

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.713 2021. 2. 24

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年2月16日号

## 2020～2022年度経済見通し (21年2月)

経済・金融フラッシュ 2021年2月17日号

## 貿易統計(21年1月)

～輸出の伸びが加速するも、春節の影響を割り引く必要

経営 TOPICS

統計調査資料

## 機械受注統計調査報告

(令和2年12月実績および令和3年1～3月見通し)

経営情報レポート

## 人と組織を変える 組織開発のポイント

経営データベース

ジャンル:内部統制 > サブジャンル:取引に関する契約

## 保証人の種類と担保をとる方法

## 契約書の作成について

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

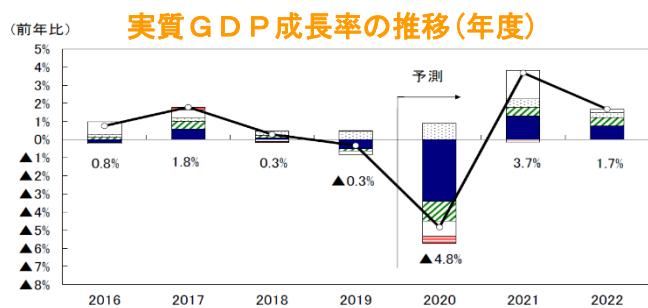
発行:税理士法人KJグループ

ネット  
ジャーナル2020～2022年度経済見通し  
(21年2月)

ニッセイ基礎研究所

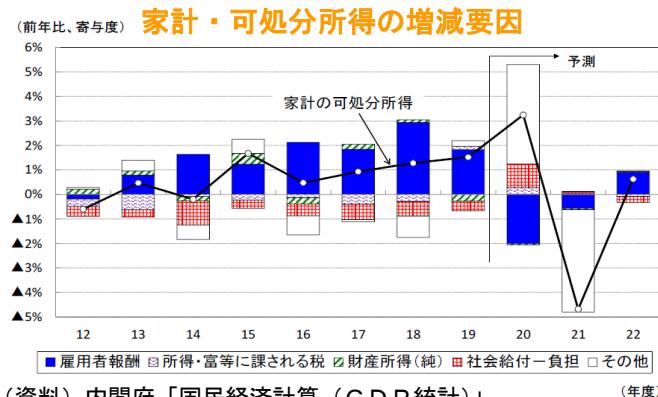
&lt;実質成長率:2020年度▲4.8%、2021年度3.7%、2022年度1.7%を予想&gt;

**1** 2020年10-12月期の実質GDPは前期比年率12.7%と7-9月期に続く高成長となり、4-6月期の落ち込みの9割強を取り戻した。ただし、実質GDPの水準は直近のピーク（2019年7-9月期）より▲2.9%低い水準にあり、経済活動の正常化にはまだ距離がある。



(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

**2** 2021年1-3月期は緊急事態宣言の再発令を受けた民間消費の落ち込みを主因としてマイナス成長が不可避と考えられるが、輸出の増加が景気を下支えすることなどから、前回の緊急事態宣言時に比べれば落ち込みは限定的にとどまるとみられる。

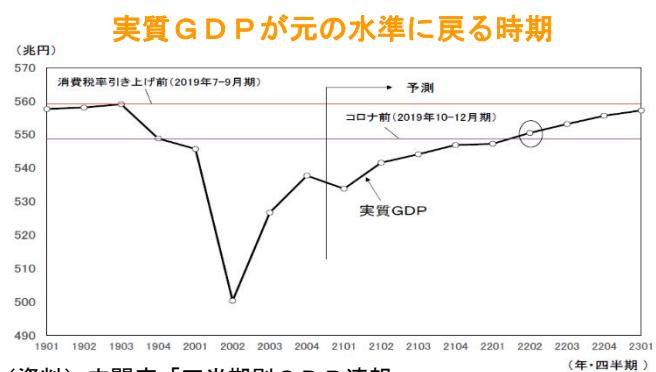


(資料) 内閣府「国民経済計算(GDP統計)」

**3** 2021年4-6月期は緊急事態宣言の解除を前提としてプラス成長に復帰し、その後も経済正常化の過程で高めの成長が続くことが見込まれる。ただし、感染者数が増加する冬場には感染拡大防止策がとられることにより、経済が再び停滞するリスクがある。

