

# 経営管理 マガジン

# 04

2023 April

## P2 経営 TOPICS

### 中小企業がGXに取り組むメリットは？ これからできる具体例や支援策を探る

## P3 データで見る経営

### BCP策定意向のある企業は約半数 具体的リスク対策として一般的なのは？

## P4 税務・会計 2分セミナー

### なぜ毎年改正する？ いつから実施？ 知っておきたい税制改正の基礎知識

## P5 労務 ワンポイントコラム

### 『リアリティ・ショック』を発端とした 五月病社員への対策と法的な義務

## P6 社長が知っておきたい 法務講座

### 特許製品と同じものを販売しても 特許権侵害にならない!? 『先使用权』とは

## P7 増客・増収のヒント

### 店舗ビジネスに必要な不可欠？ 地図エンジンで上位表示の重要性

## P8 経営なんでも Q&A

### 自社の人事評価制度を見直して 正しく運用するために必要なこと



税理士法人

## Grow Up

税理士法人GrowUp

滋賀相続相談所

【草津事務所】  
〒525-0037  
草津市西大路町6-2  
TEL:077-532-8368  
FAX:077-532-8398

【彦根事務所】  
〒522-0074  
彦根市大東町13-1 上野第2ビル2階 南角  
TEL:0749-47-6368  
FAX:0749-47-6369

## 中小企業がGXに取り組むメリットは？ これからできる具体例や支援策を探る

深刻な地球温暖化問題を解決するための概念として、GX(グリーントランスフォーメーション)が注目されています。そこで今回は、GXの定義や背景、国内外の試み、中小企業がGXに取り組むメリットについて、具体例や支援策などとともに説明します。

### 世界的に高まる脱炭素意識 温室効果ガス排出量ゼロを目指す

『GX(グリーントランスフォーメーション)』とは、太陽光発電や風力発電などの温室効果ガスを発生させない再生可能なクリーンエネルギーを主軸とし、産業構造、経済社会システムを変革させ成長へとつなげる概念です。

地球温暖化の問題は地球全体で取り組むべき大きな課題です。国家間での取り決めや調整、各国での環境問題に関する施策の構築と実施、企業ごとの取り組みなど、環境問題対策は世界的に強化されています。

日本政府は、2050年までに温室効果ガスの排出を実質ゼロにする『カーボンニュートラル』を目指すことを宣言しました。カーボンニュートラルとは、排出してしまった温室効果ガスを森や山地で吸収させ、実質ゼロを目指すことです。現在の排出量を減らすとともに植林などを進めることで吸収する量を増やし、全体として温室効果ガスの排出量をゼロにします。カーボンニュートラルは、GXを推進するうえで欠かせない方針といえるでしょう。

企業も、地球温暖化による経済的な機会損失や国際的な競争力低下を懸念し、クリーンエネルギーを主軸とするGXに対する期待を高めています。石油や石炭などの化石燃料に依存しないGXは、新たな産業創出機会としても期待されています。

経済産業省はカーボンニュートラル実現に向け、官公庁だけでなく、企業、金融機関、大学が一体となって経済社会システム全体の変革のための議論と新たな市場の創造のために『GXリーグ基本構想』を発表しました。2022年3月末までに440の企業が賛同し、2023年度からの本格稼働を目指しています。

### 中小企業にとってのGX導入事例と その具体的な支援策とは？

中小企業がGXに取り組むメリットとしては「企業のブランディングに役立つ」「コスト削減・生産性向上につながる」「人材確保の優位性が高まる」などが考えられます。

GXは大企業を中心に取り組み事例が多く存在します。たとえば、トヨタは2015年に『トヨタ環境チャレンジ2050』を策定し、地球環境を守るための長期的な取り組みを推進しています。

このような取り組みを大企業だけでなく中小企業も行えるよう、国はさまざまな支援策を講じています。たとえば、温室効果ガスの排出削減のために必要な設備・システムの投資などを支援する『ものづくり補助金(グリーン枠)』、カーボンニュートラル実現のための技術開発などに取り組む企業に対して、最大10年間支援する『グリーンイノベーション基金事業』など、各種施策を用意しています。何から始めればよいのかわからないといった事業者向けには、専門家による無料Web相談も行っています。

GXへの取り組みは、環境保護に役立つだけでなく企業のブランディングにも役立ちます。自社の事業内容を確認し、この機会にGXに取り組んでいくことを検討してみたいかがでしょうか。

