

経営管理 マガジン

08

2025 August

P2 経営 TOPICS

「人材＝資本」の考え方で価値を最大化 企業成長のカギとなる人的資本経営とは

P3 データで見る経営

賃上げ機運で賃金上昇も企業規模で格差
生産性向上・収益確保が今後の課題に！

P4 税務・会計 2分セミナー

税務調査は突然やってくる？
事前準備で慌てないためのポイントとは

P5 労務 ワンポイントコラム

テレワークの実施で気をつけるべき
労働時間管理と費用負担の問題とは

P6 社長が知っておきたい 法務講座

事業承継を成功させる助けになる？
『事業承継ファンド』のメリットとは

P7 増客・増収のヒント

収益向上と顧客満足を両立させるため
高単価商品戦略で企業価値を最大化する

P8 経営なんでも Q&A

企業のCSRにも大きく貢献するエシカル
環境・社会・地域にやさしい行動とは？



「人材＝資本」の考え方で価値を最大化 企業成長のカギとなる人的資本経営とは

企業環境が激変するなか、人材をコストや資源ではなく「資本」ととらえ、その価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上を目指す「人的資本経営」が注目されています。今回はその概念や導入メリット、企業の取り組み事例などについて解説します。

急激な変化の時代を生き抜くカギ 人材を経営資源としてとらえる

人的資本経営とは、従業員を単なる労働力ではなく企業にとって重要な「資本」としてとらえ、その価値を最大限に引き出すことで、企業の持続的な成長を目指す経営手法です。従来の人的資源管理（HRM）とは異なり、人材を「資源」ではなく「投資対象」とみなし、人材育成やエンゲージメント向上への積極的な投資により、従業員の能力開発やモチベーション向上を図ります。

近年、人的資本経営が注目される背景として、まずグローバル化や技術革新の進展により、企業を取り巻く環境が大きく変化し、人材の重要性が高まっていることがあげられます。知識やスキルを持つ人材こそが企業の競争力の源泉となる時代において、人材の確保・育成・活用が企業の成長を左右するようになりました。また、経営において環境・社会・ガバナンスの3つの観点を重要視する「ESG投資」の拡大も、背景の一つです。投資家は、企業の財務情報だけでなく、人的資本に関する情報開示も重視し、人的資本経営に取り組む企業への投資を積極的に行なっています。さらに働き方改革やダイバーシティの推進なども人的資本経営の重要性を後押ししています。

人的資本経営に取り組むメリットとして、従業員のエンゲージメントやモチベーションの向上、生産性や創造性の高まりなどがあります。また、これらにより離職率の低下や優秀な人材の獲得・定着、企業の競争力強化、人的資本に関する情報開示を通じて企業価値の向上への貢献が期待できます。一方でデメリットとしては、時間と労力がかかること、効果測定がむずかしいこと、短期的に成果が出にくいことなどがあげられます。

対話重視の長期育成で 人材価値を最大化し成功へ導く

企業が人的資本経営を導入し成功させるためには、いくつかの重要なポイントがあります。まず、経営層の長期的な視点とコミットメントが不可欠です。短期的な成果ではなく、人材育成と企業価値向上を目指し、継続的な投資と取り組みが必要です。明確な目標と「KPI（重要業績評価指標）」の設定も重要で、目標達成度を定期的に確認し、改善を図ることが求められます。従業員とのコミュニケーションも欠かせません。導入目的や取り組みを丁寧に説明し、理解と協力を得ることが肝心です。また、データに基づいた分析と改善も重要です。人材データを収集・分析し、課題の特定と改善策を実施していきましょう。

人的資本経営を実践する企業の事例として、「サイボウズ」と「ポーラ」があげられます。「サイボウズ」は離職率の高さなどの課題から人的資本経営に取り組み始めました。企業理念や文化を言語化し発信することにより、理念に共感する人材を採用できるようになり、組織の生産性と従業員の幸福度を高めることに成功しました。「ポーラ」は「サステナビリティレポート」で数値目標を開示し、社会と従業員への姿勢を示すことで、ビジネスパートナーの自発的な取り組みを促進し、組織全体の活性化につなげています。両社とも、情報開示を通じて組織の強化を図っているのが特徴といえます。

人的資本経営の導入には時間と労力がかかりますが、従業員エンゲージメントの向上、優秀な人材の獲得と定着、企業価値の向上など、多くのメリットがあります。この機会に、自社でも人的資本経営について考えてみてはいかがでしょうか。



