

[人事レポート vol.24 202112]

◆ 2021年冬季賞与の展望

◆ 中小企業、人事のDX (デジタルトランスフォーメーション) の現状と対応のヒント

◆2021年冬季賞与の展望 —業績回復続くも、前年比マイナス1-2%程度か

2021年冬季賞与決定に影響する第3四半期までの各指標が発表されました。雇用、物価、企業収益の視点から昨年の冬季賞与、今年前半の夏季賞与支給時と対比し、2021年の冬季賞与について展望してみます。

[図表1] 2021年冬季賞与を取り巻く環境

		2019年		2020年				2021年		
		冬	夏	冬		夏		冬		
		19年度上期	19年度下期	20年度上期		20年度下期		21年度上期		
雇用	完全失業率(%)	2.30	2.35	2.87		2.92		2.85		
	有効求人率(倍)	1.61	1.51	1.13		1.07		1.13		
物価	消費者物価指数 (前年同期比、%)	0.6	0.5	0.1		▲ 0.7		▲ 0.5		
	除く生鮮食料	0.6	0.6	▲ 0.2		▲ 0.7		▲ 0.4		
日銀短観 業況判断DI	全規模・全産業	2019年12月		2020年6月		2020年12月		2021年6月	2021年9月	
		4		▲ 31		▲ 15		▲ 3	▲ 2	
企業収益 (金融業、保険業を除く)	経常利益 (前年同期比、%)	19年 4-6月	19年 7-9月	19年 10-12月	20年 1-3月	20年 4-6月	20年 7-9月	20年 10-12月	21年 1-3月	21年 4-6月
		▲ 12.0	▲ 5.3	▲ 4.6	▲ 28.4	▲ 46.6	▲ 28.4	▲ 0.7	26.0	93.9

(注) 日銀短観業況判断DIは「良い」-「悪い」、%ポイント。

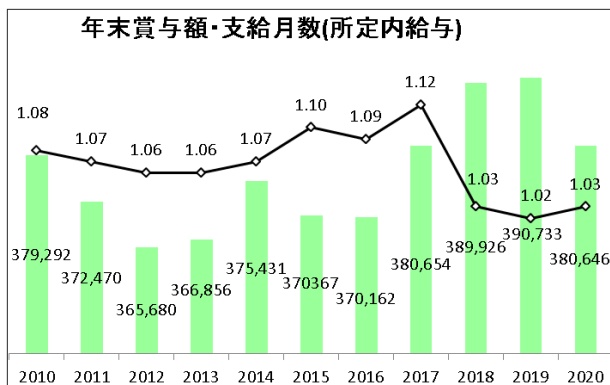
(出所) 総務省「労働力調査」、「消費者物価指数月報」、厚生労働省「一般職業紹介状況」、「毎月勤労統計調査」、日本銀行「企業短期経済観測調査」財務省「法人企業統計」

雇用は、失業率は升降傾向から下降に、求人倍率は下降傾向から上昇に転じ、正社員を中心に最も厳しい状況を脱して改善されつつありますが、コロナ前(2019年)の水準までには回復していません。

物価は、買い控えによる需要減少による物価下落が底を打ちましたが、直近では石油をはじめとする原材料の価格や輸送コスト上昇が徐々に物価を押し上げています。

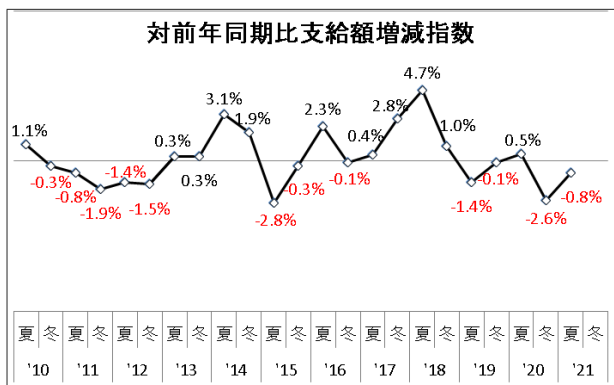
企業収益は、今年に入って大幅に改善し、前年同期比の増益幅は2倍近くに達しています。一部の企業では史上最高益を見込むなど、全体が好調に回復しつつある一方、旅行、宿泊、飲食、小売などのサービス業は苦境が長引き、日本全体では2019年の水準までには回復していません。

