

経営管理 マガジン

09

2025 September

P2 経営 TOPICS

もうすでに始まっている「2025年問題」 待ったなし！ 企業の人材不足への具体策

P3 データで見る経営

人手不足倒産・物価高倒産が過去最多へ
企業倒産は「緩やかな増加局面」が続く

P4 税務・会計 2分セミナー

資本金 1 億円以下でも対象に？
「外形標準課税」適用の新たな盲点

P5 労務 ワンポイントコラム

雇用調整助成金終了後の課題
人件費マネジメントの見直し

P6 社長が知っておきたい 法務講座

2026年度から未管理の著作物も利用可能に
新設の『未管理著作物裁定制度』とは？

P7 増客・増収のヒント

複雑化する購買行動を可視化するには
「カスタマージャーニー」で増客・増収

P8 経営なんでも Q&A

企業の公式SNSの運用を成功させる秘訣
ルール策定から炎上対策、効果測定まで



もうすでに始まっている「2025年問題」 待ったなし！ 企業の人材不足への具体策

いよいよ現実味を帯びる2025年問題。いわゆる団塊世代が全員後期高齢者となり、労働人口の減少が深刻化することは間違いありません。今回は企業が2025年問題にどう向き合っていけばよいか、そして人材確保・業務効率化・外注戦略などの解決策について解説します。

団塊の世代が全員後期高齢者に！ 超高齢社会の現実と企業への影響

2025年、日本は前例のない超高齢化社会を迎えます。いわゆる「団塊の世代」が全員後期高齢者となり、国民の2割が75歳以上となるこの年は、「2025年問題」という深刻な社会課題として認識されています。

この問題が社会に与える影響は多岐にわたり、社会保障費の増大や、医療・介護サービスの需要の逼迫が予想されます。それを支える現役世代の負担は増大し、社会全体の活力低下のリスクが懸念されています。

企業への影響も深刻です。事業承継が困難となり、後継者不足による廃業の増加が想定されます。慢性的な人材不足は企業の存続を脅かし、地域経済の衰退、ひいては地域社会の消滅にもつながる可能性があります。特に、中小企業や地方の企業にとっては、死活問題といっても過言ではないでしょう。

2025年問題は社会全体で取り組むべき喫緊の課題です。国は、社会保障制度改革や医療・介護人材の確保、DXの推進など、多角的な視点から対策を強化する必要があります。当然、企業も何もしないままではいられません。具体的には、人材確保や業務効率化、事業承継の準備などの対策を、今からでも推進していかなければならないでしょう。

この問題に立ち向かうためには、一人ひとりが危機感を持ち、社会全体で協力し、知恵を出し合うことが求められます。2025年問題は、決して人ごとではありません。日本の未来を左右する重大な局面であることを認識し、今すぐ行動を起こすべき時が来ています。

国や社会、企業らが一丸になって この問題に立ち向かう覚悟を

前述した通り、迫りくる2025年問題に対し、国と企業はそれぞれ具体的な対策を講じる必要があります。

国は社会保障制度改革を急務とし、介護・診療報酬改定や高額療養費制度の見直しなどを通じて、増大する社会保障費の抑制と持続可能な制度設計を目指しています。なかでも、医療・介護人材の確保は特に重要な課題で、人材育成や労働環境の改善を通じて、現場の人手不足の解消に取り組んでいます。そのためにはDXの推進が不可欠です。行政手続きのオンライン化や医療情報の共有など、テクノロジーを活用することで効率化を図り、サービスの質を向上させることが求められています。

そしてこれらの対策は、企業もとるべき必要があります。まず、社内環境の整備が重要です。働きやすい環境の整備、リモートワークの推進、フレックスタイムや育児介護休業といった制度の構築など、多様な働き方の支援で人材の定着を図り、労働力不足緩和の効果が期待できます。また、IT導入やDXの推進も不可欠です。AIも含め、テクノロジーを最大限活用することで業務効率化を図り、生産性の向上が求められます。さらに、事業承継の事前準備も大切です。専門家との事前相談などを通じた早めの対処により、後継者不足による廃業を防ぐことができます。

2025年問題の対策は先延ばしにするわけにはいかず、もはや待ったなしの状況です。社会全体で協力し、知恵を出し合うことで、この難局を乗り越えることができるはずです。今すぐできることから始めてみてはいかがでしょうか。

