

経営管理 マガジン

04

2026 April

P2 経営 TOPICS

属人経営の限界を突破する仕組みの構築 社長依存のリスク解消で持続的な成長へ

P3 データで見る経営

後継者不在率は50.1%へと改善
進む「脱ファミリー化」と承継の新潮流

P4 税務・会計 2分セミナー

会社の支払い能力は大丈夫？
当座比率から見る財務の安全性

P5 労務 ワンポイントコラム

「つながらない権利」に注目
いま企業が考えるべき実務対応

P6 社長が知っておきたい 法務講座

企業活動の基礎『契約自由の原則』
理解しておきたい4つの分類と例外

P7 増客・増収のヒント

低予算から始める売上アップの新常識！
失敗を防ぐスモールテスト成功の進め方

P8 経営なんでも Q&A

社内の雑談が未来の売上をつくる!？
心理的安全性がもたらす組織活性化の力



つながりを大切にする 次世代の会計事務所

あしたの会計事務所 税理士法人

〒110-0016
東京都台東区台東4-13-20 ハクセンビル4階
tel: 03-6231-7314 / main 03-4571-0519 / office
fax: 03-6735-4608
URL: <https://ashitak.com/>



あした会計

検索

属人経営の限界を突破する仕組みの構築 社長依存のリスク解消で持続的な成長へ

「自分がないと現場が回らない」という社長が抱く自負は、時に企業の成長を止める足かせとなりかねません。社長への過度な依存は、業務の停滞や後継者不在を招く深刻なリスクです。今回は、属人化を排し、時代に即した「組織の仕組み化」への転換点を考えます。

ブラックボックス化が招く停滞 意思決定遅延と育成の壁を壊す

多くの企業において、創業者のカリスマ性や現場把握能力は成長の源泉でした。しかし、すべての判断が社長一人に集中する「属人経営」は、組織が一定の規模を超えると深刻なボトルネックとなる場合があります。

最大のリスクは、社長の不在がそのまま事業の停滞に直結する可能性がある点です。急病や事故といった不測の事態はもちろん、日常的な商談の場面でも、社長の決裁を待たなければ一步も進まない状況は、機会損失を膨らませるばかりです。また、現場のノウハウが特定の個人の頭の中にしか存在しない「情報のブラックボックス化」は、組織としての知見の蓄積を阻害します。

さらに深刻なのは、次世代を担うリーダーが育たないという問題です。社長が常に「正解」を与え続けてしまう環境では、社員はみずから考え判断する機会を奪われ、指示待ちの姿勢が定着してしまいます。これでは、いざ事業承継を考えた際に、引き継げる人材が誰もいないという事態に陥りかねません。

属人化は一朝一夕に解消できるものではありませんが、放置すれば企業の寿命を縮めることとなります。まずは、自社のどの業務がブラックボックス化しているのかを冷静に見極めることが、脱却への第一歩となります。経営者が現場の細部から手を離すことは、勇気の要る決断です。しかし、それが組織としての自律性を育み、永続的な経営を実現するための唯一の道であることを認識しなければなりません。個人の能力に頼る「点」の経営から、組織全体で動く「面」の経営への転換が、今まさに求められているのです。

役割設計と可視化で強い組織に 権限委譲と対話で自走する現場

脱・属人化を果たすための第一歩は、徹底した業務の「見える化」です。これは単なるマニュアル作成だけではなく、特定の担当者や社長の頭の中にある「暗黙知」を、誰もが再現可能な「形式知」へと変換する作業です。業務フローを書き出し、各工程における判断基準を明確にすることで、属人的な勘や経験への依存を減らせます。

次に重要なのが、組織内の「役割設計」と「権限の分散」です。特に中小企業の現場では、社長が最終決定を下す範囲が広すぎる傾向にあります。これを、たとえば「〇万円までの経費であれば課長が承認」「現場の納期調整は課長まで」といった形でルール化し、段階的に権限を委譲していきます。責任を伴う判断を現場に委ねることで、社員には当事者意識が芽生え、組織としての意思決定スピードは劇的に向上します。

しかし、仕組みをつくるだけでは不十分です。そこに「育成」という視点を持った対話が伴わなければ、現場は混乱してしまいます。経営者の役割は、答えを教える「ティーチング」から、問いを投げかけ成長を促す「コーチング」へとシフトする必要があります。失敗を過度に恐れさせず、試行錯誤を許容する文化を醸成することが、自律的に動く組織をつくるための土壌となります。

