

経営管理 マガジン

09

2026 September

P2 経営 TOPICS

求職者に刺さる自社の魅力発信 採用力を高めるEVP活用術

P3 データで見る経営

中小企業のAI活用は道半ば
カギは「使い道」の具体化にあり

P4 税務・会計 2分セミナー

「貸倒損失」とは？
税務調査で否認されない処理のコツ

P5 労務 ワンポイントコラム

36協定が無効に？
過半数代表者の選出ミス

P6 社長が知っておきたい 法務講座

「口コミ収集」や「事例掲載」に潜む
顧客情報を販促に活用する法的リスク

P7 増客・増収のヒント

再アプローチで休眠顧客を掘り起こす
低コストで増収する近道

P8 経営なんでも Q&A

紙とハンコに頼らない
ペーパーレス化定着への道筋



求職者に刺さる自社の魅力発信 採用力を高めるEVP活用術

人材確保がむずかしくなるなか、給与などの待遇だけでは求職者の心をつかみにくくなっています。そこで注目されているのが、自社で働くことの価値を明確に伝える『EVP』という考え方です。今回はEVPの基本と、採用活動に活かす具体的な方法をご紹介します。

人材の流動性が高い時代に有効な採用力を左右するEVPという視点

人手不足が深刻化するなか、求人を出しても応募が集まらないという声を耳にする機会が増えていきます。給与や休日数といった条件面だけを整えても、他社との違いが伝わらず、求職者の心に残らないケースは少なくありません。そこで注目されているのが『EVP』という考え方です。EVPとは、企業が従業員に提供する価値をまとめたもので、給与や福利厚生だけでなく、働きがいや職場の雰囲気、成長の機会なども含めた総合的な魅力を指します。採用の場で自社のEVPを整理し、求職者に的確に伝えることができれば、条件面の比較にとどまらない訴求が可能になります。

EVPを考えるうえで欠かせないのが、自社の強みを具体的な言葉に置き換える作業です。たとえば、部材の調達から在庫管理までを一貫して自社で担っている製造業であれば、幅広い工程に関われることや現場の裁量が大きいことは、他社にはない魅力といえます。物流を担う企業であれば、現場からの配送ルート改善案が採用されやすい風土を伝えることで、求職者が働く姿を具体的にイメージしやすくなります。こうした日々の業務のなかにある特徴を丁寧に拾い上げ、求職者が働く姿を想像できる言葉に変えていくことが、EVPづくりの土台になります。

EVPを明確にすることは、採用の場面だけでなく入社後の定着にもよい影響を与えます。入社前に伝えていた魅力と実際の職場との間に差があると、早期の離職につながりかねません。あらかじめ自社の実情に沿ったEVPを発信しておくことで、価値観の合う人材が集まりやすくなり、入社後のミスマッチを抑える効果も期待できます。

採用競争力の向上にもつながる求職者に伝わるEVP発信のコツ

EVPを求職者に伝えるには、まず社内で自社の魅力を洗い出す作業から始めます。経営者や人事担当者だけでなく、現場で働く社員に日々の業務や職場の雰囲気について話を聞くと、当事者の視点が見えてきます。たとえば、在庫管理の仕組みを自分たちで改善できることや、納期に追われすぎず余裕を持って部材を発注できることなど、外からは気づきにくい働きやすさが見つかるでしょう。こうした声を集めて整理することで、求人票の言葉だけでは伝わらない自社ならではの魅力が具体的な言葉になります。

整理したEVPは、求人媒体や自社の採用サイト、SNSなど複数の手段で発信すると効果的です。文章だけでなく、実際に働く社員のインタビューや、現場の様子を写した写真を添えると、求職者は入社後のイメージを持ちやすくなります。面接の場でも、条件面の説明にとどまらず、EVPで整理した内容をもとに、どのような環境で成長できるかを伝え、認識のずれを防ぎやすくなります。相手に応じて、伝え方を工夫することも欠かせません。

発信した内容と実際の職場との間に不一致が生じないように、EVPを定期的に振り返り、必要に応じて見直す姿勢も大切です。入社後に感じた印象と、募集時に伝えていたEVPとの間に乖離がないか、入社した社員へ早めに確認し、表現や伝え方を調整していきます。こうした地道な積み重ねが、求職者との信頼関係につながり、自社に合った人材との出会いを後押しします。EVPを一度整理して終わらせず、企業の成長と共に育てていく視点を持つことが、採用力を高める近道です。



