

経営管理 マガジン

05

2025 May

P2 経営 TOPICS

企業の事業承継は改善傾向だが不安感も 事業承継の実態と留意点の理解が重要に

P3 データで見る経営

訪日外客数は過去最高を更新
インバウンド需要の取り込みが重要

P4 税務・会計 2分セミナー

キャッシュフロー経営はなぜ重要なのか
黒字倒産にならないための対策を考える

P5 労務 ワンポイントコラム

日本企業に広がる週休3日制導入の動き
企業がとるべき対応策とは

P6 社長が知っておきたい 法務講座

事実無根の『風評被害』を受けたら!?
法的な枠組みと現実的な対応策

P7 増客・増収のヒント

近年話題のリファラルマーケティング
新たな販促手法として活用の余地は?

P8 経営なんでも Q&A

ユニコーン企業と対比されるゼブラ企業
全体最適化を図る手法として注目



税理士法人

Grow Up

〒525-0037
草津市西大路町6-2
TEL:077-532-8368
FAX:077-532-8398

税理士法人GrowUp

滋賀相続相談所

企業の事業承継は改善傾向だが不安感も 事業承継の実態と留意点の理解が重要に

帝国データバンクがまとめた『全国「後継者不在率」動向調査』によると、国内企業の後継者不在率は過去最低となり、中小企業の事業承継の実態に変化が出てきました。しかし、今なお続く後継者不在問題に対し、企業はどのように向き合っていけばよいのでしょうか。

後継者不在率は改善傾向となるも 後継者難倒産も多く予断を許さず

日本の多くの中小企業は、長きにわたり後継者問題に悩まされています。特に承継の時期やタイミングなどをどうするべきかについては、経営者にとって喫緊の問題であるといつてよいでしょう。では、国内企業の後継者不在率がどのようにになっているのかを見ていきましょう。

帝国データバンクの調査では、2024年の後継者不在率は52.1%となり、過去最高であった2017年（66.5%）と比較すると14.4ポイント低下しました。これは調査開始以降で最低値となっています。国や自治体、地域金融機関などの後押しもあり、日本企業の後継者不足は改善の兆しが見える一方で、前年からの改善幅は小さく、改善のペースは鈍化傾向であるとみられています。後継者不在率を年代別で見えていくと、「50代・60代」で後継者不在率が悪化し、「80代以上」は全年代で最低となっています。そして業種別の後継者不在率は、調査開始以降初めて全業種で60%を下回る結果となりました。

このように、日本企業の後継者不在率は改善傾向が見受けられる反面、後継者不在による倒産が相変わらず多いことは見過ごせません。2024年の「後継者難倒産」は507件で、前年よりも減少したものの2年連続で500件を上回り、過去2番目の高水準となりました。「経営者の病気、死亡」で倒産した例は316件と初めて300件を超え、全倒産に占める割合も年々増加しています。団塊の世代が75歳以上の後期高齢者となる「2025年問題」が遂に到来し、ピッチを上げて後継者不足を解決していくべきフェーズに入ったといつても過言ではないでしょう。

事前準備と事業承継の傾向を掴み 企業の技術やノウハウを引き継ぐ

事業承継の形態には「親族内承継」「企業内承継」があり、最近ではM&Aも多くみられます。また、親族内承継にこだわらない「脱ファミリー化」が加速しており、同族承継以外の「内部昇格」「M&A」「外部招聘」の割合が増加しています。そして、承継対象者も業界経験が「10年以上」ある後任代表者が8割超であり、ベテラン志向になっているようです。

企業が事業を承継するうえで重要なのは「事業承継により何が引き継がれるのか」を理解することです。事業承継により「人」「有形固定資産」「無形固定資産」が引き継がれます。この重要な経営資源を最適に次世代へ引き継げれば、事業を承継した後も自社の伝統を維持しつつ成長することが期待できます。

中小企業が事業承継を成功させるには、まず、早期の計画や準備が重要です。経営者がまだ健康なうちに後継者の選定と育成を始め、段階的に業務を引き継ぐことで、混乱を避けスムーズな承継が進められます。次に、財務・法務を整備し、株式の譲渡や移転、契約書の再締結、労務管理の確認などを通じて、法的トラブルを未然に防ぎましょう。また、従業員や取引先、株主、相続人など、関係者の理解を得ておくことも大切です。

