

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.737 2021. 8. 24

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年8月17日号

## 2021・2022年度経済見通し (21年8月)

経済・金融フラッシュ 2021年8月18日号

## 貿易統計(21年7月)

～輸出は緩やかな増加基調を維持

経営 TOPICS

統計調査資料

## 機械受注統計調査報告

(令和3年6月実績および令和3年7～9月見通し)

経営情報レポート

## 業績回復に向け難局を乗り切る！ コロナ禍における中小企業の対応策

経営データベース

ジャンル: 相続・事業承継対策 > サブジャンル: 事業承継

## 役員解任の手続き方法 後継者育成のスケジュール

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行: 税理士法人 常陽経営

# 2021・2022年度経済見通し (21年8月)

ニッセイ基礎研究所

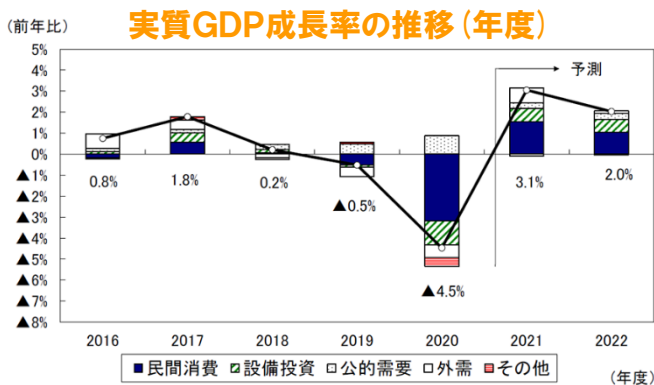
## <実質成長率:2021年度3.1%、2022年度2.0%を予想>

**1** 2021年4-6月期の実質GDPは、外需のマイナスを民間消費、住宅投資、設備投資の増加がカバーし、前期比年率1.3%のプラス成長となったが、1-3月期(同▲3.7%)の落ち込みを取り戻していない。日本経済は2021年入り後、停滞が続いている。

の解除を前提として高成長を予想しているが、新型コロナウイルスの感染動向やそれに対応する経済活動の制限によっては、景気が下振れるリスクがある。

**3** 実質GDP成長率は2021年度が3.1%、2022年度が2.0%と予想する。経済活動の制限が緩和されたとしても、ソーシャルディスタンスの確保などが引き続き対面型サービス消費を抑制することから、消費の本格回復には至らないだろう。

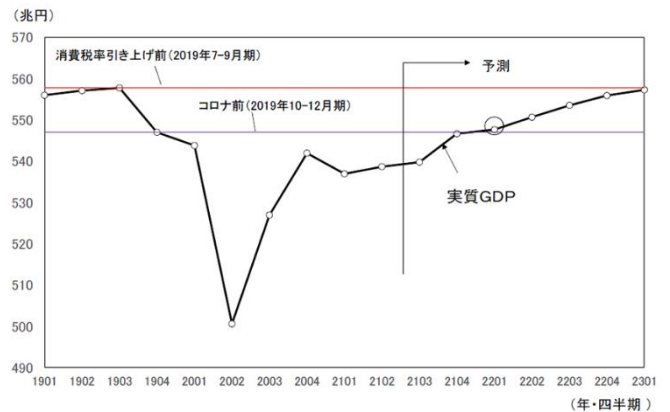
**4** 実質GDPがコロナ前(2019年10-12月期)の水準を回復するのは2022年1-3月期、消費税率引き上げ前の直近のピーク(2019年7-9月期)に戻るのは2023年度と予想する。



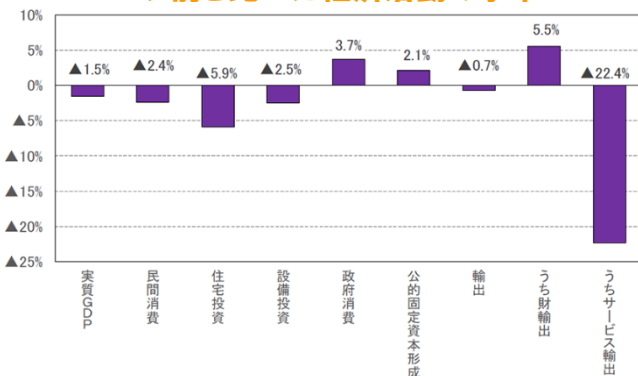
(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」以下同