現場との対話を重ね、権限と共に信頼を渡すプロセスを繰り返すことで、社員はみずから考え、改善を提案するようになります。属人化からの脱却は、経営者にとっては「支配からの卒業」であり、社員にとっては「真のプロフェッショナルへの道」でもあります。まずはできることから少しずつ取り組んでみてはいかがでしょうか。

後継者不在率は50.1%へと改善 進む「脱ファミリー化」と承継の新潮流

日本企業が持続的に成長するうえで懸念事項となる「後継者問題」。最新の調査では不在率が7年連続で改善し、支援策の浸透がうかがえる一方、社長の高齢化や業種による格差などの課題も浮き彫りとなりました。今、経営者に求められる承継の在り方を解説します。

7年連続で改善する不在率の背景 「内部昇格」に見る承継の変化

2025年の全国後継者不在率は50.1%となり、前年から2.0ポイント低下しました。これは官民の相談窓口や支援メニューが拡充された成果といえるでしょう。社長の年代別にみると、30代未満の不在率が83.2%と高い一方、承継の適齢期である80代以上では22.2%まで下がり、高齢層での準備が進んでいます。

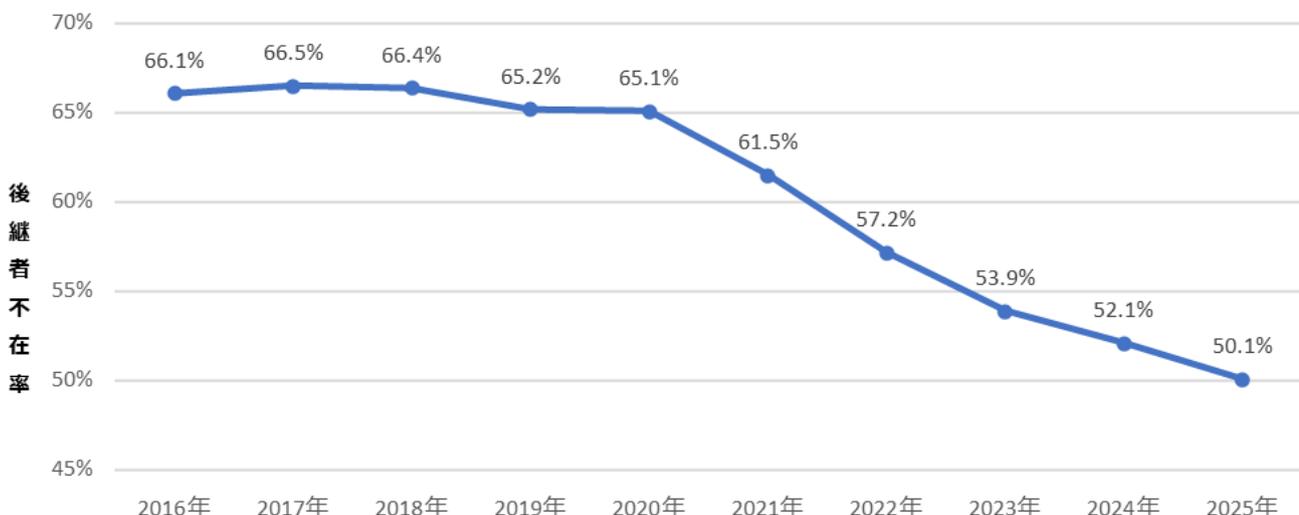
業種別では、全業種で不在率が60%を下回りましたが、建設業は57.3%と依然として高い水準にあります。注目すべきは承継形態の変化です。長年主流だった「同族承継」の割合が減少し、初めて「内部昇格」が「同族承継」を上回りました。親族にこだわらない承継が増加しており、事業承継の形が多様化していることがわかります。

早期の意識改革が未来を拓く 「親族外」も含めた準備の重要性

不在率は改善傾向にあるものの、中小企業においては依然として「後継者難」による倒産がリスクとして残っています。三重県のように不在率が33.9%と低い地域がある一方、秋田県では73.7%と高く、地域や環境による差も顕著です。承継成功のカギは、早期の現状把握と意識改革です。