事業承継はセンシティブな話ですが、決して避けては通れません。自社が長く培った技術やノウハウがどこにも引き継がれずに、後継者不在によって途絶えてしまうのは実に惜しいことです。もし、まだ後継者について決まっていないうのであれば、今から「誰に」「いつ」「どのように」事業を承継するか準備しておくといつてよいでしょう。



訪日外客数は過去最高を更新 インバウンド需要の取り込みが重要

日本政府観光局が2025年1月に公表した「訪日外客統計」によると、2024年12月のインバウンド客は単月過去最高となり、年間訪日外客数も過去最高を更新し、コロナ禍から脱却したともいえます。今回はインバウンド客好調の背景にある問題点も含め考察します。

2024年の訪日外客数は大幅増に 各国から訪日し旅行消費を後押し

2024年の訪日外客数は前年比で47.1%増となり、年間で3,600万人を突破しました。これは、過去最高であった2019年（31,882,049人）を約500万人上回り、過去最多の数字です。また、2025年1月の訪日外客数は3,781,200人で前年同月比では40.6%増となり、単月として過去最高を記録しています。地域別にみると、東アジアのみならず東南アジア、欧米豪・中東からの訪日客が増えているのが目立ち、これが年間の訪日外客数の更新を後押ししたといえるでしょう。

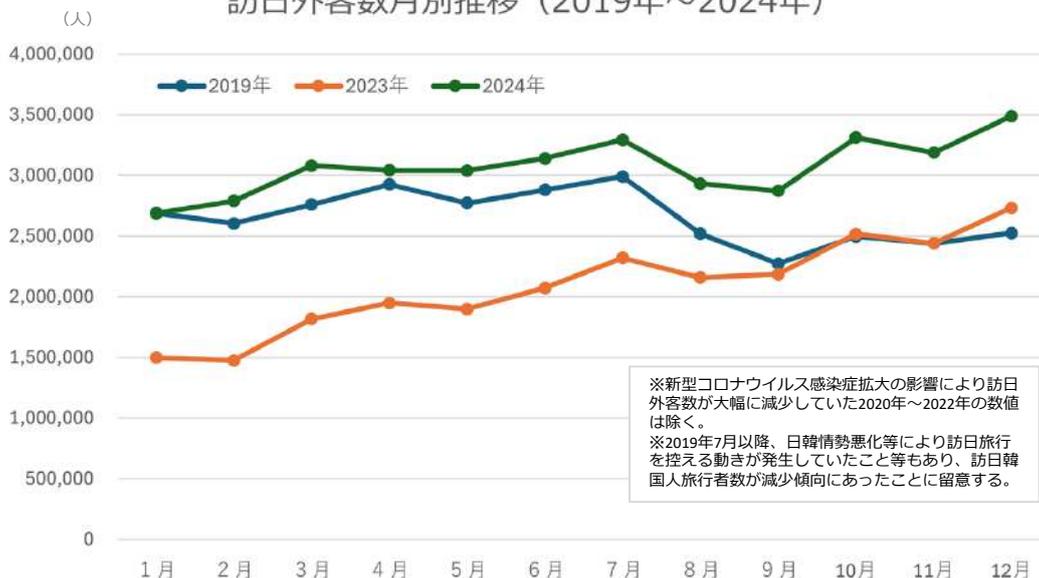
訪日外国人旅行消費額も堅調で、2024年は前年比の53.4%増で過去最高となりました。構成比では宿泊費・買い物・飲食代が上位を占め、前年度比で買い物の比率が3.0%増加しています。

訪日外客の増加に見る光と影 課題とチャンスを探る

訪日外客数は増加傾向にあり、コロナ禍脱却の気運が高まる一方で、課題もあります。具体的には、航空・旅行会社を取り巻く人手不足、旅行費用の高騰、円安傾向の継続、ウクライナ情勢に伴うルート変更・フライト時間増加などがあげられます。また、インバウンドの増加に伴い国内消費も増えているなか、訪日外客の急激な増加による地域住民の生活や自然環境に悪影響（騒音・ごみ問題、マナー問題など）を及ぼす「オーバーツーリズム」の問題もあります。

日本は「観光立国の実現」を掲げています。企業はインバウンド需要増加の課題も考慮しつつ、うまく時流に乗りビジネスチャンスを見逃さないよう取り組んでみてはいかがでしょうか。

