

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.741 2021. 9. 21

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年9月10日号

欧州経済見通し

～コロナ禍のなか経済活動正常化を進める欧州

経済・金融フラッシュ 2021年9月13日号

企業物価指数(2021年8月)

～上昇率は高水準も、前月から0.1ポイント縮小

経営 TOPICS

統計調査資料

法人企業景気予測調査

(令和3年7～9月期調査)

経営情報レポート

働き方に見合った賃金制度を構築する！ 職種別賃金制度構築のポイント

経営データベース

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:シェアリングエコノミー

シェアリングエコノミー活用に向けた課題

円滑に推進するための取り組み

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

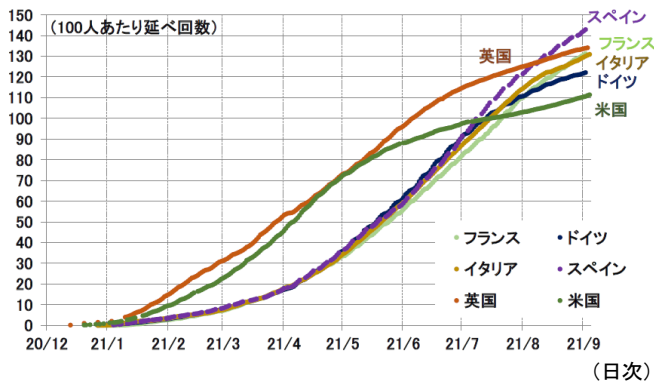
発行:税理士法人 常陽経営

欧州経済見通し ～コロナ禍のなか経済活動正常化を進める欧州

ニッセイ基礎研究所

1 昨年春以降、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を大きく受けてきた欧州経済だが、最近では経済活動の正常化が進展している。EUのワクチン接種は8月に「夏の終わりまでに成人の7割が接種を完了する」という目標を達成した。

米英およびユーロ圏主要国のワクチン接種状況



(注) 成人以外を含む全人口に対する割合。ワクチンは2回接種が主流だが、1回のもやブースター接種(3回目)をする場合もある
(資料) O W I D

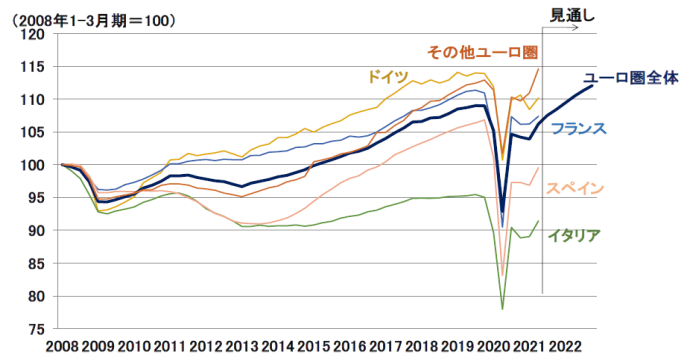
2 4-6月期の経済成長率は行動制限の緩和により2四半期連続でのマイナス成長から急反発し実質GDPの水準はコロナ禍後のピーク(20年7-9月期)を上回った。コロナ禍からの回復ではスペインが遅れている。また、ドイツでは半導体などの部品や原材料不足による供給制約も生産活動の重しになっている。

3 7月以降、ワクチン普及やワクチン接種証明書の活用により、経済正常化の動きは本格化している。ただし、回復はまだ道半ばであり、コロナ禍前の状況と比べれば対面サービス産業の活動水準は以前として低い水準にあると見られる。

4 先行きについては、景況感が良好でワクチン普及で経済の感染症への耐性も増していることから、消費を中心にさらに経済回復が進むだろう。ワクチン接種証明書の活用も正常化への動きを後押しする材料となる。一方で、製造業では供給制約による生産活動の伸び悩みが当面の間続くとみられる。