中小企業のAI活用は道半ば カギは「使い道」の具体化にあり

AIの活用が急速に広がるなか、中小企業の現場ではどこまでAIの導入が進んでいるのでしょうか。2026年版中小企業白書では、AI活用に取り組んだ企業は約3割にとどまり、多くが「使い道」の壁に直面している実態が浮かび上がりました。

中小企業のAI活用は約3社に1社導入を阻む最大の壁は「使い道」

中小企業庁の「2026年版中小企業白書」によると、2019年以降AI活用に取り組んだ中小企業は全体の30.3%で、約7割は未着手のままでした。AIを活用している企業のうち、部門別の活用状況を見ると、バックオフィス部門が73.4%と最も高く、次いで営業・販売・顧客対応部門が68.2%、製造・生産管理・物流部門が57.2%と続きます。一方、活用していない理由としては、「活用する業務がイメージできていない」が63.4%で最多となり、「推進する人材が不足している」が40.0%、「社内ルールが未整備」が26.2%で続きました。具体的な利用場面を描けないことが、多くの企業にとって大きなハードルになっている様子がうかがえます。

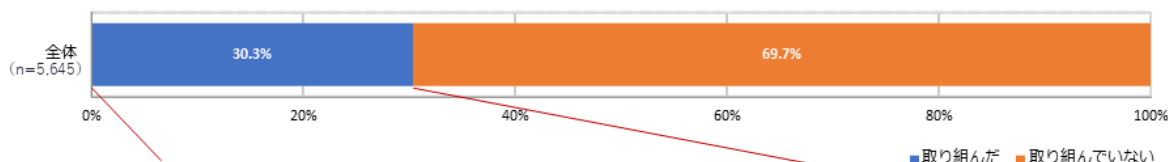
どの業務でAIを活用するか 使い道の具体化が導入成功のカギ

このデータから、AI導入を進めるうえで自社の業務を整理し、使い道を具体化することが重要だと読み取れます。バックオフィス部門での導入が先行しているのは、定型的な事務作業とAIの親和性が高いためでしょう。逆に言えば、自社の業務を棚卸しし、どの工程でAIを活かせるかを具体的に描けなければ、導入は進みません。

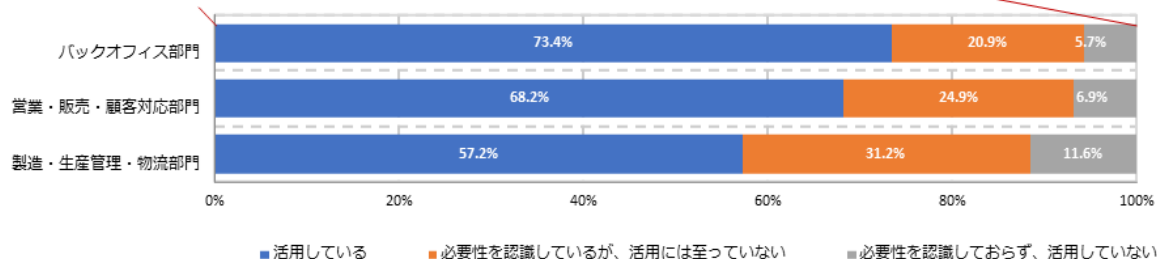
まずは経理や総務などの定型業務から試験的に取り入れ、小さな成功体験を積み重ねることが近道といえます。あわせて、推進人材の育成や、情報漏えいを防ぐ社内ルールの整備も欠かせません。人手不足が深刻化する今こそ、自社に合った「使い道」を具体的に描き、AIを戦力に変える経営判断が求められています。

AI活用の状況と活用にあたっての課題

AI活用の状況



AIを活用している事業者のうち、部門別のAI活用状況





税務・会計 2分セミナー

「貸倒損失」とは？ 税務調査で否認されない処理のコツ

取引先の倒産や長期未回収で売掛金が回収不能となった場合、「貸倒損失」として損金算入できる可能性があります。ただし類型ごとに厳格な要件があり、満たさないまま計上すると税務調査で否認され、追徴課税のリスクもあります。実務担当者向けに要点を解説します。

