

経営管理 マガジン

07

2024 July

P2 経営 TOPICS

企業のDX推進の旗振り役となるCDO その定義や役割、必要とされる理由とは

P3 データで見る経営

実質賃金は長期にわたってマイナスに
企業はこの現状にどう対策を講じるのか

P4 税務・会計 2分セミナー

知的財産への投資を税制面で後押しする
『イノベーションボックス税制』

P5 労務 ワンポイントコラム

化学物質による労働災害防止のため
改正労働安全衛生法、2段階で施行

P6 社長が知っておきたい 法務講座

著作権法改正で新しい裁定制度が創設
未管理公表著作物の利用円滑化が実現!

P7 増客・増収のヒント

マーケティングの神様コトラーが提唱
消費者にファンになってもらう『5A理論』

P8 経営なんでも Q&A

居心地はよいが成長や収入増は期待薄
『ゆるブラック』『パープル企業』とは



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DX推進の旗振り役となるCDO その定義や役割、必要とされる理由とは

デジタル技術を活用して、業務フローの改善や企業風土の変革を目指すDXが注目されており、最近それを推進する経営者の位置づけとして『CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)』という役職にも注目が集まっています。CDOが果たす役割について解説します。

CIOとは似て非なる『CDO』 DX推進を担当する経営者的存在

『CDO』とは、最高デジタル責任者(Chief Digital Officer)を示す英語の頭文字をとった言葉で、社内のDX化などで中心的な役割を果たす経営者の1人として位置付けられています。

似たような言葉でCIO(最高情報責任者)がありますが、CDOとはどう違うのでしょうか。CIOは、セキュリティやシステム運用・保守などIT全般での守備的な役割を担うのに対し、CDOはDXを通じて情報資産を活用し、新しいビジネスモデルを創出するなど「攻め」の役割を担います。CIOとCDOが経営者の1人として連携し合い、社内のIT関連の業務を遂行することで会社の発展に貢献します。

CDOを置く企業が増えてきたのは、コロナ禍によりテレワークやAIの活用、紙文書の電子化など、DXの必要性や重要性が広く理解されるようになったからという背景があります。DXの推進には、現場の従業員の理解が欠かせず、全社的な推進にあたり、指示系統を明確にし、スピーディーかつ『経営戦略』的に行う必要があるため、CDOの存在は重要です。



単なるITやDXの専門家ではない DXを駆使して自社成長を担うCDO

CDOに必要なスキルには、どのようなものがあるのでしょうか。まず、DXをはじめデジタル分野における専門知識が必要なのは当然ですが、CDOは経営者の位置づけでもあるため、リーダーとしての強い推進力も必要です。

DX推進には、現場の従業員に必要性を正しく理解してもらうための、高いプレゼンテーションスキルが求められます。また、システム開発などのプロジェクトを始める前の段階で、必要な機能や条件をわかりやすくまとめる要件定義ができるスキルも重要です。

さらに、物事を深掘りするだけでなく、全体を俯瞰してとらえる力も重要になってきます。もちろん、経営者であるCDOには、経営に関する知識も持ち合わせる必要があるでしょう。

CDOに求められる具体的な役割には、『デジタルによる企業価値の再創造』『デジタルマーケティングの推進』『DXを活用したビジネスモデルの考案』などがあります。具体的には、社内にある膨大なデータの収集や保管を行い、それらを活用することで、価値のある情報を抽出したり、デジタル市場に対応するためのロードマップを策定したりするなど、CDOのやるべきことは多岐にわたります。CDOがDX化を推進させていくことで、会社は新しいサービスや商品の開発に取り組めるようになり、企業価値や競争力の向上が見込めます。

DX化にはまず、会社全体にその必要性を認識してもらうための取り組みが第一歩です。そのうえで、DXの推進を専任で進めるCDOの配置を検討してみてはいかがでしょうか。

データで見る経営

実質賃金は長期にわたってマイナスに 企業はこの現状にどう対策を講じるのか

厚生労働省が全国の企業に毎月実施する『毎月勤労統計調査』において、2024年1月の速報値が公表されました。従業員の実質賃金が長期にわたりマイナスという、驚くべき結果に対し、企業はこのデータからどう経営判断すべきか解説します。