#### CARBON NEUTRAL



# データで見る経営

## BCP策定意向のある企業は約半数 具体的リスク対策として一般的なのは？

日本でBCP(事業継続計画)が注目されたきっかけは、2001年の米国同時多発テロだったといわれています。しかし、近年コロナ感染症拡大や頻発するサイバー犯罪などによって、改めて注目されるようになりました。今回は、BCPの定義や策定状況、策定手順などについて解説します。

### 事業継続計画を用意しているのは 検討中を含めても半数弱に留まる

BCPとは事業継続計画(Business Continuity Plan)の略で、企業が自然災害や戦争などの緊急事態が発生した際にも、事業資産の損害を最小限にとどめ、事業の継続・早期復旧を可能とするための計画書のことをいいます。

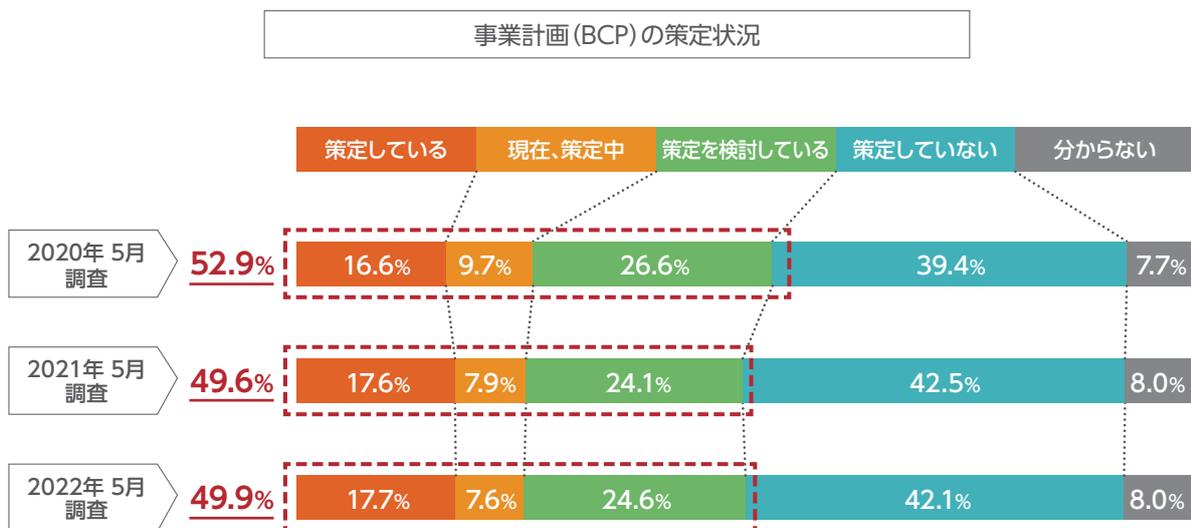
帝国データバンクが発表した『事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査(2022年)』によれば、BCPを「策定している」企業は17.7%、「現在、策定中」「策定を検討している」を合わせると49.9%と、約半数となります。さらに、BCPの策定意向のある企業に、どのようなリスクを想定しているのかについて聞いたところ、自然災害(71.0%)、感染症(53.5%)、設備の故障(37.6%)となりました。

### 企業のリスク管理や 従業員の安心感醸成にも寄与

災害時に必要な対処は業種や企業規模などによって異なりますが、一般的には、従業員の安否確認、業務データのバックアップ、製造ラインの復旧などの計画策定から始めるケースが多いようです。

BCP策定の手順としては、まず策定方針を決め、事業復旧の優先順位を定めます。さらに、災害発生時の損失分析を行い、それを踏まえて計画を作成します。その後、テストできることはテストを行うなどして、改善を続けることが重要です。

BCPの策定には手間とコストがかかるものの、自然災害の多い昨今ではすぐに役立つ施策もあります。自社の経営基盤を強化するためにも、できることから導入を検討されてはいかがでしょうか。



注1:母数は有効回答企業1万1,605社。2021年5月調査は1万1,242社、2020年5月調査は1万1,979社  
注2:下線の値は赤枠が指す「策定意向あり」(「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」の合計)の割合