貸倒損失の基本と 計上が認められる3つの要件

取引先が倒産したり、長期間にわたり売掛金や貸付金が回収できなかつたりした場合、その金銭債権は「貸倒損失」として損金算入できる場合があります。ただし、「回収がむずかしそうだ」という主観的判断だけでは認められず、法人税基本通達で定められた要件を満たす事実が必要です。

貸倒損失としての計上が認められるのは、主に次の3類型に整理されています。

①法律上の貸倒れ：民事再生法に基づく再生計画の認可決定、会社更生法に基づく更生計画の認可決定、破産手続き終結の決定などにより債権が法的に切り捨てられた場合や、債権者が書面により債務免除を行なった場合などが該当します。切り捨て額や免除額が損金算入対象となります。

②事実上の貸倒れ：債務者の資産状況や支払能力などから、債権の全額が回収できないことが明らかになった場合に認められます。担保がある場合は処分後でなければ計上できず、原則として全額を貸倒損失として計上します。

③形式上の貸倒れ：継続取引のある売掛債権について、取引停止後1年以上が経過し弁済がない場合や、少額債権で取立費用を考慮すると回収が困難な場合などに該当します。この場合、債権のうち備忘価額として1円を残し、その残額を貸倒損失として計上します。

仕訳は「貸倒損失（借方）／売掛金（貸方）」が基本です。課税売上に係る売掛金が貸倒れた場合は「貸倒れに係る消費税額控除」の対象となり、要件を満たせば申告により課税期間の消費税額から控除できます。控除には、貸倒れの事実を示す書類の保存が必要です。

税務調査で否認されないための 証拠書類と実務対応

貸倒損失は、税務調査において否認されやすい項目の一つです。否認理由としては「回収の見込みが薄い」「連絡が取れない」といった状況のみを根拠に計上し、客観的な証拠が伴っていないケースなどがあります。要件を満たした事業年度ではなく、別の事業年度に計上してしまう「計上タイミングのずれ」も否認リスクとなります。事実上の貸倒れは、客観的に見て回収不能が明らかとなった事業年度に計上する必要があります。

形式上の貸倒れでは、備忘価額として1円を残さずに債権額の全額を計上してしまうと、要件を満たさないとして否認されやすくなります。

否認リスクを避けるためには、要件ごとに、必要な証拠書類を日頃から整備しておくことが重要です。具体的には以下のような書類が該当します。

・法律上の貸倒れ：裁判所からの更生計画認可決定書、再生計画認可決定書、破産手続き終結の決定通知書など、法的な手続きの事実を示す書類を保管します。

・事実上の貸倒れ：取引先の閉鎖事項証明書、督促の履歴（内容証明郵便による督促状の控え、電話や訪問の記録など）、信用調査会社の調査報告書など、客観的な事実を裏付ける資料を残します。

・形式上の貸倒れ：取引停止の日がわかる請求書や元帳、督促の履歴（内容証明郵便による督促状の控え、電話や訪問の記録など）、1年以上弁済がないことを示す入金台帳などを保管します。

要件・計上時期・証拠書類の3要素がそろって初めて、税務上の損金として認められます。実務上、判断がむずかしい場合は、計上前に専門家へ相談し、要件充足を確認することが重要です。



労務ワンポイントコラム

36協定が無効に？ 過半数代表者の選出ミス

多くの企業では毎年の業務として36協定の届出を行なっていますが、「誰が労働者代表として締結したか」に不備があると、協定の有効性が問題になるおそれがあります。今回は、36協定の前提となる過半数代表者の選出手続きを再点検する必要性について解説します。

届出済みでも安心できない 36協定の代表者選出リスク

36協定は、労働者の過半数で組織する労働組合（過半数組合）がある場合はその労働組合、ない場合は労働者の過半数を代表する者（過半数代表者）と締結しなければなりません。中小企業では過半数労働組合がない場合も多く、過半数代表者の選出が実務上の重要なポイントです。過半数代表者の選び方に不備があると、「36協定を締結した」とはいえない状態になり、時間外労働や休日労働の適法性が問題になる可能性があります。