データで見る経営

人手不足倒産・物価高倒産が過去最多へ 企業倒産は「緩やかな増加局面」が続く

2024年度の企業倒産件数は1万件を超え、厳しい経営環境が続いています。特に『人手不足倒産』や『物価高倒産』が過去最多を更新し、中小企業の経営を相変わらず圧迫しています。このデータから、今後の企業経営をどう舵取りしていくべきかについて考察しましょう。

2024年度の企業倒産 1 万件超え 増加傾向が続く深刻な実態になる

帝国データバンクが公表した「倒産集計2024年度報」によると、2024年度の企業倒産件数は1万70件に達し、前年度比13.4%増と3年連続で増加しました。負債総額は2兆2,525億7,200万円と微減したものの、3年連続で2兆円を超える高水準です。内訳をみると、「不況型倒産」は8,389件、「経営者の病気、死亡」は2000年度以降で最多の316件を記録、「人手不足倒産」は350件、「物価高倒産」は925件と共に過去最多を更新、厳しい経営環境が浮き彫りとなりました。

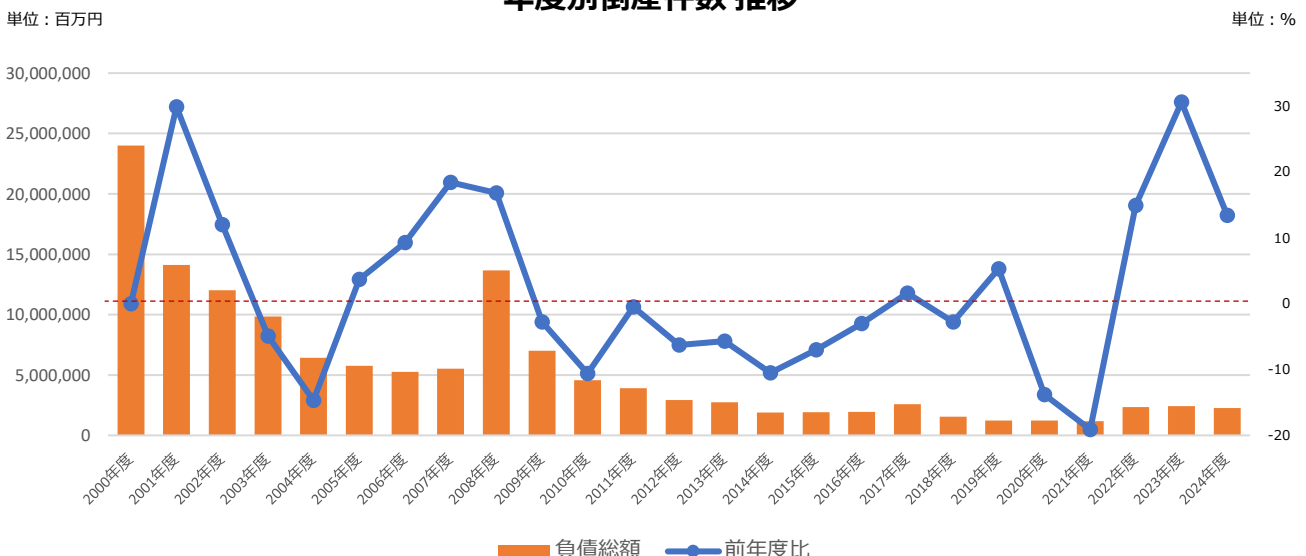
一方で、「後継者難による倒産」は507件と4年ぶりに前年度を下回るも過去2番目の件数であり、中小企業の事業承継問題が深刻で、改善の兆しが見えないう状況がうかがえます。

資本力や企業の規模には関係なく 倒産リスクと対策は喫緊の課題に

今後の倒産動向に影響する主なリスク要因として、不確実性が増す米国経済の減速懸念、トランプ政権による15%の自動車関税、物価と賃金の好循環の「未実現」、日本銀行による追加利上げ後の借入金利の上昇、そして地銀再編に伴う融資先選別の動きなどが考えられます。こうした状況を受けて、多くの企業ではこれまでも「事業再構築」を進めてはいるものの、現在の深刻な状況下において、倒産は「緩やかな増加局面」が続く見通しであるといわざるを得ないでしょう。

事業再構築や経営改善は、中小企業だけでなく大企業においても喫緊の課題です。企業経営者は今まで以上に、変化に対応しながら持続的な経営を目指していくことが重要になります。

