

《新型コロナシリーズ No.40》

ポストコロナの日本経済 ～働き方と消費行動はどう変わるのか～

調査部 マクロ経済研究センター

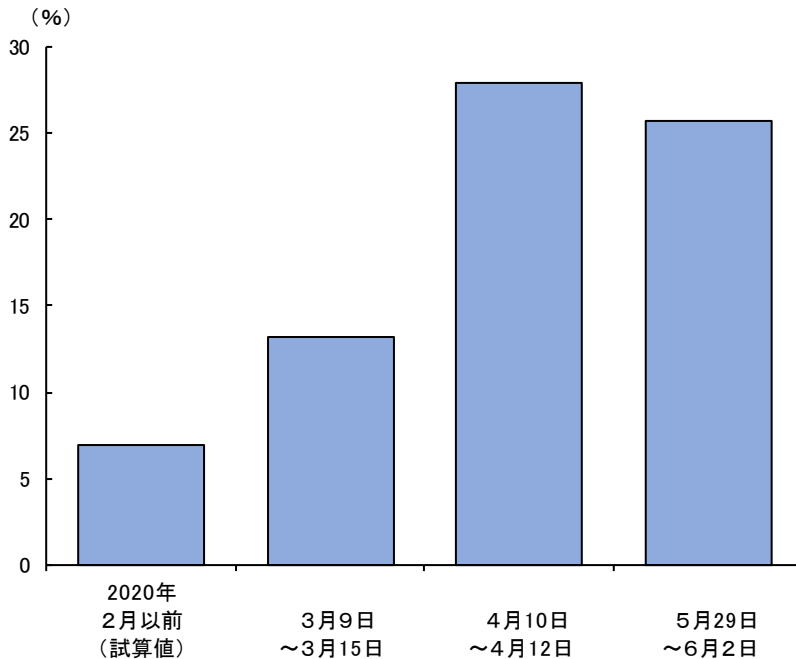
2020年7月30日
No.2020-017

- ◆ 歴史を紐解くと、パンデミックは人々の生活様式を大きく変えてきたが、今回の新型コロナの流行でも同様に大きな構造変化をもたらす公算大。足元の動向をみると、人々の働き方と家計の消費行動に大きな地殻変動。そこで本稿では、ポストコロナ時代の働き方と消費行動について分析。
- ◆ 働き方については、テレワークが急拡大しているが、これは一時的ではなく、今後定着する可能性が高い。テレワークは単に自宅で勤務するという変化だけでなく、①勤務場所の変容によりワーク・ライフ・バランス（WLB）を改善するほか、②勤務場所の分散を受けた日本型の人事制度の欧米型化（成果主義化）、③隙間時間を活用した兼業・副業の定着などが進む可能性あり。一方で、テレワーク化が難しいエッセンシャルワーカーについては、生活インフラを維持するうえで重要な役割でありながら、低賃金などに課題。価値に見合ったプライシングや機械化による生産性向上等を原資に処遇を改善していくことが必要。
- ◆ 消費行動については、在宅勤務・在宅余暇に関連する支出が増加。さらに、安全・安心への関心も高まっている状況。今後の消費市場をみるうえでは、①安全・安心を確保するための消費、②三密回避に向けた消費、③オンライン消費の拡大、④キャッシュレス化の進展等が展望可能。
- ◆ 今後の企業経営においては、テレワーク化を前提に、WLB改善、成果主義化、兼業・副業の解禁などにより、生産性と従業員の満足度を同時に高めていくことが必要。エッセンシャルワーカーについては労働集約的な面が強いため、生産性向上の余地が大きく、足元で進められているIT化、ロボット化などを一層強化することで効率化が進む可能性。そうしたエッセンシャルワーカーの生産性向上を処遇改善につなげ、生産性向上と賃金上昇の好循環を作り出していくことが必要。また個人向けの商品開発においては、安全・安心への関心と、職住融合などによる在宅時間増大に対応していくことが重要。

1. ポストコロナの働き方

(1) 概要～新型コロナの影響でテレワークが急拡大

(図表1)テレワーク実施率



(資料) パーソル総合研究所を基に日本総研作成

(注) 2020年2月以前の試算値は、2020年3月調査のテレワーク実施率と現在の会社で初めてテレワークを実施した人の割合から算出。

(図表2)テレワークに関する企業の姿勢

日立製作所	2020年7月までは出勤率を3割程度に抑制し、2021年4月以降、国内従業員の出勤率を全体の50%にとどめる。
富士通	工場を除くオフィスへの出勤率を最大25%に抑える取り組みを推進。2023年3月末までにオフィススペースを半減させ、在宅を原則とした働き方にシフト。
NTT	少なくともワクチンや治療薬が普及するまで、オフィス勤務者を中心に在宅率を5割以上にする。コロナ収束後も、以前の働き方に戻すことはない。
ドワンゴ	通勤が不要になったことで生産性が高まっていると判断。2020年7月以降も、全従業員のうち、約8割を原則在宅勤務の対象者とする。
大和証券	2020年3月に全社員のテレワーク制度を確立。常時テレワークの社員が一定数いて、業務がしっかり回るなら、その分の不動産は不要になることから、本社・支店を含めた軽量化を検討。
GMO	2020年6月以降、在宅勤務を恒常的なものとするテレワーク制度を稼働。週1～3日を目安に在宅勤務とし、稼働後はグループ全体の4割が常時在宅。
東芝	コロナ収束後も恒常的な仕組みとすることを検討。
ダイドードリンコ	全社員を対象に、週5日の在宅勤務も可能にすることを制度化。出勤率を5割以下に抑え、コロナ収束後も継続。
京セラ	コロナ収束後も、テレワークは5割を維持する方針。

