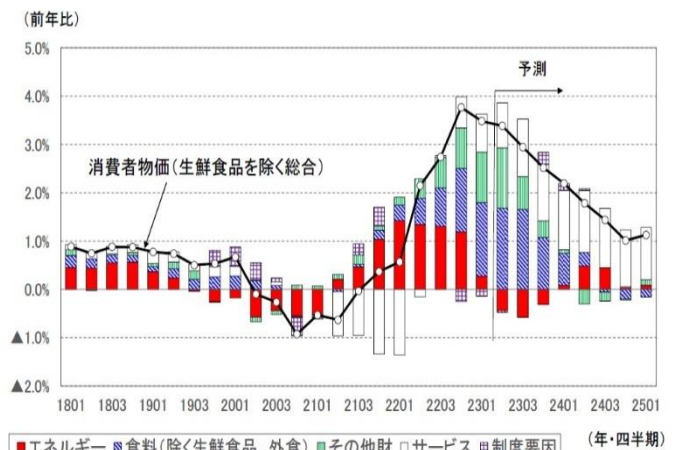
**4** 消費者物価上昇率（生鮮食品を除く総合）は、財価格を中心に鈍化傾向が続くが、物価安定の目標である2%を割り込むのは2024年度入り後と予想する。

資源高の一服で原材料コストを価格転嫁する動きは弱まる一方、賃上げ率の高まりを受けてサービス価格の上昇率が高まるだろう。

これまで長期にわたって値上げが行われていなかった分、サービス価格の上昇ペースは非常に速いものとなる可能性もある。

消費者物価上昇率（生鮮食品を除く総合）は、2023年度が2.7%、2024年度が1.3%と予想する。

### 消費者物価(生鮮食品を除く総合)の予測



（注）制度要因は、消費税、教育無償化、Go To トラベル事業、全国旅行支援

（資料）総務省統計局「消費者物価指数」

「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。

# 貸出・マネタリー統計(23年5月)

## ～銀行貸出の伸び率が4%に接近、 経済危機時以外としては最高レベルに

### 1 貸出動向:都銀の伸びが急拡大 (貸出残高)

6月8日に発表された貸出・預金動向(速報)によると、5月の銀行貸出(平均残高)の伸び率は前年比3.78%と前月(同3.50%)から大きく上昇した。

伸び率の水準は2021年4月(4.26%)以来の高水準となるが、当時はコロナ禍後の資金繰り懸念によって資金需要が急増した特殊な時期であった。

リーマンショック後やコロナ禍といった経済危機時を除いた場合、足元の伸び率は現行統計で遡れる1992年以降で最高レベルにある。

銀行貸出残高の増減率



(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) とともに日本銀行

### 2 マネタリーベース:

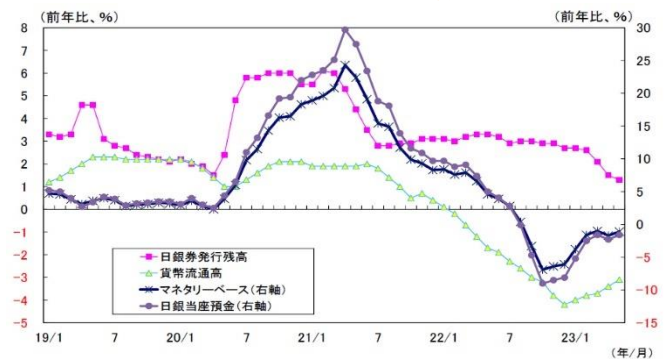
#### 国債買入れが平時に近付く

6月2日に発表された5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+市中に流通する紙幣・貨幣)を示すマネタリーベース(平残)

の伸び率は前年比▲1.1%となり、前月(同▲1.7%)からマイナス幅が縮小した。

マイナス幅の縮小は2カ月ぶりとなる。マイナス幅縮小の主因はマネタリーベースの約7割を占める日銀当座預金のマイナス幅縮小(前月▲2.3%→当月▲1.6%)である。

マネタリーベースと内訳(平残)



