



けいそう  
勁草法律事務所

「疾風に勁草を知る」  
「会社経営者・個人事業主の皆様にとって  
いつでも頼れる存在に」

稲荷町電停方面から当事務所所在ビル  
JR広島駅から徒歩8分／稲荷町電停 徒歩2分

お問い合わせ、ご予約  
082-569-7525

おはようございます。勁草法律事務所です。

盆に入った頃から急激に猛暑になってきました。昔から、「暑さ寒さも彼岸まで」といいますが、ここ最近盆の頃までは暑さが厳しいものの、盆を過ぎると秋の気配を感じたように思いますが、今年は梅雨明けが遅かった分、暑くなる時期もずれているようです。当面は暑い日が続くようですので、どうぞ熱中症などにはくれぐれもお気をつけてお過ごしください。



今回はオリジナルの記事は、会社が一方的に給与を減額する場合の注意点に関する記事と、スポーツ施設等によくみられる損害賠償責任を負わない旨の条項の有効性についての記事を取り上げました。それ以外の記事は今回はマーケティングに関するものになります。

御社・御事務所のご経営・運営に少しでもお役立て頂ければ幸いです。引き続き新型コロナウイルスの早い終息をお祈り申し上げます。

なお、当事務所では以下の日程で勉強会を開催いたします。

「強い（つよい）草となるため」の勉強会（経営に役立つ研修会）第25回のご案内

「コロナ時代の上手な金融機関との付き合い方や数字の見方・これからの労務管理における注意点は？」

○こんなことを学べます

- ・決算書や会社の数字での注意点を学べます。
- ・金融機関が見ている数字はどこか、注意点を知ることができます。
- ・新型コロナウイルスやリモートワーク・働き方改革等での労務管理における注意点を知ることができます。 など

実施日時 令和2年8月24日（月曜日）勉強会：午後6時から7時45分

場所 ロイヤルタワー2階会議室（広島市南区稻荷町1番1号）

参加費用：1000円（消費税込）

定員：10名（先着順・残4席）

第1部：午後6時～7時（質疑応答含む）

「銀行はここを見ている，決算書類での注意点・銀行との付き合い方」

講師：株式会社ビジネスサポートクリエイト

代表取締役 持田 光宏 氏

第2部：午後7時～7時45分（質疑応答含む）

「働き方改革や新型コロナ関係・リモートワークの労務管理上の注意点」

講師：勁草法律事務所

代表弁護士 西丸 洋平

※当事務所ないし会議室には駐車場がございませんので、お車でお越しの場合は最寄りのコインパーキングにご駐車下さい。

※勉強会終了後近くの飲食店にて懇親会を行う予定です（新型コロナウイルスの感染状況によっては中止する場合があります）。

■ 準備の都合上8月21日（金）までに出席のご回答をfaxないし本メールにご返信下さい。

---

## 会社側が一方的に給料を下げることは可能？給料の変更でのトラブルで注意すべき点とは。

---

20.08.17 | オリジナルメルマガ



景気の状態や従業員の勤務状況・はたまた社長等の個人的な思いで従業員の給料を変更した・その後抗議が来たということはある話です。給料を決める際の考慮要因は様々ありますが、給料の金額は雇用契約の内容ですから、一方の思惑で当然変更できるのかという問題があります。今回はこういった給料の変更に関する問題点などを取り上げます。



### ○合意以外に変更ができる場合とは？

就業規則の規定に基づき、給与の変更ができる場合があります。その一つは、給料を決める要因に職能資格制度（一定の業務を行う能力を職能資格という資格をクリアすることによって確保し、この資格と給与をリンクさせる制度）や職務給制度（行ってもらった仕事内容と給料金額を直接リンクするもの）等の場合には、資格や業務内容と賃金テーブルがリンクします。人事評価の内容と組み合わせることで賃金テーブルを作ることになりますが、小さな会社で複雑な賃金テーブルや制度を作ることには大変ですし、運用をきちんと制度通り行わないと運用ルール違反ということがかえってトラブルの際に不利な状況におかれる可能性があります。