**4** 実質GDP成長率は2020年度が▲4.8%、2021年度が3.7%、2022年度が1.7%と予想する。ソーシャルディスタンスの確保が引き続き対面型サービス消費を抑制することなどから、経済活動の水準が元に戻るまでには時間がかかる。

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4-6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年度となるだろう。



(資料) 内閣府「四半期別GDP速報」

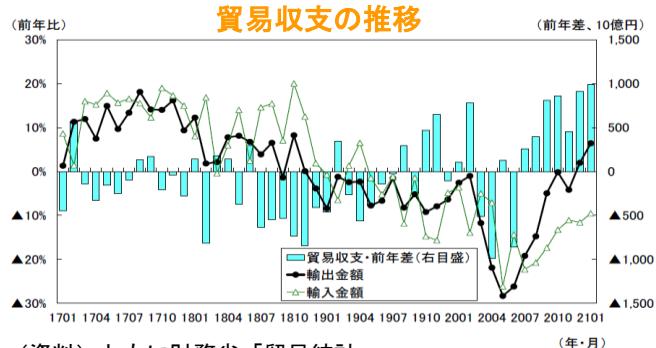
「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください

# 貿易統計(21年1月) ～輸出の伸びが加速するも、 春節の影響を割り引く必要

## 1 輸出数量が1年6ヶ月ぶりに増加

財務省が2月17日に公表した貿易統計によると、21年1月の貿易収支は▲3,239億円の赤字となったが、事前の市場予想(QUICK集計:▲6,050億円、当社予想は▲3,879億円)を上回る結果となった。輸出が前年比6.4% (12月:同2.0%)と伸び率が高まる一方、輸入が前年比▲9.5% (12月:同▲11.6%)と大幅な減少が続いたため、貿易収支は前年に比べ9,913億円の改善となった。

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5.3% (12月:同▲0.1%)、輸出価格が前年比1.0% (12月:同2.1%)、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲4.3% (12月:同▲2.1%)、輸入価格が前年比▲5.5% (12月:同▲9.6%)であった。輸出数量が前年比で増加したのは1年6ヶ月ぶりである。原数値の貿易収支は7ヶ月ぶりの赤字となったが、1月は正月休みの影響で輸出量が少なく貿易赤字になりやすいという季節性があり、貿易収支の実勢を判断するためには季節調整値を用いることが適切である。



(資料) ともに財務省「貿易統計」

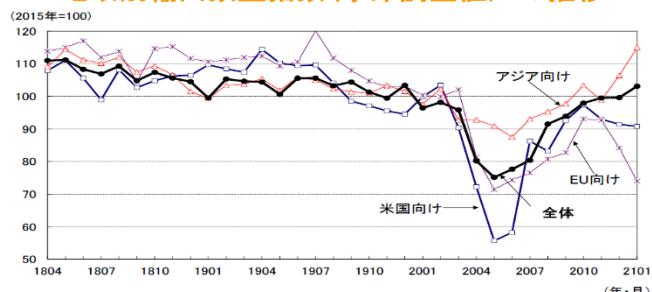
## 2 アジア向け輸出は

春節のずれの影響でかさ上げ

21年1月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲8.7% (12月:同▲3.4%)、EU向けが前年比▲26.1% (12月:同▲18.4%)、アジア向けが前年比18.4% (12月:同5.2%)、うち中国向けが前年比44.8% (12月:同15.3%)となった。21年1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▲0.7% (12月:同▲1.7%)、EU向けが前月比▲12.1% (12月:同▲9.1%)、アジア向けが前月比8.1% (12月:同7.7%)、うち中国向けが前月比13.6% (12月:同7.0%)、全体では前月比3.5% (12月:同0.1%)となった。