実質賃金は22カ月連続でマイナス 賃金増えても物価高騰で力及ばず

厚生労働省が行なっている『毎月勤労統計調査』は、従業員が5人以上いる全国約200万の事業所のなかから抽出した、約33,000社を対象とした調査です。2024年1月分の速報値では、物価の上昇が続くなか、働く人一人当たりの実質賃金は前年同月比で0.6%減少という結果でした。実質賃金がマイナスとなるのは22カ月連続です。

基本給や残業代などを合わせた現金給与の総額は、一人当たり平均で28万2,270円と前年同月に比べ2%増加し、25カ月連続で前年を上回っており過去最長を更新しています。しかし、名目賃金はコロナ禍後に上昇傾向であったものの、物価高騰の影響により実質賃金は逆に減少する結果になっています。

従業員の実質賃金を高めるため 生産性向上や業務効率化が急務に

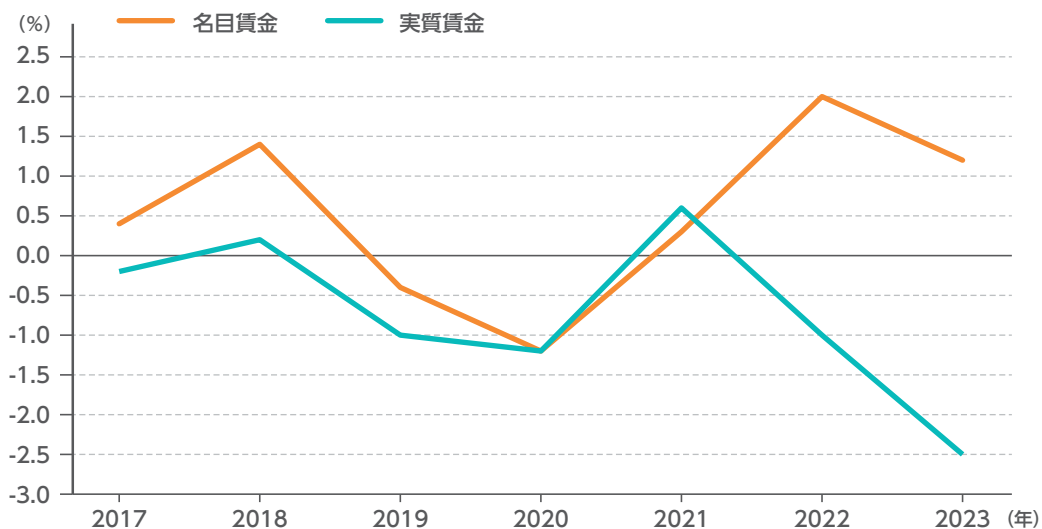
実質賃金のマイナス幅は前年に比べて小さくなったものの、依然として物価の上昇に賃金の伸びが追いつかず、実質賃金がマイナスの状況が続いているのが実情です。この調査結果を企業はどう読み取り、対策を講じるべきでしょうか。

企業は従業員の賃金をただ上げていくだけではなく、自社の商品やサービスの価値を上げ、より収益を上げられるようにする必要があります。そのためには、やはり業務効率化や生産性の向上が欠かせません。

政府としても、企業による賃上げの動きが広がり、社会全体に定着するよう、強く後押しをしていく意向です。

今後の動きを注視していきましょう。

賃金の動き 労働者全体（前年比）



出典：厚生労働省『毎月勤労統計調査』

税務・会計 2分セミナー

知的財産への投資を税制面で後押しする 『イノベーションボックス税制』

イノベーションボックス税制は、特許などの知的財産から生じる所得に減税措置を適用し、研究開発拠点としての競争力を高めるための税制支援制度です。海外では2000年代から導入され、日本でも2025年4月から適用予定です。本税制の概要や導入の背景を説明します。

