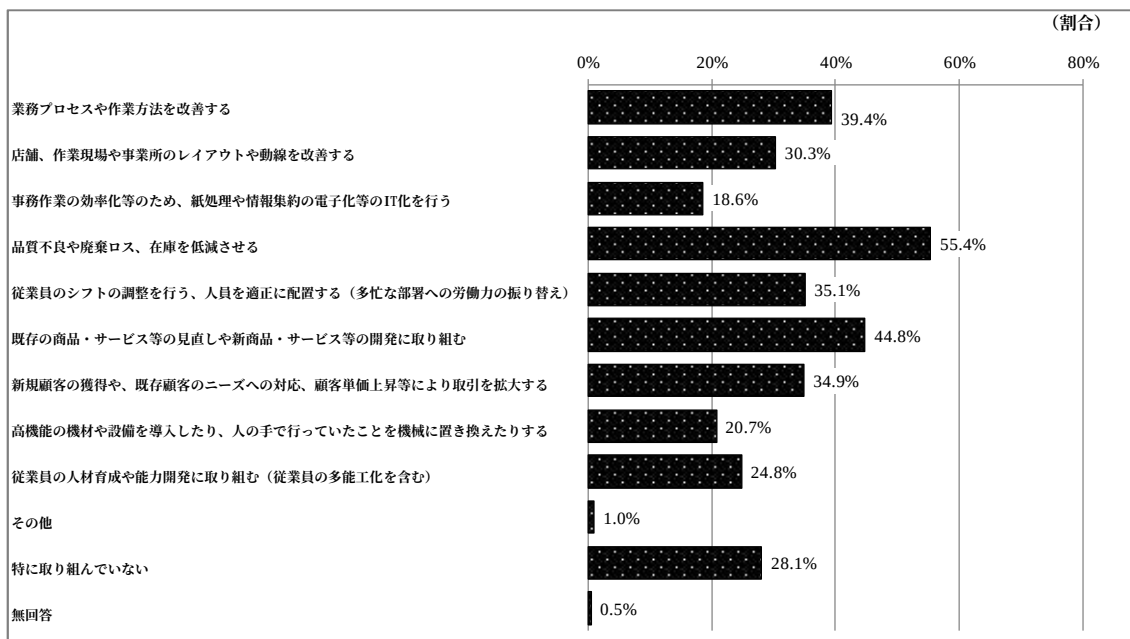
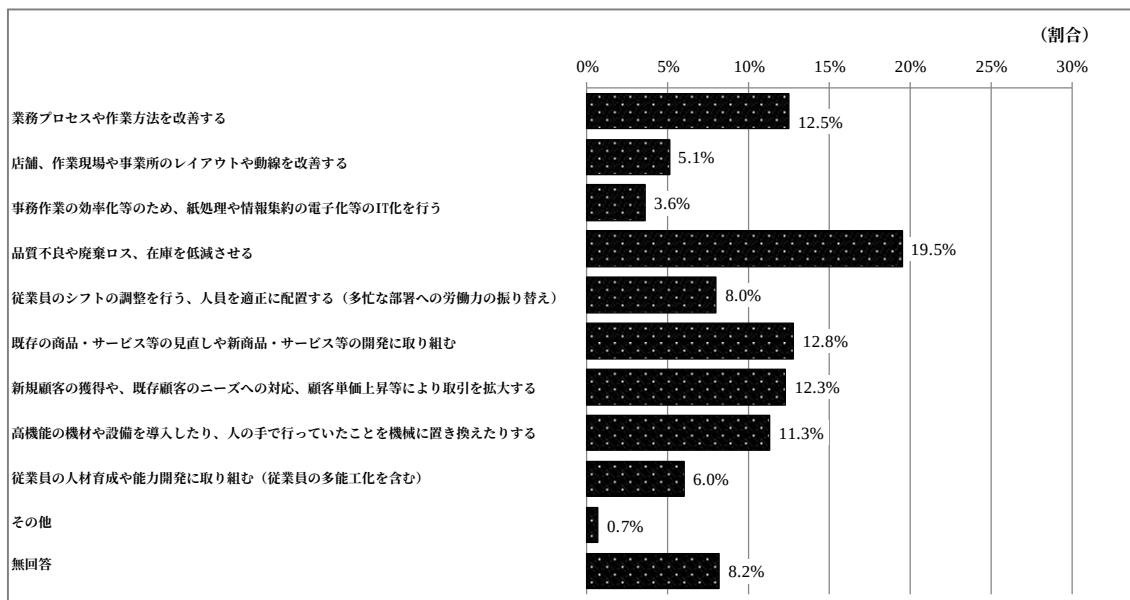