**2** 緊急事態宣言の継続や対象地域の拡大によって、2021年7-9月期も消費の低迷を主因として低成長が続く可能性が高い。2021年10-12月期は緊急事態宣言

## 実質GDPが元の水準に戻る時期



## コロナ前と比べた経済活動の水準



(注) コロナ前(2019年10-12月期)と比べた2021年4-6月期の水準

# 貿易統計(21年7月)

## ～輸出は緩やかな増加基調を維持

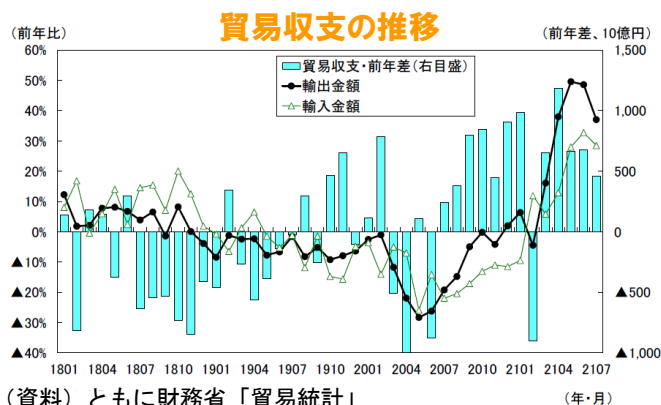
ニッセイ基礎研究所

### 1 輸出入ともに高い伸び

財務省が8月18日に公表した貿易統計によると、21年7月の貿易収支は4,410億円の黒字となり、事前の市場予想（QUICK集計：1,946億円、当社予想は4,157億円）を上回る結果となった。

コロナ禍で前年に大幅に落ち込んだ反動で、輸出入ともに前年比で高い伸びとなったが、輸出の伸び（前年比37.0%）が輸入の伸び（同28.5%）を上回ったため、貿易収支は前年に比べ4,558億円の改善となった。輸出の伸びは6月の前年比48.6%からは大きく低下したが、これは前年の落ち込みが6月（前年比▲26.2%）から7月（同▲19.2%）にかけて緩やかになっていたためで、輸出が実態として大きく減速しているわけではない。

輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比25.2%（6月：同37.2%）、輸出価格が前年比9.5%（6月：同8.3%）、輸入の内訳は、輸入数量が前年2.1%（6月：同8.2%）、輸入価格が前年比25.9%（6月：同22.6%）であった。



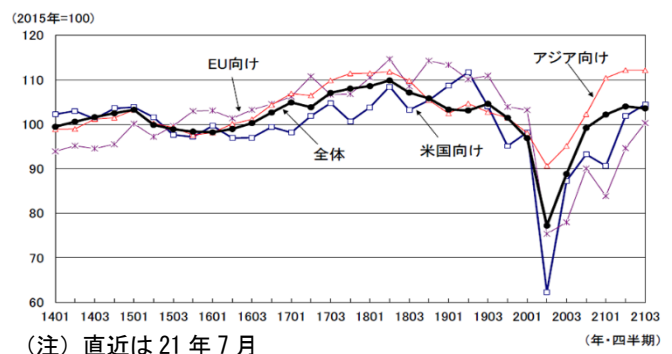
### 2 欧米向けの輸出が回復

21年7月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比19.5%（6月：同79.8%）、EU向けが前年比40.0%（6月：同25.9%）、アジア向けが前年比20.4%（6月：同26.1%）、うち中国向けが前年比12.1%（6月：同23.6%）となった。

21年7月の地域別輸出数量指数を季節調整値（当研究所による試算値）でみると、米国向けが前月比▲1.1%（6月：同4.8%）、EU向けが前月比6.3%（6月：同▲3.5%）、アジア向けが前月比1.1%（6月：同▲0.6%）、中国向けが前月比▲2.5%（6月：同4.9%）、全体では前月比▲0.9%（6月：同0.0%）となった。

