

経営管理 マガジン

03

2026 March

P2 経営 TOPICS

企業の成長を支える4大経営資源とは ヒト・モノ・カネ・情報の活用と本質

P3 データで見る経営

法人番号公表数から「起業」動向を分析
開業率の増加と求められる新陳代謝とは

P4 税務・会計 2分セミナー

マイカー通勤手当の非課税限度額
11年ぶりに見直し、最大7,100円の増額

P5 労務 ワンポイントコラム

法改正で何が変わった？
労働条件明示と通知書の実務見直し

P6 社長が知っておきたい 法務講座

その商標権は主張しても大丈夫？
権利の及ぶ範囲を正確に理解しておく

P7 増客・増収のヒント

事業の「選択と集中」を可視化する
PPM分析の基本4分類と活用法を解説

P8 経営なんでも Q&A

政府が呼びかける「5%賃上げ」
中小企業が実現するための具体策と事例

企業の成長を支える4大経営資源とは ヒト・モノ・カネ・情報の活用と本質

かつての「ヒト・モノ・カネ」に「情報」を加えた4大経営資源が、現代企業の定石です。各要素の特性を理解し、適切に配分することは、事業の強みや差別化を生む源泉となります。今回は基本の経営資源に加え、知識やブランドなど新たな経営資源についても解説します。

企業の成長を支える経営資源とは ヒト・モノ・カネの役割と重要性

経営資源とは、企業経営に役立つ要素や能力のことです。一般的に「ヒト・モノ・カネ」の3つが主要な資源とされてきました。この言葉を聞いたことのある経営者やビジネスパーソンは多いことと思います。これらの経営資源は、相互に深く関係しています。

まず「ヒト（人的資源）」です。これはほかの資源を動かす最も重要な要素です。ヒトがいて初めてモノがつくれ、カネが動き、情報が活用されます。ヒトは教育や経験によって能力が向上し、モチベーション次第で生産性が大きく変わる特殊な資源です。当然ながらヒトは感情や意思を持つため、完璧にマネジメントすることは不可能ですが、自律的な行動が伴えば無限の可能性を生み出し得る存在です。

次に「モノ（物的資源）」です。これはオフィス、設備、商品など物理的な資産を指します。ヒトの手によって価値が与えられ、それが市場でカネに変わります。最新設備の導入は競争優位性を生みますが、保有には維持コストや老朽化リスクも伴うため、後述する「カネ」とも密接に関連します。

3つ目は「カネ（金銭的資源）」です。事業の運営、人材雇用、設備投資などに不可欠な資金のことです。カネの多寡は経営の選択肢や事業規模を左右します。借入や出資など調達手段も多様ですが、いくら優秀な「ヒト」や高性能な「モノ」があっても、キャッシュが枯渇すれば企業は到底存続できません。限られたカネをどう配分し、どう有効に使うかが、企業の将来性を大きく左右するといえるでしょう。

第4の資源「情報」の活用法と 新たな知的資産が生む競争優位

前述した「ヒト・モノ・カネ」の経営資源のほか、近年第4の経営資源として注目・定着したのが「情報（知的資産）」です。

顧客データ、市場動向、独自ノウハウ、特許などの無形財産を指します。形はありませんが、企業の利益に直結する重要な資産であり、情報そのものを売却することも可能です。ほかの資源と異なり、使っても減らず、共有することで価値が増幅するという特性があります。

さらに知識経済の現代では、技術力、ブランド力、組織風土なども、企業価値を高める「知的資産」として重視されています。

これらは一朝一夕には模倣できないため、強力な競争優位の源泉となります。ナレッジマネジメントなどを通じ、個人の知識を組織の力に変える仕組みづくりが重要です。

「情報」も含めたこれら4大経営資源は、単に保有しているだけでは意味がありません。「ヒト」を中心に各資源を有機的に組み合わせ、戦略的に活用することで初めて、競争他社にはない「強み」や「差別化」が生まれます。

逆にいえば、どれか一つでも欠ければ事業は円滑に回りません。

かつての3大経営資源から、「情報」を加えた4大経営資源へ変わり、無形資産の重要性が増すなかで、経営者にはこれらを俯瞰し、最適に配分するための手腕が問われています。