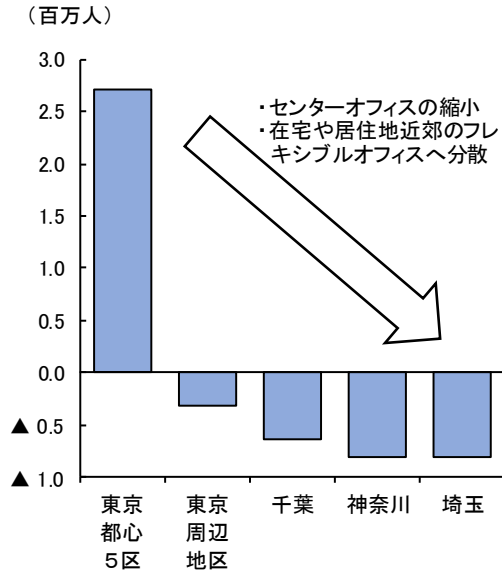
(資料) 各種報道を基に日本総研作成

- 新型コロナの流行に伴い、テレワーク化が急進展。
- 労働者のワーク・ライフ・バランス（WLB）や生産性を向上させるため、コロナ後も定着する見込み。
- もっとも、こうした働き方は医療従事者や小売販売員、配達員などのエッセンシャルワーカーでは限定的。

1. ポストコロナの働き方

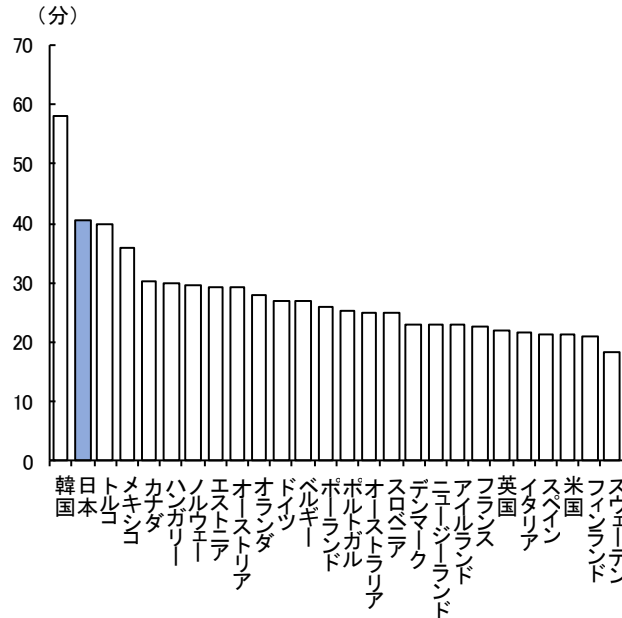
(2) テレワーカー①：ワークプレイスの変容がWLBを改善

(図表3) 首都圏の昼・夜間人口差
(2015年)



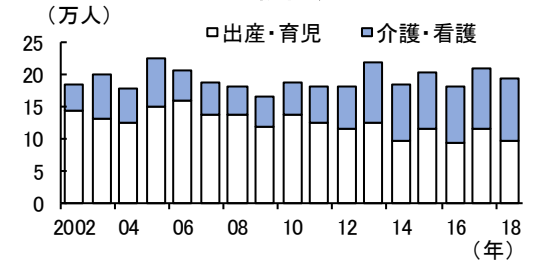
(資料) 総務省「国勢調査」を基に日本総研作成
 (注) 東京都心5区は千代田区、中央区、港区、新宿区、渋谷区。東京周辺地区は上記を除く東京都。

(図表4) OECD諸国の平均通勤・通学時間(平日)



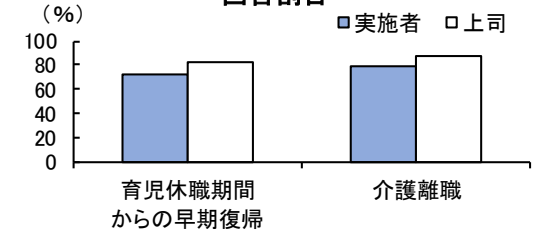
(資料) OECD gender data portalを基に日本総研作成
 (注) 各国で調査年月にばらつきあり。日本は2011年時点。

