

(説明要旨) 第2セッション (堀切代表取締役副社長) : 間接部門のローコスト化

(コーポレートソリューション部門 p.1)

- ・就任して以来強調してきたのは、長期ビジョンを強く意識すること、そのために考え方も変える、ということ。コーポレートソリューション部門は、上から目線で現場を管理する、という考え方を換え、事業部門の取組みを全力で支えていく。

(イノベーションの切り口 p.2)

- ・これまでも「複合事業利益率3%を目指した構造改革」など、収益性向上には取り組んできたが、長期ビジョンでは営業利益率5%以上を目標に掲げている。これを実現するため、コーポレートソリューション部門では、全社の間接部門コスト削減に取り組んでいる。

(間接部門コスト削減の取組み p.3)

- ・間接部門コスト削減の目標は、経営計画で決めた組織の大括り化と管理組織のスリム化による45億円、事務プロセス改革による50億円の削減である。現在、RPAやSSCなどの取組みを進めながら、人材の再配置を進めている。組織の大括り化については、全社で考えると人員削減とはならないので、直接的に人件費が削減されるものではないが、営業に再配置された人員が収入拡大に貢献することなどにより、一定の時間を経過して効果が発生するものとなる。
- ・事務プロセスの改革は継続的に取り組むことが重要である。RPAやSSCを深度化させ、ペーパーレス化など新たな施策にも取組み、さらにグループ会社へ展開していく。
- ・本社人員の再配置については、実はコロナ禍で推進してきたテレワーク導入で、無駄な仕事が多いことにも気づかされた。そこで100名の本社人員を削減し、仕事の見直しを加速することとした。間接部門コスト削減の一環として、年度内に実行する。
 - ・進捗管理については、人材の再配置はそのまま間接部門の人件費削減になる。事務プロセスの改革は、何時間分の仕事を削減したという把握は出来るが、業績には直接は反映しない。そこで、その他の取組みとあわせた結果にはなるが、超勤コストや人材派遣費で管理する。
- ・事務プロセスの改革は、単に仕事が楽になって終わり、ということもあり得るが、全社的に超勤コストと派遣費の削減状況を追いかけることにより、職場の管理者は、効率化を業績につなげるように意識することになると考えている。

(RPAの推進について p.4)

- ・RPA化の第一ステップは、RPA化に適した業務を発掘するところから始まる。RPAを効果的に推進するには、この第一ステップが大変重要である。そのため現場の業務に精通した

社員を選抜し、RPA マスターとして育成し、対象業務の発掘と業務分析・標準化を担当させている。開発したロボットを該当支店に導入した後、効果を検証し、有効性を確認してから、全国に展開するという形で、RPA を推進している。

- この第一ステップでは、業務にかけている時間を確認しており、その時間が理論上の削減効果となる。経営計画では、3年間で100万時間の削減を目標として設定し、昨年までに約40万時間を実現し、今年は30万時間の上積みを目指している。
- RPA マスターは、現在159名いるが、これをレベルアップするとともに、人数も増やして、5年間の上積みの目標設定も検討していきたいと考えている。

(SSC (経理) の推進について p.5)

- ポイントは業務集約と新たなシステム導入である。支払業務や精算業務など定型的な事務をSSCに集約して効率化を図り、あわせて立替システムや購買システムなどの経理システムを導入し、業務の省力化を進めている。
- SSCにおいても、導入前に業務分析を行い、業務にかけている時間を把握している。2016年を基準年として昨年までの削減時間は約40万時間であった。
- こうしたRPAやSSCなどの取組みは、給与業務などに広げ、また関係会社や海外会社などにも展開していく。

(間接部門コスト削減 2019年度実績 p.6)

- 経営計画最終年度の2023年のコスト削減目標は合計95億円だが、これに対して、昨年は、人材の再配置は124名で11億円減、超勤は11億円減、一方、人材派遣費は1.5億円の増で合計20.5億円のコスト削減となった。
- なお人材再配置は、間接部門としての人員減であり、グループ内には在籍しているので、PL上の効果は、再配置した所で成果を出すことによって生み出されることになる。

(間接部門コスト削減 2020年度 p.7)

- 200名の人材再配置については、既に基本的な計画は固まっているが、人事の調整に一定の時間が必要で、完了は年度内と考えている。
- 超勤削減目標は10億円だが、第一四半期は4.4億円の削減となった。
- 人材派遣費は、昨年度1.5億円増加したが、第一四半期は減少に転じた。今年度は3億円の削減を目指している。様々な取組みを混乱なく進めるために現場では一時的に人材派遣を活用し、派遣費削減が遅れたのではないかと感じているが、今年は目標達成可能と考えている。
- 5年間の95億円という目標に対して、昨年20億円、今年31億円と、2年間で50%以上の進捗を想定しているが、今のRPA、SSCといった施策だけではペースが落ち、限界がく

るので、そうなる前に新たな施策に取りかかり、継続的にコスト削減を進めていくことが重要と考えている。

(社員制度改革 p.8)

- 社員制度改革のコストインパクトについては、当初、約 200 億円増で案内していたが、昨年度は 48 億円増、今年度見通しは 11 億円増となった。
- 来年度は、子会社の同一労働同一賃金の影響があり、その後の 2 年間も、定年延長の影響が残る。各社で制度設計や組合交渉、従業員の範囲や勤続など未確定な要素が多く正確に見通すことはできないが、3 年間で 60 億円、5 年間累計では 120 億円で収まるものと考えている。
- 来年は、支店作業会社をはじめ多くの子会社で同一労働同一賃金に対応する。約 150 社、14,000 名程度が対象となる。単体の定年延長の影響も含め、当初想定で 35 億円程度の影響を見込んでいたが、この 2 年間の傾向から、30 億円で収まると考えている。

以 上