[図表2] 年末賞与額・支給月数(所定内給与)



出所: いずれも厚生労働省・毎月勤労統計、事業所規模5人以上

[図表3] 対前年同期比支給額増減指数



以上の点から、2021年冬季賞与は、景気回復が継続するものの全体で前年より1-2%の減少が見込まれます。依然として厳しい状況にある業種や企業は一定数あり、自社の支払い能力に応じた水準となるでしょう。

◆中小企業、人事のDX(デジタルトランスフォーメーション)の現状と対応のヒント

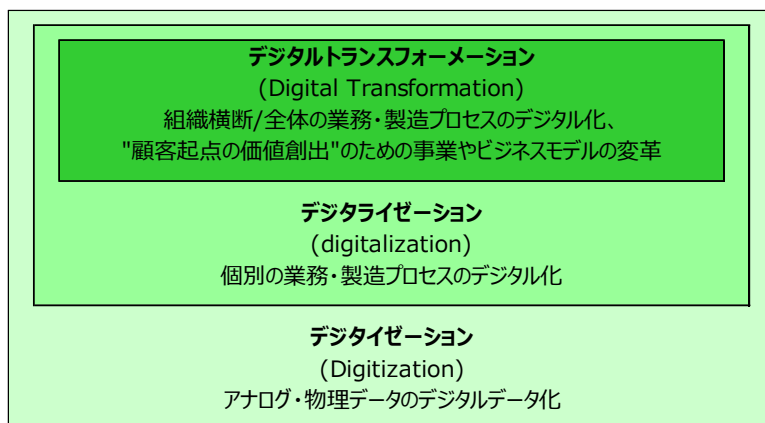
今年9月1日、国、地方行政のIT化やデジタルトランスフォーメーション(以下「DX」という)の推進を目的とするデジタル庁が発足しました。最近よく見聞きするようになった「DX」について、その構造やこれまでの取組から中小企業、人事の対応のヒントを紹介します。

1.2025年問題、DXの構造

経済産業省が2018年に策定した「DXを推進するための新たなデジタル技術の活用とレガシーシステム刷新に関するガイドライン」では、「DXが進まなければ2025年以降、最大で年間12兆円の経済損失が生じる可能性も高い」と警告しており、『2025年の崖』と呼ばれています。行政機関のレベルで見ると、新型コロナ対策の各種給付金申請・支給やワクチン接種など各種手続で、先進諸国と比較して効率の低さが指摘されましたが、経済損失だけでなく、命にかかわる重大な問題です。企業においては、経営の根幹にかかわるかもしれない問題といえそうです。

経済産業省の『DXレポート2(中間取りまとめ)』によると、DXの構造は次のように考えられています。

[図表4] DXの構造



出所:経済産業省:『DXレポート2(中間取りまとめ)』

1)デジタイゼーション(Digitization)

アナログ・物理データのデジタルデータ化。例えば、手書きの書類をデジタルデータの入力とするなどです。物理的な保管場所が不要となり、同時に複数からアクセスでき、データチェックや利活用が容易になります。

2)デジタルライゼーション(Digitalization)

個別業務・製造プロセスのデジタル化。例えば、アルバイトが出勤希望を入力すると、勤務シフト案が生成され、管理者が修正・完了することで、勤務シフト表ができ、全社データとして保存するなどです。これにより作業時間の削減やミスの防止などの効果が期待できます。

3)デジタルトランスフォーメーション(Digital Transformation)

