

経営管理 マガジン

07

2026 July

P2 経営 TOPICS

供給網を見直す理由 企業のリスク分散最前線

P3 データで見る経営

4年連続増加、2年連続1万件超が示す
中小企業の経営を圧迫する要因とは

P4 税務・会計 2分セミナー

契約実務で役立つ印紙税の基本
正しい課税判定と電子化のメリット

P5 労務 ワンポイントコラム

給与デジタル払い時代だからこそ
「賃金支払の5原則」完全再点検

P6 社長が知っておきたい 法務講座

譲渡担保のルールがついに明文化！
『譲渡担保法』で債権回収が変わる？

P7 増客・増収のヒント

「利他」が最大の「利己」になる
自利利他の精神で選ばれる経営へ

P8 経営なんでも Q&A

組織の活力を失いかねない
「静かな退職」の放置に要注意

供給網を見直す理由 企業のリスク分散最前線

調達先の見直しや物流の再点検に動き出す企業が増えています。大規模災害や国際情勢の変化、原材料価格の急騰など、供給網を揺るがすリスクが相次ぐなか、事業を止めないための備えとして供給網の再編が経営課題として浮上しています。自社に必要な視点を整理します。

なぜ今見直すのか 供給網の前提が変化

長年にわたって多くの企業が築いてきた供給網（サプライチェーン）は、「できるだけ安く、効率よく調達する」という考え方を土台に設計されてきました。これまで、特定の産地や工場に調達を集中させることでコストを抑える傾向にありましたが、近年、その傾向が変わってきています。

背景には複数の要因があります。国際情勢の変化による輸送ルート寸断、大規模な自然災害による工場の停止、原材料価格の急騰、そして需要の急激な変動など、さまざまな要因が顕在化しています。2024年には紅海での物流の混乱が世界貿易の約15%に影響を及ぼし、自動車や電子機器など多くの業種でコスト増と供給遅延が同時に発生しました。米中間の貿易摩擦も半導体や電子部品の安定調達を困難にしており、地政学リスクが企業活動に直接影響する時代になっています。日本においても、国内の物流拠点や生産拠点を地震や台風が直撃するリスクは常に存在します。

こうした事態を経て、経営者があらためて認識し始めているのが「止まりにくい供給網をどうつくるか」という視点です。「安く調達する」とことと「確実に調達できる」とことは、必ずしも同じではありません。効率だけを追い求めた結果、一つの拠点が停止しただけで全体が機能しなくなる構造が、各地で露呈しました。

供給網の再編は「守りの施策」ではなく、事業継続の土台を整える取り組みです。調達先、在庫水準、物流ルート、生産拠点のバランスを見直すことが、経営の安定に直結する時代になっています。特定の仕入先に依存しがちな企業にとっても、真剣に考えるべきテーマといえるでしょう。

企業は何を変えるか 調達と生産の再設計

供給網の見直しに着手する際、すべてを一度に変えようとする必要はありません。まずは自社の調達・物流・在庫の現状を整理し、「もしここが止まったら」と想定し、影響の大きい部材や工程から優先的に見直すことが現実的です。

具体策として取り組みやすいのは、調達先の複数化です。同じ部材を複数のメーカーや産地から仕入れられる体制を整えることで、一方が止まっても代替できる余地が生まれます。在庫水準の見直しも有効です。絞りすぎた在庫は一見コスト削減に見えますが、供給が途絶えた際のダメージは想像以上に大きくなります。適正な安全在庫を確保しておくことが、事業継続の緩衝材になります。物流についても、特定のルートや業者に頼り切らず、代替の輸送手段を普段から把握しておくことが、万への備えになります。

生産拠点の設計を見直す際は、コストの安さだけでなく、供給の安定性や対応のしやすさも判断基準に加えることが重要です。遠方の低コスト拠点は平時には利点が多いですが、混乱時に素早く動けない側面もあります。国内や近隣地域への分散は柔軟な対応力を高めますが、コスト増との兼ね合いを慎重に見極める必要があります。

取引先との情報共有を増やし、リスクの「見える化」をしましょう。日頃からコミュニケーションを取り、需要変動や調達状況を互いに把握し合える関係の構築が、緊急時に大きな力を発揮します。供給網の再編は、部分的な見直しにとどまらず、全体のつながりを設計し直す視点で取り組むことが、長期的な安定経営につながります。