7月は米国向けが前月比でマイナスとなったが、7月の水準を4-6月期と比較すると、米国向けが2.6%、EU向けが6.0%上回る一方、アジア向けは▲0.0%のほぼ横ばいとなっている。

### 地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



経営 TOPICS  
統計調査資料  
抜粋

# 機械受注統計調査報告

## (令和3年6月実績および令和3年7~9月見通し)

内閣府 2021年8月18日公表

### 令和3年6月の機械受注実績及び令和3年7~9月の受注見通し

機械受注は、持ち直しの動きがみられる



### 対前月(期)比

(単位: %)

期・月 需要者	2020年 (令和2年)		2021年 (令和3年)		7-9月 見通し	2021年 (令和3年)			
	7-9月 実績	10-12月 実績	1-3月 実績	4-6月 実績		3月 実績	4月 実績	5月 実績	6月 実績
受注総額	5.9	11.7	9.7	3.8	3.9	△30.0	18.2	9.8	△6.6
民需	2.0	6.1	△7.4	6.7	2.4	2.7	3.7	8.5	△0.4
〃(船舶・電力を除く)	△0.3	12.9	△5.3	4.6	11.0	3.7	0.6	7.8	△1.5
製造業	3.1	11.4	△2.2	12.1	3.4	△0.1	10.9	2.8	3.6
非製造業(除船・電)	△2.2	15.5	△9.2	△1.8	16.9	9.5	△11.0	10.0	3.8
官公需	△10.7	1.8	△10.8	5.3	0.2	2.7	△2.7	3.1	△2.8
外需	23.2	19.7	31.4	3.6	6.7	△53.9	46.2	11.4	△10.0
代理店	2.0	3.3	2.4	11.2	△1.1	3.2	8.4	2.8	3.7
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	△1.6	4.0	2.2	-

(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。

2. △印は減少を示す。

3. 見通しは2021年6月末時点の調査

## 2021(令和3)年6月の機械受注動向

### 1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比でみると、受注総額は、5月9.8%増の後、6月は6.6%減となった。需要者別にみると、民需は、5月8.5%増の後、6月は0.4%減となった。

このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、5月7.8%増の後、6月は1.5%減となった。内訳をみると製造業が3.6%増、非製造業(船舶・電力を除く)が3.8%増であった。一方、官公需は、5月3.1%増の後、6月は防衛省、運輸業で増加したものの、地方公務、国家公務等で減少したことから、2.8%減となった。

また、外需は、5月11.4%増の後、6月は船舶、原動機等で増加したものの、電子・通信機械、産業機械等で減少したことから、10.0%減となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、5月2.8%増の後、6月は産業機械、工作機械等で減少したものの、重電機、道路車両等で増加したことから、3.7%増となった。

次に四半期別の受注動向を前期比でみると、受注総額は、1～3月9.7%増の後、4～6月は3.8%増となった。需要者別にみると、民需は、1～3月7.4%減の後、4～6月は6.7%増となった。このうち、「船舶・電力を除く民需」は、1～3月5.3%減の後、4～6月には、非製造業(船舶・電力を除く)が減少したものの、製造業が増加したことから、4.6%増となった。

また、官公需は、1～3月10.8%減の後、4～6月には「その他官公需」、地方公務で減少したものの、国家公務、運輸業等で増加したことから、5.3%増となった。

一方、外需は、1～3月31.4%増の後、4～6月には産業機械、航空機等で減少したものの、電子・通信機械、船舶等で増加したことから、3.6%増となった。

なお、代理店経由の受注は、1～3月2.4%増の後、4～6月には原動機、電子・通信機械等で減少したものの、重電機、産業機械等で増加したことから、11.2%増となった。

### 2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比でみると、合計では、5月2.8%増の後、6月は3.6%増となった。

6月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは17業種中、非鉄金属(168.6%増)、窯業・土石製品(41.7%増)等の11業種で、石油製品・石炭製品(41.5%減)、造船業(31.3%減)等の6業種は減少となった。一方、非製造業からの受注を前月比でみると、合計では、5月3.7%増の後、6月は6.7%増となった。