図表 IV- 6 0 生産性向上の取組（飲食業）（複数回答）（n=581）



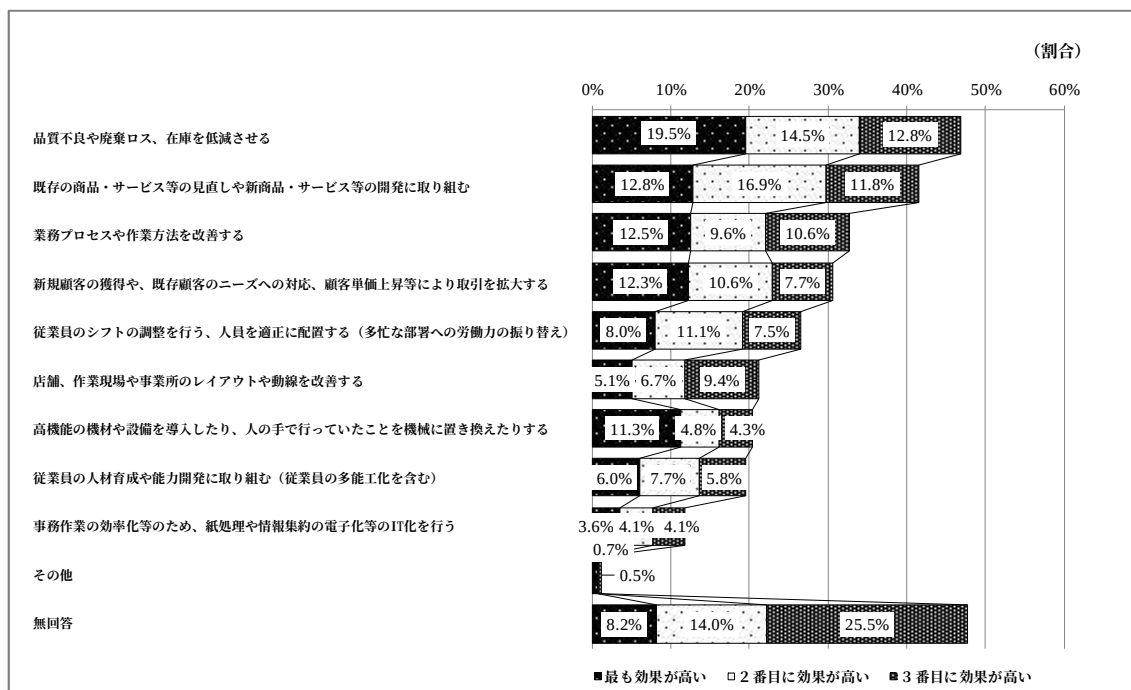
（注） 飲食業で本調査に回答のあった 581 者が対象。

図表 IV- 6 1 生産性向上の取組のうち、最も効果が高いと実感している取組（飲食業）（n=415）



（注） 飲食業で、生産性向上を図るために行っている取組について回答した 415 者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。

図表 IV-6 2 生産性向上の取組のうち、効果が高いと実感している取組（上位3項目）
（飲食業）（n=415）



- （注1） 飲食業で、生産性向上を図るために行っている取組について回答した415者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。
- （注2） 無回答の割合が多くなっているのは、効果を実感している取組が1つあるいは2つの場合、それぞれ、「2番目に効果が高い」、「3番目に効果が高い」取組が選択されず、無回答に集計されているためである。