年度別倒産件数 推移



出典：株式会社帝国データバンク「倒産集計2024年度報」

税務・会計 2分セミナー

資本金1億円以下でも対象に？ 「外形標準課税」適用の新たな盲点

外形標準課税は「資本金1億円超の大企業だけが対象」と誤解されがちですが、令和6年度税制改正により、資本金が1億円以下でも適用となるケースが生じます。また、M&Aや増資を契機に対象となる場合もあります。今回は見落としがちな適用要件と対策を解説します。

「外形標準課税」とは その背景と制度の構造

外形標準課税とは、法人事業税の計算方法の一つで、従来の所得のみに課税する方式に加え、付加価値額や資本金などを課税標準とする制度です。企業の外的な事業規模に応じて税負担を求め、税収の安定化や税負担の公平化が目的です。本制度では赤字企業でも一定の税負担が発生するため、財務計画に与える影響は大きく、経営戦略上も重要な制度でしょう。一般的には「資本金1億円超」の法人が対象とされていますが、令和6年度税制改正により、適用範囲が見直されました。

資本金が1億円を超えている法人はこれまで通り対象となりますが、今回の改正で資本金1億円以下でも「前事業年度が外形標準課税の対象法人であり、かつ、事業年度末日の資本金の額が1億円以下で資本金と資本剰余金の合計額が10億円を超える」場合、外形標準課税の対象となりました。これは、2025年4月1日以後に開始する事業年度から適用されます。なお、改正内容には公布日以後に減資をする場合の措置も講じられているため適用要件の確認が必要です。さらに、中小企業が大企業の100%子会社となった場合にも注意が必要です。資本金1億円以下であっても、特定法人※の100%子法人などであり、かつ、当該事業年度末日の資本金が1億円以下で資本金と資本剰余金の合計額が2億円を超える法人は外形標準課税の対象となり、2026年4月1日以後に開始する事業年度から適用されます。本改正で新たに対象となる子法人は法人事業税の計算において一定額が軽減される経過措置が設けられています。

※ 資本金と資本剰余金の合計額が50億円を超える法人（非課税法人や所得割のみで課税される法人などを除く）、または相互会社（外国相互会社を含む）

よくあるケーススタディと 経営判断への影響

実務上よく見られるケースをもとに、外形標準課税の適用リスクを整理します。

ケース1：資本政策への影響

ある企業が事業拡大のために増資を行い、資本金が1億円を超えたとします。その後、財務体質の改善を目的に減資を実施して資本金を1億円未満に戻した場合でも、資本金と資本剰余金の合計額が10億円を超える場合には、引き続き外形標準課税の適用対象となります。これは、形式的な課税逃れを防ぐための措置であり、経営者の想定を超えて中長期的な税負担が残る可能性があります。資本政策を検討する際には、この点も十分考慮する必要があります。

ケース2：M&Aによる影響

中小企業が大企業に買収され、100%子会社となった場合、単体では資本金1億円以下でも、親会社を含めた企業グループ全体で資本金と資本剰余金の合計が一定基準を超えると、対象法人となる可能性があります。この場合、買収された側のみならず、買収する企業側にとっても、想定外の税負担増加となるリスクがあります。

外形標準課税は、見落とされがちな経営リスクですが、一度適用されると税負担が大幅に増える可能性があります。資本政策やM&A戦略の立案時に、外形標準課税の影響を十分に検討しておくことが不可欠です。また、制度改正の動向を継続的に注視し、専門家と連携することも重要です。

経営判断にあたっては、単に資本金額だけを見るのではなく、制度の改正動向や企業グループ全体の構造、将来的な資本取引の影響などを含めた総合的な視点から判断するようにしましょう。

✦ 労務 ワンポイントコラム

雇用調整助成金終了後の課題 人件費マネジメントの見直し

コロナ禍で活用されてきた「雇用調整助成金」の特例措置が2023年3月31日で終了し、受給した多くの企業が人件費マネジメントの見直しを迫られています。今回は、受給終了後に企業が抱える雇用リスクと、賃金制度や制度設計の工夫について考察します。