6月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは12業種中、鉱業・採石業・砂利採取業(63.7%増)、卸売業・小売業(56.4%増)等の10業種で、通信業(6.1%減)等の2業種は減少となった。

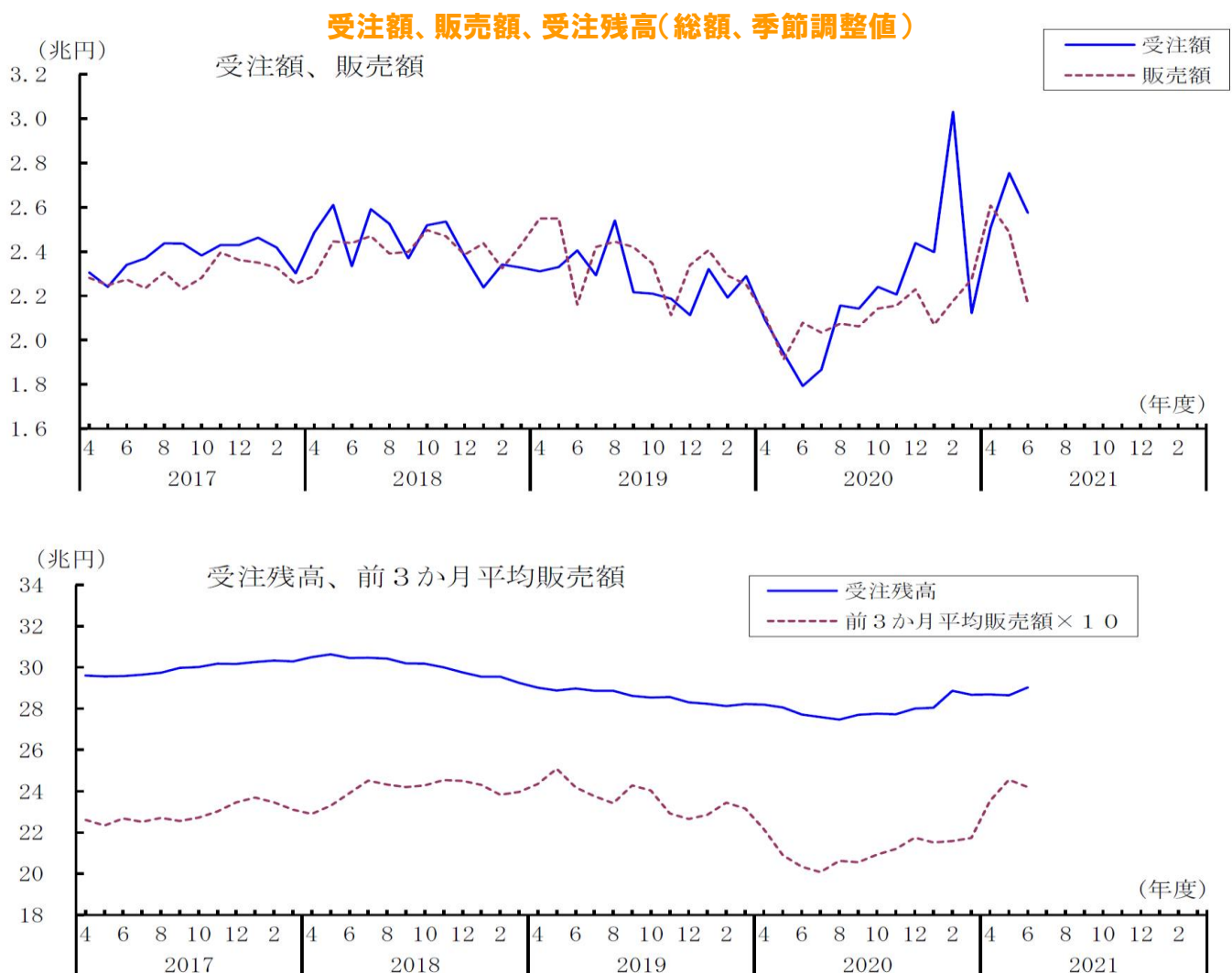
次に四半期別の受注動向を前期比でみると、製造業からの受注は合計では、1～3月 2.2%減の後、4～6月には 12.1%増となった。4～6月の内訳を業種別にみると、前期比で増加したのは 17 業種中、石油製品・石炭製品（55.5%増）、パルプ・紙・紙加工品（19.9%増）等の 11 業種で、非鉄金属（38.7%減）、繊維工業（15.3%減）等の 6 業種で減少となった。