### 3 マネーストック:

#### 市中通貨量は緩やかな増加基調

6月9日に発表された5月分のマネーストック統計によると、金融部門から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2.67%(前月は2.56%)、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2.14%(前月は2.07%)と、ともにやや上昇した。

今年に入ってから伸び率は横ばい圏での動きが続いている。

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。

# 法人企業景気予測調査 (令和5年4-6月期調査)

内閣府、財務省 2023年6月13日公表

## 結果の概要

### 1 貴社の景況

#### ◆現状(令和5年4~6月期)

- 「貴社の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は2.7%ポイントとなり、令和4年10~12月期以来2期ぶりの「上昇」超
- 中堅企業は「上昇」超、中小企業は「下降」超

#### ◆見通し

- 大企業は「上昇」超で推移する見通し
- 中堅企業は「上昇」超で推移する見通し、中小企業は令和5年10~12月期に「上昇」超に転じる見通し

[単位: %ポイント]

		令和5年1~3月 前回調査	令和5年4~6月 現状判断	令和5年7~9月 見通し	令和5年10~12月 見通し
大企業	全産業	▲ 3.0	(0.7) 2.7	(5.2) 8.6	10.4
	製造業	▲ 10.5	(▲ 0.7) ▲ 0.4	(6.0) 11.2	17.2
	非製造業	0.6	(1.4) 4.1	(4.8) 7.4	7.2
中堅企業		▲ 4.8	(3.1) 1.9	(6.1) 8.0	10.6
中小企業		▲ 17.4	(▲ 3.1) ▲ 6.6	(▲ 1.2) ▲ 0.8	3.5

※1 ( ) 書きは前回調査時の見通し。(以下同)

※2 前四半期と比較しての「上昇」-「下降」社数構成比(以下同)

### 2 国内の景況

#### ◆現状(令和5年4~6月期)

- 「国内の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は15.2%ポイントとなり、令和4年10~12月期以来2期ぶりの「上昇」超
- 中堅企業、中小企業はいずれも「上昇」超

#### ◆見通し

- 大企業は「上昇」超で推移する見通し
- 中堅企業、中小企業はいずれも「上昇」超で推移する見通し

[単位: %ポイント]

		令和5年1~3月 前回調査	令和5年4~6月 現状判断	令和5年7~9月 見通し	令和5年10~12月 見通し
大企業	全産業	▲ 2.9	(3.5) 15.2	(4.3) 12.0	8.6
	製造業	▲ 7.4	(2.0) 8.7	(4.6) 10.5	9.9
	非製造業	▲ 0.8	(4.2) 18.3	(4.1) 12.7	8.0
中堅企業		▲ 8.7	(▲ 1.0) 13.9	(4.3) 10.7	10.8
中小企業		▲ 18.7	(▲ 9.0) 4.7	(▲ 4.8) 2.2	3.3

### 3 雇用

#### ◆現状(令和5年6月末)

- 「従業員数判断」BSIを全産業で見ると、大企業は22.6%ポイントとなり、平成23年9月末以降48期連続の「不足気味」超
- 中堅企業、中小企業はいずれも「不足気味」超

#### ◆見通し

- 大企業は「不足気味」超で推移する見通し
- 中堅企業、中小企業はいずれも「不足気味」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

		令和5年3月末 前回調査	令和5年6月末 現状判断	令和5年9月末 見通し	令和5年12月末 見通し
大 企 業	全産業	22.7	(15.9) 22.6	(14.3) 18.9	16.9
	製造業	16.6	(11.6) 15.9	(10.0) 14.2	13.5
	非製造業	25.6	(18.0) 25.8	(16.4) 21.1	18.5
中堅企業		37.0	(29.3) 36.9	(26.1) 32.5	30.1
中小企業		28.0	(24.3) 29.6	(22.9) 27.7	26.3

※ 四半期末の「不足気味」－「過剰気味」社数構成比。

### 4 企業収益

#### ◆売上高

- 令和5年度は、2.7%の増収見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増収見込み

#### ◆経常利益

- 令和5年度は、▲4.4%の減益見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに減益見込み

#### 寄与の大きい業種(全規模)

[前年度比増減率、単位：%]