訪日外客数月別推移（2019年～2024年）



出典：日本政府観光局(JNTO)『訪日外客数（2024年12月および年間推計値）』

キャッシュフロー経営はなぜ重要なのか 黒字倒産にならないための対策を考える

企業経営において「黒字だから安心」という考えは、実は大きな落とし穴です。利益を出していても、現金が不足して経営が立ち行かなくなる「黒字倒産」が起こり得るためです。今回はキャッシュフロー経営の重要性、また黒字倒産を防ぐための具体策を説明します。

キャッシュフロー経営とは その重要性と改善の方法

キャッシュフローとは、簡単にいえば企業における現金の流れを示すものです。会計上の利益とキャッシュフローの大きな違いは、「タイミング」にあります。たとえば、帳簿上は売上を計上しても、実際に現金として回収できるのは数カ月後というケースは珍しくありません。一方で、仕入れや人件費などの支払いが入金前に発生することも多々あります。この現金の出入りのズレが、資金繰りの課題となり得ます。「黒字倒産」は、そのようなリスクの最たるものといえるでしょう。

近年、キャッシュフローを軸にした「キャッシュフロー経営」が注目されていますが、それは、キャッシュフローを適切に管理することが安定した企業経営につながるからです。手元の現金確保を優先するため、思い切った投資を決断しにくくなる側面はありますが、現金を十分に持った形で経営できるため、経営判断の質が向上する、外部の信用力が高まるなどのメリットがあります。

キャッシュフロー改善のためには、日々の売上や経費だけでなく、税務面の管理が重要です。たとえば、誤った税務申告は、後日の修正申告や追徴課税など、予期せぬ現金流出を引き起こします。適切な帳簿管理と正確な申告を心がけましょう。

節税対策や税金の支払いによるキャッシュフローの悪化も重要なポイントです。たとえば、設備投資による減価償却費の活用は、税負担を軽減できる一方、実際の現金支出を伴います。同様に、法人税や消費税などの納付時期が重なると、一時的に大きな資金負担が発生します。そのため、投資のタイミングや支払い方法については、キャッシュフローへの影響を考慮する必要があります。

黒字倒産を避け安定経営のために キャッシュフローを考える

キャッシュフローの改善は、そのまま黒字倒産を防ぐための対策といえます。なぜなら、黒字倒産の本質は、会計上の利益の有無にかかわらず、手元資金が不足することで発生するからです。ここでは、キャッシュフローを改善し、健全な経営を維持するための具体的な方策を解説します。

まずは、売掛金の回収管理です。売上が好調でも、その代金が回収できなければ、資金繰りは悪化の一途をたどります。特に取引先の支払いサイトが長期化すると、運転資金の確保が困難になるケースが少なくありません。そのため、請求書の早期発行や入金催促の徹底、支払い条件の見直しなど、回収サイクルの短縮に努めましょう。

また、複数の資金調達手段を確保しておくことも大切です。銀行融資は重要な資金調達手段ですが、それ以外にも、各種補助金や助成金の活用などが考えられます。定期的にキャッシュフロー計算書を作成し、キャッシュフローに余裕を持たせるための資金繰りの計画を策定しましょう。将来の資金の動きを予測することで、突発的な支出にも対応できる体制を整えられます。

最後に、固定費の見直しも効果的な改善策となります。家賃、人件費、リース料などの毎月の支出は、キャッシュフローを圧迫する大きな要因です。オフィスの賃料交渉やリース契約の見直し、業務効率化による人件費の適正化などを定期的に検討することが重要です。

キャッシュフローの悪化は、たとえ黒字企業であっても、最悪の場合は倒産につながりかねません。そのため、経営者は常にキャッシュフローを意識し、計画的な管理を心がける必要があります。



日本企業に広がる週休3日制導入の動き 企業がとるべき対応策とは

働き方改革の浸透に伴い、週休3日制への注目が高まり、近年では日本でも大企業を中心に、働き方改革の一環として導入する企業が徐々に増えてきています。今回は、週休3日制の概要や導入によるメリットとデメリット、導入のポイントなどを紹介します。

すでに一部の企業や自治体で導入 週休3日制が注目されている背景

週休3日制とは、1週間のうち3日を休日とする働き方で、近年、注目を集めている背景には、働き方改革が進められていることや、2021年の『政府の骨太の方針』にも選択的週休3日制の普及が盛り込まれたことがあります。現時点では週休3日制導入に関する法改正などの動きはありませんが、民間企業以外に千葉県や東京都などの自治体でもすでに導入され、今後促進される可能性もあります。