具体的には、過半数代表者の選出で次のようなケースが見受けられ、適正な手続きとはいえず、締結した36協定は無効になってしまいます。

- ・社長や人事担当者が「今年はこの人で」と指名している
- ・朝礼や会議で「異議がなければこの人で」と済ませている
- ・36協定を締結するための代表者を選ぶことを明確にせず形式的な挙手や回覧だけで終わっている
- ・毎年同じ人を自動的に代表者として協定届に記載している
- ・管理職や工場長、店長など、実質的に管理監督者にあたる人を代表者にしている

なお、労働基準法第41条第2号に規定される管理監督者は、過半数代表者になることはできません。この管理監督者とは、労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な立場にある人のことをいい、店長、課長、マネージャーなどの肩書きがあっても、必ずしも管理監督者とは限りません。そのため、肩書きだけで判断せず、労務管理上の権限や出退勤の自由度、待遇などの実態を踏まえて確認する必要があります。

形だけの選出を防ぐ！ 適正な手続きと記録の残し方

過半数代表者を選出する手続きを適正に行うためのポイントは、次のとおりです。

- ①過半数代表者を選ぶ際「36協定を締結するための代表者を選出する」ことを労働者に明示する。
- ②選出方法は、投票、挙手、回覧、オンライン投票などの民主的な方法を取り、使用者の意向が介入しないようにする。なお、厚生労働省の記載例では、投票・挙手などの方法で選出し、選出方法を記載することが求められている。
- ③選出にあたっては、正社員だけでなく、パートやアルバイトなどを含め、その事業場のすべての労働者が手続きに参加できるようにする。

そして、36協定届への記載だけでなく、実際にどのような手順で過半数代表者を選出したのかを記録しておくことが重要です。選出の日時や選出方法、候補者、投票・挙手などの結果を、社内掲示や議事録などに記録しておきましょう。また、電子申請やオンライン投票を活用する場合も、誰に周知し、どのように意思確認を行なったかを記録しておく必要があります。選出手続きの記録を残すことが、労働基準監督署の調査や労務トラブル発生時のリスク管理につながります。

36協定は時間外労働や休日労働を適法に行うための重要な手続きです。しかし、協定届の内容が整っていても、過半数代表者の選出に不備があれば、協定の有効性が問題になるおそれがあります。特に、使用者による指名、管理監督者の選出、目的を明示しない形式的な承認は、実務で起こりやすいミスです。毎年の届出を単なるルーティンにせず、代表者の選出方法と記録の残し方の見直しが、企業の労務リスクを防ぐ第一歩です。



社長が知っておきたい 法務講座

「口コミ収集」や「事例掲載」に潜む 顧客情報を販促に活用する法的リスク

企業のWebサイトなどに掲載する「お客様の声」は、消費者にとって商品を選ぶ際の目安になります。しかし、この元となる顧客情報には、氏名や住所などが含まれることもあります。法令に抵触しないためにも、顧客情報を販促に活用する際の法的リスクを理解しましょう。

「お客様の声」活用の有用性と 法令に沿った個人情報保護の原則

商品やサービスを実際に利用した顧客からの感想や意見を自社のWebサイトやパンフレット、広告などに掲載することは、とても効果的なマーケティング手法の一つです。なぜなら、企業が発信するメッセージよりも、実際に利用した第三者の意見のほうが、これから購入を検討している見込客にとって、より信頼できる判断材料になるからです。さらに、顧客からの意見はサービス改善や新商品開発のヒントにもなります。

見込客の購買意欲を高め、自社のサービス改善にも役立つ「お客様の声」ですが、企業が取り扱ううえでは、さまざまな法的リスクがあることを理解しておく必要があります。その代表的なリスクが個人情報保護法への抵触です。お客様の声を集める際、顧客の氏名、年齢、住所、メールアドレスなどもあわせて取得することが一般的です。これらの情報は、特定の個人を識別できる情報であるため、法律上の個人情報に該当します。取得した個人情報は適切な安全管理措置を講じて、厳重に管理しなければいけません。万一、顧客の個人情報が外部に漏えいしてしまった場合、企業の信用失墜だけでなく、個人情報保護法違反として行政指導や罰則の対象となる可能性もあります。