(図表5) 出産・育児や介護・看護を理由とした離職者数



(資料) 厚生労働省「雇用動向調査」を基に日本総研作成

(図表6) テレワーク導入効果ありの回答割合



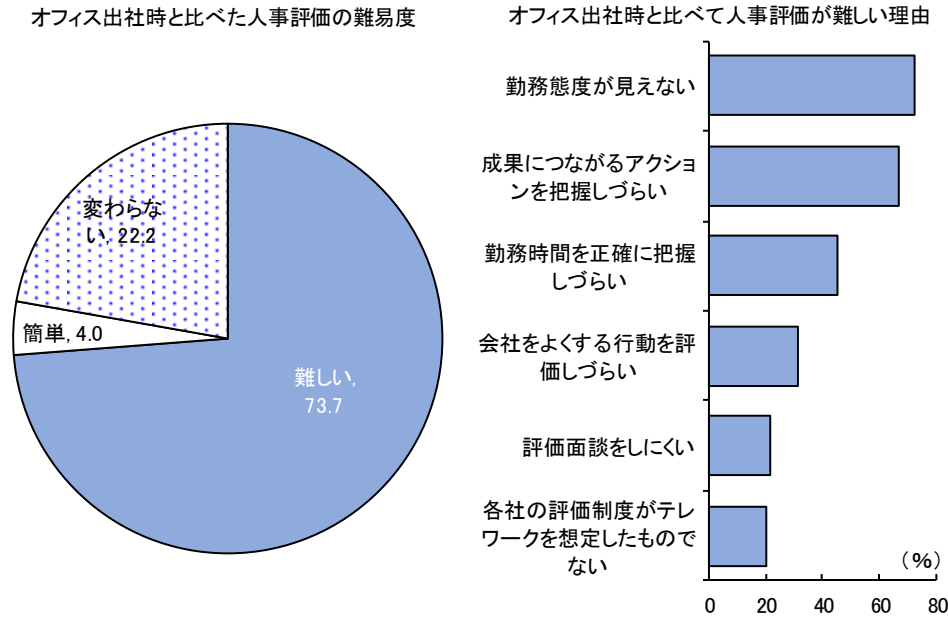
(資料) 総務省「平成27年度テレワークモデル実証事業」を基に日本総研作成

- 場所に捉われず業務が可能になることで、ワークプレイスは、センターオフィスの集積する都心から、自宅や居住地近くのサテライト型・シェア型オフィスの利用など、縮小・分散の流れが広がる見込み。
- ワークプレイスの変化の恩恵を受けることができるテレワーカーのWLBは改善へ。
- 第1に、長時間の通勤削減が可処分時間を拡大。
- 第2に、育児・介護との両立が可能に。わが国では、毎年20万人前後が育児や介護のため離職している状況。テレワークの利用によって、在宅勤務が可能になることで、こうした労働力の喪失を防ぐ効果。

1. ポストコロナの働き方

(2) テレワーカー②：日本型の人事制度が変容

(図表7) オフィス出社と人事評価



(資料) 株式会社あしたのチーム「テレワークと人事評価に関する調査」を基に日本総研作成
 (注) 調査期間は2020年3月31日～4月1日。

(図表8) 日本と欧米における雇用慣行の違い

	欧米	日本
報酬	成果主義	時間管理 年功序列
雇用	ジョブ型	メンバーシップ型
採用	職務ごとに採用	新卒一括採用

(資料) 日本経済新聞(2020年6月8日)を参考に日本総研作成

(図表9) 日本企業の人事制度改革の取り組み

日立製作所	2021年3月までにほぼ全社員の職務経歴書を作成し、2024年度中には完全なジョブ型へ移行
資生堂	管理職を対象にしていたジョブ型人事を、2021年1月から一般社員約3,800人に拡充
NEC	2021年度新卒社員にもジョブ型採用を導入
富士通	2020年4月から課長職以上約1万5,000人を対象にジョブ型人事制度を運用。その後、一般社員まで拡大を検討
カルビー	在宅勤務の本格導入前に、成果主義の報酬制度に移行済み
イトーキ	時間管理と上司・部下のコミュニケーションを基に評価する現行制度の変更を検討

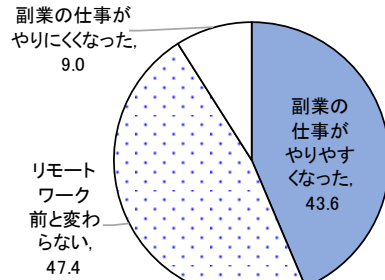
(資料) 各種報道を参考に日本総研作成

- ワークプレイスが分散することで、業務プロセスや勤務態度、勤務時間などが見えにくくなり、日本型の評価制度は変革を迫られる可能性が高い。
- テレワークが定着すれば、業務プロセスや労働時間に捉われず、職務内容を明確にし、その職務に対する成果で評価を行う欧米型の評価制度が広がる見込み。既に、人事制度の変更に乗り出す事例も散見。
- 欧米型を取り入れた人事制度への変容が進むと見込まれるなか、労働者にも成果主義的な働き方が求められるようになる見込み。