雇用調整助成金の特例措置が終了 ほかに活用できる助成金は？

「雇用調整助成金」は、経済上の理由により事業活動の縮小を余儀なくされた場合に、従業員の雇用維持を図るために、労使間の協定に基づき、休業や出向などの雇用調整を実施する事業主に対して、休業手当などの一部を助成する制度です。コロナ禍においては、雇用調整助成金について大規模な特例措置がとられ、受給要件の緩和や助成額の日額上限と助成率の引上げが行われました。

この特例措置は、2020年4月1日から2022年11月30日までの期間が対象で、この特例を利用した事業主については、2022年12月1日から2023年3月31日までの期間において一定の経過措置が設けられました。こうした措置の結果、2020年4月から2023年3月末までの累積で、雇用調整助成金の支給決定件数は約631万件、支給決定額は約6兆円となっています。

雇用調整助成金を受給した企業の多くでは、受給直後は失業の発生を回避でき雇用を維持することができましたが、受給終了直後には離職が集中し雇用が減少しました。その後も、採用率は低く離職率が高い状況にあり、雇用は回復しきれていません。また、従業員のモチベーションや生産性の低下も課題となっています。

そのフォローのために利用できる助成金に、生産性向上のための設備投資と共に事業場内最低賃金を一定額以上引き上げた場合の「業務改善助成金」や、非正規雇用労働者の正社員化や処遇改善の取り組みを実施した場合の「キャリアアップ助成金」などがあります。賃金アップなどを伴いますが、一定額が助成されるため少ない負担で従業員のモチベーション維持が期待できます。

企業の持続と成長のためには 人件費の削減ではなく最適化を

助成金の活用のほかに、人件費に対する見直しを行うのも一つの方法です。

人件費は、給与や賞与、退職金、福利厚生費など、企業経営においては大きなコストであると同時に、従業員のモチベーションを大きく左右する要因でもあります。そこで、人件費の削減ではなく最適化によって、企業の生産性と従業員の満足度を向上させることが重要となります。

人件費の最適化には、業務プロセスの見直しや、柔軟な労働時間制度の導入、成果に連動した賃金制度の整備、費用対効果を考慮した福利厚生制度の運営などが有効な手段となります。具体的には、業務の標準化によって人材を再配置するフレックスタイム制を適用し、時間外労働の抑制と効率化に取り組んでいる事例などがあります。こうした検討を行う際は、人件費の構成をさまざまな切り口で「見える化」とするとよいでしょう。

雇用調整助成金以外にも助成金がありますが、用途が異なるため自社にとって有効か判断することが大切です。また、助成金活用以外の対策として、人件費の最適化も検討するとよいでしょう。制度を見直すことで、持続可能な人件費マネジメントを実現していきましょう。





社長が知っておきたい 法務講座

2026年度から未管理の著作物も利用可能に 新設の『未管理著作物裁定制度』とは？

世の中に公表されているものの、利用の可否について著作権者の意思を確認できない著作物が増えています。こうした著作物を利用できるようにする「未管理著作物裁定制度」が2026年度より始まります。制度が生まれた背景や利用の際の流れなどを確認しましょう。

著作権者の意思が確認できない際 申請を受けた文化庁が裁定を行う

通常、第三者の著作物を使用する場合は、その著作権者に許諾を得る必要があります。もし、無断で使用すると著作権法違反となり、10年以下の懲役または1,000万円以下の罰金が科せられます。しかし、近年は利用の可否について、著作権者の意思を確認できないことも少なくありません。インターネット上に公開されている著作物に、利用のためのルールや著作者への連絡先などが記載されていないケースなどです。こうしたケースに対応するため、2023年5月に「著作権法の一部を改正する法律」が成立し、「未管理著作物裁定制度」という制度が創設されました。この制度により、利用ルールや問い合わせ先、著作権者の連絡先などがわからない著作物でも、一定の手続きを踏むことで利用可能になる場合があります。

これまで、著作権者が不明だったり、連絡が取れなかったりする場合に、文化庁へ申請することで、著作物を第三者が利用できる裁定制度は存在していました。しかし、従来の制度では、著作権者の連絡先が判明していても、利用の申し入れに対する返答がない場合には対応していませんでした。そこで、新しい未管理著作物裁定制度では、対象をより広く「著作権者の意思が確認できなかった場合」と定めました。利用ルールや問い合わせ先、連絡先などが明示されていない場合のほか、著作権者の連絡先に利用の可否を問い合わせた14日以内に回答がなかった場合も「著作権者の意思が確認できなかった」とみなされます。一方、サイト上に「無断転載禁止」などの利用ルールが明示されていたり、14日以内に回答があったりした場合は、制度を利用できません。