また、個人情報を取得する際には、利用目的と範囲を明確にし、顧客から同意を得ることが原則です。「商品開発の参考にのみ使用する」という目的で集めたアンケート結果を、顧客に無断で自社のWebサイトに「お客様の声」として掲載することは個人情報保護法に違反する可能性があります。トラブルを避けるためにも、必ずメールや署名などの形で掲載許可を取りましょう。

第三者提供の注意点と顧客の権利 肖像権・著作権に関するリスク

ケースによっては、収集した個人情報を業務委託先などの第三者へ提供する場合もあるかもしれませんが、その際も原則として本人の事前の同意が必要となります。また、個人情報保護法によって、顧客本人には、自分の情報について開示、訂正、追加、削除、利用停止などを請求する権利が保障されています。企業はこうした請求があった場合、適切に対応する義務があります。

そして、「お客様の声」を活用する際のリスクは、個人情報保護法だけではありません。たとえば、お客様から商品を使用している様子の写真を提供してもらい、それをWebサイトに掲載する場合です。もし、その写真に第三者の顔が写り込んでいた場合、そのまま掲載してしまうと、第三者の肖像権やプライバシー権を侵害してしまうことになります。掲載前に写真を細かく確認し、顔など、個人が特定できるような情報が写り込んでいる場合は、ぼかし加工を入れるなどの措置を行いましょう。

また、レビューサイトなどに書き込まれた自社商品についてのコメントを無断でコピーして、自社のWebサイトに掲載することも避けましょう。SNSなどに投稿されるような短い文章であれば、著作権法違反になる可能性は低いですが、レビューサイトに投稿されるような、ある程度の長さがある投稿者の思想や感情が表現された文章であれば、断りなく使用してしまうと、著作権法違反になることがあります。

今後、「お客様の声」などを自社のWebサイトへ掲載する場合は、法令を遵守したルールづくりと、運用体制の整備から始めていきましょう。



増客・増収のヒント

再アプローチで休眠顧客を掘り起こす 低コストで増収する近道

人口減少で新規顧客の獲得がむずかしくなるなか、過去に取引のあった休眠顧客への再アプローチは、少ない予算で着実に成果を出せる有効な一手です。今回は休眠顧客を掘り起こすための考え方と、具体的な進め方のポイントをわかりやすく解説します。

コストを抑えて成果を上げる 過去の顧客に目を向ける

休眠顧客とは、以前は取引や購入があったものの、一定期間、取引などがなく顧客を指します。新規顧客の開拓には、広告費や営業工数など多くのコストがかかる一方、休眠顧客はすでに自社の商品やサービスを知っており、信頼関係の土台が残っています。そのため、再アプローチにかかる費用は新規獲得に比べて抑えられ、成約に至るまでのハードルも低くなる傾向があります。掘り起こしの第一歩は、顧客リストを整理し、休眠に至った時期や理由を把握することです。価格や品質への不満なのか、単に連絡機会がなかっただけなのかによって、有効なアプローチ方法は変わってきます。たとえば、取引が途絶えた時期に合わせてメールやハガキで近況をたずねたり、新商品や改善点を伝えたりする方法があります。重要なのは、一斉送信の案内ではなく、相手の状況を踏まえた一言を添えることです。ちょっとした気づき、取引再開のきっかけになります。

また、掘り起こしを通じて得られる情報は、離脱の原因分析にも役立ちます。同じ理由による離脱を防ぐ仕組みづくりにつながれば、既存顧客の維持にも効果を発揮するでしょう。加えて、休眠顧客のなかには、以前の取引に高い満足を感じていた層も含まれています。そうした顧客は、取引再開後に長期的な関係につながる可能性が高く、周囲への紹介も期待できます。連絡の際は、過去の購入内容や利用状況を踏まえたうえで、相手に合わせた提案を添えると、単なる案内よりも高い効果が期待できます。限られた経営資源で着実に成果を上げたい中小企業にとって、休眠顧客はぜひ活用したい大切な資産といえるでしょう。