海外では2000年代から導入 イノベーション投資を促す税制

2023年12月22日に閣議決定された『令和6年度税制改正大綱』で、イノベーションボックス税制の創設が明記されました。この制度は、特許やソフトウェアなどの知的財産から生じる所得に減税措置を適用するもので、青色申告書を提出する法人が、日本国内に保有する特許権やAI関連のソフトウェアの著作権について譲渡所得やライセンス所得の30%相当額を、その事業年度において損金算入できることとなります。対象所得においては法人実効税率ベースで20%相当まで引き下げられることから、イノベーション投資を促進するための税制の一環として位置付けられています。

本税制の対象になる知的財産は、2024年4月1日以後に取得・製作した特許権やAI関係のソフトウェアの著作権で、これらの知的財産のライセンス所得や譲渡所得が所得控除の対象になります。施行は2025年4月1日で、7年間の適用が予定されています。

イノベーションボックス税制は、2000年代から欧州各国で導入が始まり、直近ではシンガポールやインドといったアジア諸国でも導入・検討されている制度です。日本ではこれまで、研究開発投資（インプット）に着目した『研究開発税制』は導入されていましたが、研究開発の成果として生まれた所得（アウトプット）に着目した『イノベーションボックス税制』は導入されていませんでした。しかし、イノベーションの国際競争が激化するなか、研究開発拠点としての立地競争力を強化する取り組みが注目されており、本税制は魅力的な研究開発拠点を形成するための重要な一手段として考えられています。

イノベーションボックス税制で 日本の国際競争力を高める

日本におけるイノベーションボックス税制の政策的な意義としては、以下の4点があげられます。

- ① 国内の研究開発拠点としての立地競争力向上
- ② アウトプットに着目したインセンティブ
- ③ 幅広い無形資産投資を促進
- ④ 研究開発投資の生産性の可視化

近年は企業活動のグローバル化に伴い、研究開発拠点の海外シフトの動きが顕在化しています。日本におけるイノベーション投資の多くは民間企業により担われているため、税制優遇措置をはじめとする制度環境が立地選択の意思決定に際して重要な要素となる傾向があります。そのため、収益性の高い事業を生む可能性の高い研究開発投資であればあるほど、優遇される税制がないことにより日本国内での開発が避けられる懸念が大きくなることが想定されています。

本税制では、税制の優遇措置を通じて、民間による国内での無形資産投資を後押しする目的があります。本税制を導入することによって、企業による特許取得の推進、国内産業の空洞化の抑制や海外からの有望な事業の誘致、オープンイノベーションの促進といった効果が期待できることから、イノベーション投資における日本の国際競争力を伸ばす政策としても考えられています。

本税制は、2025年4月1日からの施行予定に向けて、これから詳細が詰められていく予定です。国際ルールとの整合性を踏まえた本税制の対象範囲の見直しや、本税制と一部目的が重複する研究開発税の引き下げなどには注意が必要です。今後の動きに注視していきましょう。



化学物質による労働災害防止のため 改正労働安全衛生法、2段階で施行

2022年5月に労働安全衛生法が改正され、2023年4月1日、2024年4月1日と2段階で施行されました。この改正では、化学物質による労働災害防止のため、新たな化学物質規制の制度が導入されています。今回は、労働安全衛生法の概要と今回の改正点を解説します。

労働者の安全と健康を確保する 労働安全衛生法とは

2022年5月31日に労働安全衛生法が改正、公布されました。化学物質を原因とする労働災害（がん等の遅発性疾病を除く）が年間450件程度で推移し、がん等の遅発性疾病も後を絶たない状況をふまえ、新たな化学物質規制の制度が導入されたことによる改正です。2023年4月1日と2024年4月1日の2段階で施行されました。

もともと、このような安全衛生対策等は、労働基準法のなかで定められていました。しかし、高度経済成長期に労働環境が変化し、労働災害件数も増えていたため、1972年に労働基準法から独立して労働安全衛生についての法律が成立しました。

こうして制定された労働安全衛生法は、職場における労働者の安全と健康を確保すると共に、快適な職場環境の形成を促進することを目的としています。また、その手段として、労働災害の防止のため、危害防止基準の確立、責任体制の明確化、自主的活動の促進の措置を講ずるなど、総合的・計画的な安全衛生対策を推進すると定められています。この法律により会社に義務づけられている主な措置として、次のようなものがあります。