東京都が2020年に実施した「働き方改革に関する実態調査」では、週休3日制を導入済の企業は2.2%で、導入率は高くはありません。しかし、少子高齢化による労働力不足、過労死やメンタルヘルスなどの課題への対策を進めているなか、週休3日制の導入は、企業にとっても生産性向上や人材確保などの観点から重要なテーマです。労働基準法では1日の法定労働時間は8時間ですが、変形労働時間制を採用する場合は1カ月以内の一定期間を週平均で40時間以内にすればよく、1日10時間労働で週4日勤務が可能となります。

そこで、週休3日制を導入する場合、主に次の3つのパターンがあります。

①総労働時間と給与を維持

1日の労働時間を延ばして給与を変えないため、導入のハードルは比較的低いでしょう。

②1日の所定労働時間を維持するが給与を減額
総労働時間が短くなる分は給与も減ることになるため、従業員の生活にも影響があります。

③1日の所定労働時間と給与を維持

総労働時間は短くなるが給与は変わらないため、企業は生産性の向上が必要不可欠となります。

週休3日制のメリットデメリット 導入にあたり考慮すべきことは？

週休3日制を導入することによって、企業や従業員には次のようなメリットがあります。

①ワークライフバランスの向上

従業員は私生活の充実や仕事と家庭の両立を図れ、満足度向上や離職率低下につながります。

②労働生産性の向上

従業員がメリハリをつけて仕事を進めることにより、業務効率化やDX推進につながります。

③採用競争力の強化

企業は多様な働き方を求める人材にアピールができ、人材の確保につながります。

一方で、導入によるデメリットもあります。

①従業員の負担増

総労働時間は減るが業務量は変わらないため、時間外労働などが増える可能性があります。

②業種によっては導入が困難

顧客対応が必要な業種などでは、顧客満足度が低下するおそれがあります。

③導入パターン次第で収入減が従業員に影響

総労働時間が減ることに連動して給与を減額する場合は、従業員の生活にも影響が及びます。

週休3日制導入に際し企業が考慮すべきポイントとして、1日の所定労働時間を増やす場合は労働基準法に抵触しないか確認し、変形労働制の導入など勤務体系を見直す、労働時間と賃金の関係を明確にして、現行の給与体系や人事評価制度との整合性を図るなどがあげられます。

週休3日制推進の動きはありますが、メリットとデメリットを比較し、業種ごとに適用可能性を慎重な判断が必要です。導入する場合でも、試験導入から始めるなど柔軟な対応を推奨します。



事実無根の『風評被害』を受けたら!? 法的な枠組みと現実的な対応策

SNSへの悪意のある書き込みや、事実と異なる情報が拡散され、会社の名誉や信用が著しく損なわれるケースが後を絶ちません。こうした風評被害はさまざまな形で会社に損害を与えます。今回は、風評被害によるダメージを最小限に抑えるための対応策を解説します。

会社として正確な情報を発信して 風評被害による不信感を払拭する

風評被害とは事実無根の噂や情報が広まることで、企業や商品、サービスなどの評価が下がり、損害をこうむることを指します。近年はインターネットやSNSの普及により、情報拡散のスピードが格段に向上し、企業における風評被害のリスクが増大しました。もし風評被害に遭った場合、企業は売上の減少だけでなく、顧客離れや株価の下落、従業員のモチベーションの低下、採用活動への悪影響など、さまざまなダメージを受け、場合によっては経営危機に陥るかもしれません。

一度損なわれた企業イメージや信頼は回復に時間がかかります。企業としては、順を追って適切に対処することが重要です。まずは風評被害の原因となった情報を特定し、事実関係を明確にしましょう。原因がデマや事実無根の情報に基づくものであれば、風評被害を打ち消すよう、正確な情報を発信しなければいけません。ホームページなどでの情報発信に加え、記者会見を開催し、企業の立場や見解を説明する場合があります。2017年には医薬品原料メーカーの不祥事によって、無関係である同名の競泳用水着などを取り扱うメーカーに苦情が寄せられ、社長が「まったく関係のない会社」であることを説明するための緊急記者会見を開いたこともありました。また、SNSの運営会社に削除依頼をしたり、自社アカウントで風評被害に反論したりするなどの対応も効果的です。