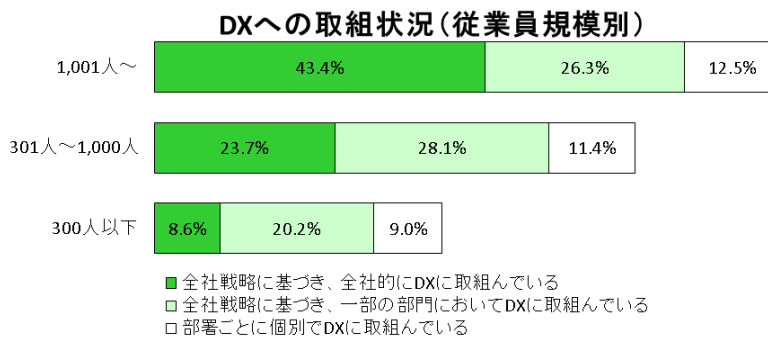
組織横断/全体業務・製造プロセスのデジタル化、「顧客起点の価値創出」のための事業やビジネスモデルの変革。例えば、受発注から在庫管理、経理処理を一括してデジタル化したり、既存顧客や外部データをAIで分析して新たな事業やサービスを創出するなどです。

2. DXへの取組状況

各企業のDXへの取組状況は図表5のようになっています。

規模が大きくなるほどDXへの取組が進んでおり、部署ごとの個別の取組を含めて、1001人以上では82.2%が取組んでいるのに対して、300人以下では37.8%に留まっています。

[図表 5] DX への取組状況



出所:『DX 白書 2021』(独立行政法人情報処理推進機構、図表 6～8 も同様)

また、DX への取組時期は図表 6 のとおりで、最も多いのは 2020 年の 31.7%、次に 2019 年の 19.8%、2021 年を含めたこの 3 年間で 60.7%となっています。