一方、非製造業からの受注は合計では、1～3月 10.8%減の後、4～6月は 3.2%増となった。4～6月の内訳を業種別にみると、前期比で増加したのは 12 業種中、鉱業・採石業・砂利採取業（33.6%増）、電力業（32.5%増）等の 6 業種で、運輸業・郵便業（11.3%減）、農林漁業（9.1%減）等の 6 業種で減少となった。

### 3 販売額、受注残高、手持月数(季節調整値)

6月の販売額は2兆 1,654 億円（前月比 12.9%減）で、前3か月平均販売額は2兆 4,195 億円（同 1.5%減）となり、受注残高は 29 兆 253 億円（同 1.3%増）となった。

この結果、手持月数は 12.0 か月となり、前月差は 0.3 か月増加した。





# 業績回復に向け難局を乗り越える！ コロナ禍における 中小企業の対応策

1. 新型コロナウイルスが企業にもたらした影響
2. コロナ禍における取り組みテーマと対応策
3. テレワークへの対応するための人事労務管理のポイント
4. コロナ禍において業績回復を実現した企業事例



## 参考文献

- 【内閣府】：月例報告（令和3年2月） 【総務省】：通信利用動向調査  
 【書籍】：「アフターコロナの経営戦略」（森 泰一郎 著 翔泳社）「コロナ氷河期」（前川 孝雄 著 扶桑社）  
 「社長！コロナを生き残るにはこの3つをやりなさい」（松本 光輝 著 あさ出版）  
 「企業の人事・労務管理」（川崎 秀明、樋口 治朗、平澤 貞三、滝口 修一、亀谷 康弘 著 清文社）

# 1

## 企業経営情報レポート

# 新型コロナウイルスが企業にもたらした影響

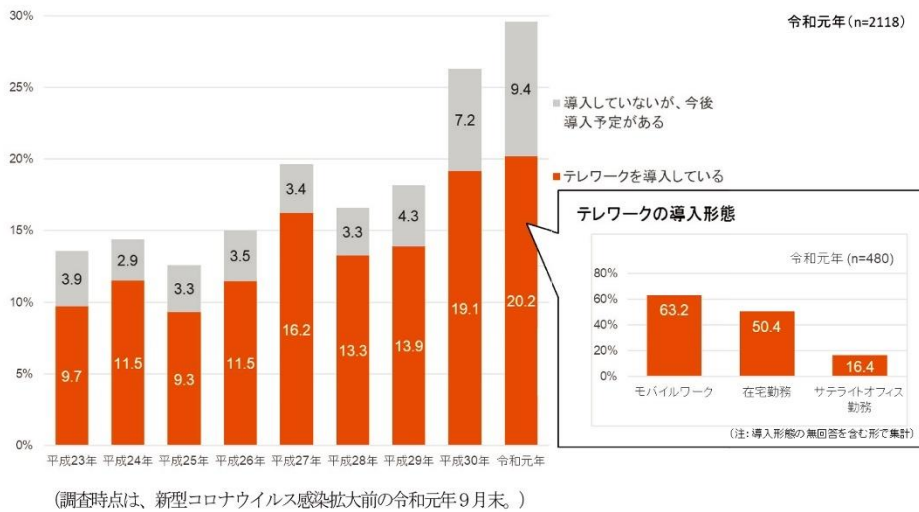
コロナショックによってさまざまな影響が生じている状況の中、業績低迷への対応や、テレワークなど大きく変わってきた働き方への対応など、中小企業がこれらの難局を乗り越えるためには、将来を見据えた経営戦略を立てることが必要です。

