

社長のマネジメントをサポート

経営管理マガジン

6

Jun
2018



02 経営TOPICS

“定期購入サービス”で、 他社との差別化を図るには？

03 データで見る経営

経営者の交代によって利益率が増加!?
事業承継がもたらす好機とは

04・05 労務ワンポイントコラム

労働基準法上の“使用者”とは、
誰のことを指す？
—直接雇用・出向・派遣の違い—

06 税務・会計2分セミナー

防災用品の購入費は、
用途によって勘定科目が異なる!?

07 増客・増収のヒント

拡大し続ける市場——
クラウドファンディングの
新たな活用方法とは？

08 経営なんでもQ&A

従来の縁故採用とはどう違う？
リファラル採用のメリット・デメリット

問い合わせ：永井会計事務所

住所：神奈川県藤沢市稲荷 1-9-52-2

TEL：0466-21-7530

FAX：0466-81-8150

“定期購入サービス”で、 他社との差別化を図るには？

インターネットの普及に伴い、様々な企業で取り入れられている“定期購入サービス”。すでに一般化しているこのビジネスモデルで他社と差別化を図るには、何が必要なのでしょうか？
今回は、ある企業のサービスを例に“他社との差別化”について考えていきます。

定期購入サービスの メリット

通常の通販サービスは、商品の売上が完了した時点で顧客との関係は一旦終了します。しかし定期購入サービスは、定期的に商品を提供することにより“長期的な顧客の囲い込み”を実現できます。このほかにも、企業側のメリットとして以下の点が挙げられるでしょう。

- 売上の安定化や収益の増加
- 売上予測がしやすくなり、在庫リスクが低減できる
- CRM費用(売上に貢献してくれる優良客を増やす費用)を最小限に抑えられる

このように定期購入サービスは非常に収益化を図りやすいため、様々な企業で導入されています。なお、顧客に定期購入してもらうためには、以下のような“お得感”の演出が大切です。

- 定期購入割引
- 継続回数に伴う特典やプレゼント
- 送料や手数料の無料化
- キャンセルや休止など、内容の変更がインターネット上で行える
- 初回全額返金保証サービス

ただし、これらの取り組みは多くの企業で行われています。では、他社と差別化を図るにはどのような工夫が必要なのでしょうか？

企業独自の 付加価値をアピール

2018年2月、日本最大級のファッション通販サイト『ZOZOTOWN』が『おまかせ定期便』サービスを開始しました。好みのテイストやサイズ、予

算など、利用者があらかじめ回答したアンケートや注文履歴などに基づき、専門スタッフが商品を厳選しコーディネート。定期的に5～10点の商品を届けるサービスです。なお、利用者は届いた商品の中から好きなものだけを購入し、不要な商品は無料で返品できます。専門のスタッフが50万点以上の中から、利用者に合うコーディネートを提案してくれるので、「まるで“自分専属のスタイリスト”がいるような感覚を味わえる」と評判です。

また、同様のサービスとして『月額制コスメボックス』があります。これは様々な企業が行っているサービスで、有名ブランドの新作など、様々なブランド・商品の中から美容のスペシャリストが厳選した商品を定期的にお届け。単品で買うよりお得に購入できると20～30代の女性に人気です。

このように、定期購入してもらうためには、1回だけでの購入では利用できない“定期ならではのメリット”を打ち出すことが重要でしょう。また、企業から商品を提案することで、顧客が購入する商品のジャンルや種類を広げることでもできます。

企業独自の“オリジナリティ溢れるお得感”を演出し、他社との差別化を図ってみてはいかがでしょうか。



経営者の交代によって利益率が増加!?

事業承継がもたらす好機とは

2016年11月に中小企業庁が発表した『事業承継に関する現状と課題について』によると、事業承継によって利益率や売上が増加した企業が多いことがわかりました。今回はこのデータを読み解きつつ、事業承継によって経営状態が回復したある事例をご紹介します。

事業改革意識が利益率を向上へ導く!?