こうした制度を行う場合には、職能資格制度と評価で給料を決める場合には、そうした根拠を就業規則におくとともに、きちんとルールを定めて運用をする必要があります。根拠がないのであれば、こうした制度に伴う運用という話できませんし、仮に制度を置いていたとしても運用がルールから外れている・評価の根拠が薄い(事実反している)ということであれば、恣意的な人事評価と給料改訂ということで給料の変更が無効になる可能性があります。職務給制度や成果給制度の場合であっても同様のことは言えます。いずれにしても、人事評価制度などを導入する場合にはきちんと運用面を含めてクリアする必要があります。というより、こうした制度を導入する意味は、いわゆる「社長が鉛筆をなめながら直感で決める」という話から離れるところになるでしょうから、この点をきちんと考える必要があります。

次は、懲戒処分(会社の秩序を乱す行為への懲罰)としての減給があります。この場合には、減給ができる場合を就業規則に定めるとともに、問題行為があったかどうかの事実確認や始末書の提出・減給処分が相当かどうかよく検討する必要があります。減給処分よりも通常は軽いけん責処分等があるでしょうから、それよりも重い処分にするだけのものがあるのか(一般的に見てそう言えるのか)を検討する必要があります。また、減給幅には法令を踏まえて就業規則で上限を設けるのが通常ですから、上限を超えた減給はできないので減給金額がどうかを注意する必要があります。

○就業規則がない場合に減給はできないのでしょうか？

結論から言えばできる場合があります。給料は契約内容ではあるものの、継続的な契約であり、課長か部長か等といった職位や人事評価に伴い昇給や減給がある・業務内容ゆえに特に給与が高いこともあるものの、諸般の事情から変更が必要でそれに伴う範囲等であれば、人事権の行使を会社は行うことができます。人事権行使の範囲内であれば、就業規則の決まりがなくても給与の変更自体は可能です。

そうなると、就業規則を定めて運用する必要があるのかという話もありますが、そう簡単ではありません。人事権の行使といっても、契約上会社側に一定の裁量の範囲内で認められているものですから、裁量の範囲を超えれば当然違法なものになります。違法になると、先ほどの就業規則で定めている場合もそうですが、給与の変更(減額)は無効となります。言い換えると、減額後の期間の差額を会社側は支払う必要があります。加えて、裁量の範囲を超えている場合には、いわゆるパワハラ(例えば、過少な仕事しかさせていない・無理な退職勧奨がある)の存在が認められる可能性もあり賠償請求を受けるリスクが生じるケースもありえます。あくまでもケースごとの事情によりますが、無視できない要素はあります。

裁量の範囲かどうかで問題となるのは、実際は退職勧奨目的で理由のない給料引き下げ・理由はあるけれども、理由にみあわない給料の引き下げを行うのではないか、その他何かしらの報復目的によるもの等で同様の事態かどうかです。同じことは、先ほど取り上げた就業規則に基づく制度でも運用に問題があるのではないかという場合も想定できます。

ここで問題となるのは、給料を引き下げる理由やその金額、引き下げを巡る状況です。通常問題社員に対してであれば、業務態度や成績・評価は低くなりますので引き下げの理由自体はあることとなります。恣意的であると言われたいためには、人事評価の仕組みや記録があれば問題はありませんが、特に記録がなく問題があったのではないかという話だけでは言った言わないのリスク（下げる方で資料を残す必要があります）が出てきます。問題となる行動の内容については記録だけでなく、その内容も重要です。あまりに小さな問題の集まりでは注意もなく給与引き下げにつながる低評価になるのかという問題もあります。要するに、それなりの問題行動や態度などから評価をきちんと行い、それに見合った給与引き下げを行ったというのでは問題はありません。そうだといえるのか(きちんと説明をできるのか)がここでの問題点です。金額面では特に大きくなってきます。給与引き下げ金額については、生活を支えるものであるため下げにくい面があります。他方で、低評価の内容や仕事内容や職位の変更の有無、周りの同様の立場の従業員との均衡・会社の業績その他の事情も考慮されるべきものではあるので、そうした点から説明ができるのかが重要です。