「ウィズコロナ」を制するための戦略が自社の経営を左右するといっても過言ではありません。本レポートでは、中小企業が「ウィズコロナ」を見据えて何に取り組むべきか、また勝ち抜くためにはどのような戦略が必要となっているのかについて解説します。

### ■ コロナ禍で導入が増加しているテレワーク

#### (1) テレワークの普及

テレワークを導入している企業は増加傾向にあります。テレワークの主な導入目的は「業務の効率性（生産性）の向上」の割合が68.3%と最も高く、次いで「勤労者のワーク・ライフ・バランスの向上」（46.9%）、「勤労者の移動時間の短縮・混雑回避」（46.8%）となっています。



出典：総務省  
通信利用動向調査の結果

### ■ ウィズコロナ禍において中小企業に求められる対応

逆境下において、中小企業はまず「ウィズコロナ」を乗り切ることが必要です。これは緊急的な対応策ともいえます。ウィズコロナ禍では、自社の事業を絞り込み、そこに集中して経営資源を投資するということが必要で、多角的な事業展開を行っている企業や複数拠点を有している企業では、限られた資金を安定している事業に集中的に投資することです。

一方、不採算事業については、事業からの撤退という判断も必要といえます。これは、あくまで緊急的な対応であり、ウィズコロナを勝ち抜くためには、自社がどのような事業によって成長させていくのかを明確にするための、先を見据えた経営戦略を立てる必要があるといえます。



# 2

## 企業経営情報レポート

# コロナ禍における取り組みテーマと対応策

### ■ コロナ禍で浮き彫りになった中小企業の新たな経営課題

コロナ禍で中小企業が取り組むべき新たな経営課題が浮き彫りになりました。それぞれの課題への対応策を取らなければなりません。

十分な対応が図られれば、自社の業績回復にもつながることが期待されます。

### ■ コロナ禍で中小企業が対応すべき3つのテーマ

- ①新しい働き方への対応
- ②中核業務の見直しを含めた経営戦略の見直し
- ③DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応

#### （1）新しい働き方への対応

多くの中小企業では、柔軟かつ多様な働き方への対応がまだ不十分といわれています。

その結果、在宅勤務の導入や業務の効率化・生産性向上に繋がる対応は遅れ、コロナウィルスの感染拡大を機に、硬直化した企業体制が表面化した問題となりました。ウィズコロナでは、これまでのような働き方やマネジメント方法は通用しなくなる可能性もあります。

これまでの経営方針や労働環境の在り方を一から是正し、従業員にとって柔軟かつ多様な働き方ができる施策や制度を導入することが必要になります。

#### （2）中核業務の見直しを含めた経営戦略の見直し

これまで最適とわれてきた自社の経営資源や中核を担う事業の強み等について、再確認しておく必要があります。すでに、一部大手企業では、事業構造を変革し業績回復につなげた事例も見られます。これまで通用していた手法も通用しなくなることも考えられますので、これからの時代に則した経営体制を構築するために、既存の経営資源を最大限活用できるよう中核業務の見直しを含めた経営戦略を立案することが重要です。

自社が有する経営資源によって、どの市場をターゲットとするのか、自社の事業がどのように地域社会に貢献ができるかを見直し、自社が抱えている課題がコロナ禍によって顕在化したことを契機と捉えて、経営を抜本的に改革していくことが求められます。

コロナ禍によって、ESG（環境、社会、企業統治）への取り組みも今後、重視されると思われます。コロナ禍を機に、投資家はESGの中でも、とりわけ「S（社会）」への関心が高まっているといわれます。感染拡大や収益力低下の局面において、投資家の判断軸になっているのが、社員の働き方に配慮したか、従業員の雇用を維持への対応です。これらの人材戦略も合わせて検討しておく必要があるといえます。

# 3

## 企業経営情報レポート

# テレワークへの対応するための人事労務管理のポイント

### ■ 勤務時間管理への対応

#### (1) テレワーク運用における時間管理

リモートワークを活用した在宅勤務は、労使双方にメリットのある制度ですが、時間管理についてはいくつかの留意点があります。在宅勤務の場合、自宅での勤務であるため、どうしても労働時間とプライベートの時間が混在するという問題が発生してきます。