5 ユーロ圏の経済成長率は21年4.6%、22年4.0%を予想している。

ユーロ圏の実質GDP



(注) 季節調整値で2008年1-3月期を100として指数化。見通しはユーロ圏全体のみその他ユーロ圏は残差から計算
(資料) Eurostat、ニッセイ基礎研究所

6 先行きの不確実性は依然として高く、変異株を含む感染拡大で経済活動をせざるを得ないリスクは残る。また、域外での感染拡大や行動制限の強化、財需要の拡大などにより部品・原材料不足が長期化、悪化する可能性もある。さらに、ペントアップ需要の大きさが不透明であることも経済の回復力の不確実性となるだろう。

企業物価指数(2021年8月) ～上昇率は高水準も、前月から0.1ポイント縮小

ニッセイ基礎研究所

1 上昇率は前月から0.1ポイント縮小

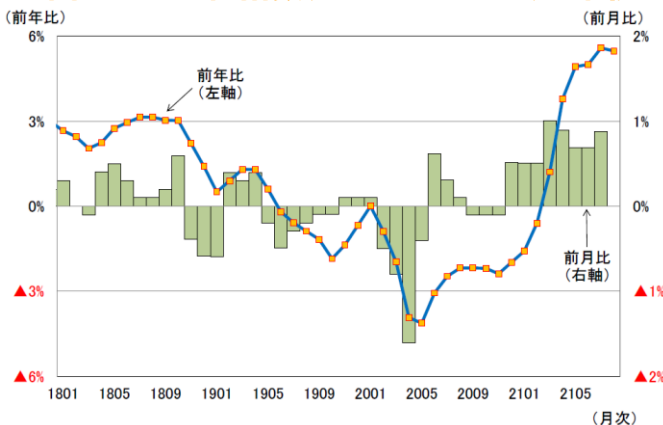
9月13日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、21年8月の国内企業物価は前年比5.5%（7月：同5.6%）と6ヵ月連続の前年比プラスとなった。

事前の市場予想（QUICK集計：前年比5.6%、当社予想は同5.7%）は小幅に下回った。

世界経済の回復に伴い国際商品市況が堅調に推移していることを背景に国内企業物価上昇率は高水準で推移しているが、伸びは前月から0.1ポイント縮小した。

内訳をみると、原油価格の上昇が一服したことを受けて、石油・石炭製品の伸びが前年比31.5%と前月（同38.7%）から鈍化した。

国内企業物価指数(前年比・前月比)の推移



(注) 消費税を除くベース。前月比は夏季電力料金調整後
(資料) 日本銀行「企業物価指数」

2 輸入物価(前月比)は10ヵ月連続のプラス

21年8月の輸入物価は、契約通貨ベースでは前月比2.2%（7月：同2.2%）と10ヵ月連続のプラスとなった。

また、21年8月の円相場（対ドル）は前月比▲0.4%の円高水準となったため、円ベースでは前月比1.8%（8月：同2.1%）と契約通貨ベースの伸びを下回った。

契約通貨ベースで輸入物価の内訳をみると、石油・石炭・天然ガスが前月比5.4%（7月：同6.3%）と10ヵ月連続のプラスとなったほか、木材価格の高騰を背景に木材・木製品・林産物が前月比4.1%（7月：同7.9%）と前月に続き高めの伸びとなった。

3 川上から川下への価格転嫁が緩やかに進む

21年8月の需要段階別指数（国内品＋輸入品）をみると、素原材料が前年比50.4%（7月：同48.9%）、中間財が前年比9.9%（7月：同9.8%）、最終財が前年比2.6%（7月：同2.8%）となり、すべての需要段階で前月に続き高い伸びとなった。

前年（20年）同月に新型コロナウイルス感染拡大によって大きく落ち込んだ反動で上振れしやすくなっているものの、前々年（19年）8月と比較しても、素原材料、中間財、最終財はそれぞれ20.5%、6.5%、1.1%と、すべての需要段階でコロナ前の水準を上回っており、川上から川下への価格転嫁が緩やかに進んでいる。