まず、事業場の業種、規模などに応じて、安全管理者や衛生管理者、産業医を選任し、衛生委員会や安全委員会、または安全衛生委員会を設置する義務があります。また、労働者の危険や健康障害を防止するために、危険性または有害性等の調査（リスクアセスメント）を行い、その結果に基づいて、定められている措置を講じなければなりません。そして、健康の保持増進のための措置として、作業環境の測定や健康診断などの適切な実施が義務付けられています。

新たな化学物質規制の制度が制定 改正された労働安全衛生法の内容

改正された労働安全衛生法で示された新たな化学物質規制の制度では、国が化学物質のリスク評価を行い、各種の予防規則等に追加したうえで、その取扱いを法令で定める従来の方式が見直され、事業者みずからが自律的に化学物質のリスクアセスメントを行い、ばく露防止などに関する適切な措置の実行を目指した仕組みに移行しています。従来は事業者の努力義務であった、ラベル表示・SDS（安全データシート）交付による危険性・有害性情報の伝達や、SDSの情報等に基づくリスクアセスメントの実施、ばく露濃度をなるべく低くする措置を講じるなどの対策は、事業者の義務となりました。

2024年から施行された主な改正内容としては、次のようなものがあります。皮膚・眼刺激性、皮膚腐食性または皮膚から吸収され健康障害を起こすおそれのあることが明らかな物質を製造または取り扱う労働者に、保護眼鏡や保護手袋などの障害等防止用保護具を着用させる措置も努力義務でしたが、2024年4月1日からは義務化されました。また、濃度基準値設定物質について、労働者が濃度基準値を超えてばく露したおそれがあるときは、速やかに健康診断を実施して、その記録を作成し5年間（がん原性物質の場合は30年間）保存することが義務付けられました。

そこで、今回の改正内容に該当する化学物質を扱っていないかを確認し、扱っている場合には適切な措置を講じる必要があります。また、ラベル・SDS対象物質から除外される物質など労働安全衛生規則の一部が改正され、2025年4月1日から施行されますので、最新情報にも注意して対応していきましょう。



社長が知っておきたい 法務講座

著作権法改正で新しい裁定制度が創設 未管理公表著作物の利用円滑化が実現!

著作権法の改正により、著作物の利用に関する新しい制度が創設されます。利用したい著作物の権利者が不明だったり、連絡が取れなかったりする場合に、一定の手続きのもと、その著作物が使用できるようになる制度です。制度創設に至った背景や概要について説明します。

著作者の許諾が取れない場合でも 手続きにより著作物の利用が可能

2023年5月17日に『著作権法の一部を改正する法律』が成立し、同月26日に公布されたことにより、著作物の利用に関する新たな制度が創設されます。この新制度が創設される背景の一つに、インターネットの普及がありました。インターネット普及以前の著作物は、出版社やテレビ局などの事業者や団体が管理していることも多く、著作権者は比較的、明確でした。たとえば、ある小説を原作とした映画を作ろうとした場合、その小説を出版している出版社に連絡を取ればいいからです。しかし、インターネットの普及と共に、一般のユーザーが著作物をネット上で発表できるようになったことで、著作物を利用しようとしても、著作権者と連絡が取れなかったり、そもそも著作権者がわからなかったりするケースが増えてきました。新制度は、こうした問題を解消し、著作物の円滑な利用を実現するためのもので、改正著作権法の公布から3年以内に施行される予定です。

文化庁の公表を待たなければいけません。新制度の対象となるのは、原則として著作権者や事業者によって管理されておらず、利用の可否についての著作権者の意思が明確ではない著作物です。こうした著作物のことを『未管理公表著作物』と呼びます。他人の著作物を利用する際には著作権者の許諾が必要になりますが、新制度においては、未管理公表著作物の場合に、利用希望者は文化庁長官の裁定を受け、補償金を支払うことで該当の未管理公表著作物を一定の期間に渡って利用できるようになります。期限の上限は3年の見通しで、3年経過後は再度申請すれば更新可能です。あくまで時限的な利用になることに注意が必要です。