賃上げ機運で賃金上昇も企業規模で格差 生産性向上・収益確保が今後の課題に！

厚生労働省は「令和6年賃金構造基本統計調査」の結果を公表しました。全国の主要産業における労働者の賃金実態を、雇用形態、年齢、学歴別に調査した結果、賃上げ機運の高まりが反映され、33年ぶりの高い伸び率となっています。

賃金は上昇し男女間格差も縮小へ 全体的には賃金額は上向きに

厚生労働省が発表した「令和6年賃金構造基本統計調査」によると、10人以上の常用労働者を雇用する民営事業所における一般労働者（短時間労働者以外の常用労働者）の賃金額は、男女計で330,400円（前年比3.8%増）でした。男女別で見ると、男性が363,100円（同3.5%増）、女性は275,300円（同4.8%増）で、男女共に33年ぶりの高い伸び率を記録しています。

男女間の賃金格差は男性を100とした場合75.8となり、比較可能な1976年以降でその格差が最も縮小した形になりました。

短時間労働者の1時間当たり賃金も、男女計で1,476円、男女別でも男性1,699円、女性1,387円となり、いずれも前年から増加しています。

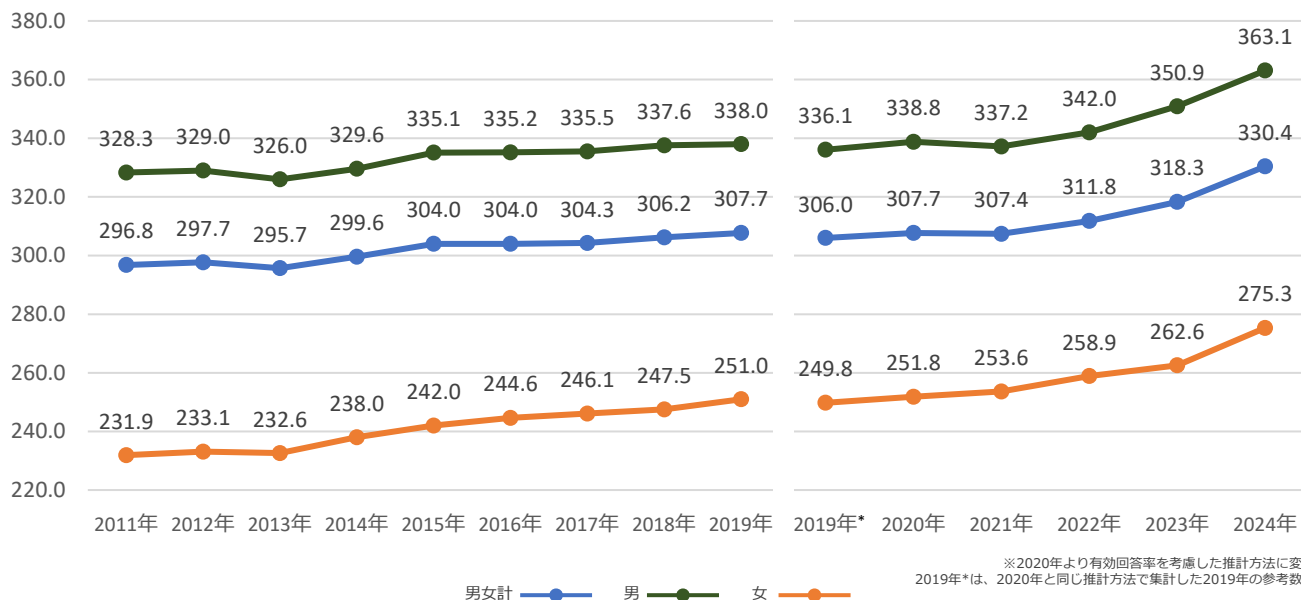
企業規模で差が拡大 是正への課題と対応策

今回の賃金上昇は、2024年の賃上げ機運の高まりが反映された結果といえるでしょう。しかし、企業規模別に男女計の賃金をみると、規模によって大きな格差があることがわかります。大企業の賃金が364,500円と最も高く、中企業は323,100円、小企業は299,300円と規模が小さくなるにつれて賃金も低くなる傾向が見られます。

この企業規模別の賃金格差は、今後の重要な課題となるでしょう。賃上げ機運の高まりは歓迎すべきことですが、格差是正のためには、企業が生産性向上や収益確保に努める必要があります。各企業は、しっかりと現状を把握したうえで、自社の状況に合わせた具体的な対応策を検討し、実行していくことが求められます。