4年連続増加、2年連続1万件超が示す 中小企業の経営を圧迫する要因とは

2025年度の倒産件数は1万425件となり、4年連続で前年度を上回り、2年連続で1万件台となりました。負債総額は前年度から大きく縮小し、中小・零細企業の倒産が目立っています。環境変化が経営に与える影響を数字から読み解きます。

倒産件数は増え続け 負債額は縮小傾向

2025年度の倒産件数は1万425件で、前年度比3.5%増となり、4年連続で前年度を上回りました。負債総額は1兆5,537億8,100万円と、前年度比31.0%減で大幅に縮小しています。

倒産件数の増加と負債総額の減少は、大型倒産が減る一方で負債額5,000万円未満の小規模倒産が増えたためと考えられます。また、業種別の倒産件数では7業種中5業種が前年度を上回り、サービス業は2,677件、小売業は2,233件と、ともに2000年度以降で最多を更新しました。これらの業種の倒産件数の増加は、価格転嫁のむずかしさを映しているといえます。全体では、資金繰りの余力が乏しい中小・零細事業者の退出が全体件数を押し上げている様子が見えられます。

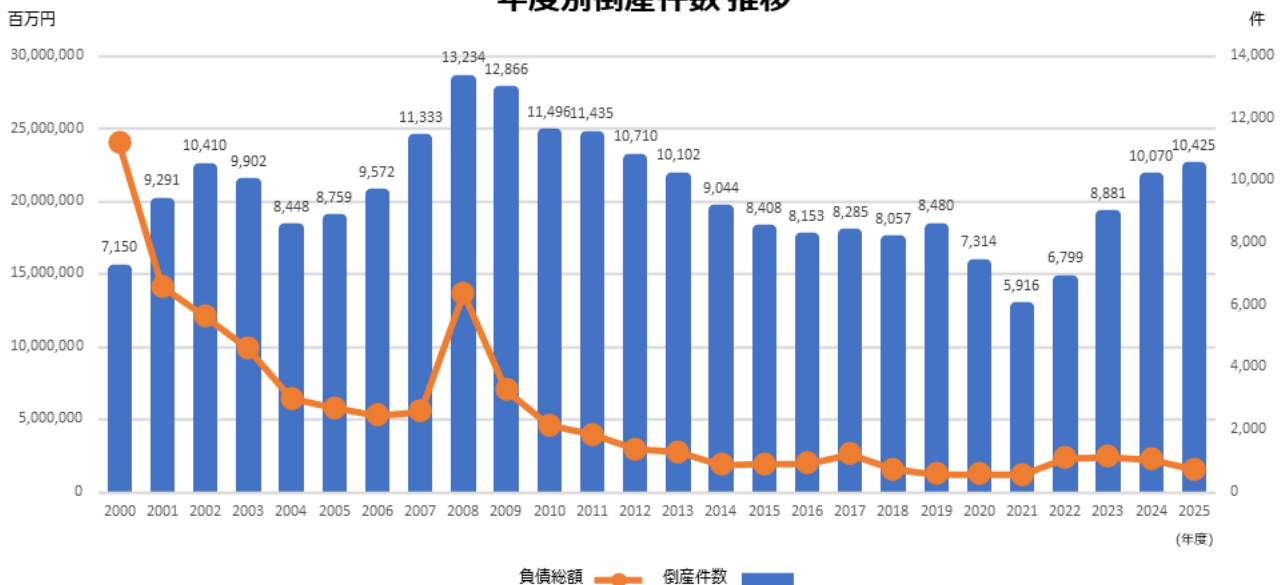
倒産を後押しする背景は 物価高と人手不足

倒産動向として注目すべきは、物価高と人手不足による影響です。「物価高倒産」は963件で、過去最多を更新、「人手不足倒産」は441件となり、初めて400件を超えました。いずれも、経営を圧迫する要因として重みを増しています。また「後継者難倒産」も533件と2年ぶりに前年度を上回り、3年連続で500件を超え高水準で推移しています。