こうした記者会見や情報発信などによって事態が収束すれば、それ以上のダメージを防げます。しかし、適切な対応を行なっているにもかかわらず、風評被害が収まらない場合は、法的な対応策も並行して検討していくことになります。

悪意のある投稿やデマについては 情報の発信者に法的な責任を問う

SNS上の自社に対する悪意のある投稿によって風評被害が起きた場合には、情報の発信者に法的な責任を問うことができます。発信者が企業の社会的評価を低下させるような情報を口コミサイトやSNSなどの公然性の高い場所に投稿していた場合、名誉毀損罪が成立する可能性があります。名誉毀損罪は発信した情報が真実か虚偽かを問わず、また実際に社会的評価が低下していなくても、社会的評価を低下させる危険性のあるものと評価されれば責任を追及される可能性があります。そのため、真実でなくとも、それなりの事実を指摘して「腐った食材を使っている」「不祥事を隠蔽している」「不当に代金を取る詐欺企業」などのコメントは名誉毀損罪に該当する可能性が高いといえます。

また、虚偽の情報を流布し、企業の信用を毀損した場合には、信用毀損罪が成立する可能性があります。「経営破綻寸前らしい」「幹部が資金を横領している」「商品がリコールされる」などのデマが信用毀損罪に該当します。信用毀損罪は名誉毀損罪のような公然性が問われないため、取引先や顧客との1対1のやり取りや、同僚グループ内での噂話などでも成立するので、従業員にも注意を促しましょう。噂話が事実の場合は、名誉毀損罪が成立する可能性があります。

ほかにも、企業の業務を妨害する目的で虚偽の情報を流布した場合には業務妨害罪が成立する可能性があります。こうしたデマや悪意のある投稿によって風評被害に遭った場合は、不法行為に基づく損害賠償請求を行うこともできるので、まずは、弁護士に相談することをおすすめします。

💡 増客・増収のヒント

近年話題のリファラルマーケティング 新たな販促手法として活用の余地は？

消費者の購買行動が多様化するなか、紹介により新たな顧客とつながりを持つマーケティング手法として「リファラルマーケティング」が注目されています。今回は、リファラルマーケティングが注目される背景や特徴、導入のメリットや注意点について解説します。

リファラルとは「紹介する」こと 多様な消費者層に対し有効な手法

「リファラルマーケティング」とは、ある商品やサービスを利用したユーザーが親しい人に紹介するマーケティング手法です。その形態として、「インセンティブ式」、「アンバサダー式」や「紹介営業」などさまざまな方法があります。

リファラルマーケティングの例としては、新規登録者が紹介クーポンを利用して登録した際に紹介者に割引が適用される手法や、自社の顧客のなかから紹介実績の多い人にアンバサダーとなってもらい、アンバサダーを通じて多くのゲストに紹介してもらう手法（ネスレ）などがあります。

リファラルマーケティングが重要視されるようになった背景として、「よいものをつくれば売れる」という考え方が、通用しなくなってきたことがあります。近年では広告経費も高騰しており、それはインターネット広告費にも飛び火しています。情報や商品が飽和し、消費者もサービス選定が困難になっていることもあり、広告費の投入に伴う費用対効果が得られにくくなってきています。それゆえ「信頼できる人からの確実な情報」を消費者は求めるようになってきたことが、リファラルマーケティングが重宝されるようになった一因でしょう。

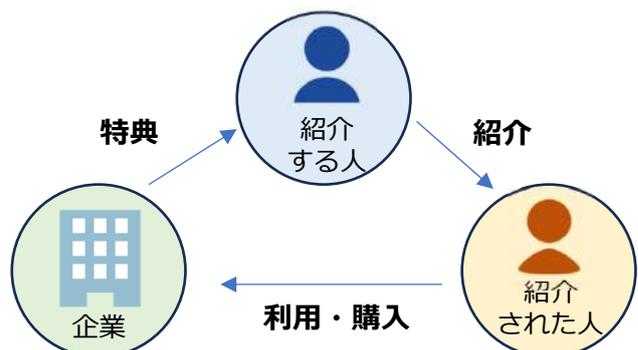
リファラルマーケティングの特徴は「既存顧客を活用するマーケティング」である点です。広告などのコストが低く抑えられるだけでなく、広告に比べて紹介された情報は消費者にとって高い信頼性を感じさせるため、成約率が高くなる傾向が期待できるとされ、中小企業に特に有効とされています。また「リファラル」という手法は、人材採用にも広く応用されています。