効果を高める運用と 押さえておきたい注意点

掘り起こしを進める際は、休眠期間や取引額などで顧客を分類し、優先順位をつけることが有効です。すべての顧客に同じ内容を送るのではなく、顧客の状況に応じて連絡の頻度や内容を調整すると、負担を抑えながら反応率を高められます。また、一度の接触で結果を求めすぎず、複数回にわたって関係を少しずつ再構築する姿勢も大切です。顧客管理には、身近なExcelや安価な顧客管理ツールを使えば大きな投資をせずに始められます。

連絡先や購入履歴といった顧客情報は、個人情報保護法に基づき適切に管理し、社内での取り扱いルールを整える必要があります。データが古いままでは現在の状況とずれが生じ、かえって相手の心証を損ねるリスクがあるため、定期的な情報の更新も欠かせません。過度な売り込みは、顧客の離反を招くおそれがあるため、相手の立場に立った丁寧な対応を心がけましょう。休眠顧客との関係を見直す取り組みは、一過性の施策ではなく、継続的な顧客関係づくりの一環として位置づけることが大切です。焦らず自社に合った仕組みを整え、着実に増収の基盤を築いていきましょう。



経営なんでも Q&A

紙とハンコに頼らない ペーパーレス化定着への道筋



ペーパーレス化を進めたいと考えているのですが、経営層や年配の社員から反対の声が根強く、なかなか思うように進みません。紙の書類や押印の慣習が長年続いており、電子申請への切り替えも進んでいない状況です。安全かつ円滑に定着させるには、どのように進めればよいのでしょうか。



まずは、ペーパーレス化を進める必要性について、社内の理解を得られるよう丁寧に働きかけることが大切です。どの業務でどれだけ紙を使っているかを洗い出したうえで、コスト削減や業務効率化といったメリットを具体的に示しながら、小さな範囲から段階的に移行していくのがポイントです。

なぜ反対されるのか 社内の理解を得る進め方

ペーパーレス化への反対は、変化そのものへの抵抗から生まれることが少なくありません。長年紙の書類で業務を行ってきた社員にとって、使い慣れたやり方を変えることには不安がつきものです。特にパソコンや専用システムの操作に不慣れな社員は、新たな操作を覚えることへの抵抗感が強くなりやすい傾向があります。また、契約書や請求書といった重要書類については、電子化した場合の法的効力やセキュリティへの懸念から、慎重論が根強く残ることもあります。こうした反対を乗り越えるには、まず自社が何にどれだけ紙を使っているかを洗い出し、現状を数値で可視化することが出発点になります。押印を前提とした社内規程が残っている場合は、その見直しも並行して進めておく必要があります。

そのうえで、ペーパーレス化によるコストの削減や作業時間の短縮、書類を探す手間の軽減といった具体的なメリットを、部門ごとの事例を交えて示すと説得力が増します。経営層がみずから先頭に立ち、推進方針を明確に示すことも欠かせません。反対意見を頭ごなしに否定するのではなく、不安の背景を丁寧にくみ取りながら、小さな成功体験を積み重ねていく姿勢が、社内の理解を着実に広げていく近道になるでしょう。

小さく始めるペーパーレス化 定着に向けた環境づくり

実際に進める際は、いきなり全社一斉に切り替えるのではなく、対象範囲を絞ったスモールスタートが有効です。経費精算や勤怠管理、社内稟議など、比較的影響範囲の小さい業務から着手し、成功事例を積み上げた後、契約書や請求書といった重要書類へと広げていくと、混乱を抑えられます。導入するシステムは、操作画面がわかりやすく、サポート体制の整ったクラウド型サービスを選ぶと安心です。また、電子帳簿保存法や電子署名法などの関連する法制度を事前に確認し、要件を満たすシステムを選定することも欠かせません。

システムの操作に不慣れな社員への配慮としては、操作研修やマニュアルの整備に加え、わからないことをすぐに聞ける相談窓口の設置が効果的です。移行直後は紙と電子を並行して運用する期間を設け、現場が無理なく慣れる時間を確保しましょう。また、アクセス権限の設定やバックアップ体制を整え、情報漏えいやデータ消失といったリスクにも備えておく必要があります。

定着後は対象を少しずつ広げながら、社内での成果を共有していくと、次の段階への協力も得やすくなるでしょう。焦らず段階を踏みながら進めることが、ペーパーレス化を着実に定着させる近道です。