法人企業景気予測調査 (令和3年7~9月期調査)

内閣府、財務省 2021年9月13日公表

結果の概要

1 貴社の景況

◆現状(令和3年7~9月期)

- 「貴社の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は3.3%ポイントとなり、令和2年10~12月期以来3期ぶりの「上昇」超

- 中堅企業は「上昇」超、中小企業は「下降」超

◆見通し

- 大企業は「上昇」超で推移

		令和3年4~6月 前回調査	令和3年7~9月 現状判断	令和3年10~12月 見通し	令和4年1~3月 見通し
大企業	全産業	▲ 4.7	(7.7) 3.3	(8.4) 6.8	6.8
	製造業	▲ 1.4	(9.9) 7.0	(10.7) 10.0	6.0
	非製造業	▲ 6.2	(6.7) 1.5	(7.3) 5.3	7.2
中堅企業		▲ 9.0	(7.0) 0.2	(12.7) 7.7	7.8
中小企業		▲ 25.5	(▲ 9.6) ▲ 18.0	(▲ 2.3) ▲ 6.0	▲ 5.6

[単位: %ポイント]

※1 () 書きは前回調査時の見通し。※2 前四半期と比較しての「上昇」-「下降」社数構成比。(以下同)

- 中堅企業は「上昇」超で推移する見通し、中小企業は「下降」超で推移する見通し

2 国内の景況

◆現状(令和3年7~9月期)

- 「国内の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は▲1.4%ポイントとなり、令和3年1~3月期以降3期連続の「下降」超

- 中堅企業、中小企業はいずれも「下降」超

◆見通し

- 大企業は令和3年10~12月期に「上昇」超に転じる見通し

- 中堅企業は令和3年10~12月期に「上昇」超に転じる見通し、中小企業は「下降」超で推移する見通し

		令和3年4~6月 前回調査	令和3年7~9月 現状判断	令和3年10~12月 見通し	令和4年1~3月 見通し
大企業	全産業	▲ 13.7	(5.6) ▲ 1.4	(8.2) 4.5	8.1
	製造業	▲ 5.0	(6.8) 4.9	(9.3) 6.1	7.4
	非製造業	▲ 17.9	(5.0) ▲ 4.4	(7.7) 3.8	8.4
中堅企業		▲ 26.6	(▲ 1.1) ▲ 7.4	(6.7) 0.9	9.7
中小企業		▲ 44.1	(▲ 23.3) ▲ 27.8	(▲ 6.9) ▲ 17.2	▲ 4.9

[単位: %ポイント]

3 雇用

◆現状(令和3年9月末)

- 「従業員数判断」BSIを全産業で見ると、大企業は10.9%ポイントとなり、平成23年9月末以降41期連続の「不足気味」超
- 中堅企業、中小企業はいずれも「不足気味」超

◆見通し

- 大企業は「不足気味」超で推移する見通し

- 中堅企業、中小企業はいずれも「不足気味」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

		令和3年6月末 前回調査	令和3年9月末 現状判断	令和3年12月末 見通し	令和4年3月末 見通し
大企業	全産業	9.0	(8.2) 10.9	(7.9) 9.4	9.0
	製造業	4.3	(3.8) 8.8	(4.3) 6.5	5.6
	非製造業	11.3	(10.3) 12.0	(9.7) 10.8	10.7
中堅企業		17.8	(14.9) 21.6	(13.5) 18.5	16.0
中小企業		12.3	(12.4) 13.1	(13.3) 13.9	12.0

※1 () 書きは前回調査時の見通し。 ※2 四半期末の「不足気味」－「過剰気味」社数構成比。

4 企業収益

◆売上高

- 令和3年度は、3.5%の増収見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増収見込み

◆経常利益

- 令和3年度は、11.2%の増益見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増益見込み

寄与の大きい業種(全規模)

[前年度比増減率、単位：%]