利用希望者は補償金を支払い 著作権者には利用料が支払われる

未管理著作物裁定制度を使って管理されていない著作物を利用するには、利用希望者が著作権者の連絡先や利用ルールなどを調べる必要があります。調べてもこれらが見つからない、または著作権者に連絡しても14日以内に返答がない場合は、文化庁に裁定を申請します。審査が通れば裁定され、利用希望者は補償金を指定補償金管理機関に支払うことで、希望の著作物を使用できるようになります。ここでいう裁定とは、文化庁長官が著作物の利用を認める決定を下すことを意味します。

注意したいのは裁定を受けたからといって、著作権が自分のものになったり、著作物を制限なく自由に使い続けたりできるわけではありません。たとえば、裁定実績と著作物に関する情報は文化庁により公開されるので、後から利用されていることを知った著作権者が文化庁に請求すれば、その著作物は裁定を受けた第三者でも利用できなくなります。また、著作権者は後からでも、著作物の利用料（ライセンス料）を受け取れます。この利用料は指定補償金管理機関から支払われます。

もちろん、利用希望者と著作権者が利用条件や利用料などをあらかじめ協議したうえで、利用を継続させる道も残されています。未管理著作物裁定制度の目的は、著作権者自身も気づいていなかった利用ニーズのある著作物の活用を促すことにあります。制度が創設されることにより、事業者においては法的なリスクを回避しながら、未管理の著作物を事業に利用できるようになります。自社コンテンツへの活用や新たなビジネスモデルの創出など、さまざまな可能性が広がる同制度について、理解を深めていきましょう。



増客・増収のヒント

複雑化する購買行動を可視化するには 「カスタマージャーニー」で増客・増収

顧客の購買行動が複雑化する現代、購入前から購入後までの行動を「カスタマージャーニー」として可視化することが重要です。この視点から顧客接点を最適化し、リピート購入やアップセルにつながる売上導線の設計などについて、事例を交えて紹介します。

顧客理解のカスタマージャーニー その重要性とメリットとはいかに

カスタマージャーニーとは、顧客が商品を認知し、興味、比較検討、購入、そして利用後の評価や再購入に至る一連のプロセス全体を指します。顧客が各段階でどのように情報を探し、何を感じ、どう行動するのかを時系列で可視化し、企業は顧客体験の全体像を把握して、各接点での体験を最適化する考え方です。

この考え方が注目される背景には、デジタル技術とSNSの普及による顧客行動の劇的な変化があります。かつて企業主導だった情報収集は、今や顧客がインターネットやSNSで能動的に情報を集め、比較し、口コミを参考にします。これにより顧客との接点は多様化・複雑化し、購買プロセスは企業がコントロールできる一本道ではなくなっているのです。この状況で企業が顧客の真のニーズをとらえ、適切なサービスを提供するには、複雑な行動の正確な理解と可視化が不可欠です。

カスタマージャーニーの活用には主に二つのメリットがあります。第一は「顧客理解の深化」です。顧客視点に立ち、プロセスを追うことで、企業の仮説では見えない顧客の隠れた心理（インサイト）やサービス課題を発見できます。第二は「マーケティング戦略の最適化」です。顧客理解に基づき、最適なタイミング・チャネル・メッセージでアプローチすることで、施策の精度を高め、コストを削減しながらも効果を最大化できます。これは顧客満足度の向上や長期的な関係構築にもつながります。カスタマージャーニーは、顧客中心の戦略を推進する羅針盤として、現代マーケティングにおいて重要な役割を担っていると、いっても過言ではありません。

カスタマージャーニーの成功事例 これを踏まえて自社でも挑戦を！

カスタマージャーニーを作成するにあたっては、いくつかのプロセスを踏む必要があります。まず「ペルソナ」を設定し、認知から購入後までの「フェーズ」を定義します。次に各フェーズでの顧客の「行動」「顧客接点」「感情」を洗い出します。しかし、このプロセスは簡単ではなくコストもかかるため、マーケティングオートメーション（MA）などのツール活用が有効です。作成する際の注意点として、憶測ではなく事実に基づくこと、シンプルに保つこと、市場や顧客の変化に合わせて常に更新することが重要です。