後継者選定や育成には数年の歳月を要するため、内部昇格やM&Aといった選択肢が一般化する今こそ、それらを前提とした「自社の磨き上げ」が急務となります。単に「誰に継がせるか」という属人的な視点から脱却し、官民の支援策を賢く活用し、長期的な視点で「バトン」の渡し方を検討することが、大切な事業を守り抜く重要な選択肢となるでしょう。

後継者不在率 推移



出典：株式会社帝国データバンク『全国「後継者不在率」動向調査（2025年）』

会社の支払い能力は大丈夫？ 当座比率から見る財務の安全性

企業経営において、売上や利益と同じくらい重要なのが「資金繰りの安定性」です。財務の安全性を確認する際に役立つのが「流動資産」や「当座資産」、それらを用いた財務比率です。今回は、2つの資産の違いを整理し、支払い能力を見極めるための考え方を解説します。

流動資産と当座資産 それぞれの違いとは

財務状況を判断する際には、売上や利益の水準だけでなく、「実際に支払いが滞りなく行えるか」という視点が欠かせません。帳簿上は黒字であっても、資金が不足すれば事業継続に影響を及ぼします。こうした財務の安全性を確認する際に重要となるのが「流動資産」や「当座資産」、そしてそれらを用いた財務比率です。

流動資産とは、通常1年以内、または正常営業循環基準内に換金・回収される資産を指します。現預金、売掛金、受取手形、棚卸資産などが含まれます。これらは日常的な事業活動のなかで循環する資産であり、短期的な支払い原資となる点が特徴です。

一方、当座資産とは、流動資産のなかでも特に現金化しやすい資産を指します。具体的には、現預金、売掛金、受取手形などが該当し、棚卸資産は通常、当座資産には含まれません。これは、棚卸資産は販売や回収の過程を経る必要があり、短期間で確実に現金化できるとは限らないためです。

特に、流動資産の構成内容は企業の資金繰り体質を反映しやすく、棚卸資産の比率が高い場合には、実際に資金化できるまでに時間を要する点にも注意が必要です。財務諸表を確認する際には、単に流動資産の総額を見るだけでなく、その内訳にも目を向けることが重要となります。

流動資産と当座資産はいずれも短期資産ですが、換金性の観点で性質が異なります。財務状況を分析する際には、それぞれを正しく区別することが不可欠です。流動資産は事業運営に必要な資産の全体像を示すのに対し、当座資産はより即時的な支払い能力を測る指標として位置づけられます。

当座比率で確認する 企業の短期的な支払い能力

当座比率とは、「当座資産÷流動負債×100」で算出される指標で、短期的な支払い能力を測る際に用いられます。流動負債とは、基本的に、決算日の翌日から1年以内に支払い期限を迎える負債のことをいいます。一般的に、当座比率が100%以上であれば、短期的な支払い能力に大きな問題はないと判断されます。

また、金融機関が融資判断を行う際にも、当座比率は短期的な返済能力を確認する指標の一つとして重視される傾向があります。そのため、なぜその比率になっているのかという背景を把握しておくことも大切です。ただし、売掛金の回収状況や不良債権の有無によっては、数値だけで安全性を判断できない場合もあります。

当座比率が100%を下回っている場合、棚卸資産の販売や追加の資金調達を前提としなければ支払いが困難になる可能性があります。特に売掛金の回収が遅れている企業では、帳簿上の数字と実際の資金繰りに乖離が生じやすく、注意が必要です。中小企業においては、業種特性や取引慣行によって適正水準が異なるため、単純に数値だけで判断するのではなく、過去との推移や同業他社との比較を行いながら、自社の財務体質を確認するようにしましょう。

流動資産と当座資産を正しく理解することは、企業の短期的な支払い能力を客観的に把握するうえで欠かせません。特に当座比率は、資金繰りの健全性を客観的に確認する手がかりとなります。自社の数値を定期的に確認し、必要に応じて回収条件や支払条件の見直しを行うことで、財務の安全性を高めていくことが重要です。

労務ワンポイントコラム

「つながらない権利」に注目 いま企業が考えるべき実務対応

「つながらない権利」とは、勤務時間外や休日において業務上の連絡や対応を強制されないという考え方です。テレワークの普及や働き方の多様化を背景に、国レベルで検討が進められています。今回は、今後の法制化の動向を見据えた企業の対応について解説します。