これを機に自社の資源の質と量を再確認し、事業成長につなげてみてはいかがでしょうか。



法人番号公表数から「起業」動向を分析 開業率の増加と求められる新陳代謝とは

起業法人数はコロナ禍前より増加し、2024年は年間約13万件となりました。成長のカギは、労働移動の円滑化と企業の新陳代謝による効率的な資源配分です。法人番号公表数から見る起業の現状と政策や経済環境の後押しによる改善傾向、諸外国との比較について解説します。

データが示す国内起業活動の現状 法人番号公表数は年間13万件へ

日本の起業活動は、リスク回避志向が強く、低調とされましたが、近年変化が生じています。『令和7年度年次経済財政報告』では、日本の起業活動の着実な活発化が示されています。

法人番号から推計した起業法人数はコロナ禍前の年間約11万件から2024年には約13万件へ増加しました。この改善は政策支援や良好な経済環境などが背景にあります。対して倒産件数は、コロナ支援策終了後に増加に転じましたが、2024年秋以降は増勢が鈍化し横ばいで推移しています。

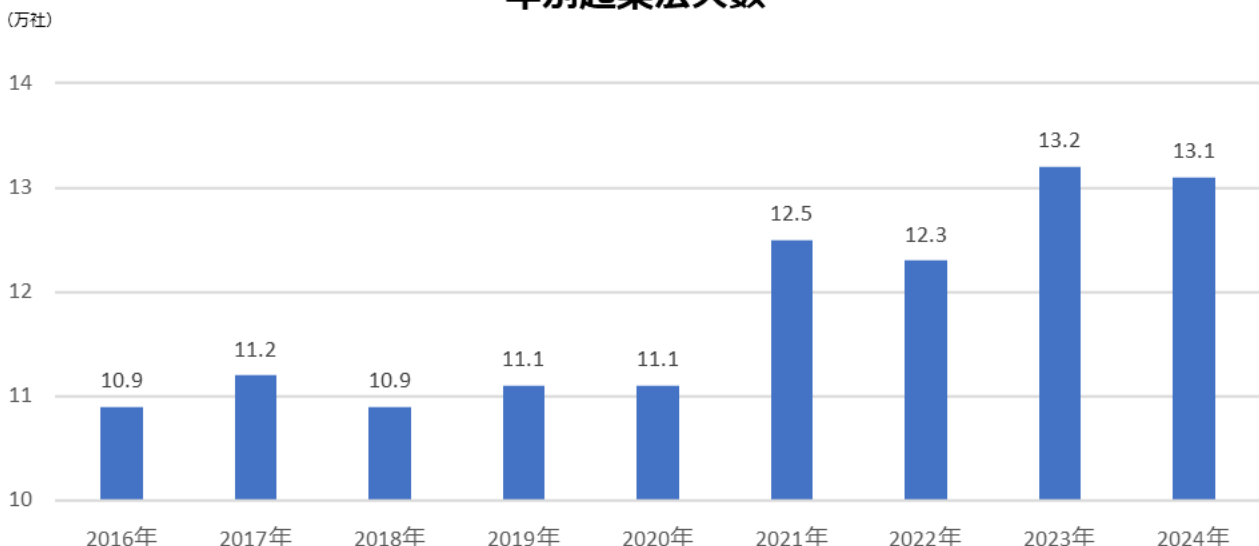
このように、起業率全体も緩やかな上昇傾向にあります。参入（起業）が増加し、退出（倒産）が落ち着きを見せる現状は、経済の底堅さを示唆する重要なデータといえるでしょう。

国際比較から見る課題と未来展望 新陳代謝を促す環境整備が成長へ

日本の起業活動は、諸外国と比較すると依然として低水準ですが、政府の支援策や良好なマクロ経済環境を背景に、改善の兆しが見えてきているといつてもよいかもしれません。このデータから、日本経済が「守り」から「攻め」へ転じる過渡期にあるとも読み取れるでしょう。

企業が次の一手を打つカギは、活発化する起業の波に乗り、成長分野へ経営資源をシフトさせることです。単に起業数を増やすだけでなく、労働の円滑な移動を促し、企業の新陳代謝を高めることが重要です。既存企業もこの流動性を好機ととらえ、外部リソースとの連携や新規事業への参入など、市場の変化に即応した柔軟な資源配分が求められています。