1. ポストコロナの働き方

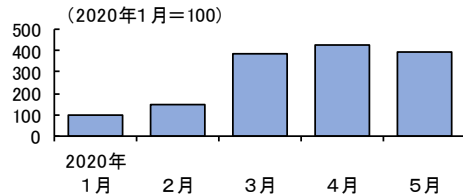
(2) テレワーカー③：兼業・副業の定着

(図表10)テレワーク化による副業状況の変化



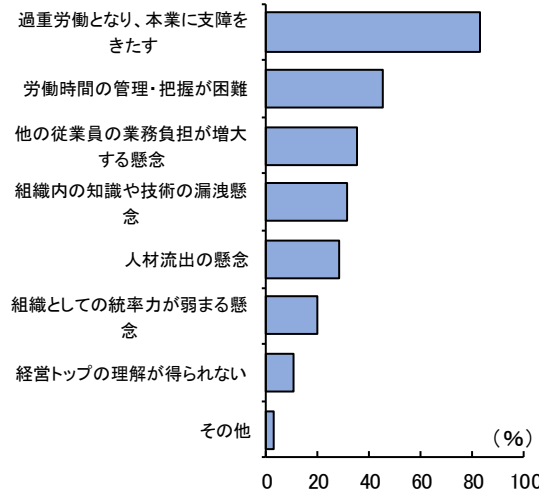
(資料) YOUTRUSTを基に日本総研作成
 (注) 調査期間は2020年4月21日～4月26日。

(図表11) 地方企業による副業関連募集



(資料) Wantedlyを基に日本総研作成

(図表12) 企業が副業・兼業を認めない理由



(資料) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」を基に
 日本総研作成
 (注) 調査期間は2018年2月14日～3月2日。

(図表13) 政府が検討する副業・兼業の環境整備

労働者の自己申告制

- ・ 兼業・副業の開始及び兼業・副業先での労働時間の把握については、新たに労働者からの**自己申告制**を設ける。
- ・ 申告漏れや虚偽申告の場合には、兼業先での超過労働によって上限時間を超過したとしても、**本業の企業は責任を問われない**こととする。

簡便な労働時間管理の方法

- ・ 兼業を希望する労働者については、A社における所定の労働時間を前提に、通算して法定労働時間又は上限規制の範囲内となるよう、B社での労働時間を設定。
- ・ A社において所定の労働時間を超えて労働させる必要がある場合には、あらかじめ労働者に連絡することにより、労働者を通じて、必要に応じて、B社での労働時間を短縮させることができるものとする。

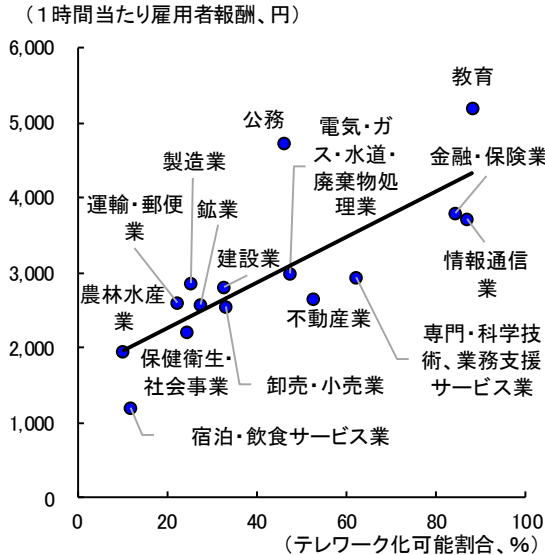
(資料) 未来投資会議「成長戦略実行計画案(2020年7月3日)」を基に日本総研作成

- テレワーク化によって、個人の柔軟な時間管理や移動時間の削減で隙間時間が発生。こうしたなか、兼業・副業の拡大に期待が集まる状況。
- 加えて、ワークプレイスが限定されなくなることで、首都圏に集中している労働力を兼業・副業というかたちで労働力が不足する地方にシェアできる可能性。実際、地方企業の副業関連募集は約4倍に急増。
- もっとも、企業は過重労働や労務管理上の懸念から、こうした働き方には依然慎重。これに対し、政府は今秋を目途に本業企業の管理負担軽減を中心とした兼業・副業の時間管理ルールをまとめる方針。
- 兼業・副業を認めることは、従業員の視野・スキル・人脈の拡大に繋がるほか、優秀な人材確保にも有効とみられ、企業も解禁に向けた就業規則変更等の検討が求められる。