20年10-12月期に続き21年1-3月期もマイナス成長が見込まれているEU向けは大きく落ち込んでおり、米国向けも好調が続いていた自動車輸出が減少に転じたことなどから、弱めの動きとなっている。

### 地域別輸出数量指数(季節調整値)の推移



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。

# 機械受注統計調査報告

## (令和2年12月実績および令和3年1~3月見通し)

内閣府 2021年2月17日公表

### 2020(令和2)年12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、11月1.5%減の後、12月は8.8%増となった。需要者別にみると、民需は、11月7.0%減の後、12月は16.7%増となった。

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、11月1.5%増の後、12月は5.2%増となった。内訳をみると製造業が12.2%増、非製造業(船舶・電力を除く)が4.3%増であった。一方、官公需は、11月0.4%増の後、12月は地方公務、「その他官公需」等で減少したものの、防衛省、国家公務で増加したことから、30.0%増となった。

また、外需は、11月5.9%増の後、12月は産業機械、航空機等で減少したものの、鉄道車両、船舶等で増加したことから、1.6%増となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、11月6.6%減の後、12月は産業機械で減少したものの、重電機、電子・通信機械等で増加したことから、6.4%増となった。

#### 対前月(期)比

(単位: %)

期・月 需要者	2020年 (令和2年) 1~3月 実績	4~6月 実績	7~9月 実績	10~12月 実績	2021年 (令和3年) 1~3月 見通し	2020年 (令和2年) 9月 実績	10月 実績	11月 実績	12月 実績
受注総額	3.9	△17.7	7.8	14.9	△4.8	△4.4	9.7	△1.5	8.8
民需 〃(船舶・電力を除く)	△5.1 △0.7	△8.4 △12.9	1.9 △0.1	5.9 16.8	△5.0 △8.5	△0.3 △4.4	5.7 17.1	△7.0 1.5	16.7 5.2
製造業	1.8	△16.6	3.0	15.3	△13.3	2.0	11.4	△2.4	12.2
非製造業(除船・電)	△5.1	△9.7	△2.5	19.3	△6.8	3.2	13.8	5.6	4.3
官公需	25.5	2.5	△14.6	3.0	△2.3	20.0	△22.7	0.4	30.0
外需	8.7	△32.1	28.4	26.0	△5.2	△16.7	20.7	5.9	1.6
代理店	3.6	△17.0	1.6	6.4	8.0	2.7	6.9	△6.6	6.4
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	4.1	4.4	7.5	-

- (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2020年12月末時点の調査。

次に四半期別の受注動向を前期比でみると、受注総額は、7～9月 7.8%増の後、10～12月は 14.9%増となった。

需要者別にみると、民需は、7～9月 1.9%増の後、10～12月は 5.9%増となった。

このうち、「船舶・電力を除く民需」は、7～9月 0.1%減の後、10～12月には、製造業、非製造業（船舶・電力を除く）ともに増加したことから、16.8%増となった。

また、官公需は、7～9月 14.6%減の後、10～12月には地方公務、「その他官公需」等で減少したものの、防衛省で増加したことから、3.0%増となった。

一方、外需は、7～9月 28.4%増の後、10～12月には航空機、原動機で減少したものの、電子・通信機械、船舶等で増加したことから、26.0%増となった。

なお、代理店経由の受注は、7～9月 1.6%増の後、10～12月には原動機、鉄道車両で減少したものの、産業機械、重電機等で増加したことから、6.4%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、11月 2.4%減の後、12月は 12.2%増となった。

12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、造船業（114.9%増）、非鉄金属（105.8%増）等の 11 業種で、石油製品・石炭製品（75.5%減）、化学工業（40.5%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、11月 11.2%減の後、12月は 27.7%増となった。

12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、金融業・保険業（70.2%増）、電力業（69.2%増）等の 8 業種で、卸売業・小売業（29.7%減）、通信業（18.3%減）等の 4 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、7～9月 3.0%増の後、10～12月には 15.3%増となった。