年別起業法人数



出典：内閣府『令和7年度年次経済財政報告』

マイカー通勤手当の非課税限度額 11年ぶりに見直し、最大7,100円の増額

ガソリン価格の高騰や通勤距離の長期化を背景に、マイカー通勤者に支給する通勤手当の非課税限度額が、2014年の見直し以来、11年ぶりに見直されました。今回は、新しい非課税限度額の概要と、企業が実務で注意すべきポイントを解説します。

新しい非課税限度額と 改正のポイント

マイカー通勤手当の非課税限度額の見直し内容が2025年11月に国税庁から公表されました。新基準は2025年4月1日以後の支給分に適用されており、給与の支給日が4月以降であれば、その対象期間にかかわらず新しい非課税限度額で計算する必要があります。

通勤のために自動車や自転車などを使用している人に支給する通勤手当の、通勤距離に応じて段階的に設定されている非課税限度額のうち、最も通勤距離の長い「55km以上」の場合で月額31,600円から38,700円で7,100円の増額となります。この7,100円という増額幅は、今回の改正での最大増額です。その他の距離区分についても、多くの区分で引き上げられています。たとえば「10km以上15km未満」の区分では200円の増額となりました。

この改正は、ガソリン価格や車両維持費の上昇を反映したもので、従来の基準では実情に合わないとの指摘を受けたことが背景にあります。特に地方では公共交通機関が不便な地域も多く、車通勤が必須となっている従業員にとって、燃料費の負担増は深刻な問題となっていました。また、実勢の燃料費と非課税限度額の間乖離が生じる場面もあり、企業が制度運用の調整に苦慮するケースが見られました。今回の見直しにより、実際の通勤費水準との整合性が高まり、制度運用の明確化にも寄与すると考えられます。企業側にとっては、非課税範囲の拡大により通勤手当を増額しても課税関係が生じにくくなるため、従業員負担の軽減につながり、人材確保の一助となる可能性があります。

実務での注意すべき点と 対応のポイント

非課税とされるのは、所得税法施行令に基づき『合理的な経路および運賃（費用）による通勤』と認められる場合に限られます。たとえば、距離が同じであっても、実態に合わない経路を申告している場合は非課税と認められない可能性があります。そのため、従業員から申告された通勤経路が妥当かどうかを確認することが求められますので、必要に応じて経路の再確認も行いましょう。また、企業の就業規則や給与規程に定める通勤手当の上限額を、改正内容に合わせて見直すことも重要です。

現在の規程が旧基準のままの場合、支給額が非課税範囲を反映できず、制度改正の趣旨を十分に活かせない可能性があります。給与計算システムの設定変更や、従業員への周知もしっかり行うことで、予期せぬトラブルを防止できます。

マイカー通勤手当の非課税限度額引上げは、地方勤務者の負担軽減と企業の人材確保の両面で、意義のある見直しといえます。改正内容を正しく把握し、支給規程やシステムを整備したうえで、従業員の通勤実態に即した対応を進めることが必要です。運用状況の定期的な点検も有効です。



労務 ワンポイントコラム

法改正で何が変わった？ 労働条件明示と通知書の実務見直し

2024年4月の労働基準法施行規則の改正で、労働条件の明示方法が大きく改められました。従来の労働条件通知書を交付するだけでは不十分となる場面も多く、書式と運用の根本的な見直しが必要です。今回は改正のポイントと、企業が整えておきたい実務対応を整理します。

押さえておきたい通知書の基礎 その役割と明示のルールとは

企業が労働者を雇い入れる際には、労働者に対して労働条件を明示する義務があり、労働条件のうち、契約期間や賃金、始終業時刻、休憩時間、休日など特定の事項については「書面または電子書面」で明示する必要があります。労働条件通知書はその中心的役割を果たしており、雇用契約書と併用して運用している企業も多くあります。

労働条件の明示においては、以下のように、必ず明示しなければならない事項（絶対的明示事項）と、定めがある場合に明示しなければならない事項（相対的明示事項）があります。