単に社長の一存という場合、ここは後付けになりますが、理由を説明できないもの・説明できないほどに下げている等の場合にはリスクが伴います。また、短いスパンで低い人事評価→給与引き下げを行う場合には、退職へ追い込むためのものであるかが問題になる可能性は高くなります。ここでは退職勧奨があったのか・低い評価が続くほどの事態があったのか・是正指導をしたのか・引き下げを行うスパンの長さ・給与の引き下げ金額(1回だけでなく、全体で見てどうかも問題となります)がシビアに問題となります。先ほど挙げた仕事内容や職位の変更・周りとの均衡等も説明をするための要因とはなりますが、続いて給与を引き下げないといえるだけの事情の有無を確認する必要があります。ちなみに、仕事内容を変更するといってもそれ自体がパワハラとなりかねない単純作業など過少業務への変更には変更するだけの事情が必要となります。一例としては、仕事がそもそも確保できない(経営や景気などの事情)のほかに、業務能力面の評価などが考えられますが、特に業務内容を限定しての採用(中途採用に多い傾向にあるように思われます)の場合には基本的には変更はないのが前提ですから、この理由は強く必要となります。

このように給与引き下げのトラブルは一度起きると面倒な面がありますので、事前にきちんと対応できるような仕組みづくりや意識変革が重要です。

---

## サービス提供等から発生した損害の賠償請求を事業者にしらない免責条項は有効でしょうか？

---

20.08.17 | オリジナルメルマガ



スキーやスキューバダイビング、ボルダリングなどへの参加にあたって、参加に関連して参加者に生ずる可能性がある傷害その他の損害すべてについて、参加者本人が責任を負うことに同意する、という内容や、傷害や財産の損害、過失により生じた事故による死亡を含むすべての損害賠償について、運営者・サービス提供者への請求権を放棄する、といった内容の同意書の署名を求められることがあります。

また、こういった危険を伴うスポーツ等でなくても、たとえばエステやカラーリングなどでもサービス提供により生じた体調不良やアレルギー症状などについて、あらかじめお客様の方から損害が発生したときに賠償請求をしないことの同意をしてもらう場合もあります。

こういったいわゆる免責同意書の作成をしていた場合、スポーツを行っている最中の体調不良や怪我、あるいはサービス提供により生じたアレルギー症状があったとしても、運営者側や店としては、免責同意書がある以上、責任は一切負わないと主張することはできるのでしょうか？



○消費者契約法による制限を受ける可能性

スキーなどのスポーツ施設の利用やエステ等のサービス提供にあたっては、事業者と消費者の契約にあたって適用される消費者契約法の規律を受けます。この法律では、消費者と事業者との間での情報の質や量・交渉力の違いから、消費者にとって一方的に不利益な条項により消費者の正当な利益が害されることを防ぐために、事業者の損害賠償責任を免除する条項・消費者の利益を一方的に害するような内容の条項は全部または一部が無効になる旨定められています。

そもそも、スキーなどのスポーツ施設の運営者の場合、単にスキーなどのスポーツができるよう施設などを利用できるようにするだけではなく、施設などの利用の際に、利用するお客様が安全・安心して使えるようにする義務があります。さらに、危険を伴うスポーツの場合はインストラクター等が参加者の動静を常に気をつけて何か異常が生じたときはすぐに適切な措置がとれるようにしたり、救護できるようにする義務があるとされています。また、エステ等のサービス提供する店の場合も、お客様の身体に異常が生じないようあらかじめ体調等必要な事項の聞き取りをする、もし異常があれば施術を中止するといった配慮をする義務があるといえます。