一方で「ゼロゼロ（コロナ）融資後倒産」は625件と2年連続で減少しています。

原価上昇や賃上げ、採用難が同時進行するなかでは、固定費の抜本的な見直しや値上げの伝え方、採用・定着戦略、事業承継対策など複合的な対策が求められます。

年度別倒産件数 推移



出典：株式会社データバンク「全国企業倒産集計2025年度報」をもとに一部改編

税務・会計 2分セミナー

契約実務で役立つ印紙税の基本 正しい課税判定と電子化のメリット

ビジネスの現場では、状況によって必要になる印紙。すべての書類が対象になるわけではなく一方で、「覚書」「確認書」などの名称でも、内容次第では印紙が必要になります。今回は、印紙税の基本的な仕組みから、中小企業で起こりやすい見落としポイントを解説します。

その書類、印紙は必要？ 印紙税の基本的な仕組み

印紙税とは、契約書や領収書など、特定の書類に課される税金です。重要なのは、すべての書類が対象になるのではなく、対象かどうかは、印紙税法で定められた課税文書に該当するかどうかで判断される点です。印紙税法の課税物件表には20種類の課税文書が定められており、この一覧に該当する文書にのみ印紙税が課されます。

中小企業で関係しやすい代表的な課税文書としては、不動産などの譲渡に関する契約書（第1号文書）、工事や業務の請負契約書（第2号文書）、継続的な取引の基本となるルールを定めた基本契約書（第7号文書）、5万円以上の金額が記載された領収書（第17号文書）などがあげられます。これらは日常業務でも頻繁に登場するため、課税対象となるかどうかを把握しておくことが重要です。また、それぞれの課税文書には契約金額の規模に応じた税額区分が設けられており、金額によって納付すべき印紙税額が変わります。建設工事以外の請負契約書の場合、契約金額が100万円以下であれば200円、1,000万円を超え5,000万円以下の場合は2万円の印紙が必要となります。

注意すべきは、文書の名称ではなく内容で判断されるという点です。「覚書」「確認書」「念書」といったタイトルであっても、実質的に契約内容を証明するものであれば、課税文書に該当する可能性があります。たとえば、取引先と交わした「確認書」の内容が実質的な請負契約であれば、印紙が必要になります。名称だけで判断せず、書類の内容を正確に確認することが重要です。判断に迷う場合は、国税庁が公開している課税文書の一覧表を参照することをおすすめします。

印紙が不要になるケースと 見落としがちな注意点

印紙税が不要になるケースもあります。まず、記載金額が5万円未満の領収書は非課税です。また、クレジットカード払いも信用取引となり、直接の金銭の授受を証明するものではないため、領収書に「クレジットカード利用」である旨が記載されていれば課税対象外となります。

近年注目されているのが電子契約です。電子契約は電磁的なやり取りのため「文書の作成」には当たらず、原則課税対象外であり、紙に比べてコストを削減できる点は大きなメリットです。ペーパーレス化を検討している企業にとっても、印紙税節減の観点から有力な選択肢といえます。

印紙の貼り方にも注意が必要です。印紙を貼るだけでは不十分で、文書と印紙にまたがる形で消印を押す必要があります。消印には認印やゴム印のほか、氏名などを自署するかたちでも認められますが、鉛筆など消せる筆記具での消印は無効とみなされます。なお、複数人が署名する文書では、署名者のうちいずれか1人が消印すれば足りるとされています。印紙の貼り忘れが発覚した場合、本来の印紙税額の3倍（本税+2倍の罰金）の過怠税が課される可能性があります。ただし、税務調査前に自主的に申し出た場合は1.1倍に軽減されます。なお、消印を忘れた場合は、印紙の額面と同額の過怠税が課せられる可能性があります。税務調査で指摘される前に、日常的な書類の取り扱いから見直す習慣が大切です。

印紙が必要かどうかは内容で判断され、身近な文書ほど見落としが起きやすいといえます。迷う場合は国税庁の一覧表を確認するだけでなく、専門家への相談も検討しましょう。

労務ワンポイントコラム

給与デジタル払い時代だからこそ 「賃金支払の5原則」完全再点検

「給与のデジタル払い」が2023年から認められ、新たな支払方法が注目されているなか、あらためて確認しておきたいのが「賃金支払の5原則」です。今回は、デジタル払いの動向も踏まえ、時代が変わっても揺るがない賃金支払の鉄則である「5原則」を解説します。