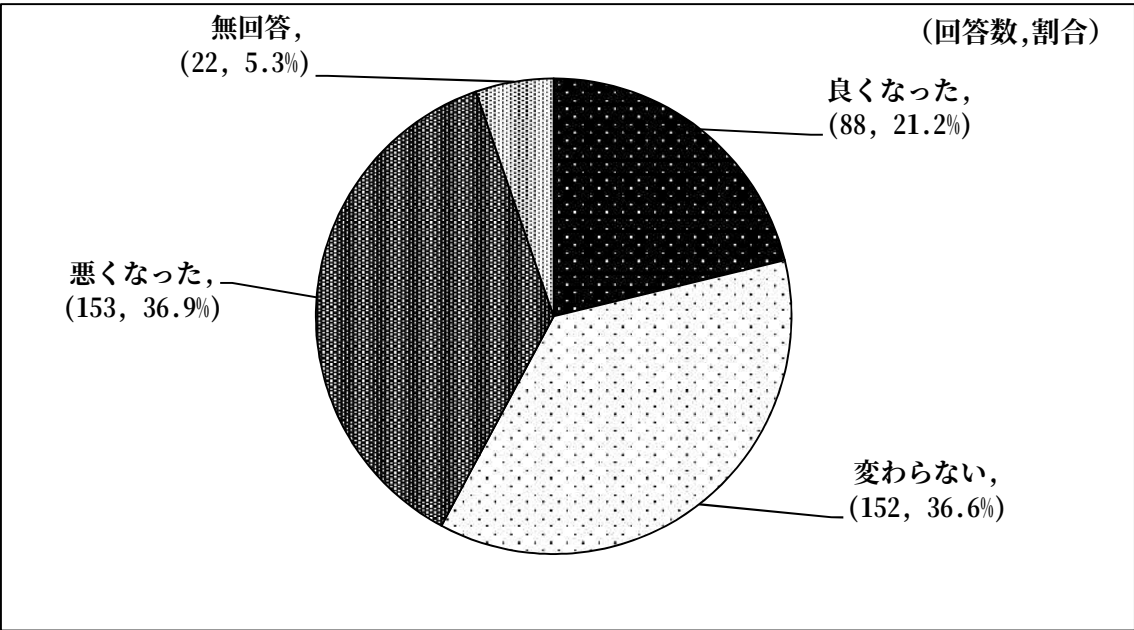
b)平成29年度における収益状況等

平成29年度における収益状況については、平成28年度に比べて「悪くなった」が36.9%、「変わらない」が36.6%、「良くなった」が21.2%であった。

また、平成29年度の収益状況に対する生産性向上の取組の影響については、飲食業全体では、「影響があった」が59.0%、「影響はなかった」が14.0%、「わからない」が22.4%であった。

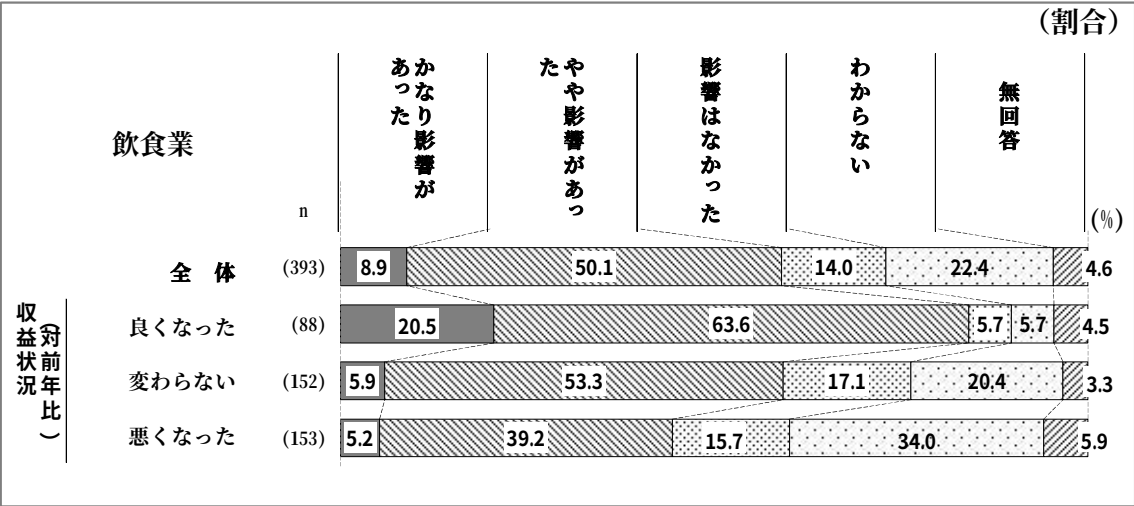
さらに、収益状況が「良くなった」層については、「影響があった」が84.1%、「影響はなかった」、「わからない」がそれぞれ5.7%となっており、「変わらない」及び「悪くなった」層に比べて、その収益状況に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している割合が多い。