▼絶対的明示事項

- ①労働契約の期間
- ②期間の定めのある労働契約を更新する際の基準
- ③就業の場所および従事すべき業務
- ④始業および終業の時刻、休憩時間、休日など
- ⑤賃金、昇給
- ⑥退職に関する事項

▼相対的明示事項

- ⑦退職手当
- ⑧臨時に支払われる賃金（退職手当除く）、賞与
- ⑨労働者に負担させるべき食費、作業用品その他
- ⑩安全および衛生に関する事項
- ⑪職業訓練に関する事項
- ⑫災害補償および業務外の傷病扶助
- ⑬表彰および制裁
- ⑭休職に関する事項

今回、労働条件明示のルールが改正されたのは、働き方の多様化や無期転換制度の定着など、近年の労働環境の変化へ対応するために、より明確な明示ルールが必要となったことが背景にあります。

何をどう変えればよい？ 改正ポイントと運用見直しの実務

改正で従来の絶対的明示事項に次の4項目が追加され、原則書面で明示する必要があります。

まず、すべての労働者を対象に、労働契約の締結時と有期労働契約の更新時に、雇入れ直後の就業場所・業務内容に加え、①「就業場所・業務の変更の範囲」も明示しなければなりません。

そして、有期契約の労働者を対象に、有期労働契約の締結・更新時に、②「更新上限（有期労働契約の通算契約期間または更新回数の上限）の有無と内容」を明示し、最初の労働契約の締結より後に更新上限を新設・短縮する場合は、その理由を労働者にあらかじめ説明することが必要です。

また、有期契約の労働者を対象に、無期転換制度に基づく無期転換申込権が発生する契約の更新時に、③「無期転換申込機会」と④「無期転換後の労働条件」を明示しなければならず、あわせて、無期転換後の労働条件を決定するに当たって、就業の実態に応じて、正社員などとのバランスを考慮した事項について、有期契約の労働者に対して説明するよう努めなければなりません。

今回の改正に伴って、企業においては、労働条件通知書の書式や就業規則などの規程の見直しが必要です。また、有期契約の労働者について、契約期間や無期転換のタイミングを管理するなど、社内の運用体制の整備も必要となります。

労働条件明示のルール改正は、企業が労働者と労働条件を共有するうえで、『認識のずれを防ぐ仕組み』を整える機会でもあります。通知書の書式、説明体制、契約手続きのフローを点検し、法改正対応とトラブル防止の双方を実現する運用へアップデートしていくことが重要です。



その商標権は主張しても大丈夫？ 権利の及ぶ範囲を正確に理解しておく

商標権は自社の商品やサービスを他社と区別して、ブランドを守るためのものですが、申請内容により効力の範囲は限られます。権利者側が範囲を誤認したままだと、権利侵害を主張できない可能性もあります。企業が押さえておくべき商標権の基本について、解説します。

所有した商標権の権利が及ぶのは 出願時に指定した範囲に限られる

商標とは、事業者が取り扱う商品・サービスを他社のものと区別するために使用するネーミングやマーク（識別標識）のことです。このネーミングやマークに独占的な使用権を与え、第三者のタダ乗りや無断利用を防ぐのが「商標権」です。

2025年10月、福島県浪江町の商工会は、ご当地グルメの「なみえ焼そば」の普及活動の資金集めのため、商標権に基づき、「なみえ焼そば」を販売する飲食店などに、ロイヤリティ（使用料）の徴収を始めましたが、運用開始から間もなく、商工会は徴収をやめることになりました。専門家などの指摘により「飲食店で提供するメニューには、商工会が保有する商標権の効力が及ばない」という見解が明らかになったためです。

標権の効力が及ばなかった問題を理解するポイントは、商標登録における「指定商品」と「指定役務（サービス）」の区分にあります。商標登録を行う際には必ず「その商標をどのような商品やサービスに使用するか」を指定する必要があります。これを「指定商品・指定役務」と呼びます。指定商品・指定役務は、特許庁が定めた全45種類の「区分」で分類されており、1類から34類までは「商品（モノ）」に関する区分、35類から45類までは「役務（サービス）」に関する区分です。商標権の効力は、原則として、出願時に指定した区分と商品・役務の範囲にしか及びません。「なみえ焼そば」の商標権の区分は指定商品の30類で、麺などの食品そのものを指します。一方、指定役務である43類の「飲食物の提供」には該当せず、飲食店が提供する焼きそばには、権利を主張できなかったのです。