キャッシュレス化でも揺るがない 「通貨・直接・全額」の大原則

賃金は労働者にとって重要な生活の糧であり、労働の対価である賃金が確実に労働者本人の手に渡るようにする必要があります。労働基準法において賃金の支払方法に関して①通貨払いの原則、②直接払いの原則、③全額払いの原則、④毎月1回以上の原則、⑤一定期日払いの原則の5つの原則が定められています。

この賃金支払の5原則は賃金管理の基本ですが、注意すべき点があります。まず、通貨払い・直接払いの原則により、賃金は「日本円の現金」で「本人」に支払う必要があります。振込みは労働者の同意がある場合に認められます。また、デジタル払いは、労使協定の締結と労働者本人の同意があり、厚生労働大臣が指定した資金移動業者の口座を利用する場合に限って認められます。さらに、直接払いの観点からもアカウント名義が本人であるかの確認が必須です。なお、家族の口座への振込みやポイント支給・現物支給は、たとえ本人が希望しても原則認められません。

全額払いの原則の例外として、社会保険料・所得税など法令に定めがある場合や、労使協定で定めた場合に、賃金の一部を控除して支払うことは認められますが、口座への振込手数料を従業員負担とし賃金から控除することは、原則に抵触するおそれがあります。親睦会費などの控除には「賃金控除の労使協定」が不可欠なため、協定締結の有無を再確認する必要があります。賃金計算では、残業時間は1日1分単位で計算し、「切り捨て」は原則認められません。ただし、1カ月を合計して「30分未満を切り捨て、それ以上を1時間に切り上げる」ことは例外的に認められています。

意外な落とし穴に注意 毎月1回以上・一定期日の原則

賃金は、毎月1回以上・一定期日払いの原則に基づき、毎月決まった日に、少なくとも1回は支払わなければなりません。「今月は資金繰りが厳しいから来月に支払う」といった処理は、たとえ1日遅れでも原則違反となります。デジタル払いであっても、通信障害などを理由に支払日が遅れることは認められません。また、期日については、「毎月第4金曜日」のような日付が変動する設定は認められず、「毎月25日」のように具体的に日付を特定する必要があります。ただし、賃金支払日が休日の場合に「翌営業日」などに支払うことは可能ですが、就業規則へ明記しなければなりません。なお、年俸制を導入していても毎月1回以上払いの原則が適用され、年間総額を毎月分割して支払う必要があります。

デジタル時代において給与明細の電子化や給与デジタル払いの導入にはメリットがありますが、常に「賃金支払の5原則」に照らして判断することが重要です。たとえば、万一の送金トラブル時には即座に「現金」や「振込み」でカバーできる体制を整えておくなど、デジタル化に合わせた実務のアップデートが必要になります。こうした正しい知識に基づく賃金管理が、従業員との信頼関係を維持する土台となります。

このように給与の支払方法が進化しても、その根底にある労働者の生活を守るための「賃金支払の5原則」は不変です。給与のデジタル払いという新しい方法が認められたのをきっかけに、自社の給与体系や計算実務がこれら5つの原則にすべて合致しているかどうか、この機会にぜひ総点検してみてください。



譲渡担保のルールがついに明文化！ 『譲渡担保法』で債権回収が変わる？

取引先の所有する動産や、他社に対する売掛金などの債権を担保とする手法を「譲渡担保」といいます。2025年5月の「譲渡担保契約及び所有権留保契約に関する法律（譲渡担保法）」成立により、これまで不透明だった譲渡担保のルールの明確化が進みます。

判例頼みの運用から法的な運用へ 『譲渡担保法』成立の背景

譲渡担保のなかでも、取引先が代金を支払えなくなった事態に備え、その取引先がさらに別の顧客に対して持つ「売掛金（債権）」を、あらかじめ担保として形式上譲り受けておく仕組みを「債権譲渡担保」といいます。この場合、たとえば、自社が材料を納品している部品メーカーが資金難に陥った際、そのメーカーが最終製品メーカーに対して持つ売掛金を、自社が優先的に回収できる地位を確保できます。債権譲渡担保のメリットは、担保にできる資産が少ない企業に対しても保全措置を講じられる点です。ITやサービス業など、在庫や設備を持たない業種でも、売掛金さえあれば設定が可能で、不動産担保に比べて手続負担や費用は軽いとされています。一方で担保価値が変動しやすい点には注意が必要です。取引先の売上が落ちれば担保となる売掛金そのものが消失し、取引先の顧客が倒産するリスクもあります。また、同じ債権を他社へ二重に譲渡されるリスクを防ぐ債権譲渡登記といった手間も生じます。