同資料によると、経営者が55～64歳（2007年度時点）の企業のうち、2007～2008年度に“経営者が交代した企業”と“交代していない企業”では、交代した企業の方が経常利益率が高いことが判明。さらに、2014年まで7年間継続的に調査したところ、やはり経営者が交代した企業の方が、交代していない企業よりも経常利益率が平均約1.6倍という結果となりました。

また、“直近3年間で売上が増加した企業の割合”を経営者の年齢世代別に見てみると、経営者が30～39歳の企業は51.2%ですが、50～59歳の企業は26.0%、70歳以上の会社は14.4%と、経営者の年齢が上がるにつれ、売上高は横ばい、もしくは減少していることがわかりました。

この要因としては、高年齢化による投資意欲の減少や、リスク回避傾向の高まりが挙げられています。しかし、経営者の交代が必ずしも利益率向上をもたらすとは限りません。事業承継によって経営状態が回復した要因には“思い切った経営革新”があるようです。

事業承継を機に経営改革を行った事例

秋田県のある老舗酒造では、経営者交代をきっかけに“安価な普通酒”から“高品質な清酒”へ製造商品を変更。伝統にとらわれない経営戦略で収益力の回復に成功しました。

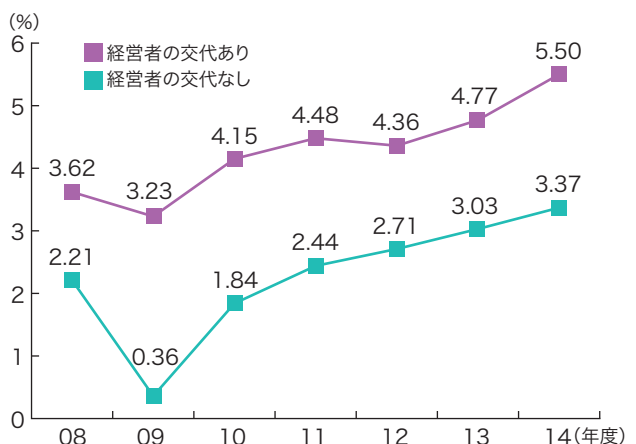
また、神奈川県のある精密板金加工業者では、経営者交代を機に“顧客の依頼を待つ社風”を一新。インターネットの活用やワークショップの開催を通じ、自社の技術力を社会に発信する戦略を取り、医療・航空・宇宙分野へ進出を遂げています。

早期の事業承継が利益向上への第一歩!

事業承継には、株式や事業用資産の移転など、様々な調整や手続きが必要です。しかし、同資料内の『代表者の年齢別にみた事業承継の準備状況』によると、60～80代の経営者の約半数が“事業承継の準備を始めていない”という結果が出ています。事業承継の準備期間の目安は5～10年といわれているため、できるだけ早い段階から準備を進めるようにしましょう。

後継者問題についてお困りのことがあれば、ぜひ一度ご相談ください。

経営者交代有無別に見た経常利益率の推移



資料：(株)帝国データバンク「COSMOS1(企業単独財務ファイル)」、「COSMOS2(企業概要ファイル)」再編加工
 (注)「経営者の交代あり」は、2007年度時点で経営者年齢が55～64歳の中小企業で、経営者の交代が2007年度内に発生した企業の平均値を算出したもの

出典：中小企業庁「事業承継に関する現状と課題について」(2016年6月6日)

労働基準法上の“使用者”とは、誰のこと

労働基準法には、使用者が遵守すべき規範が定められていますが、この“使用者”とは具体的に誰を指す言葉なのでしょう。今回は、直接雇用・出向・派遣の場合における使用者や労働契約の関係性について、判例も交えながら解説します。

使用者＝事業主ではない？

使用者というと、事業主や経営者を思い浮かべる方も多いのではないのでしょうか。しかし、労働基準法における“使用者”とは『事業主または事業の経営担当者、その他その事業の労働者に関する事項について、事業主のために行為をするすべての者』とされています(同法10条)。つまり、事業主だけを指す言葉ではないのです。

“労働者に関する事項”には、労働条件の決定・労務管理・業務における指揮命令などが含まれます。そのため、役員や部長、課長などの役職に囚われることなく、労働基準法各条の義務について“実質的に一定の権限を与えられているか否か”によって、使用者に該当するか否かが判断されるのです。つまり、たとえ役職についていたとしても、権限が与えられておらず、単に上司の命令の伝達者にすぎない場合は、使用者と見なされません(昭22.9.13発基17号)。