将来的に実施するビジネスにより 必要な区分を選定することが重要

商工会は「30類（商品）」の権利は持っていたが、「43類（飲食物の提供）」の権利を取得していなかった、あるいは権利行使の根拠としていなかったこととなります。そのため、麺などの物販に対しては権利を主張できましたが、名称をメニューに載せて料理を提供している飲食店に対しては権利を主張できず、結果としてロイヤリティの徴収を断念せざるを得なくなったのです。

このように、同じ「焼きそば」でも、商標では「持ち帰るモノ」なのか「その場で食べるサービス」なのかによって、明確に区分が分けられており、それぞれ個別に権利を取得していなければ保護されないという厳格なルールが存在します。

今回の騒動から学べるのは、商標登録を行う際には現在の事業内容だけでなく、将来の展開まで見据えて区分を選定することが重要だということです。たとえば、現在は自社ブランドの「お菓子」を製造販売しているだけのメーカーであっても、将来的にそのブランド名を冠した「カフェ」や「直営店」を出店する計画があるのなら、お菓子の区分（30類）だけでなく、飲食物提供の区分（43類）も取得しておくべきです。また、将来的にそのブランドのロゴが入ったおもちゃ（28類）の販売や、オンラインショップでの小売サービス（35類）の展開もあり得るでしょう。商標登録を行う際は、弁理士などの専門家と綿密に相談し、「現在の商品・サービスは何か」だけでなく、「このブランドを使って将来どのようなビジネスに広げていく可能性があるか」という事業戦略の視点から、必要な区分を網羅的に検討することが不可欠です。



増客・増収のヒント

事業の「選択と集中」を可視化する PPM分析の基本4分類と活用法を解説

市場成長率と市場占有率の2軸で事業を分類し、経営資源の最適な配分を判断するフレームワーク「PPM分析」。この分析で用いられる花形・金のなる木・問題児・負け犬の4つの象限の特徴を理解し、自社事業の投資や撤退の判断に役立てるための基礎を解説します。

事業ポートフォリオを4つに分類 成長率とシェアで決める資源配分

PPM分析とは、ボストン・コンサルティング・グループが提唱した経営管理手法です。「市場成長率（市場の魅力度）」と「市場占有率（自社の強み）」の2軸で事業を分類し、限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ）の最適な投資配分を決定するためのフレームワークです。

製品や事業は以下の4つに分類されます。

①花形：高成長・高シェア

成長市場のリーダーです。売上は大きいですが、競合も多く、シェア維持のために設備投資や販促費など多額の資金が必要です。現在は利益率が低くても、将来「金のなる木」へ育てるべき最重要事業です。

②金のなる木：低成長・高シェア

市場が成熟し、競争が落ち着いているため、追加投資が少なくても安定して利益を生み出します。ここで稼いだ潤沢なキャッシュが会社全体の屋台骨となり、他事業を育てる源泉となります。

③問題児：高成長・低シェア

市場は魅力的ですが、自社のシェアが低く利益が出ていません。シェア拡大には莫大な投資が必要ですが、失敗すれば「負け犬」になるリスクもあります。「選択と集中」の判断が最も問われる領域です。

④負け犬：低成長・低シェア

成長が見込めず、シェアも低いので利益が出ません。投資対効果が低く、経営資源を浪費している可能性があります。原則としては早期の撤退や売却の対象となります。

これらを可視化することで、現状のバランスを客観的に把握できるのが、PPM分析です。

分析結果に基づく戦略的投資判断 メリットと限界を知り活用しよう

PPM分析の最大のメリットは、複雑な事業環境を単純化し、視覚的に表現できる点です。これにより、経営陣は事業への愛着やしがらみを排して、客観的な数値に基づいた迅速な意思決定が可能になります。また、社内で共通認識を持つためのツールとしても非常に有効です。活用にあたっては、理想的な資金の循環サイクルをつくるのが重要となります。このサイクルでは、「金のなる木」で生み出した余剰資金を成長著しい「花形」のシェア維持や、将来性のある「問題児」のシェア拡大のために集中投資します。「問題児」を「花形」へ、そしていずれは「金のなる木」へと育てていくのが成功セオリーです。逆に将来性のない「負け犬」からは資源を回収し、出血を止める決断をくださすことも考えられます。このように資源配分にメリハリをつけることで、企業全体の投資効率を最大化します。