		業種		令和3年度通期
売上高 3.5 〔金融業、保険業を 含まない〕	製造業 6.9	増収	自動車・同附属品製造業	12.9
			鉄鋼業	31.4
		減収	繊維工業	▲ 5.7
			その他の輸送用機械器具製造業	▲ 2.4
	非製造業 2.3	増収	サービス業	5.6
			小売業	3.7
減収		建設業	▲ 1.7	
		電気・ガス・水道業	▲ 2.6	
経常利益 11.2	製造業 18.7	増益	自動車・同附属品製造業	75.9
			鉄鋼業	363.0
		減益	化学工業	▲ 3.7
			その他の輸送用機械器具製造業	▲ 16.8
	非製造業 8.7	増益	運輸業、郵便業	*
			サービス業	18.7
減益		建設業	▲ 13.1	
		—	—	

※1 今回調査の「売上高」の増収・減収、「経常利益」の増益・減益に寄与した製造業・非製造業別上位2業種。※2 「*」は黒字転化を示す。

5 設備投資

◆生産・販売などのための設備(BSI)

- 令和3年9月末の「生産・販売などのための設備判断」BSIをみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足」超
- 先行きをみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

	令和3年6月末 前回調査	令和3年9月末 現状判断	令和3年12月末 見通し	令和4年3月末 見通し
大企業	▲ 0.2	(0.6) 1.0	(0.8) 1.0	0.6
中堅企業	0.6	(1.7) 4.3	(2.7) 3.5	2.9
中小企業	5.9	(3.8) 5.7	(5.2) 5.6	3.3

※1 () 書きは前回調査時の見通し。 ※2 四半期末の「不足」－「過大」社数構成比。

◆設備投資額(ソフトウェア投資額を含む、土地購入額を除く)

- 令和3年度は、6.6%の増加見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増加見込み

[前年度比増減率、単位：%]

		全産業	製造業	非製造業
設備投資	令和3年度	(7.4) 6.6	(10.7) 10.6	(5.8) 4.7

※1 () 書きは前回調査結果。 ※2 令和元年度・令和2年度ともに回答のあった法人(8,738社)を基に推計。
※3 法人企業景気予測調査では、有形固定資産及びソフトウェアの新設額を設備投資として扱っている。

6 今年度における設備投資の対象

- 設備投資の対象を全産業でみると、大企業は「ソフトウェア」の重要度が最も高く、次いで「生産・販売等の機械及び装置(情報機器を除く)」、「情報機器」の順に重要度が高い
- 中堅企業は「ソフトウェア」、中小企業は「工具、器具及び備品」の重要度が最も高い

[回答社数構成比、単位：%]

		1位	2位	3位
大企業	全産業	ソフトウェア 56.1	生産・販売等の機械及び装置 (情報機器を除く) 47.9	情報機器 39.3
	製造業	生産・販売等の機械及び装置 (情報機器を除く) 89.6	工具、器具及び備品 45.5	ソフトウェア 44.6
	非製造業	ソフトウェア 61.6	情報機器 45.2	工具、器具及び備品 31.6
中堅企業		ソフトウェア 52.2	情報機器 44.4	工具、器具及び備品 43.6
中小企業		工具、器具及び備品 41.0	情報機器 39.7	ソフトウェア 38.2

※ 10項目中3項目以内の複数回答による回答社数構成比。



経営情報
レポート
要約版



人 事

働き方に見合った賃金制度を構築する！

職種別賃金制度 構築のポイント

1. 職種別賃金制度の概要
2. 職種別賃金制度のメリットと導入ステップ
3. 職種別賃金制度設計のポイント
4. 職種別賃金制度の導入事例



参考文献

「職種別賃金入門」(山口 俊一 著、中央経済社) 人事戦略研究所ホームページ
「2019年職種別民間給与実態調査の結果」(人事院)