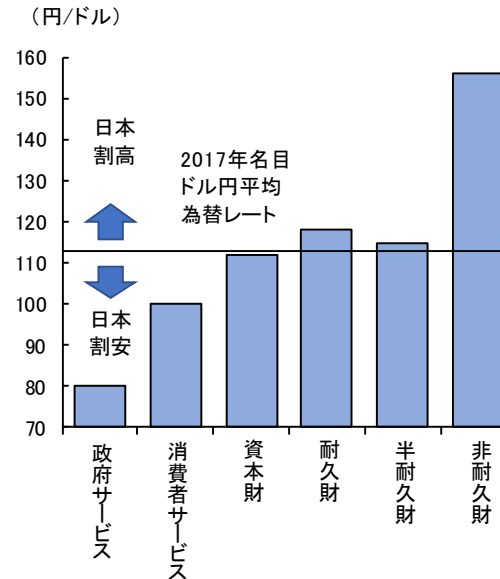
1. ポストコロナの働き方

(3) エッセンシャルワーカー：処遇改善が不可欠

(図表14)テレワーク化可能割合と平均賃金



(図表15)財・サービス別日米購買力平価(2017年)



(図表16)エッセンシャルワークのロボット化

RoBoHoN (シャープ)	来客をカメラが検知し、ロボットを通じてコミュニケーションが可能に
紫外線照射器ロボット (オムロン)	ロボットが設定された場所、ルート、時間に従い、紫外線を照射することで消毒を実施
自動搬送ロボットサービス (QBIT Robotics)	ロボットを用いて非接触、非対面で料理を提供できる店舗オペレーションを提供
Travelmate RNA (Travelmate Robotics)	AIを搭載して自律走行する機能を応用し、医療機器を運搬するアシスタントロボットを開発
MELFA ASSISTA (三菱電機)	安全停止機能などを備え、安全柵の設置なしに人と同じ製造現場で作業できるロボット
商品陳列ロボ (ファミリーマート)	店員が離れた場所から操作し、商品陳列が可能になるロボットを導入
T-CART 1000 (戸田建設)	ビルなどの建築現場で資材を自動搬送するロボットとエレベーターを連動させることで、複数回での垂直移動を可能に

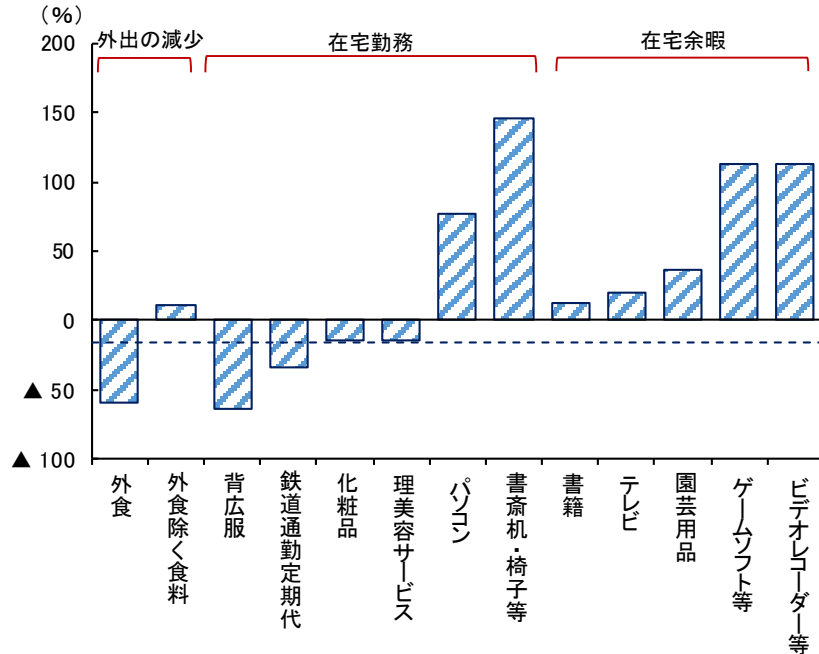
(資料) 各種報道、各社IR資料を基に日本総研作成

- エッセンシャルワーカーは、新型コロナ禍において生活インフラを維持するうえで重要な役割を担ったにも関わらず、低賃金という課題が浮き彫りに。エッセンシャルワーカーの貢献に見合った処遇改善が不可欠。
- その原資として、わが国企業は、米国対比著しく割安となっているサービス部門を中心に、価値に見合ったプライシングを実施していくことが必要。
- さらに、足元で加速しているIT化、ロボット化などの動きは、労働生産性の向上を通して中長期的な賃金上昇の原資となり得るうえ、従業員の感染拡大防止と事業継続の両立を図る切り札としても期待。