10～12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、非鉄金属（83.2%増）、化学工業（49.4%増）等の 11 業種で、石油製品・石炭製品（9.7%減）、パルプ・紙・紙加工品（8.5%減）等の 6 業種は減少となった。

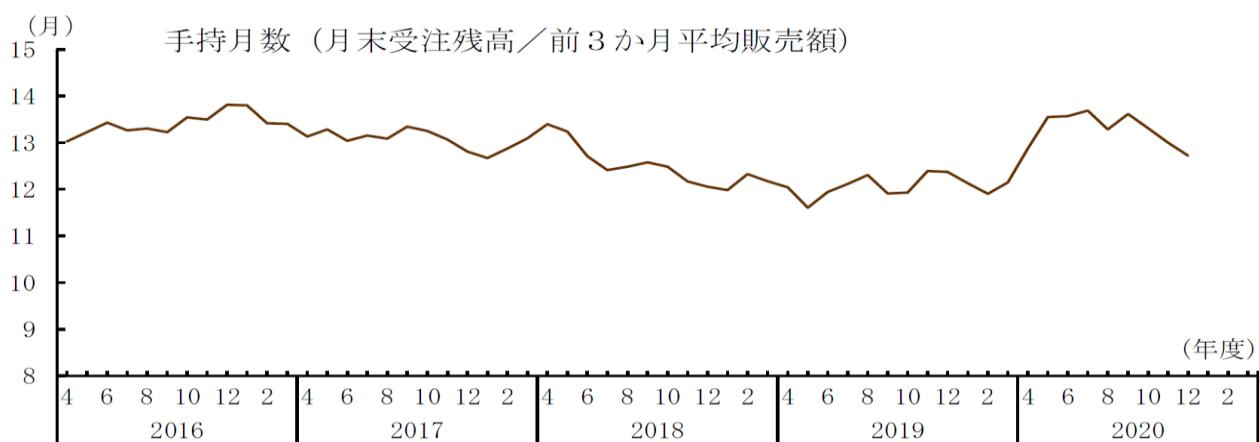
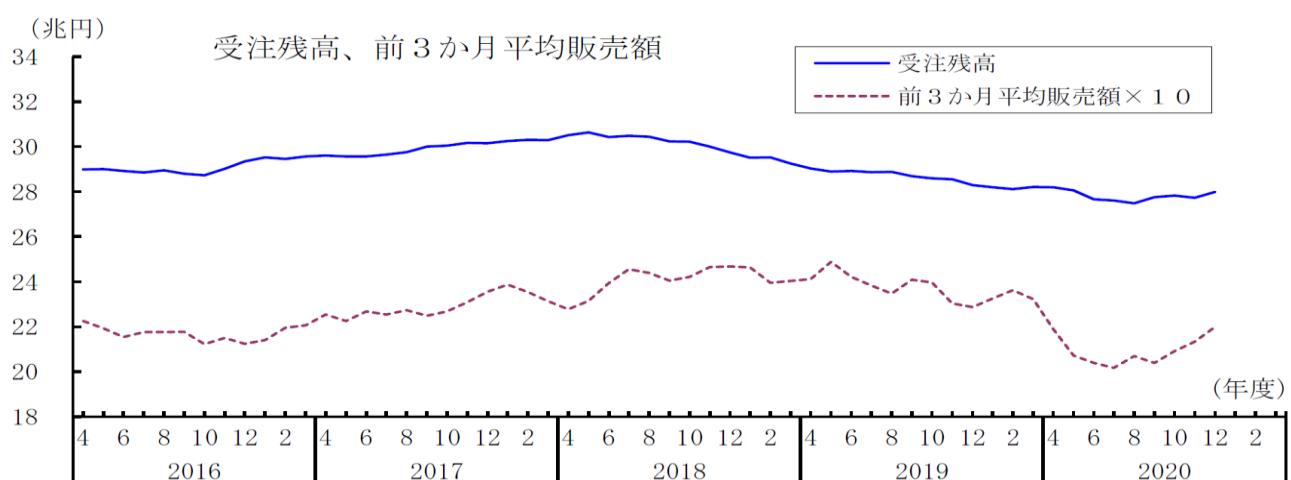
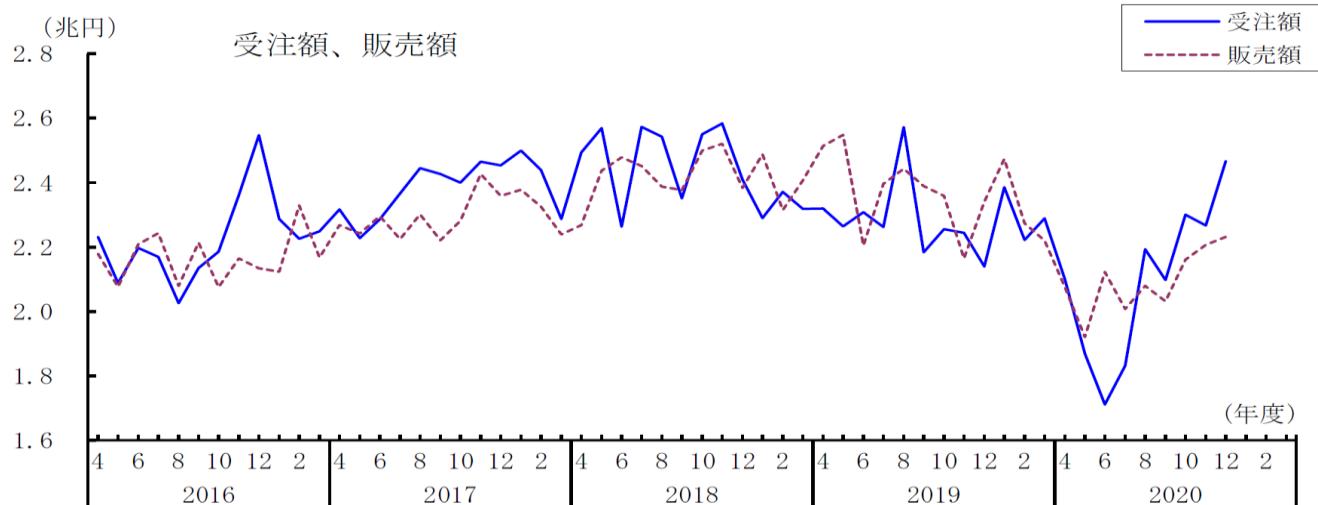
一方、非製造業からの受注は合計では、7～9月 3.1%減の後、10～12月は 7.8%増となった。