性別賃金の推移

単位：千円



税務・会計 2分セミナー

税務調査は突然やってくる？ 事前準備で慌てないためのポイントとは

税務調査の通知を受け取ると、多くの経営者は不安を感じるものです。しかし、日頃から適切に対応・処理していれば税務調査を過度に心配する必要はありません。今回は、税務調査の基本知識、対象となりやすい企業の特徴、事前準備、当日の対応方法について解説します。

税務調査の基本知識と 対象になりやすい企業の特徴

税務調査とは、税務署が申告内容の正確性を確認するために行う調査です。法人や個人事業主の帳簿類を調べ、申告漏れや誤りがないかをチェックします。税務調査には「任意調査」と「強制調査」があります。「任意調査」は納税者の同意に基づき、通常は事前通知があります。「強制調査」は脱税の疑いがある場合に裁判所の令状により実施されます。調査開始の1～2週間前に通知されるのが一般的ですが、目的達成のため通知なしで行われることもあります。税務調査の対象になりやすい企業には以下のような特徴があります。

- ①売上や利益に大きな変動がある
急な売上増加や利益率の変化は、税務署の注目を集めやすくなります。また、過去に指摘を受けた企業は再調査の対象となりやすい傾向があります。
- ②業績に比べて経費が過大である
売上が横ばいなのに、特定経費だけが増えていると、不自然な費用計上として調査対象になります。
- ③現金取引が多い業種である
飲食業、美容業などは売上の全容把握が困難であるため、調査対象になりやすい傾向があります。
- ④前年と比べ経理内容に大きな変化がある
減価償却方法の変更や役員報酬の大幅な増減などは、調査官が重点的に確認するポイントです。
- ⑤業種別の「標準指標」から大きく外れている
平均的な利益率や経費率と大きく異なると、申告内容の不自然さが疑われます。

また、同業他社と比べて極端に業績がよい・悪い企業も目立ちやすく、特に業界平均より利益率が著しく低い場合は、売上未計上を疑われる可能性があります。

税務調査に備えるために 事前準備と注意すべき点

税務調査では、必要書類をすぐ提示できるよう、事前準備が不可欠です。確定申告書や決算書の基本書類に加え、総勘定元帳、現金出納帳、売掛帳、買掛帳、預金通帳などを整理しておきましょう。

売上計上時期は重点的に確認されるため、見積書、注文書、請求書、納品書、領収書などの関連資料も重要です。仕入や経費に関連する証憑類も欠かせません。特に交際費や旅費は支出の目的を明確にしておく必要があります。

人件費については賃金台帳、タイムカード、雇用契約書、源泉徴収票などの準備が求められます。

その他、棚卸表、固定資産台帳、契約書、議事録なども、必要に応じて準備しておくといでしょう。

調査官が特に注目するのは、以下の項目です。

- ①売上・仕入の計上時期と処理が適正か
- ②人件費の内容が実態と一致しているか
- ③交際費・寄付金などの処理が妥当か
- ④印紙税の納付漏れがないか

調査当日は冷静に対応し、質問には事実に基づいて正確に答えましょう。困った場合は顧問税理士に相談してください。また、不明な点は「わからない」と正直に伝え、確認後に回答する姿勢が重要です。書類はすぐ提示できるよう整理しておき、迅速な対応を心掛けることで調査が円滑に進みます。

税務調査はどの企業にも起こり得ます。調査をスムーズに乗り切るには、日頃からの記帳や書類整理が何より重要です。日常業務のなかで「備え」を意識しておくことで、いざというときの混乱を最小限に抑えることができます。

労務 ワンポイントコラム

テレワークの実施で気をつけるべき 労働時間管理と費用負担の問題とは

コロナ禍以降、テレワークが常態化しているなかで、企業が直面するのが主に「労働時間の把握」と「費用負担」の問題です。今回は、労働法の観点から、テレワークの推進にあたって実務上押さえるべきポイントを整理します。

テレワークでは労働時間の現認や業務上使用した費用の把握が困難

テレワークを実施する企業はコロナ禍によって急速に増加し、現在は若干揺り戻しが見られるものの、従前よりかなり多くなっています。また、出社とテレワークを組み合わせるハイブリッドワークも増えてきています。そこで、企業がテレワークの定着を図るには、従業員が安心して働けるように適切な労務管理を行う必要があります。