2. ポストコロナの消費行動

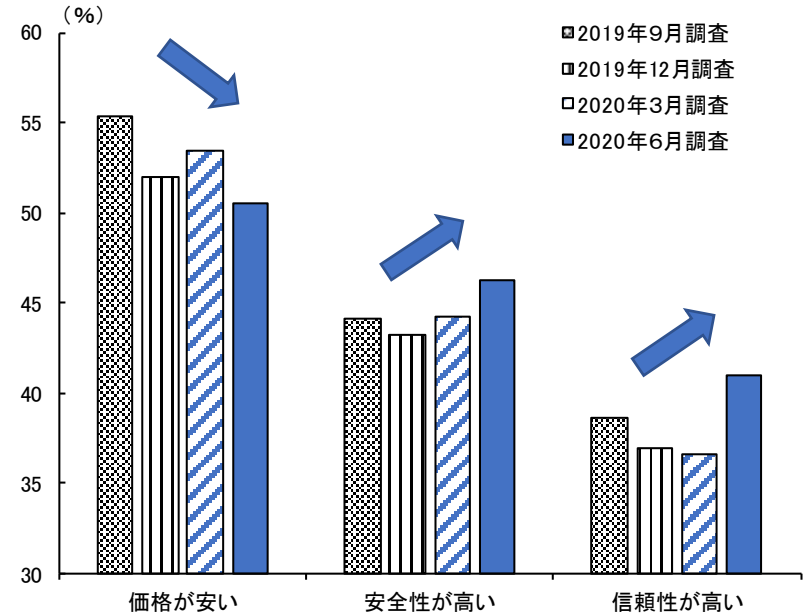
(1) 概要～在宅時間増と安全・安心意識に伴う消費行動の変化

(図表17)在宅時間増加による消費の変化
(2020年5月、前年比)



(資料)総務省を基に日本総研作成
(注)破線は消費支出全体の前年比。

(図表18)今後1年間、商品やサービスを選ぶ際に特に重視すること



(資料)日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」
(注)3つまでの複数回答の上位3項目。

- 在宅勤務・在宅余暇に関連する消費が増加。さらに、低価格志向が薄れ、安全性や信頼性を重視する動きがみられるなど、安心・安全への関心が高まる状況。
- 今後の消費市場をみるうえでは、①安全・安心を確保するための消費、②三密回避に向けた消費、③オンライン消費の拡大、④キャッシュレス化の進展が展望可能。

2. ポストコロナの消費行動

(2) 注目される変化～①安全・安心を確保するための消費

(図表19)安全・安心関連の商品開発

ニーズ	商品・サービス・取組
感染防止に向けた自宅環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭向け換気機能付きエアコン(ダイキン) ・空調、帰宅時動線等、感染防止に配慮した住宅(積水化学)
衛生用品へのニーズの高まり	<ul style="list-style-type: none"> ・マスクの供給(シャープ、ユニクロほか) ・手荒れに配慮した消毒液、マスク蒸れに配慮した化粧品(資生堂ほか)
備蓄ニーズの高まり	<ul style="list-style-type: none"> ・大容量冷凍庫付の冷蔵庫(東芝、パナソニック、日立など) ・レトルト食品、缶詰
非接触	<ul style="list-style-type: none"> ・デリバリーサービスの拡大(出前館、ウーバーイーツ、オイシックスなど) ・オンラインショッピング(モノ、エンタメ・ストリーミング、フィットネス教室など)

(資料)各種報道を参考に日本総研作成

(図表20)ローリングストックのイメージ



食料の場合、普段の食事に利用する缶詰やレトルト食品などを製造日の古いものから使い、使った分は新しく買い足して、常に一定量の備えがある状態にしておくこと。

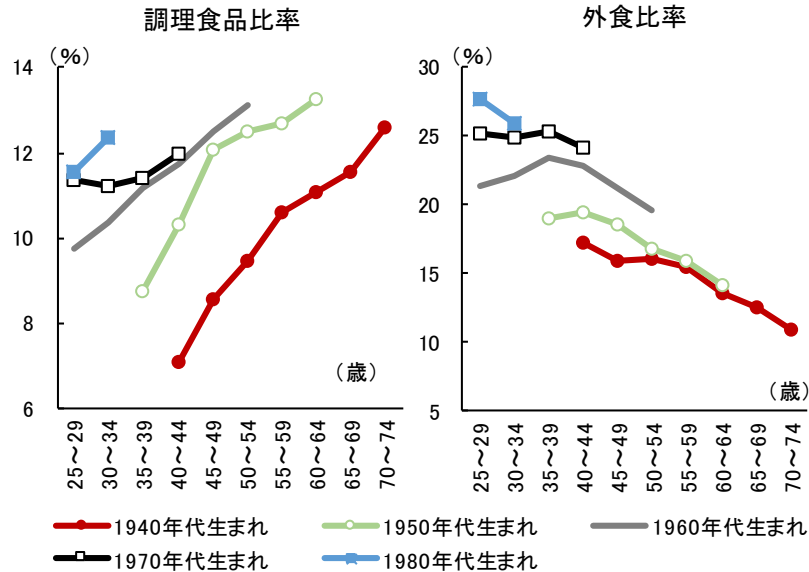
(資料)農林水産省家庭備蓄ポータル

- 雇用所得環境の悪化を見据えた値下げの動きは限定的で、価格よりも安心・安全を重視する傾向。これに伴い、感染防止に向けた自宅環境関連、衛生用品へのニーズに加え、備蓄、非接触の新しいサービスへのニーズが拡大。
- 備蓄については、単純に備蓄するのではなく、普段の生活にも備蓄品を活用することで一定量の備えと備蓄品の期限等の管理を両立する家計のローリングストック(循環備蓄)が拡大の方向。