PPMはメリットが多く、古くから活用されているフレームワークですが、注意点もあります。主に財務指標のみに依存しているため、事業間のシナジー効果は評価されません。たとえば、数値上は「負け犬」でも、その製品があることで「金のなる木」の製品が売れるといった関係性は見落とされがちです。また、どこまでを市場と定義するかで、シェアや成長率の数値が大きく変わってしまう点にも留意が必要です。

結論として、PPM分析は経営分析に大変役立つツールではありますが、万能ではありません。SWOT分析など、ほかの手法も併用し、定性的な価値も加味しながら、最終的な経営判断をくださすことが成功のカギとなります。

経営なんでも Q&A

政府が呼びかける「5%賃上げ」 中小企業が実現するための具体策と事例



政府が5%超の賃上げ定着を企業に求めたとの報道がありましたが、限られた原資のなかで従業員に安心して長く働いてもらうために、どのように賃上げを実現していけばよいのでしょうか。中小企業でも無理のない範囲でできる具体的な方法や工夫を、他社の事例なども踏まえて教えてほしいです。



賃上げ原資確保のため、業務効率化や助成金活用など多くの企業が工夫を凝らしています。なかには金銭面だけでなく、福利厚生充実で実質的な賃上げを行う例もあります。確かに賃上げは簡単にできることではありませんが、まずは自社の現状を見つめ直し、できることから始めてみてはいかがでしょうか。

賃上げ5%の定着を企業に要請 賃上げを阻む構造上の根深い課題

政府は政労使会議を開き、経済界に対し「5%を超える賃上げ」の定着を要請しました。その背景には、長引く物価高騰と、少子高齢化による構造的な人手不足などがあります。実質賃金が伸び悩むなか、従業員の生活を守り、優秀な人材の流出を防ぐためには、賃上げはもはや避けて通れない喫緊の経営課題となっているといっても過言ではないでしょう。

しかし一方で、多くの中小企業にとって限られた原資のなかでの賃上げは、決して容易ではありません。「ない袖は振れない」のが現実であり、理解はできてもなかなか着手できないというのが実情ではないでしょうか。

日本の賃金が上がりにくい背景には、非常に根深い構造上の問題があります。たとえば、①主要国で低い水準にある労働生産性、②賃金格差のある非正規雇用の多さ、③転職による賃金上昇が起きにくい人材流動性の低さ、④一度上げると下げにくい賃金の下方硬直性、などがあげられます。

この根深い問題は、一企業の力だけで簡単に解決できるものではありません。しかし、だからといって手をこまねいてもいられません。企業は今後賃上げに向け、どのような取り組みをしていく必要があるのでしょうか。

人手不足と物価高を克服する投資 第3の賃上げ活用で賃上げ実現へ

企業には、賃上げを単なる「コスト増」ととらえるのではなく、人材定着と生産性向上をもたらす「未来への投資」ととらえ直す意識改革が求められています。

前述した構造上の諸問題を打破するには、賃上げに必要な原資を確保することが何より必要になります。正攻法として「生産性向上」「助成金」などが思い浮かぶかもしれませんが、実際に賃上げを実現した事例をいくつかご紹介しましょう。

大阪の就労継続支援A型事業所では、助成金の活用と役員報酬の削減で賃上げ原資を捻出し、意欲向上と売上還元につなげ、さらに対話を重視して離職を防止しました。また、佐賀のスポーツ店では、助成金でDTFプリンターを導入し生産性向上を実現、新たな販路獲得により、そこで得た利益を従業員へ還元することに成功しています。

それでも現金給与の増額がむずかしい場合は、福利厚生を活用した「第3の賃上げ」が有効です。食事補助などで非課税枠を使い、企業の実質負担を抑えつつ従業員の手取りを増やす手法です。

賃上げはコストではなく成長への投資です。自社の状況に合わせ、正攻法と第3の賃上げを組み合わせ、できる一歩から踏み出すことが未来を切りひらくカギとなります。