図表 IV- 6 3 平成 29 年度における収益状況（飲食業）（n=415）



（注） 飲食業で、生産性向上を図るために行っている取組について回答した 415 者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。

図表 IV- 6 4 平成 29 年度における収益状況に対する生産性向上にかかる取組の影響（飲食業）（n=393）



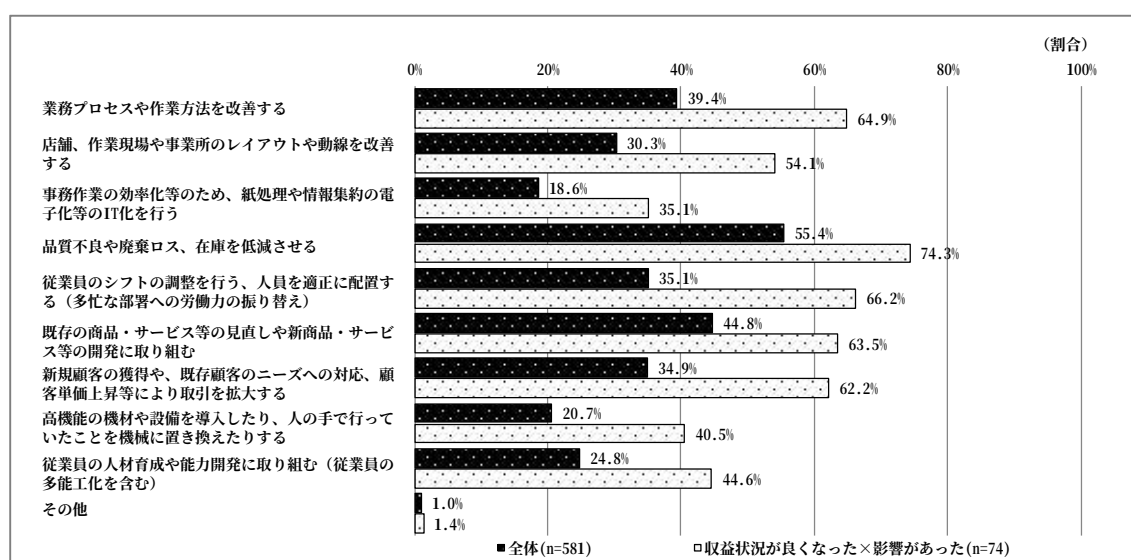
（注） 平成 29 年度における収益状況について回答したもののうち、飲食業で、生産性向上にかかる取組の影響について回答した 393 者が対象。

生産性向上を図るために行っている取組との関係について見てみると、収益状況が「良くなった」と回答し、かつ収益状況に生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者が行っている生産性向上の取組は、「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」

(74.3%)、次いで「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する（多忙な部署への労働力の振り替え）」(66.2%)が多かった。また、それ以外でも、「業務プロセスや作業方法を改善する」(64.9%)、「既存の商品・サービス等の見直しや新商品・サービス等の開発に取り組む」(63.5%)などの取組も、収益状況に生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者の6割以上が行っていることがわかる。