10～12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、不動産業（50.2%増）、卸売業・小売業（38.5%増）等の 10 業種で、電力業（27.7%減）、運輸業・郵便業（8.8%減）の 2 業種は減少となった。

### 3 販売額、受注残高、手持月数(季節調整値)

12月の販売額は2兆2,314億円(前月比1.1%増)で、前3か月平均販売額は2兆1,996億円(同3.1%増)となり、受注残高は27兆9,889億円(同0.9%増)となった。

この結果、手持月数は12.7か月となり、前月差で0.3か月減少した。



機械受注統計調査報告（令和2年12月実績および令和3年1～3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

経 営

人と組織を変える  
**組織開発  
のポイント**

1. 組織開発の必要性と課題
2. 組織開発のアプローチ手法
3. 中小企業における組織変革のポイント
4. 人材開発によって組織活性化に成功した事例



■参考文献

「組織変革のマネジメント」（松田陽一著 中央経済社） 「組織開発の探求」（中原淳、中村和彦著 ダイヤモンド社） 「マンガでやさしくわかる組織開発」（中村和彦著 日本能率協会マネジメントセンター） 「中小機構」ホームページ

# 組織開発の必要性と課題

中小企業を取り巻く環境は厳しさを増しており、このような環境変化の下で企業を成長・発展させることは容易なことではありません。環境変化に対応し、自社を成長、発展させながら組織力を向上させるためには、大胆な組織変革が求められています。