まず、労働基準法上、企業はすべての労働者の労働時間を適切に把握する義務があり、テレワークでも労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、記録する必要があります。テレワークの場合、労働時間の現認がむずかしく、厚労省のガイドラインでは「情報通信機器の使用時間など客観的な記録＋労働者の自己申告」による把握が推奨されています。勤怠管理ツール、クラウド打刻などの補助ツールの活用もよいでしょう。なお、テレワークは、導入要件を満たせばすべての労働時間制度で実施できます。ただし、事業場外みなし労働時間制は、労働時間の算定が困難で具体的な指揮監督が及ばない事業場外の業務に適用できる制度のため、導入の際は、随時具体的な指示に基づいて業務を行っていないかなど慎重な判断が必要です。

また、民法上、業務に必要な費用は会社負担が原則のため、テレワークにかかる費用も会社が負担します。ただし、通信費や電気料金などは、業務使用と個人使用との切り分けがむずかしく、明確なルールがなければ従業員の認識とズレが生じてしまいます。実務では、通信費については、定額で手当支給、一定額まで会社負担、実費精算のいずれか、また備品（椅子・机・モニターなど）は、支給か貸与という例が多くみられます。

トラブルや法的リスクの回避には労務管理ルールの明確化が有効

テレワークの人事評価も、その評価方法を工夫して、より適切に実施することが求められます。テレワークでは業務遂行の状況などを把握しづらい側面があるため、成果で評価すべきという意見も多く、評価と労働時間管理の切り分けに悩む中小企業が増えています。賃金への反映については、労働基準法の「労働の対償として賃金を支払う」という基本原則は不変のため、成果評価は別軸で設計し、「勤務時間中の労務提供＝賃金発生」の構造を崩さないことが重要です。特に裁量労働制やフレックスタイム制を導入していない場合、時間管理の厳格さが求められます。

こうしたテレワークにおける労働時間・費用・業務範囲などに関するルールをあいまいなまかにしておくと、従業員が安心して働けないため、ガイドラインでも「就業規則への反映」や「社内規程の整備」が推奨されており、就業規則やテレワーク勤務規程に明記することで、トラブルを防止できます。整備すべき主な内容としては、労働時間の管理方法（打刻手段、休憩の扱いなど）、通信費・光熱費の支給ルール、在宅勤務可能な業務範囲・対象者・申請手続き、安全衛生管理（作業環境や健康配慮）などがあり、実際の運用と整合性のとれた規程を整備しておくことが、法的リスクの回避にもつながります。

テレワークは働き方改革の象徴である一方、運用ミスが法的トラブルに直結する可能性もあります。従来の勤怠管理、費用負担、評価制度のあり方などを見直し、実態に即したルール整備を進めましょう。特に「見えない労働」の管理には、就業規則や規程の明確化が有効です。



社長が知っておきたい 法務講座

事業承継を成功させる助けになる？ 『事業承継ファンド』のメリットとは

日本の中小企業における後継者不足はますます深刻化し、事業承継は多くの経営者にとって重大な課題の一つです。そこで、注目を集めているのが「事業承継ファンド」です。中小企業の円滑な事業承継の後押しが期待される「事業承継ファンド」について、解説します。

後継者不足に悩む企業を支援 経営サポートで企業価値を向上

中小企業庁が公表した資料によれば、2025年までに70歳を超える中小企業や小規模事業の経営者は約245万人となり、その半数の約127万人が後継者未定の状態にあるといわれています。価値観の多様化やライフスタイルの変化などによって、親族内承継も時代に合わなくなってきたなか、今後は、親族以外への承継、いわゆる「第三者承継」のニーズが一層高まると予想されます。第三者承継といえば、合併や買収などで事業承継を行う「M&A」が一般的ですが、その他「事業承継ファンド」を活用するという方法もあります。

事業承継ファンドとは、後継者不在の企業にファンドが資金を提供し、経営体制の再構築や事業の成長を支援することで、円滑な事業承継の後押しするという仕組みです。たとえば、承継する親族や、社内に後を託せる人材がいない場合でも、事業承継ファンドが外部から新たな経営資源を投入して、事業の継続を可能にします。つまり、事業承継ファンドを利用する最大のメリットは、後継者が見つからない状況でも、事業を継続できる可能性が高められるということです。

また、事業承継ファンドは資金援助だけでなく、経営ノウハウやネットワークを提供し、承継後の持続的な成長にも貢献します。ファンド側は、投資家から集めた資金を対象の中小企業に投資することで企業価値を高め、株式の売却によって得た利益を投資家に分配するという目的があります。事業承継のための支援を受けたい中小企業側と、投資先の企業の価値を高めて利益を得たいファンド側の双方にメリットのあるWIN-WINの仕組みが、事業承継ファンドの特徴です。