在宅で勤務させる場合は、まず、労働時間についてしっかりと分けて勤務させるのか、勤務時間とプライベートを混在させたまま労働時間を「みなす」ことにするのかについて検討する必要があります。

#### ■ リモートワーク運用における時間管理の留意点

##### ● 勤務時間とプライベートを分けて勤務させる場合

- ① 勤務時間を明らかにします。(始業：午前9時、終業：午後5時、休憩：12時～1時など)
- ② 自宅内で仕事専用の個室等を確保し、勤務とプライベートを切り離せる環境を整えます。
- ③ 法定労働時間の制限を受けるため、原則1日8時間、週40時間を超える労働をした場合、時間外労働として割増賃金を支払う必要があります。

##### ● 労働時間とプライベートを混在させたまま労働時間をみなす場合

- ① 当該情報通信機器が、使用者の指示により「常時通信可能な状態におくこと」とされていないこと。
- ② 当該業務が、随時使用者の具体的な指示に基づいて行われていないこと。

#### (2) 休憩時間の取り扱い

在宅勤務の場合、「工作中に手を休めている・ちょっとした家事・雑用をしているかもしれないので、休憩を与えているとしていいのではないか。」などと考えるかもしれません。

しかし、事実上労働からの離脱がしやすい環境に置くことと、労働から離れることを権利として補償していることとは異なります。

リモートワークを行う労働者に対しても、1日の労働時間が6時間を超える場合は45分以上、労働時間が8時間を超える場合は60分以上の休憩を与えなければなりません。

#### (3) 時間外・休日労働の労働時間管理について

労働基準法では次の通りになっています。

実労働時間やみなされた労働時間が法定労働時間を超える場合や法定休日に労働を行わせる場合



時間外労働・休日労働に関する協定(36協定)の締結、届出及び割増賃金の支払いが必要

現実に深夜に労働した場合



深夜労働に係る割増賃金の支払が必要

# 4

## 企業経営情報レポート

# コロナ禍において業績回復を実現した企業事例

### ■ C社:クラウドファンディングの活用で業績回復した事例

#### (1) 概要

C社では、月桃と呼ばれるショウガ科の植物エキスを活用した保湿ジェル、ローション、石鹸などの化粧品や生活雑貨を製造・販売しています。

全国の生活協同組合、種苗会社、県内卸問屋などへの卸売りを主力に展開し、販促先に学校施設などを対象に加えて事業を拡大してきましたが、コロナ禍で売上が大きく減少となりました。

#### (2) 資金確保のためにクラウドファンディングを活用

C社は、アルコールを活用した除菌剤の開発で実績を積み上げてきています。

よって、県内でアルコール消毒液の入手が困難になり県民生活に支障を来し始めていた状況となっても、原材料のアルコールは確保できており、県民の感染防止に貢献すべきとの考えから、月桃エキスを配合した高濃度エタノール消毒液の生産に着手。

販路を卸売主体から一般顧客に変更し、ネット販売とSNSを積極的に活用して、一般向けの販促に努めましたが、広告費が十分に賄えないという厳しい状況に陥り、窮状を打開するためクラウドファンディングを2回実施し、2回とも成功しました。

#### (3) 成功の要因

##### ① 経営者自ら情報発信

経営者の想いが直接と伝わる形で情報を発信し続けた結果、共感した支援者や消費者を増やすことに成功しました。

##### ② 社会の必要性にマッチ

消毒、衛生管理の徹底などで品薄となっていた原材料のアルコールは確保できており、アルコール商品を提供していることで注目を集めたことも功を奏しました。

##### ③ 事業内容に共感を得ることができ、資金調達を実現

C社の取り組みが関心・共感を集めることができ、クラウドファンディングにより資金調達することができました。

コロナ禍で業績が低迷している中小企業は依然として多い状況ですが、事例からもわかるように、新たな事業開始や資金源の確保などにより業績が回復をしたケースもあります。本レポートが、顧客ニーズを捉え、知恵と工夫で今後の難局を乗り切るための参考にしていただければ幸いです。