# 税務・会計 2分セミナー

## なぜ毎年改正する？ いつから実施？ 知っておきたい税制改正の基礎知識

法人は法人税を筆頭に、さまざまな税金を納める義務があります。税金に関する法律は、毎年改正されるため、経営者はその動きを注視する必要があります。今回は、企業経営にも深く関係する税制改正の流れを理解し、チェックするポイントについて説明します。

### 毎年税制改正が行われるのは 経済社会の変化に対応するため

税制改正とは、税金に関する各種法律を改正することを意味します。税金の額や内容などは社会の変化や国の財政状況を踏まえて、その時々課題を中心に国会で議論されたうえで決定されます。たとえば2023年初頭には、財源確保のために、法人税や所得税に付加税を課すかどうか議論されました。政府はその目的を、『日本の防衛力強化』と説明していました。また、昨今の消費税の引き上げなどは、少子高齢化に伴う社会保障制度の財源確保が目的とされています。税負担は公平である必要があり、特定の世代に限らず広く負担を求めめるために、国民全員に関わりのある消費税の増税を求めたというわけです。

税制改正は、毎年4月頃に与党の『税制調査会』による総会開催からスタートします。税制調査会は、税制に関する審議や調査を行う内閣府の機関で、政府税制調査会が中長期的視点で税制について検討する一方、与党税制調査会が各府省庁からの要望を集約し、翌年度以降の税制改正の審議を行います。外部有識者のヒアリングを行うなど、税制調査会内で審議を重ね、その年の12月中頃に法案の原案となる『与党税制改正大綱』が取りまとめられます。

この与党税制改正大綱を踏まえて、税制改正の大綱が『閣議』に提出されます。閣議とは、総理官邸の閣議室で開催される内閣総理大臣と国務大臣による会議のことで、そこで決定された税制改正の大綱と予算案をベースに法案が作成されます。

そして、翌年1月頃に政府によって『税制改正の大綱』が発表されます。これはあくまで税制改正の骨子となるもので、そのまま採用されるわけではありません。しかし、翌年度以降に適用される可能性のある法案の内容を知ることができるため、ニュースや省庁のWebサイトなどでチェックしておきましょう。

### 令和5年度税制改正の大綱で 注目しておきたいポイントは？

税制改正の法案は、閣議決定された税制改正の大綱をもとに、国税は財務省が、地方税は総務省が作成し、2月頃に通常国会へ提出されます。提出された法案が衆議院と参議院の両院で審議され、可決すれば、成立となります。成立は3月末までに行われ、改正法に定められた施行日に施行されることになります。

『令和5年度税制改正の大綱』は、2022年12月23日に閣議決定されました。個人所得課税に関連したものでは『NISA制度の抜本的拡充・恒久化』や『スタートアップへの再投資に係る非課税措置の創設』など、個人の資産を貯蓄から投資に振り分けることで資産を倍増させ、より公平で中立的な税制の実現に向けた税制の導入が検討されていることがわかります。

一方、法人に関する税では、中小企業の成長促進を目的に、『研究開発税制の見直し』や『オープンイノベーション促進税制の見直し』が図られています。また、電磁的記録の保存に関する猶予措置などを講じた『電子帳簿等保存制度の見直し』や、無申告加算税の割合を引き上げる『課税・徴収関係の整備・適正化』なども経理処理に深く関連する変更です。インボイス制度に関して、これまで免税事業者であった人がインボイス発行事業者になった場合の納税額を売上税額の2割に軽減する3年間の負担軽減措置が決定しました。

税制改正の要点を知ることのできる税制改正の大綱は、総務省や財務省のWebサイトなどで確認できます。ただし、改正法の詳細や具体的な中身については、法律の施行後に国税庁のWebサイトやリーフレットなどで確認することが大切です。



# 労務ワンポイントコラム

## 『リアリティ・ショック』を発端とした 五月病社員への対策と法的な義務

五月病はGW(ゴールデンウィーク)明けに増加する傾向にあり、その主な原因はストレスや疲労です。企業には従業員のメンタル不調を防ぐために、ストレスチェックの実施が求められています。今回はストレスチェックの目的やその実施について解説します。

### 現実とのギャップに苦しむ新人が 長期休暇を挟んだことで五月病に

2023年のGWは、5月3日から7日までの5連休であり、1日と2日を休みにすると、最大9連休も可能です。こうした長期休暇が明けると、メンタルの不調を訴える人が増える傾向にあります。そのなかで、特に倦怠感や体調不全、無気力、不安・焦燥感などを感じる状態になることを五月病と呼びます。五月病は正式な病名ではなく、医学的には『適応障害』と診断されます。適応障害を放置するとうつ病に移行することがあり、そのまま退職につながる可能性もあるため、企業としても軽視できないのが実情です。