つながらない権利とは 国内外の動向と背景整理

近年、情報通信技術の発展に伴い、テレワークや業務用チャットの普及、社用携帯電話の貸与などにより、以前と比べて、いつでもどこでも業務に関するやり取りを行うことができるようになってきました。こうした環境は従業員にとってもメリットはありますが、一方で、勤務時間外や休日であっても業務連絡が届くことが常態化し、従業員の負担になるケースも増えています。

「つながらない権利」とは、勤務時間外や休日において、業務上の連絡や対応を求められない、または対応しなかったことによって不利益を受けない権利のことで、従業員の心身の健康を維持し、ワークライフバランスを実現するために重要視されています。日本ではまだ法令上の定義はありませんが、勤務時間と私生活の境界があいまいになるなかで、労働者の休息時間や私生活を守る観点から注目されています。

すでに欧州諸国においては、法整備が進んでおり、勤務時間外の連絡ルールの整備を企業に求める法律が制定されています。フランスでは、労働法の改正により、従業員は勤務時間外にメールなどに返信しなくてよい権利を持つことが法定されています。こうした動きは、日本でも働き方改革や健康経営の流れで参考にされ、テレワークガイドラインや労働時間管理に関する指針のなかで、勤務時間外の業務連絡に配慮する必要性が示されています。また、国の審議会などにおいても、業務と常につながり続ける働き方が健康に与える影響について議論が進められており、勤務時間外の連絡について将来的にはルール整備につながる可能性があります。

放置するとどうなる？ 実務リスクと企業の備え

企業が勤務時間外や休日であっても業務連絡が届くことを常態化したまま放置しておくこと、次のようなリスクが生じます。

①労働時間管理や未払い残業のリスク

勤務時間外のメールやチャット対応が常態化すると、労働時間とみなされて、企業に残業手当の支払い義務が生じる可能性があります。その結果、未払い残業や長時間労働などの労務問題に発展するおそれがあります。

②メンタル不調や労災認定のリスク

勤務時間外や休日でも業務から切り離されない状態が続くと心理的負荷が高まり、従業員が心身の健康を維持するのがむずかしくなります。その結果、メンタル不調や精神障害の労災認定につながるケースもあります。

そこで、このようなリスクを回避するためにも、企業は今からできる対策を進めていくことが大切になります。現時点で企業に法的な義務がなくても、勤務時間外における連絡のルールや目安の設定、緊急時のみ連絡可とする基準の明確化、管理職に対して設定した社内ルールの周知と意識づけなどの取組みを労使で検討し実施することは可能です。国のガイドラインの整備や制度化の動きを見据えて、早めに社内ルールを整えておくことが望ましいでしょう。

つながらない権利は、まだ制度として確立されていないものの、国の動向を見る限り、今後ルール化が進む可能性は高いと考えられます。法対応を迫られてから慌てるのではなく、働き方や連絡ルールを見直すことで、企業のリスク管理と従業員の健康確保の両立を図ることが重要です。



企業活動の基礎『契約自由の原則』 理解しておきたい4つの分類と例外

取引先との売買や従業員の雇用、オフィスの賃貸など、「契約」は企業活動の基礎といえます。その契約の根幹となるのが「契約自由の原則」です。外部から干渉を受けず、みずからの意思で自由に契約を結ぶことができる、企業活動の大前提となるルールを解説します。

当事者双方の合意があれば 契約のルールは自由に決められる

契約自由の原則とは、当事者がみずからの権利や義務を自由な意思に基づいて決定できるという考え方です。「私的自治の原則」とも呼ばれるこの原則は、長らく日本の民法における「明文化されない基本原則」とされてきましたが、2020年の民法改正により、第521条として明文化されました。条文には「何人も、法令に特別の定めがある場合を除き、契約をするかどうかを自由に決定することができる」こと、そして「契約の当事者は、法令の制限内において、契約の内容を自由に決定することができる」ことが記されています。つまり、法律で禁止されていること以外は、当事者同士でルールを決めてよいというのが、この原則の中身になります。事業者にとっては、ビジネスモデルを構築し、独自の取引条件で利益を確保するための根拠となる概念といえるでしょう。