出向や派遣の場合の“使用者”とは？

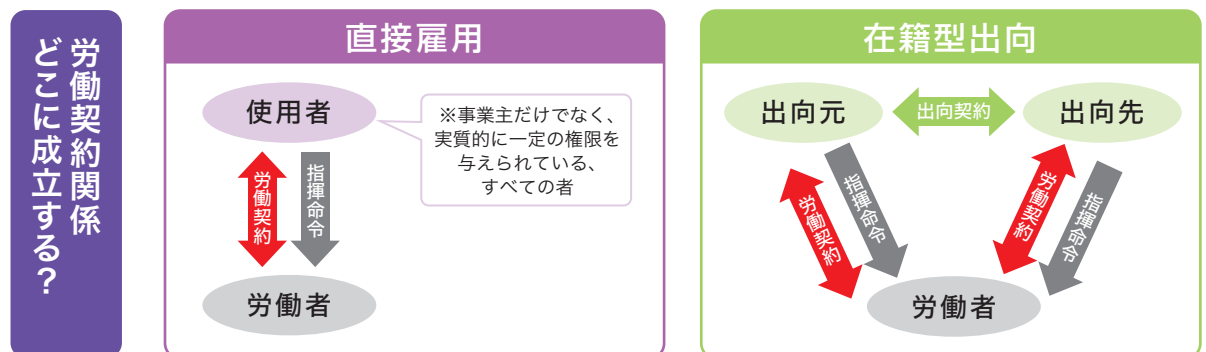
なお、労働基準法は本来、労働者と労働契約関

係にある事業に適用されます。そのため、労働者と使用者に“労働契約”があるか否かが重要なポイントとなるのです。では、出向や派遣の場合、誰が使用者となり、どこに労働契約が発生するのでしょうか？

まず、出向には“在籍型出向”と“移籍型出向”があります。在籍型出向の場合は、出向元・出向先の両方に労働者との労働契約関係があるため、出向元・出向先双方に使用者責任が発生します。一方、移籍型出向は出向元との労働契約を終了し、出向先のみと労働契約を締結するため、出向先の使用者が労働基準法上の使用者責任を負うこととなります。また、派遣社員の場合は、派遣先が業務の指揮命令を行います。原則として雇用している派遣元に使用者責任が課せられます。

黙示の労働契約が成立する要件とは？

なお、使用者と労働者で合意があれば、労働契約自体は口頭でも成立します。そこで、黙示の労働契約(口頭での労働契約)について労働契約の所在が争われた判例(『サガテレビ事件』/福岡高裁昭和58.6.7)から、使用者の定義について考えていきましょう。



を指す？ —直接雇用・出向・派遣の違い—

【事件の概要】

印刷会社であるX社と、テレビ放送業を営むY社は業務委託契約を締結していました。そして、X社に雇用されたAさんたちは、採用時からこのY社に派遣され、Y社の指揮監督下で印刷業務に従事していました。しかしその後、X社とY社の業務委託契約が解除されたことに伴い、X社はAさんらを解雇しました。そこでAさんらはY社と雇用契約関係が成立しており、Aさんらの使用者はY社だとして、従業員の地位を保護するよう請求訴訟を提起したのです。

【判決の概要】

『使用従属関係があるからといって、直ちに労働契約関係が成立するとはいえず、少なくとも当事者間の黙示の意思の合致がなければ成立しない』とし、“黙示の労働契約が成立するための要件”として以下の項目を挙げました。

- (1) 外形上、派遣先企業の正社員とほぼ同様の労務を提供している
- (2) 派遣先企業との間に、事実上の使用従属関係がある
- (3) 派遣元企業が企業として独自性なく、または派遣先企業の代行機関と同視できるなど、その存在が形式的名目的
- (4) 派遣先企業が、派遣労働者の賃金額・その他の労働条件を決定している

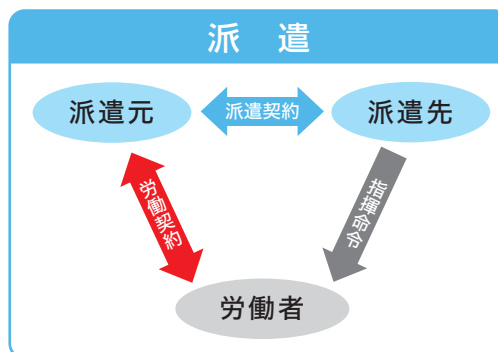
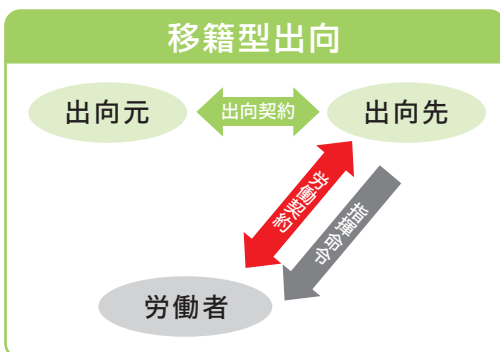
この要件に即して事例を見てみると、

- (1) AさんらはY社の従業員と同じ仕事をしていたため、要件を満たしている
- (2) AさんらとY社に、使用従属関係が認められるため、要件を満たしている
- (3) X社はY社から資本的・人的に独立した会社であるため、要件を満たさない
- (4) 業務委託料は、派遣労働者の人数・労働時間量にかかわらず一定額。そのため、Y社がAさんらの賃金を決定していたとはいえない。また、採用・その他の労働条件も派遣元であるX社が決定していたため、要件を満たさない