こういった義務に違反した場合、施設の運営者やサービス提供をする店には債務不履行責任が発生することになりますが、これらの責任を全く負わないという条項に、お客様の同意を求めることは、いかなる場合でも施設の運営者やサービス提供する店が責任を負わないことになってしまうため、お客様にとっては一方的に不利益な条項といえます。

そのため、「当スポーツ施設で発生した事故等については、施設側はいかなる理由があっても、一切損害賠償責任を負わないことに同意しました。」という内容の条項や、「当店でサービス提供を受けた際に発生した体調不良やアレルギー症状等については、すべて私（お客様）自身が責任を負うこととします」といった条項を設けたとしても、無効となります。

特に同意の内容が人の生命や身体といった非常に重大な法益について、あらかじめお客様が事業者に対するすべての責任追及をしないという内容の同意をするということになると、お客様は実際にどんな損害が生じうるかわからないまま同意している場合が一般的といえます。そういったリスクについて十分に把握しないままに同意をしたとしても、有効にするわけにはいかないといえます。

○免責条項が有効とされる場合はどんなときでしょうか？

上記の条項は「いっさい損害賠償責任を負わない」ことへの同意であるから無効としても、それでは損害賠償の一部について免除する場合にはどうでしょうか？

この点、事業者等の故意または重過失による債務不履行責任について責任の一部を免除する場合であっても、同じく消費者契約法では無効とされています。ですから、「当店の損害賠償額の範囲はサービス利用料の範囲に限ります」「当施設の損害賠償については、怪我等についての治療費等の直接発生する損害に限り責任を負うこととし、怪我等が生じなければ得られたであろう利益その他の間接的な損害については負わないものとします」という内容であっても、無効ということになりますので注意が必要です。

他方、事業者等の軽過失による損害については、消費者契約法上債務不履行の一部免除であっても有効とされています。

ただ、危険を伴うスポーツの場合、施設側が負っている義務の程度が大きいことが多く、そのため義務違反が軽過失とされにくい場合が通常ではないかと思えます。お客様の側で事前に注意事項の説明を受け、体調不良等告知しないといけない事情があったにもかかわらず告知せずに参加することで体調が悪化した場合や、エステ等の場合でも同じく事前に既往症がある場合やアレルギー症状があるなど、施術前に伝えておかないといけない事柄があったにもかかわらず伝えていなかったために、症状が悪化した場合など、限定された場合になってくるでしょう。

ですから、お客様に注意事項等を事前に伝え、あてはまる場合や参加中や施術中に体調不良があった場合は申し出るようにと伝えていたにもかかわらず、申し出がなく症状が悪化した場合などは責任を負わない、とする限度で同意書をとっておくことは有効といえます。