2. ポストコロナの消費行動

(2) 注目される変化～②三密回避に向けた消費

(図表21)内食化の進行



(資料)総務省「家計調査」

(注1)外食は職場の飲み会などは含まない。

(注2)各年代を生年とする者がすべて含まれる6年間(たとえば1970年代生まれが30~34歳の場合は、2004~2009年)の平均を各世代の当該年齢時の支出とした。

(図表22)ダイナミックプライシングの検討・導入例

事業者	概要
JR東日本	時間帯に応じた運賃への変更を検討
ビックカメラ	全店に電子棚札を整備予定。値札の変更作業を自動化
千葉ロッテマリーンズ	試合日程・座席・天候などから需要予測を行い、チケット価格を決定
GYM	オンラインでジム等の予約ができるサービス。混雑状況によって利用料金が変動
エイベックス	一部コンサートのチケット価格を変動制に
JTB	空席・空室状況によって日々料金が変動する旅行商品を提供

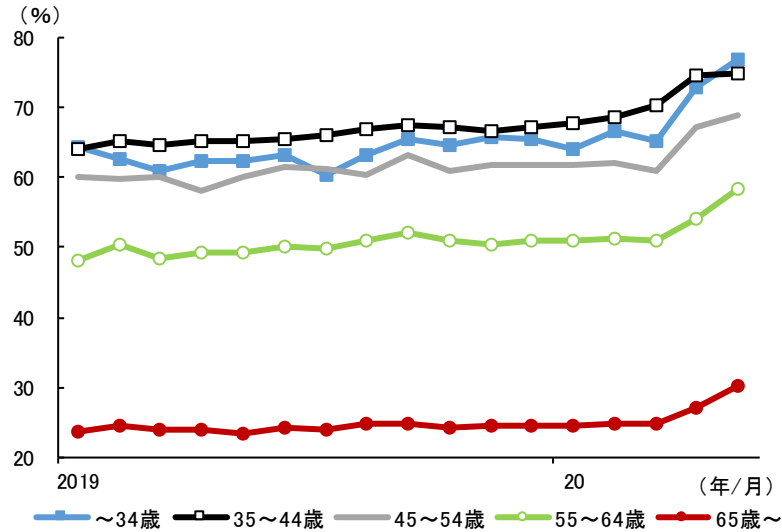
(資料)各種報道を参考に日本総研作成

- 入場制限、セール廃止等の三密回避策は、収束に向かうにつれ緩和の見込み。
- 一方、三密回避意識が完全に消えるわけではなく、ナカ食、ドライブスルー店舗、移動店舗、オンライン消費、リアル店舗での宅配サービスの成長は持続。
- これまで実験的に導入されてきたダイナミックプライシングは、混雑緩和ニーズ拡大で導入が本格化。需要平準化に向け、サービス業における予約制導入の動きも一段と広がる見込み。

2. ポストコロナの消費行動

(2) 注目される変化～ ③ オンライン消費の拡大

(図表23) オンライン消費世帯の割合(季調値)



(資料) 総務省
(注) 季調は日本総合研究所。

(図表24) 通販売上の拡大(前年比)

	コロナ前	コロナ後
セブンネットショッピング	+0.7%	+30.9%
イトーヨーカドー ネットスーパー	+2.4%	+7.1%
ロフト	▲6.7%	+25.2%
ニトリ	+6.6%	+40.9%
百貨店 (東京地区)	▲11.2%	+11.5%
生協 (主要65地域)	+1.4%	+23.0%