つまり(1)(2)は要件を満たすものの、(3)(4)の要件を満たさないため、『AさんらとY社に、黙示の労働契約は認められない』との判決がなされました。

なお、使用者性の判断は、ほとんど直接雇用といえる程度の関係がないと肯定されません。しかし、資本関係のある会社の派遣社員を使用したり、派遣会社に追加料金を支払って派遣社員に長時間の残業をさせたりすることは避けた方が無難でしょう。

労働契約についてご不明な点があれば、専門家へお問い合わせください。



防災用品の購入費は、用途によって勘定科目が異なる!?

地震や土砂崩れ、噴火など多くの災害に見舞われている日本。そのため、東京都や大阪府など全国16以上の自治体では、“防災用品の備蓄に関する条例やガイドライン”を定めています。では、会社でヘルメットや非常食などの防災用品を購入した場合、税務上どのように処理すればよいのでしょうか？

基本は“繰り返し使えるか否か”で勘定科目を判断

会社で防災用品を購入した場合、それらの費用は原則的にすべて経費として損金算入できます。ただし、“防災用品”と一括りにいっても、用途により勘定科目が異なるので注意が必要です。

たとえば、ヘルメットや毛布といった防災用の器具備品は『減価償却資産』として処理します。一般的にこれらの防災用備品は物品の単価が少額(10万円未満)であるため、備蓄時に事業供用があったものとして、購入した事業年度の損金に算入することが可能です。

また、防災用として備蓄する非常食・医療品・電池などは『消耗品費』に該当します。通常、業務に必要な未使用の物品は貯蔵品とされ、使用・消費時に損金算入しますが、非常食は“備蓄・保存すること”が目的です。そのため、備蓄された時点で事業供用があった(=使用・消費した)ものとして、購入した年度に損金算入しましょう。

従業員に支給すると福利厚生費？

前述のとおり、原則として防災のために“繰り返し使うもの”は『減価償却資産』、“繰り返し使用しないもの”は『消耗品費』となります。しかし、同じ非常食などでも消耗品費にならないケースもあるのです。

たとえば、会社で非常食などを一括で購入し、自宅に備えてもらうため社員全員に配布したとします。この場合、購入費は消耗品費ではなく『福利厚生費』となります。

つまり、“繰り返し使用しない防災用品”を社内に備蓄する場合は『消耗品費』、従業員に配布する場合は『福利厚生費』で処理しましょう。

防災用品の備蓄が条例となっている都市も！

東京都では、平成25年4月に『東京都帰宅困難者対策条例』を施行。事業者には、全従業員×3日分の水・食料・そのほか必要物資の備蓄が努力義務とされています。そのため、非常食に加えて毛布、簡易トイレ、救急医療薬品類、携帯ラジオ、懐中電灯などを備蓄しておくことが望ましいでしょう。

この東京都の条例策定をきっかけとして、全国の各自治体で防災用品の企業備蓄に関する条例が策定・施行される動きが広がっています。購入した防災用品の勘定科目や損金算入について、ご不明な点があればお問い合わせください。





拡大し続ける市場—— クラウドファンディングの 新たな活用方法とは？

ここ数年、クラウドファンディング市場が劇的な広がりを見せています。これまでは新商品やサービスを開発するための資金調達手段として利用されてきましたが、最近では、資金調達以外の活用方法もあるようです。

マーケットが年々倍増！

インターネットを通じて、不特定多数の人から資金出資を募るクラウドファンディングは、2012年前後から活発に利用されはじめました。株式会社矢野経済研究所の調査によると、2013年度では約124億円だった市場規模が、2015年度には約379億円、2016年度には約745億円に達したことが判明。世界規模では、2025年に10～11.5兆円を超えると予想されています。

クラウドファンディングは、大きく“金融型”（投資型・融資型・株式型）と“非金融型”（購入型・寄付型）に分類され、出資者や支援者への還元方法が異なります。金融型は、利子や配当として出資者がリターンを受け取る一方、非金融型である購入型は、クラウドファンディングにより開発された商品・サービス・権利自体をリターンとして受け取ります。また、同じく非金融型である寄付型は、資金を全額寄付に充てるため、支援者へのリターンはありません。

資金調達+αの使い方が有効

銀行融資や株式に次ぐ資金調達手段として知られるクラウドファンディングですが、近年では、マーケティングやニーズ調査など、資金調達以外の目的でも活用され始めています。