本レポートでは、組織を変革させるための組織開発の進め方について解説いたします。

## ■ 組織開発の目的

組織開発が注目を集めようになったのは、先行きが不透明な中で中小企業がさまざまな問題に対処していくためには、閉鎖的な組織から脱することのできる組織へ変革していかなければならぬという認識が高まってきたことにあります。組織開発論の第一人者であるウォリックは、組織開発の目的として、「組織の自己革新力を養う」ことを挙げています。環境変化に適応し続け、生き残りを図るために、自己変革に取り組み続ける力が必要とされています。

## ■ 組織開発の定義

ウォリックは、組織開発を、「組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために組織を理解し、発展させ、変革させていく計画的で協働的な過程である」と定義づけています。

つまり、組織開発はその過程において、組織が持つ潜在的な力を引き出す機能を持っており、人と人の関係性の変化や相互作用によって変革させていくという考え方です。

したがって、組織開発においては、まずは上司と部下、部署間などの人の関係性に問題があると捉え、その関係性の改善を図ります。

## ■ 組織開発の定義

組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために組織を理解し、発展させ、変革させていく計画的で協働的な過程である

## ■ 環境変化のスピードに対応するために急がれる組織開発

企業が掲げる経営ビジョンを実現するためには、組織開発が必要であるといわれています。

それを裏づけるように、組織が活性化している中小企業の多くは、経営者や幹部社員ばかりが目立つのではなく、組織として最大の力が引き出されています。経営環境変化のスピードに対応するためには、個人プレーで業務を遂行するのではなく、社員一人ひとりが高いモチベーションを持ち、全員で同じ目標に向かっていく組織になっていることが必要です。

そのためには、常に情報や課題を共有し、組織全体の力を結集しなければなりません。

# 組織開発のアプローチ手法

## ■組織開発における4つのアプローチ手法

組織開発を図るために、以下の4つのアプローチを紹介します。

規模別に取り組むべきアプローチ方法は異なります。

## ■組織開発における4つのアプローチ

- ①ヒューマンプロセス的
- ②人材マネジメント的
- ③技術・構造的
- ④戦略的

### (1)ヒューマンプロセス(人の内面)へのアプローチ

社員数20名前後的小規模企業は、社員一人ひとりが果たすべき役割は大変重要となります。一人でも違った価値観を持っていたり、貢献意欲が低いと組織はまとまりません。社員一人ひとりの考え方を知るためにも、まず意識調査や社長自らが面談を行い、自社への貢献意欲や仕事のモチベーションを確かめます。社員間でそれらの内面の部分に差異が見られた場合には、チーム力を結集することを訴求するチームビルディング研修の実施などが必要です。

### (2)人材マネジメントへのアプローチ

社員数が50名近くになると、個別に向き合う時間を確保することも難しくなっていきます。しかし、自社がさらに成長するためには社員育成は欠かせません。

OJTなどの現場での指導のみならず、社員それぞれの役割に応じた階層別研修体系の構築、多様な人材を受け入れするための受け入れ体制の整備、さらには、社員のやる気を引き出す人事処遇制度づくりなど、人材育成の仕組みの構築が必要となります。

### (3)技術・構造面へのアプローチ

社員数が100名に近づくと、生産性向上が課題となってきます。現状の業務が職人肌のベテラン社員に依存するような属人的に業務が行われているものについては、業務効率化を図るため、非効率業務の削減、および業務プロセスを可視化(マニュアル作成など)させるなどにより生産性向上を図るための組織づくりを進めます。

### (4)戦略面へのアプローチ

社員数が100名を超える状況になると、組織を一つにまとめるのが一層難しくなります。この規模になると、社員一人ひとりへの個別指導には限界があります。したがって、自社の存在価値を再定義し、理念や行動指針を浸透することを目的としたCI(コーポレート・アイデンティティ)活動により良い組織文化の定着を図ることが必要となります。定着を図るために、自社の理念や行動指針をクレドカードとして社員に配布する方法も有効です。