ジャンル:相続・事業承継対策 > サブジャンル:事業承継

# 役員解任の手続き方法

役員解任の際の具体的な  
手続き方法について教えてください。

一般的な手段としては、株主総会決議による解任があります。

そこで否決された場合には、解任の訴えを裁判所に持ち込むことも考えられますが、退任役員から損害賠償請求を受けるリスクもあります。

## 1. 役員の退任・解任について

### (1) 任期満了を待つ

役員のスリム化に取り組む場合には、次の任期満了を待ち、退任していただくことが最もすんなり進む方法と考えられます。

### (2) 解任する

任期満了まで待たず、早期にスリム化したいとお考えの場合には、既存の役員に退任してもらう必要があります。しかし、スムーズに辞任してもらえない場合には解任という手段を検討しなくてはなりません。解任手続きは、以下のようになります。

#### a. 株主総会

株主総会の普通決議による解任が可能です（監査役は特別決議）。株主総会は、臨時総会でも構いません。中小企業であれば、代表取締役がオーナー経営者として議決権のほとんどを保有していることが多いため、効率的な解任を行うことが可能であると考えられます。

#### b. 解任請求

オーナー経営者が議決権の過半数を押さえていない場合には、株主総会での解任決議が否決されることも考えられます。

しかし、否決された場合でも一定の条件のもと、役員解任請求を提訴することが可能です。それは、役員職務執行に不正または重大な法令定款違反があったにもかかわらず、株主総会での解任決議が否決されたときは、原則議決権の3%以上を保有する株主は、その株主総会から30日以内であれば、会社と名目役員を共同被告とする解任の訴えを裁判所に提起することができます。

### (3) 注意点

会社は、株主総会決議により解任された役員から解任によって生じた損害の賠償請求を受ける恐れがあります。その解任に正当な理由があれば賠償請求されませんが、事実認定が困難なケースもあります。

## 2. 円滑な退任を目指す

上記のように役員解任手続きは、さまざまなリスクも発生します。

まずは、これまでの役員と誠実に話し合っ て円滑な退任にもっていくことが良いでしょう。

また、実際に取り組む場合には、専門家などと連携しながら進めることも必要でしょう。

ジャンル:相続・事業承継対策 > サブジャンル:事業承継

# 後継者育成のスケジュール

後継者を育成するための  
スケジュールを教えてください。

後継者を一人前に育て上げ、円滑な事業承継を実現するためには、明確なスケジュールと計画が必要になります。

## (1) 引退時期を決める

事業承継は、「社長がいつ引退するのか」を決定することから始まります。

しかし、中小企業の場合は、社長が引退時期を決めていない場合が極めて多く、これが事業承継の進まない原因の一つとしても挙げることができます。

社長が引退する年齢をあらかじめ決めておかなければ、事業承継は何も進みません。仮に65歳で引退するというのであれば、そこから逆算して「教育期間を含めていつまでに後継者を見つけなければならないか」がわかります。

そして、後継者を育てるためにまずは何をしたらいいのか、またその次は何をすべきか、ということも逆算していかなければなりません。社長の引退時期を決めることは、事業承継の全てにおける出発点になるのです。

## (2) 後継者育成は計画的に行う

事業承継を実行に移すには、社長のリーダーシップと具体的なアクションプランが必要になります。社長の自覚と行動なくして、事業承継がうまくいくことはありません。

後継者を育成するには、10年程度の期間を想定しておくことが望ましいといえます。

計画的な後継者育成計画では、この10年を育成段階として数段階に区切り、各段階に応じた教育を行っていきます。

## (3) 後継者育成の3年計画

後継者教育に10年かけることのできない場合もあるでしょう。その場合は、10年計画をベースに、各段階にかかる年数を半減させ、3年で全てを収めます。

当然に後継者にとっては大きな負担でしょうが、時間がどうしてもかけられない場合は、特例的に3年にてこれを行うことも可能です。

ただし、あくまで後継者育成に必要な年数は10年であって、これは特例的措置である、ということ認識しておかなければなりません。

そして、各段階の年数を削減するのが最も効率が良いでしょう。