食品宅配サービスなどを行う「オイシックス・ラ・大地株式会社」では、「献立」から「食べる」までのカスタマージャーニーを再定義。特に「注文変更忘れ」が解約の一因となっていたため、MAツールを活用してリマインドを最適化しました。結果、注文未変更者を63%減少し、顧客満足と継続率の大幅改善に成功しました。

また、近年、法人向けノベルティや備蓄食の販売にも力を入れる「江崎グリコ株式会社」では、アナログ管理が課題だったこともありMAツールを導入し、Web行動の可視化と見込客の育成（リードナーチャリング）を開始。見込客の関心度に応じたカスタマージャーニーを設計し、営業と連携したフォロー体制を整備しました。この取り組みにより、Web経由リードは全体の25%を占め、特に備蓄食品では問い合わせからの受注率がほぼ100%に達するなど成果をあげています。

作成と運用は簡単ではありませんが、多様化する顧客ニーズに応え、ビジネスを成長させるうえで挑戦する価値のある取り組みでしょう。

経営なんでも Q&A

企業の公式SNSの運用を成功させる秘訣 ルール策定から炎上対策、効果測定まで



会社の公式SNS運用を始めるにあたり、運用方法がわからずルールづくりに苦慮しています。初めての運用なので勝手もよくわかりませんし、最近SNSによる「炎上」の話もよく耳にし、二の足を踏んでしまっています。どのような点について注意すればよいのかを教えてください。



まず、運用目的を明確にします。そのうえで、運用するSNSを選定し、「誰が何を発信するか」「炎上したら誰が対応するか」などの体制や目標を明確にしましょう。運用目的や手順、トラブル時の対策がある程度整っていれば、SNSを過度に恐れる必要はありませんし、むしろ積極的に活用すべきでしょう。

目的・体制・媒体選定で備える 効果を生むSNS運用の第一歩

企業がSNS運用で効果を出したいと考えたとしても、無計画での実行は非常に危険です。周到的な準備とルールづくりが不可欠です。

まず「なぜ運用するのか」という目的（認知度向上、ブランド構築、顧客交流など）を明確にすることが必要です。目的が定まれば、発信するコンテンツや運用方針が決まり、効果測定も可能になります。次に、目的に最適なSNSを選択します。たとえば、リアルタイムでの情報発信や顧客との気軽な交流にはX（旧Twitter）、魅力的な写真や動画でブランドの世界観を伝えたいならInstagram、比較的高い年齢層にもリーチしやすく、詳細な情報提供にも向いているのはFacebookといった特徴があります。各SNSの特徴とユーザー層を理解し、自社のターゲットが多く利用するものを上手に選定することが重要です。

そして、継続的な運用のため、専任担当者やチームによる運用体制を構築します。部門責任者を明確にし、コンテンツの企画、作成、投稿、顧客対応、分析といった役割を分担することで、一貫性のある情報発信、迅速な対応、属人化の防止が可能になります。これらのポイントを押さえ、計画的にSNSを運用していくことが、企業にとっての大きな成果へとつながります。

SNSの運用を成功に導くために ルールづくりとリスク管理

企業のSNS運用を成功させるには、具体的なルール設定、炎上対策、効果測定と改善のサイクルが重要です。

まず「情報発信ルール」では、発信する内容（商品情報、企業文化など）、トーン&マナー、投稿頻度・時間を定めます。特に、個人情報や著作権といった法令遵守の観点から禁止事項を具体化し、関係者全員で周知・徹底することが不可欠です。次に「炎上対策」です。SNSは炎上リスクを伴うため、発生時の対応フロー（事実確認、報告ルート、对外コメント基準・責任者、沈静化プロセス）を事前に策定することが極めて重要です。初期対応の誤りを防ぎ、謝罪基準や関係部署との連携体制も整備します。そして「効果測定と改善」では、運用目的に基づきKPI（フォロワー数、エンゲージメント率、サイト流入数など）を設定。SNSの解析ツールなどを用いて定期的に測定・分析し、何がユーザーに響いたかを把握します。この結果から改善点を見つけ、PDCAサイクルを回して次回の戦略に反映させ、成果の最大化につなげます。SNSは企業の「顔」であり、慎重な運用が求められます。ルールと危機管理体制を整え、常に変化するトレンドや社会状況に柔軟に対応する姿勢が、成功のカギとなります。