1

企業経営情報レポート

職種別賃金制度の概要

わが国では、多くの企業が年齢や勤続年数とともに右肩上がりで昇給する賃金カーブを描くいわゆる年功型賃金制度を採用し、長期雇用を支える役割を果たしてきました。

しかし、現在では働き方の多様化に伴い、日本型雇用システムを支えてきた年功型賃金制度への納得感・公正感は得られにくくなってきました。

また、企業競争力を維持・強化し、社員の雇用維持・創出につなげるという観点からも年功型賃金制度は変容を迫られています。

本レポートでは、欧米諸国では一般的になっており、今後、我が国でも導入が進むと言われている職種別・職業別に異なる職種別賃金制度について解説します。

■ 職種別賃金制度の概要

職種別賃金は、業種特性に応じ、職種別ならびに階層別に体系化された賃金制度です。

適用しやすい業種とは、物流会社のようにドライバーと営業所スタッフなどのように勤務時間や労働内容が大きく異なるようなケースや、保険会社のように営業社員の営業成績が給与に大きく左右されるような業種においても適合します。

職種別賃金といっても、1つのパターンということではなく、企業によりさまざまなパターンがあります。

年俸制と月給制というように支給形態まで分類しているケース、職務給と年功給というように給与の決定基準を変えるケース、決定基準は変えず、給与水準のみを変えるケース、および月額賃金は共通で、賞与のみ職種別に決定する方式もあります。

■ 職種別賃金制度を導入している業種例

業種	導入方法
物流会社	倉庫や営業所のスタッフとトラックドライバーの賃金制度を分けている
保険会社・不動産会社	営業職のみ歩合給を導入している
飲食業	調理師のみ年俸給を導入している
IT系	高度SE職のみ年俸制を導入

■ 職種別賃金の例

管理職	業績に連動した年俸制
営業職	職務給＋個人業績給（歩合制）＋業績賞与（個人業績、会社業績）
製造ライン、事務職	職務給＋賞与（固定＋会社業績）

2

企業経営情報レポート

職種別賃金制度のメリットと導入ステップ

■ 職種別賃金制度導入のメリット・デメリット

職種別賃金を導入すると、人事管理、賃金決定および人材育成を業務の特性に対応させることができるメリットがある一方、デメリットもあります。

職種別賃金制度のメリット・デメリットを整理すると、以下のようになります。

■ 職種別賃金制度導入のメリット

① 労働市場相場に合わせた賃金設定が可能

職種別の人事基準が明確になれば、採用時に他社企業との差別化を図ることも可能であり、希望職種別に採用側・求職側のマッチングが図れ、有能な中途採用者が確保される機会も増える。

② 総額人件費のコントロール・効率化の実現

制度方針として、外部賃金水準との連動が進み、総額人件費のコントロール・効率化が進むことが考えられる。

③ 年功型賃金制度からの脱却

年功序列に基づく全社員一律であった賃金制度を職種と職務レベルに応じて見直すことで、仕事内容に応じて給与にメリハリを付けるなど、職場の活性化につなげられる。

④ 職種別スペシャリストの人材育成・活用

異なる昇格・昇進の方法やキャリアアップの方法も職種ごとに反映でき、職種内での技術伝承を含め自社の技術力の醸成が高まる。

■ 職種別賃金制度のデメリット

① 職種間の移動が難しい

基本給に金額格差がある職種間で、管理職層のスキルアップを基にした、異職種間の人事異動がしにくくなる。

② 全社一体感を保ちにくい

全社的な一体感を維持することが、難しくなる場合がある。良くも悪くもセクショナリズムが強くなり、職種間に垣根が出来る可能性がある。

③ 人事制度の運用が煩雑

職種ごとの賃金体系や人事評価制度の構築および運用が煩雑になる。

④ 社員間での不公平感が高まる可能性

職種別に賃金格差が発生すると、処遇に関する不平等により、社員との軋轢が起きる可能性がある。

3

企業経営情報レポート

職種別賃金制度設計のポイント

■ 職種を区分する際のポイント

職種別賃金制度を導入する場合は、自社にどのような職種があるのかについて洗い出します。営業職、技術職、生産管理職、ドライバー、および事務職など自社で行っている職種の洗い出しを行い、自社が採用すべき職種別賃金を分類します。