著作権者からの申し出によって 著作物が利用停止になる可能性も

新制度を活用する場合には、著作権者の動向にも気を配らなければいけません。文化庁長官の裁定を受けて未管理公表著作物を利用できたとしても、期間中に著作権者が現れ、文化庁長官に対して裁定の取り消しを請求した場合は、その著作物は利用ができなくなります。また、支払った補償金は著作権者に対して供託されたお金になるため、利用者に返金されるわけではなく、利用期間中の使用料に相当する額の補償金が著作権者に支払われます。

ただし、著作権者の請求により、本制度での利用が停止されたあとは、利用者とのライセンス交渉に移行します。もし、利用者と著作権者の間でライセンス契約が締結されるなど、うまく話がまとまれば、引き続き著作物を利用することも可能です。

これまでも著作権者が不明の場合には、文化庁長官の裁定によって著作物を利用できる『著作権者等不明等の場合の裁定制度』という制度がありました。しかし、事務的な負担が大きかったり、時間がかかったりするなど、手続き面でさまざまな課題がありました。新制度はこうした課題を解消し、スムーズな手続きを実現する制度として期待を集めています。

新制度では、著作権者が不明な未管理公表著作物であっても簡易な手続きで利用できるようになるなど、著作物の円滑な利用を図る一方で、著作権者は申し出によって利用の停止を請求できるという、利用者と著作権者の双方の利益が考えられています。制度の詳細な内容は、今後文化庁から公表されるので、チェックしておきましょう。

💡 増客・増収のヒント

マーケティングの神様コトラーが提唱 消費者にファンになってもらう『5A理論』

『マーケティングの4P・4C』などのフレームワークで知られ、マーケティングの神様と呼ばれるフィリップ・コトラー。今回はコトラーが提唱した、消費者が商品を知り、購入、推奨するまでの購買プロセスである『5A理論』について解説します。

SNS時代でマーケティングは進化し 購買プロセスは新たなフェーズに

フィリップ・コトラーは『マーケティングの神様』として知られるアメリカの経済学者です。代表的な理論として「競争地位戦略」「PEST分析」「マーケティング1.0～5.0」「マーケティングの4P・4C」などがあります。

コトラーは、マーケティングのフェーズには、製品中心の「マーケティング1.0」、顧客志向の「マーケティング2.0」、価値主導の「マーケティング3.0」、自己実現を満ち、顧客をファン化させる「マーケティング4.0」の4段階があるとしています。2020年代には、新たなフェーズとして「テクノロジー×人間」の観点による「マーケティング5.0」の段階に入りました。このフェーズでは、顧客の潜在的なニーズを理解したうえで、テクノロジーと人間の長所を使い分けることが重要です。

コトラーは、マーケティング3.0で「SNS上の評判が決定的な影響力を持つ」と語り、マーケティング4.0で「究極の目標は、顧客を認知から奨励に進ませること」と述べています。そのためには、購買における各プロセスに適したアプローチを行う必要があります。SNS時代における、この考えを具現化するための新たな購買プロセス理論が、コトラーが提唱する『5A理論』です。



顧客を自社のファンにするには 『人間的要素』との融合が不可欠

SNS時代の購買プロセスは、消費者が商品を購入して終わりではなく、その後の行動まで考える必要があります。そのプロセス理論が5A理論です。

5A理論では、商品の購入にあたり消費者が Aware (認知) → Appeal (訴求) → Ask (調査) → Act (行動) のプロセスを経て、最終的には『Advocate (推奨)』へ至ることを究極の目標としています。製品の購入がゴールではなく、SNSなどでの第三者による推奨が目指すところです。

Aware (認知)とは、家族や友人から商品の評判を聞いたり、広告を見たりして存在を知っている状態です。Appeal (訴求)は、消費者が家族や友人から商品の評判を聞いたり、広告を見たりして得た情報を整理している状態をいいます。Ask (調査)は、魅力を感じた商品に対して調査している状態です。Act (行動)は、商品情報を見て興味や関心が高まり購買する状態です。そしてAdvocate (推奨)では、消費者が商品に対するロイヤルティ(忠誠心、信頼)を感じてファンとなり、SNSなどのツールでほかの人におすすめるようになります。