これまで債権譲渡担保を含む譲渡担保は、法令に明文の規定がなく、裁判所の判例などによってルールが形成されてきました。そのため、担保を実行する際の手続が不透明であり、取引先が倒産した際の権利の扱いが複雑すぎて、予見しにくいといった課題も抱えてきました。

これらを解消し、取引の安全性を高めるため、2025年5月に成立したのが譲渡担保法です。2027年12月までに施行されることが決まっているこの法律により、これまであいまいだった包括的なルールが初めて法律として明文化されることとなります。

集合債権ルールの整理で 資金調達と安全な債権回収を両立

譲渡担保法が施行されると、企業はどのような変化に直面するのでしょうか。まず、担保の「実行手続」が法律で明確に定められる点です。これまで、担保の債権をいつ・どのように自社のものにして清算すればよいのか、判例を中心に運用されてきましたが、新法では適正な清算手続が明文化されます。これにより債権者による過剰な回収を防ぎつつ、債務者の権利も保護される、バランスの取れた回収が可能になります。

また、企業再生の場面でも大きな影響があります。取引先が民事再生などの手続を始めた際、これまでは判例や実務で一定の根拠はありつつも、譲渡担保が「担保」として扱われるのか「完全に譲渡されたもの」として扱われるのかで争いになることがありました。しかし、新法ではその取り扱いが法律上整理されます。これにより、万一の際の手続がスムーズになり、無用な法的紛争に巻き込まれるリスクが低減する見込みです。

さらに、将来発生する売掛金をまとめて担保にする「集合債権譲渡担保」も、その有効性や優先順位のルールが整理されるため、銀行融資や企業間の取引において、より柔軟な資金調達や債権保全の手法が広まることが期待されています。

譲渡担保法は、これまでの複雑なルールに支えられていた譲渡担保が、法律上わかりやすく整理されることで、身近で使いやすい債権回収の手段となります。このほか「占有改定劣後ルールの新設」や「私的実行における2週間の猶予期間の新設」など、重要なルールの制定や改正が行われています。法務省のサイトなどを参考に、具体的な内容を理解しておくようにしましょう。

💡 増客・増収のヒント

「利他」が最大の「利己」になる 自利利他の精神で選ばれる経営へ

「自分だけが得をしよう」という発想では、もはや顧客に選ばれにくい時代になっています。大切なのは、相手の利益を先に考える「利他」の姿勢です。利他の経営が、信頼・紹介・リピートという形で増客・増収をもたらす仕組みを解説します。

信頼・紹介・リピートを生む 「利他」が増客に効く理由

現代の経営環境では、価格や品質だけの差別化が困難になっています。情報が行き渡り、類似の商品やサービスが増えたことで、顧客が選ぶ基準は「信頼できるか」「この人から買いたいか」という軸へと移ってきたからです。そうした時代に注目されているのが「自利利他」の考え方です。

「自利利他」とは仏教に由来する言葉で、「みずからの修行（自利）」と「他者への貢献（利他）」がひとつの行いとして成り立つという教えです。ビジネスに置き換えると「相手の利益を真剣に考えることが、結果として自分の利益にもなる」という意味でとらえることができます。「利他」とは見返りを求めない奉仕ではなく、相手への誠実な関わりから始まる経営姿勢です。

この「利他」の姿勢が増客に直結する理由は、信頼・紹介・リピートの3つのサイクルにあります。まず顧客の課題を自分事として考え、丁寧に向き合う姿勢が深い信頼を生みます。信頼された顧客は「知り合いにも紹介したい」と思い、行動に移します。さらに一度関わった顧客が「また相談したい」とリピートにつながる流れも生まれます。広告費なしに顧客が増えるこの流れは、中小企業にとって最も強力な増客の仕組みです。

増収の観点でも同様で、相手を深く考えてサポートし続ける姿勢は、顧客単価の自然な上昇をもたらします。「もっと任せたい」という気持ちが追加の依頼につながります。信頼関係が深まるほど顧客との長い付き合いが続き、継続取引が売上の安定に直結します。利他的な経営を続けることで顧客は「この会社が好きだ」というロイヤルティを持ち続けてくれるようになります。

