

【特集】

冬季賞与の後先

—企業存続と従業員の生活、そのバランスは—

新型コロナウイルス感染症拡大による県内企業への影響は日を迫るごとに増している。そんな中、冬季賞与の季節を迎えた。売上が伸び悩む企業が大半の中、経営者が下した判断とは。アンケート調査と取材から見えた苦悩を紐解く。

「企業の実態を言うと、雇用と事業継続、この二つだけで目一杯というところもある」

2020年末、経団連の中西宏明会長（日立製作所会長）は会見の中で、2021年の賃上げについて問われ、そう答えた。新型コロナウイルス感染症拡大という大きな出来事をきっかけに、経団連が7年にわたり音頭を取って醸成してきた「賃上げの機運」の潮目が変わる瞬間だった。

「Go To」一時停止、緊急事態宣言で…

県内に目を向けると、どうだろうか。海邦総研の2020年10-12月期の県内景気動向調査では、景況判断BSI（前期と比べて景況が上昇したと回答した企業の構成比から下降したと回答した企業の構成比を引いて算出）は3.5と「上昇」超の結果が出ている。ただ、多くの企業は「Go To」キャンペーンの恩恵を受けて、売上が回復していた側面がある。そんな中、調査期間中に「Go To トラベル」一時停止が発表され、年明けには「11都府県への緊急事態宣言」、「3回目の県独自の緊急事態宣言」が出された。調査期間が終わるころには、県内企業の経営環境は寒風が吹きすさぶ“冬”に戻ってしまった。

経営環境が大きく変わるタイミングで迎えた、冬季賞与の支給時期。「売上げの落ち込みが続いている中、賞与を出せるのか」「生活給になっているので、もらえないと困る」。

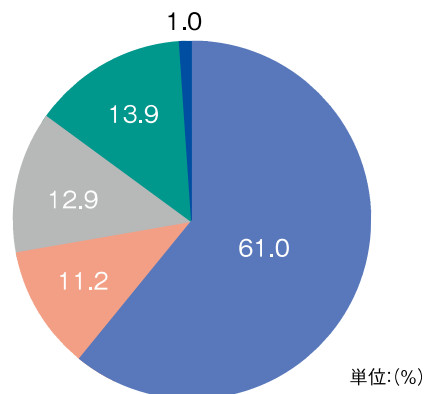
経営者と従業員、それぞれの切実な思惑が交差する中、2020年の冬季賞与はどうなったのだろうか。

県内企業の1割超が「今年は支給せず」

海邦総研が県内企業に冬季賞与についてアンケート調査したところ、「支給する・した」が61.0%で最も多かった。「毎年支給するが、今年は支給しない(しなかった)」の回答が11.2%、「恒常的に支給していない」が12.9%、「未定・分からない」は13.9%だった。

2020年は冬季賞与を支給しましたか

n=403



単位: (%)

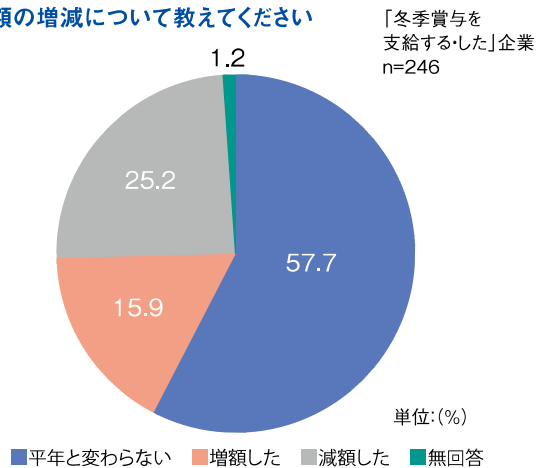
■ 支給する・した ■ 毎年支給するが、今年は支給しない(しなかった)
■ 恒常的に支給していない ■ 未定・分からない ■ 無回答

「支給する・した」と回答した企業の支給額はどうかだろうか。「平年と変わらない」が57.7%と最も多く、「増額し

た」が15.9%、「減額した」が25.2%だった。

毎年、従業員に冬季賞与を支給してきたが、今年は断念せざるを得なかった企業が11.2%、賞与を支給したもののその額を減らざるを得なかった企業は回答社全体の15.4%（61.0%のうちの25.2%）。回答企業の4分の1超が冬季賞与の断念ないしは減額の判断を下したことになる。

賞与額の増減について教えてください



「利益の9割を賞与原資に」

自由記述欄に目を向けると、ダイビング業の事業者からは「売り上げの良い年だけでもベースアップし、賞与を出したいが、それもできない状況だ」と経営状況の厳しさを訴える声が上がっている。小売業の事業者は「夏季賞与が出せるよう、来期の売り上げアップに期待している」と今後の売り上げ回復に期待を寄せていた。

一方、10-12月期の業績は「下降した」としながらも、平年並みの冬季賞与を支給した企業もあった。「利益の90%と現預金を組み合わせて（冬季賞与を）支給した。社員にはコロナ禍で厳しい環境下であることは伝わっている。（平年通りの支給は）その中での会社の努力も伝わってほしいという意図もある」。情報通信業のその企業は支給額維持にそんな思いを込めていた。



コロナ前の賞与「数万円程度」のIT企業

浦添地域のほぼ中央を県道251号線が走る。米軍の送油管が地下に敷設されていたことから、道路は「パイプライン」の名称で知られている。通り沿いのオフィスビルに入居するテラ・ウェブクリエイティブは2008年設立、資本金500万円のIT企業だ。クラウド型業務支援ソフトの導入・活用を通じ、顧客企業の営業力強化や業務効率化を支えている。