リファラルマーケティングの活用 顧客獲得に有効な手段のひとつに

リファラルマーケティングには、費用対効果が高く、利用継続率の向上が期待できること、SNSなどで上手に口コミを拡散できること、顧客ロイヤルティの向上が期待できることなどのメリットがあります。一方、ネガティブな情報拡散の可能性があること、リスクマネジメントがむずかしいことなど、デメリットもあります。

導入にあたっての進め方の例として、まずは、「目標やターゲットの設定」が重要になります。達成したい目標やターゲット層が定めれば、戦略や施策が作りやすくなるでしょう。次に「紹介キャンペーン」を企画します。消費者が気軽に参加できるかどうか、紹介者・被紹介者の双方にメリットがあるか（インセンティブの設定など）がポイントになります。その運用を「自社で行う」か「外注にする」かの決定も必要です。そして、適切な媒体を駆使して紹介キャンペーンを開始します。

紹介による販促にはむずかしい面もありますが、うまく進めれば中小企業でも十分活用できます。自社の販促にお悩みであれば、検討してみるのも一案ではないでしょうか。



経営なんでも Q&A

ユニコーン企業と対比されるゼブラ企業 全体最適化を図る手法として注目



最近、業界紙やネットなどで「ゼブラ企業」という単語をよく目にするようになりました。ゼブラ企業とはどういう企業のことで、どのような特徴があるのでしょうか。また、「ユニコーン企業」という言葉は以前から聞いたことがあるのですが、ゼブラ企業との違いについても教えてください。



ゼブラ企業は、社会性と経済性の両立を目指す企業のことで、相反する目標に取り組むことから、白黒模様にたとえて名づけられました。ユニコーン企業は急成長や利益追求を優先するあまり、社会的責任などが軽視される傾向があり、その反省から他社と協力し持続的な成長を目指すゼブラ企業に注目が集まっています。

理念は「社会貢献と持続可能性」 近年高まるゼブラ企業への関心

ゼブラ企業とは、社会的貢献や持続可能性を重視し、社会性と経済性の両立を目指す企業のことで、相反する目標に取り組む姿勢を「白黒（ゼブラ）」にたとえてできた造語です。

類似する言葉として「ユニコーン企業」があります。ユニコーン企業とは、競争を勝ち抜いて急成長や株式市場への上場などをを目指すベンチャー企業のことです。それに対し、ゼブラ企業は自社の利益追求だけでなく、社会的な課題解決や地域社会への貢献といった責任も果たそうとする姿勢を持つ点で異なります。

ゼブラ企業が注目される背景として、ユニコーン企業の考え方の弊害があります。ユニコーン企業は「成長」「競争」を主眼にしているため、そこには勝者と敗者が存在します。自社が勝ち抜くために急成長や利益追求が過度になり、社会的責任や持続的成長が軽視されるようになりました。このような反省から、ゼブラ企業が注目されるようになったのです。

ゼブラ企業は「Win-Win」「共存」「社会貢献」をキーワードとしています。SDGsが昨今注目され、持続可能性や社会貢献が世界的に重視される時代背景も、ゼブラ企業への関心が高まっている要因といえるでしょう。

自社の利益だけでなく全体最適を 高めていくのがゼブラ企業の特徴

ゼブラ企業の特徴にはさまざまなものがあります。まず「社会的な課題に取り組んでいること」があげられます。これは、ユニコーン企業にはあまり見られない考え方です。また「ステークホルダー全体への貢献を重視している」点も特徴といえるでしょう。持続可能性を模索し、長期的視点での成長を目指して新しい価値や仕組みを提供することも、注目すべき特徴です。「競争に打ち勝つ」「自社の成長を重視する」という視点だけでは、このような考え方にはなかなか至らないかもしれません。

ゼブラ企業の例として「ボーダレス・ジャパン」をご紹介します。同社は社会課題解決に取り組む起業家を支援し、その活動を広げるためのプラットフォームを提供するゼブラ企業です。黒字を達成した参画企業の利益を供給源として、次世代の社会起業家の創出・育成の資金を支援するという「恩送りのエコシステム」を導入していることで知られています。

ゼブラ企業は、SDGsやサステナビリティに合致する概念です。今後、重要性を増し国が後押しする可能性もあります。ゼブラ企業の考え方が自社にどのようにリンクし役立つのかについて、一度研究してみるのも面白いのではないのでしょうか。