			業種	令和5年度通期
売 上 高 2.7  〔金融業、保険業を 含まない〕	製 造 業 3.5	増収	自動車・同附属品製造業	9.4
			化学工業	4.8
		減収	石油製品・石炭製品製造業	▲11.0
			非鉄金属製造業	▲4.0
	非 製 造 業 2.4	増収	小売業	4.7
			サービス業	3.7
減収		鉱業、採石業、砂利採取業	▲15.4	
		電気・ガス・水道業	▲2.6	
経 常 利 益 ▲4.4	製 造 業 ▲9.9	増益	食料品製造業	17.9
			パルプ・紙・紙加工品製造業	58.9
		減益	情報通信機械器具製造業	▲29.0
			生産用機械器具製造業	▲25.5
	非 製 造 業 ▲2.4	増益	不動産業	7.1
			小売業	5.8
減益	運輸業、郵便業	▲18.3		
	建設業	▲6.7		

※ 今回調査の「売上高」の増収・減収、「経常利益」の増益・減益に寄与した製造業・非製造業別上位2業種。

## 5 設備投資

### ◆生産・販売などのための設備(BSI)

- 令和5年6月末の「生産・販売などのための設備判断」BSIをみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足」超
- 先行きをみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

	令和5年3月末 前回調査	令和5年6月末 現状判断	令和5年9月末 見通し	令和5年12月末 見通し
大企業	2.3	(2.2) 1.8	(2.0) 1.8	2.0
中堅企業	6.4	(4.4) 6.1	(4.9) 5.5	4.5
中小企業	9.3	(7.5) 9.7	(6.2) 7.5	6.6

※ 四半期末の「不足」－「過大」社数構成比。

### ◆設備投資額(ソフトウェア投資額を含む、土地購入額を除く)

- 令和5年度は、11.2%の増加見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増加見込み

## 6 今年度における設備投資のスタンス

- 設備投資のスタンスを全産業でみると、大企業は「維持更新」の重要度が最も高く、次いで「情報化への対応」、「生産（販売）能力の拡大」の順に重要度が高い
- 中堅企業は「維持更新」、中小企業は「生産（販売）能力の拡大」の重要度が最も高い

[回答社数構成比、単位：%]

		1位		2位		3位	
大企業	全産業	維持更新	61.0	情報化への対応	42.5	生産（販売）能力の拡大	42.2
	製造業	維持更新	60.9	生産（販売）能力の拡大	57.1	省力合理化	45.5
	非製造業	維持更新	61.0	情報化への対応	49.5	省力合理化	40.7
中堅企業		維持更新	49.8	製（商）品・サービスの質的向上	47.1	生産（販売）能力の拡大	44.0
中小企業		生産（販売）能力の拡大	53.5	維持更新	49.1	製（商）品・サービスの質的向上	48.6

※ 10項目中3項目以内の複数回答による回答社数構成比。

## 7 今年度における資金調達方法

- 資金調達方法を全産業でみると、大企業は「民間金融機関」の重要度が最も高く、次いで「内部資金」、「リース」の順に重要度が高い
- 中堅企業は「内部資金」、中小企業は「民間金融機関」の重要度が最も高い

法人企業景気予測調査（令和5年4-6月期）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、 <b>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</b> 、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、 <b>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</b> 、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で <b>取締役の有するスキル等の組み合わせ</b> 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。 <b>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。</b>	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 a date selector set to '2021年度'. Below the search bar 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 '役員報酬' (Director Compensation), '取締役代表給' (Director Representative Salary), etc. There are also dropdown menus for '設定' (Settings) and '実行' (Execute) buttons.