# 中小企業における組織変革のポイント

## ■ 組織を変えたいメンバーが集まり、組織変革チームを結成

組織の中には、自社を良くしたいと考えている社員は少数派であることが多く、その状態では、変化を望まない現状維持派に押されてしまいがちです。人は変われと言われてもなかなか変わることができません。自社を良くしたいという取り組みについても、自身がそれに共感、納得しなければ、表面上では反対の姿勢を示さなくとも心の中では抵抗し、変わろうとしません。

職場、組織を変えるためには、変化への推進力を高める取り組みが必要です。

これには、推進派がばらばらになるのではなく、「組織変革プロジェクト」など、結集できるチームをつくることが有効です。その際のポイントは2点です。

一つは同じ志を持つ社員がメンバーとなること。もう一つは、できるだけあらゆる部署からメンバーを集め、自社の中での小組織をつくることです。このようなチームが成功するために、メンバーとなるのにふさわしい人物像は、以下の通りです。絶対条件としては、メンバーに権限を有する人物を入れるか、もしくはチーム自体に権限が与えられることが必要です。

## ■組織変革チームメンバーにふさわしい人物像

- 現状に対して高い問題意識を持っている
- 自社および組織が良くなることを望んでいる
- 違うものの見方、考え方をもっている
- チームで仕事をすることが大切であると考えている
- 周りにすぐに同調しない
- 実行する権限を持っている

## ■組織変革成功のポイント①

問題意識の高いメンバーが集まり組織変革チームを結成する！

## ■ 個業から協働化組織へシフトする

今の仕事は、業務の専門化、効率化重視などにより分業化が進んでいる上にITの普及などにより個業化の傾向が進んでいます。今後は、働き方改革やテレワークが進むと一層その傾向が強くなると思われます。個業のメリットとしては、コミュニケーションの機会の削減により、コスト削減の効果はある程度期待できます。一方、デメリットは、チーム（組織）としての相乗効果が発揮されない、互いに関心が向かず信頼関係が構築されにくい、あるいはサポート体制が整わないなど、組織においてはデメリットのほうが大きいといえます。

個業化が浸透していると、仕事の仕方を変えることは難しいですが、これを協働型組織に変えるためには以下の取り組みが求められます。

# 4 企業経営情報レポート

## 人材開発によって組織活性化に成功した事例

### ■ プロジェクトを立ち上げ、社員のモチベーション向上につなげたA社

A社 会社概要	創業：1998年4月 売上高：25億円（2019年3月）	資本金：50百万円 従業員数：70人
------------	---------------------------------	-----------------------

ビルメンテナンス業のA社は、創業から20年ほど経過し、規模が拡大するにつれて職場の関係性が希薄になったことに起因する問題がいくつか生じていました。

そこで組織文化を見直し、魅力ある組織づくりを目指してプロジェクトを発足させて組織活性化に成果を上げた事例です。そのプロジェクトは、以下のように進められました。

#### （1）プロジェクトの立ち上げ

プロジェクトを進めるプロジェクトリーダーを公募により決定。キックオフミーティングでは、「社員自身、魅力があると感じることのできる会社組織とは？」をテーマに掲げて、目的の共有を図りました。

#### （2）ワークショップの実施

プロジェクトメンバー約10名が協働してファシリテーションを行う体制をつくり、ワークショップを実施。その流れは以下の通りです。

##### ①キックオフ

ファシリテーターの紹介、ワークショップの目的、グランドルールの合意。



##### ②チェックイン（メンバーの内面の確認）

参加者の状態を確認し、より深い相互理解のベースにするため、話し合いの始めと終わりに、全員が一言ずつ今の自分の状態、気持ちなどを発表。



##### ③ストーリーテリング（自社の歴史の振り返り）

経営者より創業からこれまでの歴史や印象的な出来事など、その時の経営者自身の思いとともに話していただき、その様子を動画に撮影。

ワークショップでは、この動画をプロジェクトメンバーに見てもらったうえでA社が今後、どのような会社を目指していくのかについて話し合いを実施。

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: 内部統制 &gt; サブジャンル: 取引に関する契約