例えば、保険会社など営業系の業種については、営業成果で業績に大きく左右する企業は、インセンティブを賃金に大きく反映させる営業職とインセンティブの発生しない企画開発職、事務職および経理職に分類します。

運送業であれば、時間外労働の多いドライバー職と営業成果が求められる営業職、および時間外業務の少ない倉庫管理職や事務職に分類します。

製造業であれば、単純業務を行っている製造職、高い技術力が必要となる研究開発職、営業成果が求められる営業職、および間接部門にあたる事務職に区分するなどの検討を行います。

■ 職種区分例

業種	主な職種
製造業	管理職、研究開発職、製造職、生産管理職、購買職、営業職、事務職
保険業	管理職、企画開発職、営業職、事務職
運送業	運行管理職、ドライバー職、倉庫管理職、営業職、事務職
小売業	エリアマネージャー職、店長職、販売促進職、バイヤー、販売職、事務職
IT業	管理職、SE職、プログラマー、アシスタント職、営業職、事務職

■ 職種別賃金制度設計のポイント

(1) 改定方針は具体的にする

職種別賃金制度の検討にあたっては、全社方針のみならず職種別に方針を決定することが必要となります。

最終的に出来上がった制度は、職種別の特性を反映することとなり、同じ支給基準とならない可能性があるため、制度設計において最初に立てた方針が制度設計の拠り所となります。

(2) 職種別を選択すべき賃金の種類

次に、職種別の賃金格差をどの賃金項目に反映させていくかを検討します。営業成績を給与に色濃く反映させたい業種の場合には、営業社員の基本給ベースは低めに設定して、営業成績によるインセンティブを高くします。一方、個人成績を反映させにくい製造系や事務系部門の社員にはインセンティブが付かない代わりに、基本給のウエイトを高くするなどの検討を行います。

4

企業経営情報レポート

職種別賃金制度の導入事例

■ 製造業A社の導入事例

賃金制度を職種別という観点から部門ごとに処遇体系を検討した結果、1部門1制度の形で制度化できたA社の職種別賃金制度への取組みについて、ご紹介いたします。

■ 制度概要

- **対象者**：一般職層対象
- **職種区分**：14部門（フィールド）54職群に区分。「職種別」という観点から、部門ごとに処遇体系を検討した結果、「部門別」を主とした制度に落とし込んでいる。
- **区分ごとの処遇体系**：
 - ①それぞれの部門に「職務ガイド」を作成して、評価基準および人材育成の指針としている。
 - ②昇格・降格は、異動や組織変更に伴い職務（役割）が変動した際、「役割評価」を行って判定している。
- **区分ごとの処遇の違い**：
 - ①月例賃金は、「役割給＋家族手当・住宅手当」
 - ・役割給は、各部門の等級ごとに範囲給を設定していますが、同じ階層であれば、部門ごとの格差はあまり大きくしていない。
 - ②賞与は基本賞与＋個人業績賞与＋会社業績賞与
 - ・基本賞与は、各人の役割給の2ヶ月分（年間）
 - ・個人業績賞与は、等級（職群）と実績評価（6段階）によるテーブルで金額を設定。各部門の評価テーブルについては、部門ごとに作成。
 - ・会社業績賞与は、等級別基準定額に「会社業績に基づく支給率（会社業績により0～200%）」を掛けて設定。

■ 導入のポイント

- ①新制度は、管理職から十分に議論し検討を重ねること。制度運用の要の管理職から制度改定と意識改革を進め、一般職層へ納得感のある移行へ展開すること。
- ②各部門の理解と協力を得ること。各部門の責任者が主体的に考えること。
- ③部門内には同一の処遇体系の方が望ましいと思えるよう、全社的に取り組む。