また、労働契約法第5条では「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする」と定められています。「生命、身体等の安全」には心身の健康も含まれています。もし企業が従業員のメンタルの不調を放っておいた場合には、労働契約法および労働安全衛生法の『安全配慮義務違反』に該当する可能性があるため注意が必要です。

五月病は特に新入社員がなりやすいといわれ、原因はストレスや疲労などのほか、入社前に思い描いていたイメージと現実のギャップに苦しむ『リアリティ・ショック』などがあるといわれています。実際に、4月に入社した従業員が1カ月経って現実を知り、リアリティ・ショックを受けてGW後に退職を選んでしまうケースは少なくありません。企業はこのリアリティ・ショックに起因する五月病の対策を講じる必要があります。



### 従業員のメンタルの不調を発見 ストレスチェックを実施する手順

厚生労働省は企業に対し、『ストレスチェック制度』の導入を求めています(従業員数50人未満の事業所の場合、当分の間は努力義務とされています)。この制度の目的はいくつかあります。定期的に診断を行うことで、従業員本人に自身のストレスに気づかせてストレスを低減させるほか、医師の面接指導につなげることで、メンタルヘルス不調のリスクが高い従業員を早期に発見し、不調を未然に防ぐ、さらに、検査結果を集団ごとに集計・分析して職場環境の改善につなげ、ストレス要因を低減させることなども重要な狙いの一つです。

ストレスチェックは、医師や保健師などの実施者が行い、従業員はチェックの結果を実施者から伝えてもらいます。さらに、ストレスチェックを行った従業員については、申し出があった場合、医師による面接指導を行います。企業はその医師から意見を聴取したうえで、該当従業員に対して『業務や部署の転換』『労働時間の短縮』など、必要な措置を実施しましょう。また、実施者には、チェックを行った集団ごとに集計・分析をしてもらい、適切な措置を講じる必要があります。ストレスチェックは、全従業員が受けることが望ましいものの、強制ではありません。受検しないことや結果を企業に提供しないことなどを理由とした不利益な取扱いは禁止されています。

企業には、従業員の心身の健康を守る義務があります。メンタルヘルスによる労災認定件数の増加や社員の離脱は、人手不足や技術・知識が継承できないといった問題にも発展しかねません。まずは自社分析を実施し、これらの取り組みに真摯に向き合っていくのがいいでしょうか。



# 社長が知っておきたい 法務講座

## 特許製品と同じものを販売しても 特許権侵害にならない!?『先使用权』とは

ある発明の特許権を取得していたとしても、取得前から第三者が同じ内容の発明を実施していた場合、特許権者の許可なく、第三者はその発明を実施することが認められています。これを『先使用权』といいます。特許法で定められた先使用权について説明します。

### 特許出願前からの発明実施者と 先願者の公平性を保つための制度

特許権は、ほかに類のない新しい発明について与えられるもので、特許庁に出願し、審査を経ることで取得できます。特許権を取得した発明については、特許権者が独占的に実施することができ、原則として存続期間過ぎるまでは（特許出願の日から20年）、第三者が勝手にその発明を実施することはできません。ちなみに、『発明の実施』とは、対象の発明を生産、使用、譲渡、輸出または輸入するなどの行為を指します。

一方、特許を取得する前から、第三者が同じ発明を実施していた場合や、実施の準備を行っていた場合に限り、特許法第79条に基づき、その第三者に先使用权が認められます。先使用权が認められれば、引き続き第三者は同じ発明を実施し続けることが可能となり、特許権の侵害にもなりません。

日本の特許制度では、同一の発明について複数の出願がされた場合、一番早く出願した人が特許を取得できる『先願主義』が採用されています。しかし、先願者以外がすでに実施していた発明の一切を実施できなくなるのは、公平といえないため、双方の利益の調整を図る目的で先使用权制度が設けられました。