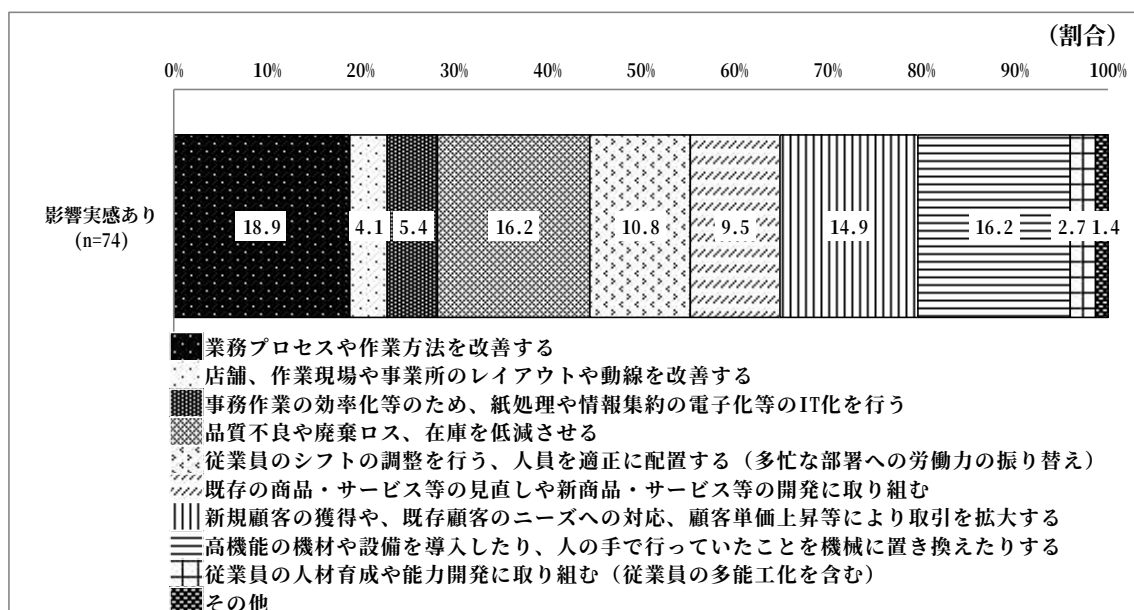
その中で、最も効果が高い取組という実感があるものとしては、「業務プロセスや作業方法を改善する」(18.9%)、「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」(16.2%)、「高機能の機材や設備を導入したり、人の手で行っていたことを機械に置き換えたりする」(16.2%)、「新規顧客の獲得や、既存顧客のニーズへの対応、顧客単価上昇等により取引を拡大する」(14.9%)という回答が比較的多かった。

**図表 IV-6 5 平成 29 年度における収益状況に対し影響があったと回答した事業者の
生産性向上にかかる取組
(収益状況が良くなった×影響があった)(飲食業)**



(注) 「収益状況が良くなった×影響があった」とは、平成 29 年度における収益状況について回答したもののうち、飲食業で、収益状況が良くなったと回答し、かつそれに対して生産性向上にかかる取組の影響があったと回答した 74 者が対象。

図表 IV-66 生産性向上の取組のうち、最も効果が高いと実感している取組
(収益状況が良くなった×影響があった)(飲食業)(n=74)



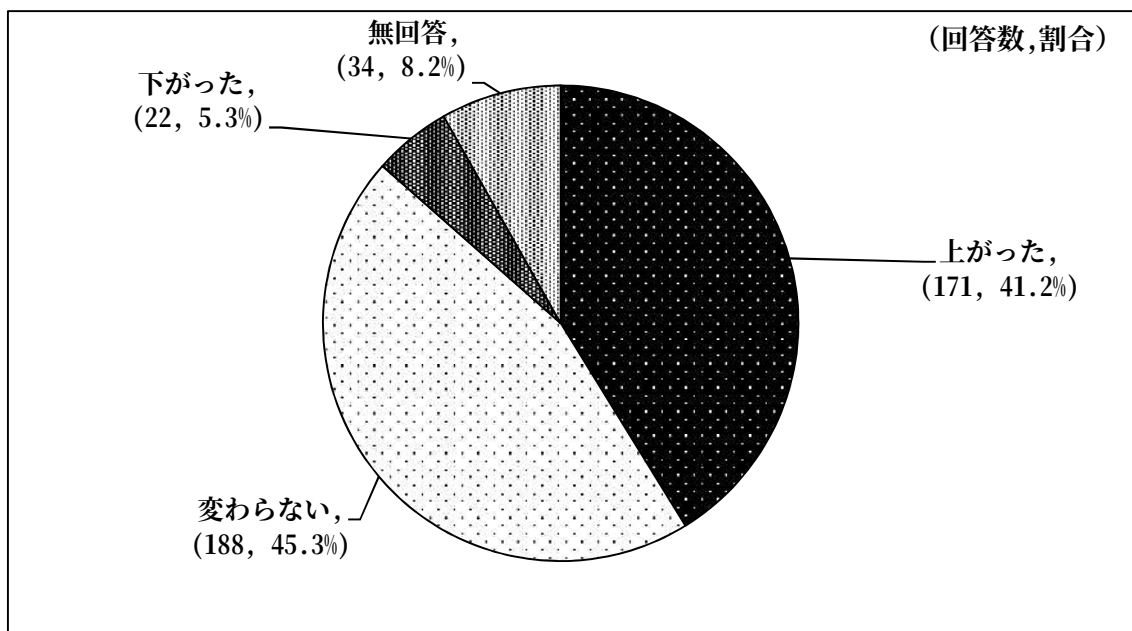
(注) 飲食業で、平成29年度における収益状況が良くなったと回答したもののうち、生産性向上にかかる取組の影響があったと回答し、かつ「最も効果の高い取組」について回答した74者が対象。