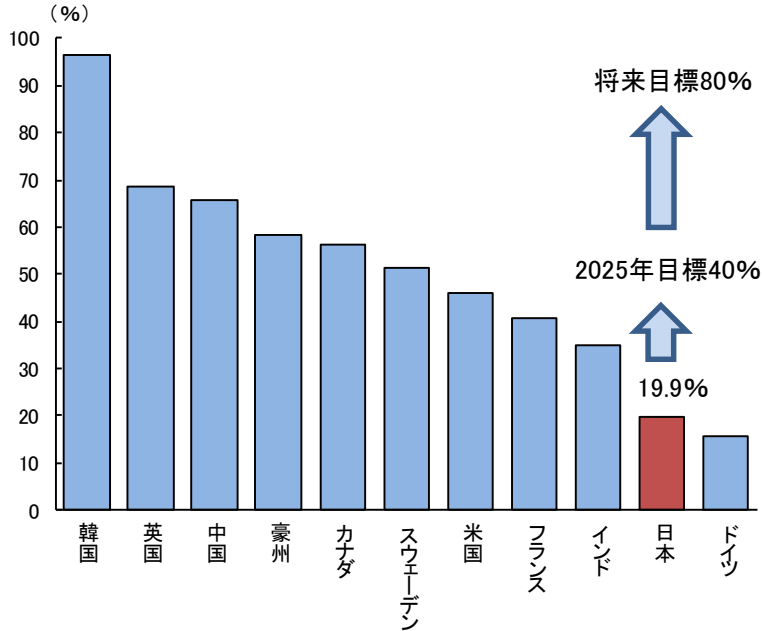
(資料) 各種報道、各社IR資料を基に日本総研作成

- 三密回避の消費のうち、とりわけ、オンライン消費の拡大が加速。活動自粛期間中にオンライン消費を行った世帯の割合は各世代で増加傾向。最もオンライン消費比率が低かった65歳以上でも増加。
- 実店舗でも、新型コロナを機にECや通販の売り上げが増加。オンライン購入は、実店舗での購入と比べて、決済情報の登録などが消費者の負担となるが、いったん登録すればその後も継続利用しやすく、利便性を実感した消費者の利用が今後も定着する見込み。
- スポーツジムのように、これまで在宅サービスが難しいと思われた分野でも、ライブ配信や動画などで、自宅でフィットネスを提供するオンライン業者も誕生。

2. ポストコロナの消費行動

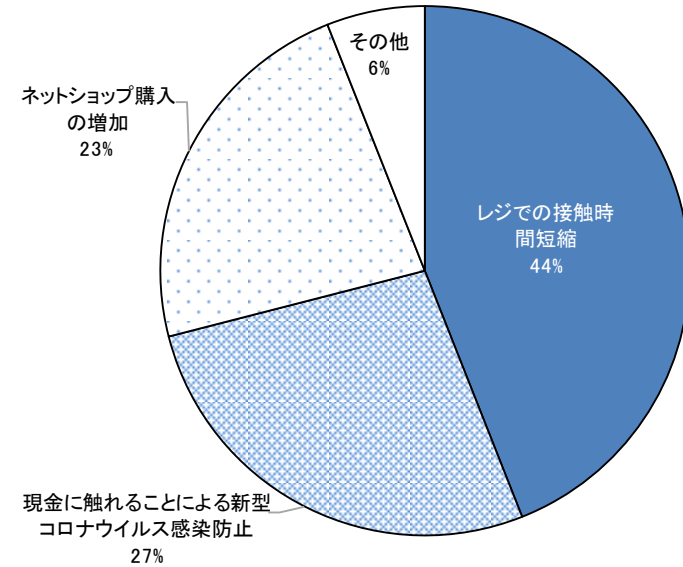
(2) 注目される変化～④キャッシュレス化

(図表25) キャッシュレス決済比率の状況(2016年)



(資料) キャッシュレス推進協議会「キャッシュレスロードマップ2019」

(図表26) キャッシュレス決済の利用増加の理由



(資料) (株) マネーフォワード「コロナ禍の個人の家計実態調査」
 (注) n=3,106。調査期間は2020年5月15日～18日。

- 国際的にみて低いわが国のキャッシュレス決済比率の引き上げはかねてからの政府目標。
- 新型コロナの流行は、キャッシュレス決済の利用促進に作用。キャッシュレスポイント還元事業（2019年10月～20年6月）の利用が当初想定以上に拡大した一因に。
- もっとも、取引額が小さい中小零細事業者では、キャッシュレス支払手段の導入による業務効率化効果が得られないとの見方が根強い。また、売上高に対し、売上入金までのラグが生じることから、手元キャッシュが限られる事業者では、資金繰りに支障。消費者のキャッシュレス利用の拡大に伴い、キャッシュレス決済利用の巧拙が、事業者の生産性格差、優勝劣敗状況を強める可能性。

3. 企業経営への示唆

- 今後の企業経営においては、働き方について、テレワークの浸透を前提に、WLB改善、成果主義化、兼業・副業の解禁などにより、生産性の向上と従業員の満足度を高めていくことが必要。これらの対応は従来の日本型経営と大きく異なっているため、人事制度などを抜本的に変えていくことも重要。
- エssenシャルワーカーについては労働集約的な面が強いため、生産性向上の余地が大きく、足元で進められているIT化、ロボット化などを一層強化することで効率化が進む可能性。感染症対策としても有効。
- また個人向けの商品開発においては、新型コロナをきっかけに消費者の間で高まった安全・安心をキーワードに、高付加価値化を進めていくことが重要。
- さらに、テレワーク化・職住融合や外出控えから在宅時間が増大するなか、在宅フィットネスサービスのよう
に、在宅で利用することがこれまで不可能と思われた商品・サービスでも在宅消費できるように商品性を変えていくことが必要。新型コロナをきっかけに消費者の利用が拡大したオンラインショッピング、キャッシュレス化については、利便性とセキュリティの一層の向上を進め、高齢者を含めた利用者の拡大に対応すべき。

【ご照会先】

調査部	マクロ経済研究センター所長	石川 智久 (ishikawa.tomohisa@jri.co.jp, 080-9655-9444)
	国内経済グループ長	下田 裕介
	主任研究員	小方 尚子
	副主任研究員	成瀬 道紀
	研究員	圓花 弘樹

日本総研・調査部の「経済・政策情報メールマガジン」はこちらから登録できます。

<https://www.jri.co.jp/company/business/research/mailmagazine/form/>

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。