sample

#### 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。

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。

# 解雇予告除外認定について

Q  
uestion

**懲戒解雇をする場合には、必ず解雇予告除外認定を受けなければならないのですか。**

A  
nswer

解雇予告除外認定を受けなくても、30日以上前に解雇の予告をするか、解雇予告手当を支払えば懲戒解雇することができます。

## ■懲戒解雇とは

労働者が重大な服務規律違反や犯罪行為などにより、企業秩序を乱した場合に秩序罰として行う解雇をいい、労働者の責めに帰すべき事由による解雇のことをいいます。

労働基準法では、労働者を解雇する場合には、少なくとも30日前に予告するか平均賃金の30日分の予告手当を支払わなければならないとしていますが、解雇予告除外認定を受けたときは、解雇予告も予告手当も必要とせず、即時解雇することができることとしています。

### ●解雇予告除外認定とは

- ①天災事変その他やむを得ない事由のために、事業の継続が不可能となった場合
- ②労働者の責に帰すべき事由に基づいて解雇する場合  
に、労働基準監督署長から受ける認定のことをいいます。

解雇予告除外認定を行う具体的な手続きとしては、まず当該所轄労働基準監督署の所定の申請書（各労働基準監督署HPからもダウンロード可）に必要事項を明記し、申請を行います。

その後、労働基準監督署長から認定が降りると解雇となります。

ただし以下の労働者はこの手続きや解雇予告は必要としません。

### ●解雇予告及び解雇予告除外認定を除外される労働者

- ①日々雇い入れられる者
- ②2ヵ月以内の期間を定めて使用される者
- ③季節的業務に4ヵ月以内の期間を定めて使用される者
- ④試用期間中の者（14日以上勤務があると通常の解雇手続き必要）

## 制裁による減給処分

制裁による減給処分をしたいと思いますが、その内容について教えてください。

Q  
uestion

A  
nswer

労働基準法では、減給の制裁をする場合には、「1回の額が平均賃金の1日分の半額を超え、総額が一賃金支払期における賃金の総額の10分の1を超えてはならない」と定めています。具体的には、1回の制裁案件について減給の制裁を行う場合には、当該者の平均賃金の1日分の半額を超えてはならないということを意味しています。例えば、平均賃金の算定の基礎となる3カ月間の賃金の合計額が60万円で、その間の全労働日が60日だとすると、1日の平均賃金は1万円となりますから、1回の制裁事案について減給することのできる上限はその半分の5,000円ということになります。

また、数事案の制裁を受ける場合に、減給額の合計額が「一賃金支払期における賃金の総額の10分の1」以上になっても、10分の1までしか減給できないことを意味します。

つまり、減給の対象となる一賃金支払期の賃金が20万円の場合には、その10分の1、すなわち、2万円までしか減給することができないということであり、当該期間中に5事案以上の制裁がなされたときにも、2万円までしか減給できないこととなります。

ただし、前段の減給額5,000円を翌月以降に繰り越すことはできます。

また、賞与で減給の制裁をすることとしている場合には、賞与が25万円支給されれば、その10分の1である25,000円まで減給することができます。

ただし、就業規則等で減給の制裁をすることができる旨を定めておく必要があります。

### 【参考】

就業規則中に懲戒処分を受けた場合は昇給せしめないという欠格条項を定めても、法第91条に該当しない。(S.26.3.31 基収938号)

遅刻早退を越える時間に対する賃金額を越える減給は制裁とみなす (S.63.3.14 基発150号)

就業規則に出勤停止及びその期間中の賃金を支払わない定めがある場合において、労働者がその出勤停止期間中の賃金を受けられないことは、制裁としての出勤停止の当然の結果であって、通常額以下の賃金を支給することを定める法91条の規定には関係ない。

但し、出勤停止の期間については公序良俗の見地より当該事案の情状の程度当により制限のあることは当然である。(S.23.7.3 基収2177号)

### ●賃金カット

賃金は当然であるが、不当に不払いとすることはできません。

しかし、設問の懲戒の他に以下の3つの場合は不払いとすることができます。

- ①ノーワークノーペイ      ②懲戒処分による賃金カット      ③ストライキ

## 週刊 WEB 企業経営マガジン No. 827

---

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

---

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。