会社設立者の寺田克彦代表取締役が2019年冬の状況を振り返る。「うちは業績に連動した賞与額になるので、19年の支給額は数万円程度でした。利益から考えると、その金額しか出せませんでした。先行きが見通せなかったの、役員報酬も半減で2020年期をスタートさせました」

その直後の2020年2、3月、コロナの感染拡大が本格化する。「B to Bのビジネスなので顧客企業の業況に左右されます。観光客が落ち込んで以降は『現行より安いプランに変えたい』などの申し出がありました」。コロナが拡大するにつれて、テラ社の売り上げも下がっていった。

「三密回避」が商機に

しばらくして後、寺田代表は「逆風」ばかりではないことに気付く。「当社は大阪にも顧客企業がいる、大阪にオフィスを構えていました。ただ、事前相談から導入まで一度も直接会わず、全てウェブ会議で済んだ案件があったんです。先方も『オンラインでいい』と言ってきて。そのときに『あれ、大阪のオフィス、無くてもやっていけるんじゃないか』と」



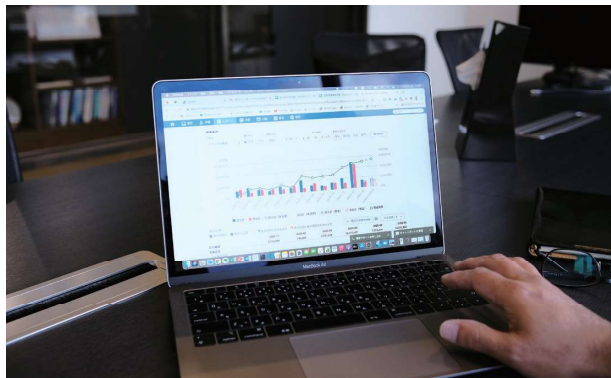
大阪のオフィスを引き払ったことで、固定費の大幅な圧縮につながった。加えて、企業のリモートワークやIT化導入などを推進しようと、国が「IT導入補助金」を拡充したことは「追い風」になった。「当社はこの補助金の『ITベンダー・サービス事業者』として支援業務にあたっていました。県内企業が補助金を活用してIT化、DXを推進する動きが活発になった

分、当社も売り上げや利益を見込むことができました」

2020年12月、テラ社は決算月を迎えた。売り上げは対前年比で微増、利益は大幅に増えていた。「コロナで状況が厳しい中、社員は相当頑張ったと思います」。冬季賞与の額は平均60万円、前年の10倍近い金額だ。

財務状況、社員は見放題

実はこの金額、寺田代表が決めたわけではないという。「私たちのような小さな企業は決断も行動もスピーディーに回していけないといけません。持ち帰って『どうしましょうか』と私にお伺いを立てているようだと、大企業に勝てません。『この価格で受けていいのか』を社員が決められるようになるためには、経営陣と同様に判断できるベースが必要です。そのために会社の財務状況を社員なら誰でも見られるようにしました」。会社の今期利益を社員に確認してもらった上で、賞与額の決定を初めて社員に委ねたという。



社員が賞与の額を決める。会社経営の常識からかけ離れた試みはうまく行ったのだろうか。「一回目に提案してきた金額はびっくりするぐらい高かったです」。寺田代表は思い返して、苦笑する。

「さすがに『いやいやちょっと待て』となりましたね。今期の利益を全部使いかねない金額だったので、『ある程度、内部留保を残さないと』とか『来期の期間中にこれだけの返済があるんだよ』という説明して。そうやって落ち着いたのが実際に支給した額です」

最も重視したのは

バーカウンターを構え、フリーアドレス(自席を決めず、働く席を自由に選択できる)を採用しているテラ社のオフィスはIT企業らしい自由な雰囲気が漂っている。

寺田代表はそのオフィスの中で冬季賞与の金額を決めた過程を振り返りながら、こう総括した。

「一番、重視したのは『納得感』です。社員もコロナ禍の中、『自分たちは頑張ってきた』という自負がありますし、自負に見合う利益も上げています。そんな中、会社の存続と賞与とのバランスをどう取っていくか。経営者が見ているのと同じ財務情報を一緒に見ながら考えてもらうことで、これまでより、納得してもらえたんじゃないかと思っています。社員が財務情報を見られないままだと、いくら社長が『今はこれだけしか出せないから』と説明しても、信じられませんよね。納得感が高まれば、会社に長くいてもらえるだろうという期待も込めています」



自律型組織を目指して

寺田代表は言葉を続ける。「メリットはそれだけではありません。自社の財務状況が一目で見られるので『この月、赤字ですよ』と社員から声が上がって対策を考えるようになりました。最終的に、私たちの顧客である企業の経営者がどれだけキャッシュを大事にしているかが分かるようになれば、商品導入を進める際も経営者に親身になって提案できるようになります」

先行きの不透明感は強いが…

2021年度の賞与を含めた賃金改善について、海邦総研のアンケート調査では、「未定」が40.2%と最も多く、「実施する予定」が38.5%、「実施する予定はない」は16.9%という結果が出ている。賃金改善の見通しを持っている企業は4割を切っており、コロナ収束が見通せない中では、慎重な姿勢が大勢だ。テラ社のような思い切った取り組みをそのまま導入するのは難しいかもしれないが、企業存続と従業員の待遇のバランスについて、従業員が「納得」できるような説明を尽くすことが、今後一層、経営者に求められると言えそうだ。

(海邦総研 地域経済調査部／当銘 寿夫)