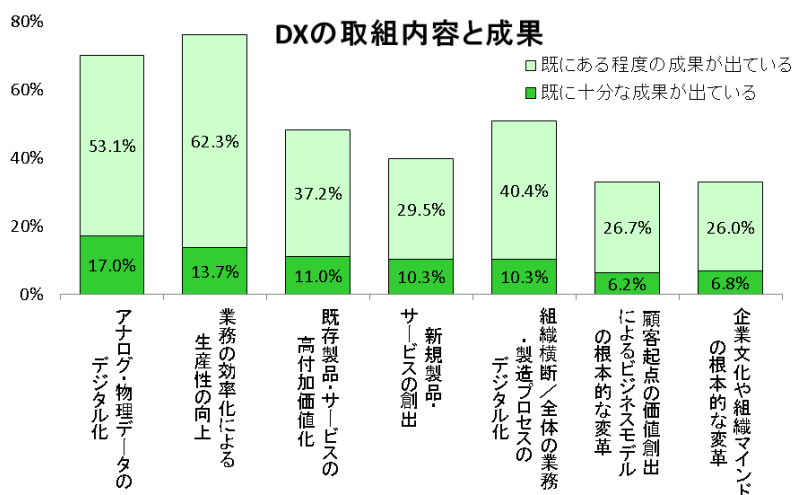
[図表 6] DX の取組時期



3. DX の取組内容と成果

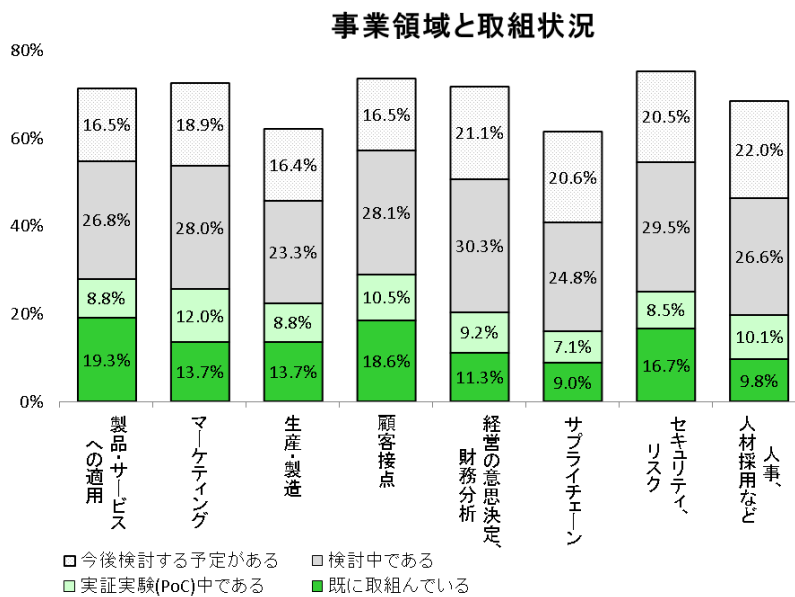
DX に取り組んでいる企業の取組内容と成果は図表 7 のとおりで、「ある程度の成果」と「十分な成果」を合算した値のトップは「業務の効率化による生産性の向上」で 76.0%、次いで「アナログ・物理データのデジタル化」で 70.1%、3 位以下の項目より 10 ポイント以上高くなっています。

[図表 7] DX の取組内容と成果



事業領域と取組状況は図表 8 のとおりで、「既に取り組んでいる」と「実証実験(PoC)中である」合算した値のトップは「顧客接点」の 29.1%、最も低いのは「サプライチェーン」の 16.1%で、差は 13 ポイントとなっています。いずれも 30%を超えることなく、「検討中」と「今後検討する予定がある」を合算した値は 1.5 倍から 3 倍弱となっています。実際の取組は現在進行している段階といえそうです。

[図表 8] 事業領域と取組状況



4. 中小企業、人事のDXのヒント

各企業ともDXへの取組の多くは2018年から始まっており、中小企業では取組はこれから進むものと思われます。取組んでいない企業でも、先行する他社との差は小さく、先行事例や国の支援策など活用し、効率的に進めることもできるでしょう。

ポイントは成果を得やすい取組を優先し、確実に成果を得られるようにすることです。膨大な顧客データを元に顧客の潜在ニーズを分析し、多額の資金を投入して自社製品やサービスを革新しようとする大手企業などと異なり、中小企業では活用できるデータや資金をはじめとするリソースに限りがあります。早い段階で成果を手にし、進める過程で、新たな可能性が出てくれば、随時検討するというスタンスが良いのではないのでしょうか。

確実に成果をあげるには、「効率化」がカギになるでしょう。現在行っている業務のプロセスの効率を向上させることを目標にすることで、取組が具体的になり、成果が出やすくなります。アナログの作業をデジタル化し、各作業を連動・連携させるまでが基本となります。考え方では図表4の「デジタイゼーション」と「デジタルイゼーション」、具体的には「アナログ・物理データのデジタル化」と「業務の効率化による生産性向上」です。

例えば、申請書に各承認者がデジタルの捺印し、最終的に管理者に書類が届く一連のシステムなどです。デジタル化そのものは新たな価値を生み出しませんが、ミスを防いだり、効率化することができます。

人事の業務には図表9のとおり、定期的に行う業務があり、効率化できる可能性があります。

[図表 9] 人事の主な定期業務例

業務	主な作業
発令関連業務	入・退社、異動発令 各種手続手配・案内、管理 組織図作成
勤怠関連業務	勤務シフト作成・管理 労働時間計算(通常、時間外、休日、深夜、欠勤) 休日・休暇管理
給与関連業務	給与・賞与計算 月次変更、定時決定、住民税改定 年末調整、源泉徴収票作成 社会保険、労働保険、資格取得・喪失、保険料計算
評価関連業務	評価表配布、1・2次評価、評価集計 処遇(昇格、昇給、賞与)反映

作業量の多いものを中心に対象を定めると効果的に取り組むことができます。効率化を目的とする場合、どの程度効率向上するのかをあらかじめ想定するなど、実効性のある具体的計画とすることも重要でしょう。