したがって、自社の特許を有している製品と同じものを他社が製造・販売していたとしても、特許の出願前から製造・販売されていたものであれば、他社に対して特許権侵害の差止請求や損害賠償請求を行うことはできません。ただし、先使用权者は、原則として先願者の出願前に実施していた行為の変更や追加を行うことが禁止されています。たとえば、出願前には発明の販売行為をしていなかった先使用权者が、先願者の出願後に販売行為を行った場合、先使用权の範囲を逸脱していると思われ、先使用权の行使が認められない可能性があります。

### 特許権の侵害で訴えられたら… 資料を揃えて先使用权を立証

他社が出願する前から、自社が同様の発明を実施していたからといって、自動的に先使用权が認められるわけではありません。基本的には、特許権者から特許権侵害の訴訟を受けた場合などに、はじめて先使用权者として、裁判で先使用权を立証することになります。先使用权が認められれば、継続して発明を実施することができますが、万が一、先使用权者であることが立証できなければ、特許権侵害になってしまうこともあります。

先使用权を得るには、以下のような成立要件が重要になります。

- ① 出願された発明と関わりがなく、独自に発明、または承継したものである
- ② 日本国内における発明の実施である事業、または事業の実施の準備をしていた
- ③ 他者が特許を出願する時点で②を行っていた

これらが立証できれば、先使用权を得ることができますが、立証には証拠が必要になります。たとえば、②や③を証明するための日付などが入った開発過程の資料や、①の独自性を証明する製品の仕様書や設計図面などがあれば、出願前から発明を実施していたことを証明できる可能性が高いといえるでしょう。ただし、先使用权の立証は難しいとされており、資料が揃っていても、その事実を客観的に証明できない場合などは、先使用权が認められないこともあるため注意が必要です。

立証が難しい場合は、該当の発明に対して、新規性がないことを理由に特許の無効審判を行う方法もあります。自社が先使用权者であることを証明したい場合は、弁護士などの専門家に相談し、速やかに裁判の準備を行うことが得策といえます。

# 💡 増客・増収のヒント

## 店舗ビジネスに必要不可欠？ 地図エンジンで上位表示の重要性

Googleマップの検索結果に店舗情報を上位表示させることをMEO (Map Engine Optimization) といい、MEOが集客に強く影響することから、飲食店や小売店などの店舗ビジネスに欠かせないものとなっています。今回は、主なMEO対策について紹介します。

### 集客に効果があるのはMEO？ SEOよりも優位性が高いとされる理由

MEO対策とは、Googleで『エリア+キーワード』によって検索した際に、店舗情報を上位表示させるものであり、Google独自のアルゴリズムに合わせ、店舗情報や位置情報を最適化させていきます。Webの検索結果の上位表示を目指すSEO対策に対して、MEO対策はGoogleマップ上の店舗プロフィール情報を上位化する性質から、エリアマーケティングを実施するには効果が高いといわれています。

第一の理由は、スマートフォンの普及によって検索が身近になったことがあげられます。総務省によれば、2021年時点でスマートフォンの世帯保有率は約9割に上り、別の調査では、ユーザーの約8割が「インターネット上の店舗情報を見て、来店や商品購入を決めたことがある」と回答しています。これらの調査からは、多くの人が日常的に情報検索を行い、その結果に意思決定が影響されていることがうかがわれます。

第二の理由は、MEO対策はSEO対策に比べ短期間で効果が見られ、低コストであることです。たとえば、『渋谷+美容室』という検索ワードで検索した場合、「渋谷で評判のいい美容室を探している」とGoogleが判断し、店舗情報を表示させます。その結果、購買意欲の高いユーザーにアピールでき、来店といった直接的な行動につながりやすいのです。

またMEO対策の主な作業は、企業情報をGoogleに登録することや、その更新などです。登録自体は無料であり作業範囲に限られるため、自社での運用も可能です。一方、SEO対策は専門的な知識が必要なため外注する企業が多く、コストが高くなりがちです。このようにMEO対策は、SEO対策に比べて特定の地域での店舗集客において優位性がある施策といえるでしょう。

### Googleビジネスプロフィールの 入力情報とカテゴリ選択がカギ

MEO対策は、Googleビジネスプロフィールに店舗のビジネス情報を登録することから始まります。ビジネスプロフィールには住所や電話番号、営業時間、カテゴリなど必要な情報を詳しく、正確に登録していきます。その際、来客してほしいユーザーがどのようなキーワードで検索するかを考えてカテゴリを登録することが大切です。また、店舗の外観やユーザーに行きたいと思わせる魅力的な写真も追加しましょう。