契約自由の原則は、大きく4つの原則に分類できます。最初に「締結の自由の原則」は、契約の締結をみずから決めることのできる原則です。たとえ相手から熱烈なオファーを受けたとしても、自社にとってメリットがない、リスクが高いと判断すれば、断る自由があります。「相手方選択の自由の原則」はビジネスパートナーを自由に選べる原則です。A社よりもB社の方が信頼できる、提示条件がよいからB社と組む、といった選択を自由にできます。「内容決定の自由の原則」は契約の内容をどのようなものにするか当事者間で自由に決められる原則で、「方式の自由の原則」は、契約を結ぶ際の形式を書面や口頭といった点まで当事者が選択できる原則です。この4つの原則は、すべて契約自由の原則の基盤と呼べるものです。

コンプライアンス違反を防ぐため 例外や制限を正しく理解しておく

原則に基づき契約は当事者間で自由に結ぶことができますが、無制限に認めると社会に混乱を招くことがあります。そのため、一定の例外や制限が設けられています。たとえば「公序良俗」に反する契約は民法第90条によって無効になります。法外な高利貸しや犯罪を助長するような契約、相手方の窮状につけ込んで一方的に著しく不利益を強いる契約は、たとえ双方が「自由な意思で合意した」と主張しても、法的には認められません。

また「強行規定」による制限も把握しておきましょう。法律のなかには、当事者の合意よりも優先される決まりがあります。たとえば、労働基準法はその代表です。「残業代を払わないことで合意した」という雇用契約を結んでも、労働基準法という強行規定に反するため、その合意は無効となります。ほかにも、借地借家法や消費者保護法などは、社会的・経済的に弱い立場にある人を守るために契約自由の原則をあえて制限しています。

さらに、インフラに関わる事業などは、特定の相手との契約を拒めない「締結の強制」が発生することがあります。電気、ガス、水道といった公共性の高いサービスを提供する企業は、正当な理由なく契約を拒むことができません。

その他、方式の自由についても例外があります。たとえば、保証契約は書面もしくは電磁的記録で行わなければ効力を生じないとされています。これは、保証人になるという重大なリスクを伴う行為について、慎重な判断を促すための配慮です。

現代のビジネス環境では、コンプライアンスの重要性が高まっています。契約が例外や制限に抵触してはいないか、事前に確認しておきましょう。

💡 増客・増収のヒント

低予算から始める売上アップの新常識！ 失敗を防ぐスモールテスト成功の進め方

新商品や販促を始める際、最初から多額の資金を投じるのはリスクになりかねません。まずは少額で反応を確認める「スモールテスト」が欠かせません。中小企業が最小限のコストで確実な成果を掴むための、具体的かつ実践的なテストマーケティングの手順を解説します。

「売れる仮説」を少額で検証 手法と媒体を混同しないよう注意

新しい事業やサービスを立ち上げる際、いきなり大規模な設備投資や広告宣伝費を投じるのは、失敗した際に大きなダメージを受けるリスクがあります。そこで、中小企業の経営戦略で重要なのは「まずは小さく試し、顧客の反応を見る」というスモールテストの考え方です。

注意すべきは、テストマーケティングと、その手段である広告施策を混同しないことです。テストの目的は、あくまで「その商品やメッセージが顧客に刺さるか」という仮説の検証にあります。たとえば、新メニューの需要を知るために既存顧客へLINE配信を行い、限定販売の反応を見るといった試みがこれに当たります。反応がよければ本格的に展開し、悪ければ改善するというサイクルを予算をかけずに回すことが第一歩となります。

スモールテストの利点は、失敗のダメージを最小限に抑えられる点にあります。数千円から数万円程度のWeb広告運用や、店頭での簡易的なアンケート、POPの差し替えといった工夫で、データに基づいた経営判断が可能になります。

「まずはやってみる」という精神は大切ですが、それは無計画な投資を意味しません。どの媒体を使うか（広告施策）を考える前に、何を検証したいのかを明確にしましょう。ターゲット層は誰か、価格設定は妥当か、といった個別の仮説を一つずつ検証していくことが、将来的な売上拡大への近道となります。