事業承継ファンド活用のポイント メリットとデメリットの把握

ファンドは投資家から集めた資金を基に、後継者のいない企業に出資して、経営を引き継ぎます。しかし、単に経営権を移転するだけでなく、プロの経営人材を派遣したり、経営戦略の見直しや業務効率化を支援したりすることで、企業の成長をサポートします。M&Aも経営権を取得して、事業を継続させる事業承継手段の一つですが、短期的な利益の追求やノウハウの獲得などが目的の場合もあり、必ずしも企業文化や経営者の意向が引き継がれるとは限りません。一方、事業承継ファンドは事業の継続と中長期的な企業価値の向上が目的のため、経営者は安心して事業の未来を託せる傾向にあります。事業の継続により、従業員の雇用を守ることができるのはもちろん、ファンドの支援により、経営の効率化や新規の事業展開なども期待できるでしょう。これまでには考えられなかった新たな市場への参入が実現するかもしれません。ただし、ファンドの方針や意向によっては、従来の経営スタイルを維持できない可能性にも留意する必要があります。新しい経営体制や外部からの人材の導入により、培ってきた企業文化や組織の雰囲気が変わる可能性もゼロではありません。このような事業承継ファンドのメリットとデメリットを、よく把握しておく必要があります。

事業承継ファンドは、独立行政法人中小企業基盤整備機構や日本投資ファンドなどの運営による公共性の高いものや、民間企業が運営母体となっているものなど、さまざまな種類があります。利用の際には、各ファンドの特徴を十分に理解したうえで、自社の状況やステークホルダーの意向を踏まえ、慎重に検討しましょう。



増客・増収のヒント

収益向上と顧客満足を両立させるため 高単価商品戦略で企業価値を最大化する

企業の収益向上と顧客満足を図るためには、いかにして高価格商品を開発できるかが一つのポイントになります。今回は、高価格商品の意義とメリットを解説し、成功・失敗例を交えながら、商品開発から市場成功までのステップをわかりやすく紹介していきます。

高単価商品戦略の最大ポイントは 価値創造と収益向上の両立にあり

高単価商品は、単に価格が高いだけでなく、顧客にとって、その価格に見合う、またはそれ以上の価値を提供する商品やサービスのことです。では、なぜ高単価商品が重要なのでしょうか。まず、収益性の向上があげられます。高単価商品は、少ない販売数でも高い利益を確保できるので、企業の経営基盤が安定し、さらなる事業投資が可能になります。次に、ブランド価値の向上です。高品質、高付加価値な商品は、企業のブランドイメージを高め、顧客からの信頼を得やすくなります。

高単価商品をつくる際に、まず行う必要があるのは3C分析です。3Cとは顧客（Customer）、競合（Competitor）、自社（Company）のことで、これらの分析を徹底的に行います。市場のニーズ、競合の強みと弱み、自社独自の強みを把握することで方向性が見えてきます。

次に、顧客のゴールを決めます。顧客が本当に求めているものは何か、そのゴールを明確に定義します。高単価商品は、単に機能の提供だけでなく、顧客の願望や課題解決に貢献するものでなければなりません。そして、顧客に提示する商品・サービス・特典などの「提案内容のセット」であるオファーを決めます。商品だけでなく、付加価値の高いサービスや特典を組み合わせ、オファーの魅力を高めます。また、ベネフィット（利益・報酬）の設定も重要です。商品の機能だけでなく、顧客が得られる具体的なメリットを明確にします。最後に、サポート・商品内容を言語化します。専門用語を避け、具体的な事例や数字を用いることで、顧客にもわかりやすく伝えられるようになります。