検索順位を上げるためには、主に以下の3つの要素を中心に組み合わせることが必要です。

●**関連性** ユーザーが検索したキーワードとビジネスプロフィールとの関連性の有無。たとえば、『ヘアサロン』というキーワードで調べた際、ビジネスプロフィールの説明文などに『ヘアサロン』という語句や関連する語句が含まれているかどうかです。

●**距離** 検索ワードで指定した場所から検索結果の所在地までの距離。『渋谷駅+ヘアサロン』などで検索された際、その指定場所に近いビジネスプロフィールが上位表示されます。

●**知名度** ネット上で情報がどれだけ取り上げられているかという知名度の高さも評価の対象です。そのため、ビジネスプロフィールへの自社Web登録や、WebのSEO対策の実施、SNSでの発信などを併せて行い、知名度を上昇させていきましょう。

上記のように、ユーザー目線のビジネスプロフィールの充実が検索順位を上げるためのカギといえます。MEO対策はSEO対策と比べ、少ない負担で取り組みを始めることができます。店舗ビジネス運営の際には導入を検討してはいかがでしょうか。

# 経営なんでも Q&A

## 自社の人事評価制度を見直して 正しく運用するために必要なこと



わが社はこれまで従業員が10名ほどと少なく、人事評価については代表者の感覚によるところも大きいのが実情でした。このたび、事業規模の拡大にあわせて人を増やす予定もあり、人事評価制度の見直しを行いたいと考えています。人事評価制度の設計や運用について教えてください。



人事評価制度は、従業員のモチベーションやキャリア、進退にも関係する人材マネジメントの核となるものです。しかし、自社にあわせて設計したものを適正に運用しないと、十分な効果を発揮しません。また、設計して終わりではなく、継続的に見直しを図りながら運用する必要があり、評価を行う評価者の育成も重要です。

### 人事評価制度は相関関係にある 3つの制度で構成されている

採用の現場は長年売り手市場が続く、多くの企業は人材の確保に苦慮しています。採用難が続くなかで生産性の向上を図るには、企業はこれまで以上に既存従業員の生産性を上げていく必要があります。そのためには、公平で納得感のある人事評価制度の導入が欠かせません。納得感の低い人事評価は、従業員のモチベーションを低下させ、離職にまでつながってしまう可能性があります。

人事評価制度とは、従業員の能力や成果、態度などを一定の基準で評価し、役職や賃金などの処遇に反映させるもので、等級・評価・報酬、3つの制度を連動させることで実現可能となります。等級制度によって各従業員は役割や職務といった等級を割り当てられ、その等級に合わせた目標に沿って、それぞれの業務を遂行します。その成果は評価制度によって評価され、昇格昇進に反映されると共に、報酬制度に基づいて賃金や賞与が決まります。この相関する3つの制度が人事評価制度を構成しており、それぞれの制度を自社に合わせたものにしていく必要があります。たとえば等級制度については、従業員を能力で区分するのか、それとも職務で区分するのかなどにより、運用も効果も大きく異なります。大切なのは、自社の経営理念や方針から事業戦略へと落とし込み、各部門の業務や課題に合わせた基準を設けることです。

### 評価者教育も重要なポイント 新評価制度導入を全社の取り組みに

評価制度として広く採用されているのは、目標の達成率を評価する『目標管理制度』です。また、業務に必要な力を整理し、その発揮状況を評価する『コンピテンシー評価』なども活用されています。

人事評価制度の見直しにあたっては、評価基準を整理し、自社に合致した評価方法を選んだうえで各種調整を行い、導入前に従業員への丁寧な周知と教育を行う必要があります。最初は一部の部署で試行し、改善点を洗い出して修正を行ってから、全社展開するとよいでしょう。

人事評価制度は正しく運用することで従業員個人の能力や特性などの把握にも役立たせることができるほか、社内のコミュニケーションを促進できます。また評価基準を明確にすることで、企業の目指す方向や理念を浸透させる機会にもなります。

そして、このような適正な人事評価制度のカギとなるのが、評価者教育です。定期的に評価者研修を実施するほか、評価結果を検証し、評価基準のすり合わせなども行う必要があります。

公正で納得感のある人事評価制度は、従業員のパフォーマンスを最大化し、企業の成長を大きく促進するでしょう。評価制度の見直しは、人事部門だけではなく、全社的な取り組みとして進めることが大切です。