5A理論の趣旨は『消費者に製品やサービスのファンになってもらうこと』です。主体はあくまでも「人間」であり、SNSなどの活用は「手段」でしかありません。このように、SNSのツールなどテクノロジーを活用することで、いかに顧客との信頼関係を構築できるかが重要なポイントです。

マーケティングを考える際に大切なのは、ゴールを明確に決めてから、具体的な施策に落とし込むことです。5A理論に基づいて、どのように顧客から推奨してもらうか、各購買プロセスにおける適切なアプローチを考えてみてはいかがでしょうか。

経営なんでも Q&A

居心地はよいが成長や収入増は期待薄 『ゆるブラック』『パープル企業』とは



労働環境が劣悪な企業のことを『ブラック企業』などと呼ぶようですが、弊社でもそういわれないように努めているつもりです。最近になり、『ゆるブラック』『パープル企業』（以下『ゆるブラック』）という言葉聞くようになりましたが、ゆるブラックとはどういう企業なのか教えてください。



『ゆるブラック』とは、労働環境に問題はないものの、働きがいを感じにくく、自己の成長や収入増が見込めないような企業を指します。労働環境が悪い会社は当然よくありませんが、所属する会社で成長や収入増が望めず、社員が将来に不安を抱くという環境も、離職につながるため問題であるといえるでしょう。

『ブラック企業』は論外だが ゆるすぎる社風も敬遠されがちに

極端な長時間労働や過剰なノルマ、賃金不払、ハラスメント行為の横行など、コンプライアンス意識が低い『ブラック企業』と比較して、『ゆるブラック』は労働環境に問題はないという点で決定的な違いがあります。働き方改革も推進され、「安定収入」「ストレス軽減」「ワークライフバランス」を望む人も増えているなか、なぜ「ゆるブラック」が問題になるのでしょうか。

それは、ゆるブラック企業に所属する社員が、この会社に所属していても「成長できない」「収入が増えない」「やりがいがない」「将来が不安」「頑張っても評価されない」などといった不安を抱えることで、ゆるブラック企業では働きたくないと考え、離職する人が多いことにあります。

特に、「成長できない」と考える人は、「転職せざるを得なくなったとき、経歴のわりにスキルが伴わず、苦勞することになりそう」「スキルや知識がアップデートされず、時間だけが過ぎていきそう」などと感じている傾向があるようです。

また、「収入が増えない」と考えている人は、「仕事が楽なのは嬉しいけれど、年が経つと周囲より年収が低くて居心地が悪くなりそう」「仕事が少々キツくても、給料を上げたい」などと思う傾向があり、離職を考えるきっかけとなるそうです。

これからの企業に求められるのは 社員の成長を支援する環境づくり

自社の従業員から「ゆるブラック」と評価されてしまった場合、企業はどのような改善策に取り組んでいけばよいのでしょうか。

たとえば、従業員が自分の仕事に対して「働きがい」を感じられるような施策や、研修やスキルアップのための支援制度などの見直しが第一歩になるでしょう。また、「企業の将来性」の発信や、「目標を明確」にすることも、従業員のモチベーションを高めるのに有効な手法の一つです。

そのほか、「社員が仕事を覚えるための職場環境」「自分の意見やアイデアを活かせる環境」の整備や、「メンター制度」「研修制度・学習支援制度」「能力評価の仕組みと昇進制度」などの導入といった施策も効果的であると考えられています。

このような施策を行うことで、社員が成長を実感でき、やりがいを感じながら仕事に臨んでもらえれば、ゆるブラックから脱却できるでしょう。

働かせ過ぎは論外であり、働き方改革自体はよい取り組みですが、残業時間とともに「働きがい」や「成長の機会」まで減らしてしまうのは、離職率の高まりや生産性の低下につながりかねず、よい状態とはいえません。従業員が将来への危機感や不安を抱えないよう、企業は何をすべきかを見つめていくようにしましょう。