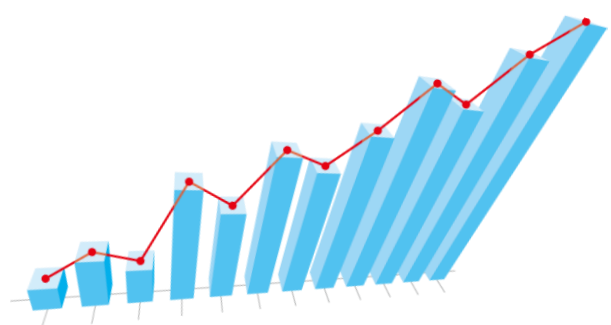
他社の成功・失敗事例から学ぶ 自社独自の価値を創出してみよう

高単価商品戦略において、他社の事例から学ぶことは非常に重要です。

たとえば、「帝国ホテル」は、「さすが帝国ホテル」といわれた社員の仕事をとり上げ表彰する「さすが帝国ホテル推進活動」を通じて、社員全体の意識向上と顧客ニーズに合ったサービス提供を実現しています。これは高い顧客満足度とリピーター層の獲得につながり、高い営業利益率を維持することに成功しています。また、「西武鉄道」は、高付加価値な体験を提供する車両を運行することで収益性を高めています。中長期的には、社会課題解決を通じて沿線価値を高めることで、さらなる収益向上を目指しています。

一方で、失敗事例の研究も必要です。顧客のニーズを十分に把握せずに商品開発を進めてしまうケースや、高価格に見合う価値を提供できていないケースなどがあげられます。このような失敗を避けるためには、常に顧客の声に耳を傾け、市場の変化に対応していくことが重要です。

高単価商品の開発は、企業の収益性向上とブランド価値向上に不可欠です。自社ならではの高単価商品開発に挑戦してみたいかがでしょうか。



経営なんでも Q&A

企業のCSRにも大きく貢献するエシカル 環境・社会・地域にやさしい行動とは？



最近、さまざまなメディアやお店で『エシカル』という言葉をよく見聞きするようになりました。なんとなくよい意味だろうな、とは思いますが、具体的にどういったことを意味するのか、実はよくわかっていません。今さら人に聞くのも恥ずかしいので、この機会に詳しく教えてください。



「エシカル」とは「倫理的な」という意味です。「エシカル消費」は、人・社会・地域・環境に配慮した消費行動を意味し、「エシカルマーク」は人や社会、地域、環境にやさしい商品に付けられるマークです。こうした取り組みを通じて、企業は環境問題や社会貢献に取り組む姿勢を示せて、CSRにもつながります。

エシカル消費で社会は変わるか？ その意義とメリット・デメリット

「エシカル」という言葉は、近年ビジネスや消費の分野において頻繁に用いられるようになりました。人や社会、環境に配慮した商品やサービスを選ぶ消費行動である「エシカル消費」や、エシカル消費を促すために商品やサービスに付けられる「エシカルマーク」を、メディアや広告などで目にする機会も増えています。この「エシカル」という概念を考察することは、地球全体の未来を考えるうえで非常に重要な意味を持ちます。地球温暖化や資源の枯渇といった問題が深刻化する現代において、私たちは持続可能な社会の実現を真剣に目指さなければなりません。エシカルな行動は、これらの地球規模の課題解決に大きく貢献する可能性を秘めているといってもよいでしょう。

エシカルな行動を積極的に行うことは、環境保護や社会貢献に直接的につながるだけでなく、企業のブランドイメージ向上や従業員の倫理観の高まり、さらにはモチベーションアップにもつながるというメリットをもたらします。一方でデメリットとして、エシカルな商品が一般的な商品と比較して高価である場合が多いことや、関連情報を収集するのに手間と時間がかかる点があげられます。しかしデメリットを考慮しても、エシカルな行動がもたらす利益は大きいといえます。

実践例や環境問題から考える エシカルが企業にもたらす未来像

「エシカルな行動」は、決して難解なものではありません。たとえば、普段の買い物を通して、誰もが気軽に実践できます。フェアトレード商品を選ぶことは、発展途上国の生産者に対し公正な価格で取引し、生活水準の向上を支援することにつながります。地元の食材を購入することは、輸送距離を短縮し二酸化炭素排出量の削減に貢献するだけでなく、地域の経済を活性化させることも期待できます。また、リサイクル素材でつくられた製品を選ぶことは、限りある資源の有効活用につながり、廃棄物の削減にも貢献します。さらに、再生可能エネルギーを利用する企業の商品を選ぶことや、使い捨てプラスチックの使用を控えることも、エシカルな行動といえるでしょう。

このようにエシカルな選択は、日々の小さな行動から始めることができます。企業においても、こうした視点を取り入れた商品開発や事業活動は、環境問題の解決や社会課題への取り組みに直結します。結果として、エシカルな価値観を軸とした経営は、企業の将来性や社会的信頼の向上にもつながっていくのです。

持続可能な社会の実現に向けて、個人も企業も「エシカル」という視点をいま一度見つめ直すことが求められています。