# 保証人の種類と担保をとる方法

保証人の種類と、担保をとる方法について  
教えてください。

## ■普通保証、連帯保証、根保証などの違い

保証人になるとき、よく普通保証、連帯保証、根保証などの言葉を聞きますが、それぞれどのような違いがあるのでしょうか。端的にいえば、連帯保証は、債務者とまったく同じ立場にあるといえます。具体的に説明すると、連帯保証人は、普通保証人がもっている次の3つの権利がありません。

### (1) 催告の抗弁

まず最初に、主たる債務者に請求するよう言える権利。

### (2) 検索の抗弁

主たる債務者に弁済能力があるとき、まず、主たる債務者の財産に執行するよう主張する権利。

### (3) 分別の権利

保証人が複数いるとき、各保証人は、平等な割合で債務の責任を負えばよいという権利。

つまり、連帯保証人には、この3つの権利がない結果、債権者は、主たる債務者に請求したり強制執行する前に、連帯保証人に請求したり、強制執行することが出来ますし、複数の連帯保証人がいたとしても、特定の1人に全額を請求することもできます。

商取引では、保証人を取った場合、特に連帯保証と定めなくても自動的に連帯保証となるのが常識ですが、トラブルを避けるため、連帯保証であることを、明記しておくべきでしょう。

次に根保証について説明します。上述の普通保証や連帯保証は、特定の個別の債務だけを保証しますが、根保証は、継続的な取引関係から将来発生するすべての債務について、まとめて保証するものです。根保証には、包括根保証（保証期間および保証限度額が定められていない）と限定根保証（保証期間および保証限度額が定められている）があります。

## ■担保をとる方法、抵当権について

抵当権は、主に不動産を担保にとる方法ですが、抵当権がつけられるのは、土地や建物のような不動産だけでなく、船舶や工場設備なども可能です。

抵当権では、担保提供物の引渡しをうけることなく、債務者がそのまま使用するのですが、債務の弁済がされない場合、担保物を競売するなどして優先的に弁済をうけることができます。

ジャンル：内部統制 &gt; サブジャンル：取引に関する契約

# 契約書の作成について

規模も小さくそれほど大きな取引はありませんが、契約書は作成したほうがよいのでしょうか。

一般的な取引契約では、契約書を作成しなくても当事者同士の合意さえあれば、契約は有効に成立します。

つまり、契約書は契約成立の要件ではありません。

しかし、契約書は、契約の内容を立証するための証拠資料として重要な機能を持っています。

取引するにあたっては、次のような理由から、きちんとした契約書を作成するほうがよいでしょう。

## ■契約書作成のメリット

- 当事者の最終・確定的な意思の合意があったことを確認できます。
- 双方による契約書の作成署名調印によって、契約の成立を確認することができます。
- 時間の経過や担当者の交代などで、契約の内容が不明確になり、当事者間のトラブルが発生したり、また取引上のトラブルが訴訟になったときの有力な証拠になります。
- 契約書を作成することにより、心理的に契約を履行する強制力が働き、履行に対するルーズさや曖昧さを払拭することができます。

契約書以外にも、約定書、覚書、誓約書、念書、合意書、確認書など様々なタイトルの付いた書類がありますが、これらも全て契約書の類型といえ、重要なのは、タイトルでなく、どのような内容であるかということです。

また、契約書には印紙税法に定められた金額の収入印紙の帖付が義務付けられていますが、印紙帖付の有無と契約書の効力は関係ありません。ただし、印紙税法違反の問題は生じます。

契約当事者が契約書を作成するときには、署名が必要となります。

これは、契約書の中でも、非常に重要な記載事項ですので、十分注意する必要があります。

## ■署名とは

自筆のサインのことで、必ず本人が自分で手書きするものです。

署名は最も確かな証拠となりますので、契約書には、署名が理想的です。

署名をする前には再度書面の内容を確認することが望ましく、これにより改めて合意の確定を意識することもできます。