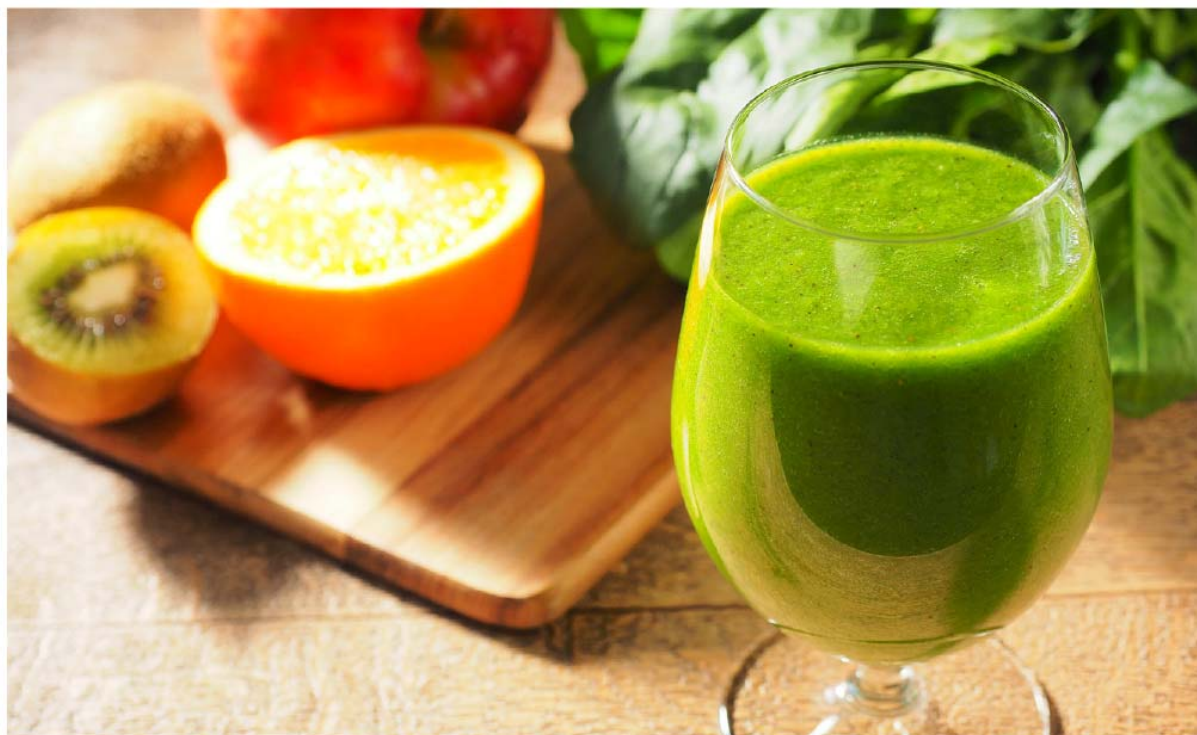


社長のマネジメントをサポート

# 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：永井孝幸税理士事務所  
住所：岐阜県各務原市那加桐野外二ヶ所大字  
入会地6番地4 エステイタスKN-6 101号  
フリーダイヤル 0120-016-555  
TEL：058-380-6336

# “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、利用者に向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。

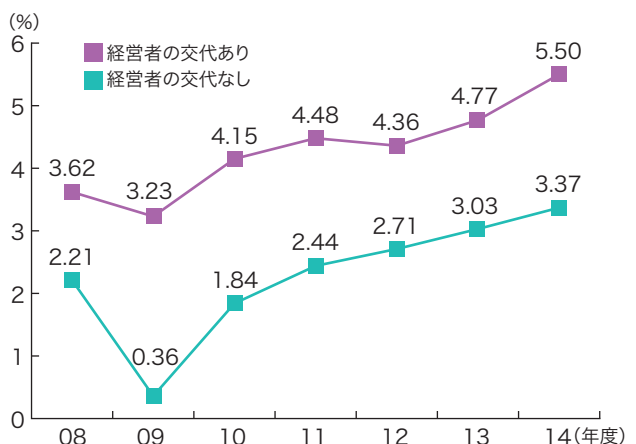
また、神奈川県のある精密板金加工業者では、経営者交代を機に“顧客の依頼を待つ社風”を一新。インターネットの活用やワークショップの開催を通じ、自社の技術力を社会に発信する戦略を取り、医療・航空・宇宙分野へ進出を遂げています。

### 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。