利他を社内にも広げ 実践で土台をつくる

利他の精神は、社内にも向けることが重要です。従業員が「大切にされている」と感じる職場では、自然と顧客への対応もあたたかくなります。経営者が従業員に対して「どうすればやりがいを感じられるか」「何に困っているか」と真剣に向き合う姿勢が、主体性や意欲を引き出します。社内に向けた利他の姿勢もまた、サービスの質を底上げし、顧客満足度の向上へと直接つながります。つまり、「内側の利他が外側の評判をつくる」といえ、顧客に選ばれ続ける組織は、社内でも利他を実践しているものです。

最後に、実践のポイントを整理します。第一に、問い合わせや相談に対して、目先の成果よりも丁寧な対応を優先すること。第二に、成約に至らなかった場合でも誠実な対応を心がけ、相手の記憶に好印象を残すこと。第三に、顧客の声を定期的に聞き、サービス改善につなげることです。利他の経営とは特別な施策ではなく、日々の積み重ねです。「まず相手の利益を考える」という姿勢を習慣にすることで、価格ではなく価値で選ばれ続ける経営の土台が整うでしょう。



経営なんでも Q&A

組織の活力を失いかねない 「静かな退職」の放置に要注意



特別に何か問題があるというわけではないのですが、最低限の業務をこなすだけで、自分から声をかけることもなく、社内イベントにもまったく参加せず、ほかの従業員との交流もほとんどしない従業員がいます。いわゆる「静かな退職」状態なのかなと思うのですが、経営者としてどのような対策が必要でしょうか。



「静かな退職」の従業員は、表向きは業務遂行に問題はないものの、仕事への熱意やエンゲージメントが低下している状態です。そのままにすれば、組織の生産性の低下や人材流出を招くリスクがあります。エンゲージメントサーベイや1on1ミーティングなどを活用し、早期の改善に取り組みみましょう。

なぜ「静かな退職」が起きるのか その背景と兆候を知る

「静かな退職（クワイエット・クイitting）」とは、従業員が実際に辞めるわけではなく、必要最低限の業務だけをこなし、それ以上の貢献をしようとしないうちの状態のことです。2022年ごろにアメリカで広まった概念ですが、日本でも近年、同様の傾向が見られるようになってきました。

このような状況になる原因として、成果を出しても評価に反映されない、裁量権がなく意見が通らない、上司とのコミュニケーション不足から疎外感を覚えるなどがあり、職場に対する不満や失望が積み重なった結果として現れます。

兆候を見極めるうえで注意したいのは、業務の量や質を保ちながらも、組織への関わりが薄れていることを示すサインです。会議での発言が減る、改善提案をしなくなる、ほかの社員との交流を避ける、残業をまったくしなくなるなどの状況が複数重なるようであれば、静かな退職の状態になっている可能性があります。

勤務態度や成果に問題がないからといって、放置するのは禁物です。エンゲージメントの低下は周囲にも伝染しやすく、組織全体の活力を静かに蝕んでいきます。気づいたときには優秀な人材が離職していた、ということにもなりかねません。早めの対応が、組織を守ることに繋がります。

改善のために会社で取り組むべき 関わり方と対応策とは

静かな退職への対応の第一歩は、現状を正しく把握することです。エンゲージメントサーベイを定期的実施することで、従業員のコンディションや不満の傾向を客観的に把握できます。表面的な業務状況だけでは見えない、内面の変化を数値でとらえることが大切です。

次に有効なのが、1on1ミーティングの導入です。上司と部下が定期的に1対1で話す機会をつくることで、業務上の相談だけでなく、仕事のやりがいや将来への思いなど、普段は聞き出しにくい本音を引き出しやすくなります。重要なのは、評価や指示の場にしないことです。あくまで「聴く」場と位置づけることで、従業員が安心して話せる関係が生まれます。

また、仕事の意義や自社のビジョンを言葉にして伝えることも、エンゲージメントの回復に役立ちます。「自分の仕事がどこにつながっているのか」が見えると、貢献意欲は変わります。そのほか、日々の業務のなかで、小さな成果を認め、感謝を伝える習慣も重要です。

静かな退職は、経営者への不信が根本にあることも少なくありません。一貫した姿勢で従業員と向き合い、関わりを質を高めていくことが、組織の活力を取り戻す最善の策です。