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:シェアリングエコノミー

シェアリングエコノミー 活用に向けた課題

シェアリングエコノミーの活用に向けた課題は
どのようなことでしょうか。

シェア事業者、提供者、利用者それぞれの立場で、シェアリングエコノミーを活用していくための課題があります。

■シェア事業者、提供者、利用者共通の課題

シェア事業者、提供者および利用者の立場からみた共通の課題として、「技術・ノウハウを持った人材が不足している」「適切な相談相手が見つからない」といった情報源の不足を課題とした企業が多いことがわかります。

また、情報セキュリティへの対応の難しさや、ルールが明確でないことによる参入のしづらさが挙げられています。

■シェア事業者の課題

シェア事業者が抱く課題としては、総じて「ビジネスモデルの構築が難しい」という回答が多い結果となっています。これまでにないビジネスのため既存の法律との関係が不明確であることが一因です。また、事故に備えた補償の準備や、事業立ち上げ等のコスト負担といったように、事業立ち上げ時の課題が挙げられています。

■提供者の課題

事業参入を検討している企業においては「利用者の要求内容・水準とのミスマッチ」を課題と回答した企業が最も多く、利用者とのトラブルを不安に感じていることが読み取れます。

また、「シェア事業者との信頼関係構築」も高い割合となっており、提供者としてはステークホルダー間での関係構築を特に重視しているといえます。

■利用者共通の課題

事業参入を検討している企業においては「利用する場所・モノ・サービス等の品質が不安」といった点が挙げられている一方で、事業参入を未検討の企業では、「面識のない相手とのやりとりが不安」という課題が最も多い結果となっており、事業参入への検討状況の違いにより、不安視する点が異なっていることがわかります。

ジャンル:その他経営関連 > サブジャンル:シェアリングエコノミー

円滑に推進するための取り組み

シェアリングエコノミーを円滑に推進していくための
取り組みは、どのようなものがあるのでしょうか。

認証制度、日本版レギュラトリー・サンドボックス、シェアビジネス向けの
保険の活用など様々な対策があります。

■信頼・信用を担保する認証制度

一般社団法人シェアリングエコノミー協会は、国が取りまとめたシェアリン
グエコノミー・モデルガイドラインに沿った自主ルールを策定し、これに適合
していることを証明する認証制度を2017年6月から導入しました。

外部有識者から組織される認証委員会が申請企業のサービスについて認証基準に達していると
認められた場合に、そのサービスを運営するシェア事業者に対して「認証マーク」の使用権が付与さ
れる制度です。この認証制度を活用することにより、シェア事業者にとって以下のようなメリッ
トが生まれます。

●シェア事業者のメリット

- ①一定の安全安心の仕組みが担保されたサービスとして差別化が図られる
- ②保険料の割引を受けられる
- ③自治体連携がスムーズになる
- ④シェアリングビジネスの海外展開に寄与する

また、提供者・利用者にとっても、安全・安心が担保されたプラットフォーム上での取引よっ
て、面識がない相手とのやりとりに対する不安の解消にもつながります。

■信頼構築と本人確認

シェアビジネスにおいては、提供者が個人の場合、そのサービスレベルや信頼度を事前に把握
することは困難です。また悪意のある利用者により、提供者である個人に危害が及ぶことも想定
しうるため、利用者を信頼できることが重要になります。そのためシェア事業者は、提供者と利
用者双方の信頼を後押しする仕組みを作る努力が求められます。

取り組みの事例としては、プラットフォーム上にユーザー同士が評価するレビューシステムを
作り、信頼性の目安を可視化したり、ユーザーの本人確認を行うシステムやサービスを導入する
ことで、提供者・利用者双方の不安を解消することができます。

代表例として「TRUSTDOCK™」と呼ばれる本人確認代行サービスがあります。