有効になるような内容で同意書をもらっておくとともに、それを超えるけが等の損害がお客様に発生した場合に備えて、保険に加入する等の対応をとっておくのが良いでしょう。

## 各Web広告の貢献度がわかる『アトリビューション分析』とは

20.08.07 | ビジネス【マーケティング】

Webマーケティングの世界では、どの広告がどれだけユーザ



ーの商品購入に貢献したかを評価する『アトリビューション分析』という分析方法があります。

それぞれの広告の貢献度が不明だと、より多くの予算を投入するべき広告もわかりませんし、人員を割くべきポイントも見えません。

そこで、アトリビューション分析を行えば、ユーザーの商品購入につながった広告がわかり、そこに力を注ぐことができるのです。

今回は、適切なWebマーケティングを行うための『アトリビューション分析』について、解説していきます。



重要なのは最後に見た広告だけ？

消費者が商品を購入するとき、きっかけとなるのは、その商品のパッケージや広告であることが多いでしょう。

また、資料請求や会員登録といった行動を起こすときにも、さまざまなタイプの広告が決め手になっている場合がほとんどです。

マーケティング分野において、**購入や登録といった最終的な成果のことを、『コンバージョン』**といいます。

宣伝・広告は、このコンバージョンに至るための手段として考えられています。

さて、アトリビューション分析が浸透する前には、マーケティング戦略の効果を測定するときに、このコン

バージョンをもたらした直前の広告しか評価しない傾向がありました。

たとえば、ユーザーがECサイトで商品を購入したとき、そのユーザーが商品を購入する直前に見ていたWeb広告しか評価されなかったのです。

しかし、最後に見たECサイトのポップアップ広告は、購入クリックのきっかけにすぎず、本当の購入動機になったのは、たまたま情報サイトで目にした口コミだった、ということもありえます。

以前は、そうした広告同士の効果の関連性を知ることは不可能でした。

ところが最近になり、『ビュースルー・コンバージョン』といって、**ある広告を見たユーザーが、そのあとで別のルートから商品を買ったのか、買わなかったのか**ということまで追跡して知る技術が登場したのです。

そこで生まれたのが、アトリビューション分析です。

アトリビューション分析では、コンバージョンにつながった直接の広告だけではなく、成果に至るまでの複数の接点も考慮します。

たとえば消費者が、ECサイトで家電製品を購入するときには、メーカー公式サイトはもちろん、価格の比較サイトや複数のECサイト、また、個人のブログレビューやSNSの口コミ、YouTubeの『使ってみた動画』などもチェックして、最終的に納得してから、製品を決めたりもします。

その途中で、どれを見た消費者が商品を買い、どれでは買わなかったのか、といったデータを分析することで、よりよい広告戦略が立てられるのです。

## 5つのモデルで消費者行動を知る

アトリビューション分析には、買うかどうか検討し始めてから実際に買うまでの期間が長い商品が向いているといわれています。

特に、さまざまな場所で広告を見るうちに購買行動に結び付くような、コンバージョン経路が複雑な商品に適しています。

逆に、どこでも買えて価格が同じくらいのもものは、あまり結果が期待できません。

それでは、アトリビューション分析の5つのモデルを紹介し、取り組み方について解説していきます。

### (1) 均等配分モデル

アトリビューション分析の中でも一番基本となるモデルで、コンバージョンに結び付いたユーザーと接点のあった広告を、すべて拾い上げて評価します。

どの接点が多かれ少なかれ効果的だったかを網羅的に把握できるモデルで、重点的に力を入れる広告媒体を決める際に有効です。

### (2) ラストクリックモデル

従来の広告分析と同じように、最終的にユーザーが接触し、購入に結びついた広告の貢献度を100%として

効果を測定します。

短期間に一気に拡散するキャンペーンや、ユーザーがあまり検討する必要のない、比較的安価な商品の広告に向いており、比較的費用対効果の高い広告を打つことができます。

### **(3) ファーストクリックモデル**

前者とは逆に、ユーザーが最初に接点を持った広告だけを評価するモデルです。

積極的に新規の顧客を獲得する必要があるキャンペーンや、ブランドや企業の認知・イメージの浸透などを目的とした、より積極的な施策に向いています。

### **(4) 減衰モデル**

コンバージョンの発生した日と、接点のあった日が遠ければ遠いほど、貢献度が低かったとするモデルです。

ラストクリックモデルに近い考え方で、全体の効果に目配りしながらも、なるべく費用対効果を重視して広告に投資したい場合に向いています。

### **(5) 接点ベースモデル**

最初の接点となった広告と、最終的に購入に結びついた広告の貢献度を高めに評価します。

これにより、消費者へのブランド認知につながった接点と、販売につながった広告を重視する販売戦略を立てることができます。

現代の消費者は、たくさんのメディアを経由して、商品にたどり着いています。

多様化している広告媒体を正しく評価し、より効果的に利用するためにも、アトリビューション分析は、多くの企業が取り組むにふさわしい手法といえるでしょう。

※本記事の記載内容は、2020年8月現在の法令・情報等に基づいています。