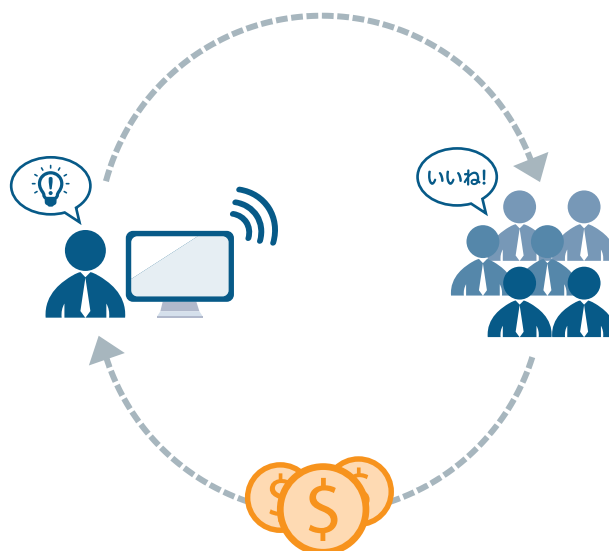
たとえば、2015年にSONY（ソニー株式会社）がクラウドファンディングで1億円以上の資金を集めたスマートウォッチ『wena wrist』プロジェクト。これには資金調達以外にも“マーケットの

ニーズを探ること”や“支援者のフィードバックを製品開発に活かす”という目的がありました。

また、1億2,800万円もの資金調達を達成し、国内クラウドファンディング資金調達額の最高記録を樹立（※1）したことで大きな注目を集めた、電動ハイブリッドバイク『glafit（グラフィット）バイク』。これを手掛けたglafit株式会社によると、クラウドファンディングを利用した本来の理由は“テストマーケティング”だったといえます。

このように、資金調達以外の目的でクラウドファンディングを利用する企業は今後も増えていくでしょう。また、ご紹介した以外にも広告宣伝ツールなど、多様な活用方法があるようです。新商品やサービスの開発を検討されている企業は、マーケティングも行える資金調達方法の一つとして、活用してみてもいかがでしょうか。

※1 2018年1月時点



Q&A

従来の縁故採用とはどう違う？ リファラル採用のメリット・デメリット



先日、“リファラル採用”という採用手段があることを知りました。当社でも導入を検討していますが、従来の縁故採用とはどのような違いがあるのでしょうか？ また、導入のメリット・デメリットも教えてください。



リファラル採用には、採用に掛かるコストが大幅に抑えられ、優秀な人材が集まりやすいという利点があります。また、従来の縁故採用とは異なり、紹介されたからといって必ずしも採用しなければならないわけではありません。

リファラル採用とは？

GoogleやFacebookなど、アメリカの約85%以上の企業が導入済だといわれるリファラル採用。『referral(リファラル)』とは“推薦”という意味で、社員が自社の社風や業務にマッチしそうな知人を自社の人事部などに推薦し、選考を行う採用方法です。一般的な採用よりもコストや労力をかけず、効率的に企業側の望む人材が確保できるとあって、日本でも浸透しつつあります。

また、会社に影響力のある幹部社員や取引先の紹介により、ほぼ確実に採用が決定する従来の縁故採用とは異なり、きちんと選考が行われるのが特徴です。

リファラル採用の3大メリット

一般的に、採用活動は求人サイトへ広告を掲載したり、人材紹介会社へ依頼をするなど、コストも手間もかかります。さらに、自社の希望する人材を必ず確保できるとも限りません。

一方、リファラル採用は、社員自身が「自社で活躍できそう」「自社に適している」と判断した人物を推薦するため、採用コストを抑えられるとともに、組織に合った優秀な人材を採用できる可能性が高くなります。また、選考時の面接だけではなく、社員本人からその人物の“評価”を前もって聞けるのも大きなポイントです。

さらに、応募者側にとっても、社員から社内の様子を事前に知ることができるため、入社後に“イメージと違った”ということが少なく、結果として定

着率が高くなります。

このように、リファラル採用は『コスト』『優秀な人材の確保』『定着率』が優れた採用手段だといえるでしょう。

長期的スパンでの導入検討を

社員に「いい人を紹介して」とただ声をかけるだけでは、応募者数を確保することも、優秀な人材を採用することも困難です。また、この採用制度は社員の積極性や人脈がカギとなります。そのため、人材を多数確保したい場合や短期間での採用を検討している場合には不向きな方法といえるでしょう。

まずは知人に紹介したくなるような職場環境を整え、従来の採用方法と組み合わせながら、長期的なスパンで導入を検討していきましょう。