予算が限られているからこそ、勘や経験に頼り切るのではなく、小さな実験を積み重ねる堅実なプロセスこそが、中小企業の機動力と強みを活かす有効な経営管理の手法です。

検証から改善へつなげる手順 分析し「勝てる戦い」に投資を

スモールテストを実りあるものにするためには、具体的な手順を踏む必要があります。一つ目は「項目の絞り込み」です。価格やデザイン、特典など要素を絞った検証で、売れた要因を特定できます。二つ目は「KPI（指標）の設定」です。合格基準を事前に設ければ、継続か撤退かの客観的な判断ができます。三つ目は「顧客の声の回収」です。不買理由を知ること商品改善の貴重なヒントになります。これらの検証には、SNSやWeb広告が有効です。ターゲットを絞り、少額で広告を出し、反応を計測すれば本格的に展開する際の予測が立ちやすくなります。既存客がいる場合は、メルマガやLINEの活用もコストを抑えた優れた手法となります。

大切なのは、結果を単なる成否で終わらせないことです。反応が鈍ければ「今のままでは赤字が出る」という情報を得た「学び」としての成功なのです。結果を受けて訴求を変え、再度検証を繰り返すことが、限られた資本を最大限に活かす知恵となります。

手応えを掴んでから予算を投じ「勝てる」とわかってからアクセルを踏むようにしましょう。着実な収益向上へ、小さな一歩を試してみませんか。



経営なんでも Q&A

社内の雑談が未来の売上をつくる!? 心理的安全性がもたらす組織活性化の力



最近、業績が右肩上がりの知人の社長に秘訣を聞いたところ、「以前よりも意識して社員とよく話すようにしたことかな」と言われました。社員と雑談するだけで、組織の改善や実際の売上にそれほど大きな影響を与えるものなのでしょうか。弊社でも取り組むべき習慣なのか、ぜひ教えてください。



結論から言うと、大いに関係しているでしょう。活発な会話は「心理的安全性」を醸成し、社員の主体的な提案を引き出す土壌となります。その結果として現場の課題解決や顧客対応力が向上し、最終的に売上という成果につながります。まずは経営者みずからが、対話を大切にす文化をつくることをおすすめします。

「何でも言える」がミスを防ぐ 心理的安全性が生む現場の改善力

心理的安全性とは、組織のなかで誰に対しても気兼ねなく発言や質問ができる状態を指します。一見、売上とは無関係に思える日々の雑談こそが、この状態を育むうえで重要な役割を果たします。

日常的な会話が多くの職場では、社員同士の信頼関係が深まり、業務上の小さなミスや懸念事項も即座に共有されるようになります。不都合な事実が隠蔽されず、現場の知恵を結集して即座に改善へとつなげるサイクルこそが、中小企業の組織を強くする要因となるのです。

反対に、沈黙が支配する職場では、現場が抱く違和感が放置され、最終的には取り返しのつかない大きな損失を招くリスクが高まります。これを防ぐには、経営者自身が社員の声に真摯に耳を傾け、「どのような意見を言っても決して否定されない」という絶対的な安心感を与えることが不可欠です。

この安心感があるからこそ、社員は自律的に動き始めます。上意下達の組織から、現場がみずから考えて動く組織への転換が、激変する現代を生き抜くカギとなります。

経営者の姿勢が、組織の透明性を高め、いかなる危機にも動じない盤石なチームをつくり上げる第一歩となります。

現場の気づきを顧客提案へつなぐ 活性化した対話が利益を最大化

心理的安全性が高まると、社員は失敗を恐れずに新しいアイデアを提案できるようになります。特に顧客と接する現場の社員が「もっとこうすれば喜ばれるのではないか」という日常の気づきを自由に話しやすくなることは、直接的な売上アップのカギとなります。活発な対話から生まれた改善案は、マニュアルを超えた付加価値の高い顧客満足を生み出します。その積み重ねがリピート率の向上や好意的な口コミの拡大を呼び、結果として長期的な利益をもたらすのです。

また、近年のWeb集客においても社内の風通しのよさは大きな武器になります。インターネット広告やSNSでの発信内容に、現場のリアルな魅力や社員の熱意が反映されるようになり、競合他社には真似できない独自の訴求力が生まれます。

まずは、朝の挨拶に一言添えるような些細な会話から始めてみましょう。経営者との距離が縮まることで、社員は「自分の存在が認められている」と感じ、より責任感を持って日々の業務に取り組むようになります。

こうした地道な対話こそが、社員の創造性を最大限に引き出し、収益拡大への最も確実な近道となります。組織の風通しをよくすることが、企業の成長を左右する重要な要素となります。