平成29年度の従業員の賃金については、平成28年度に比べて「変わらない」が45.3%、「上がった」が41.2%、「下がった」が5.3%であった。

また、平成29年度の従業員の賃金に対する生産性向上の取組の影響については、飲食業全体では、「影響があった」が41.7%、「影響はなかった」が30.2%、「わからない」が24.9%であった。

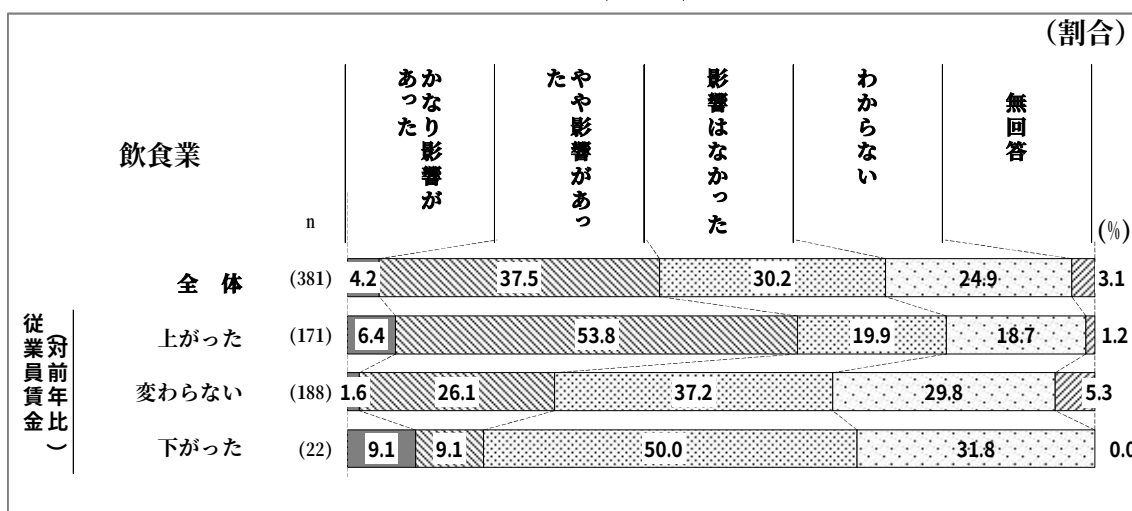
さらに、従業員の賃金が「上がった」層については、「影響があった」が60.2%、「影響はなかった」が19.9%、「わからない」が18.7%となっており、「変わらない」及び「下がった」層に比べて、従業員の賃金に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している割合が多い。

図表 IV- 6 7 平成 29 年度における従業員の賃金（飲食業）（n=415）



（注） 飲食業で、生産性向上を図るために行っている取組について回答した 415 者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。

図表 IV- 6 8 平成 29 年度における従業員の賃金に対する生産性向上にかかる取組の影響（飲食業）（n=381）



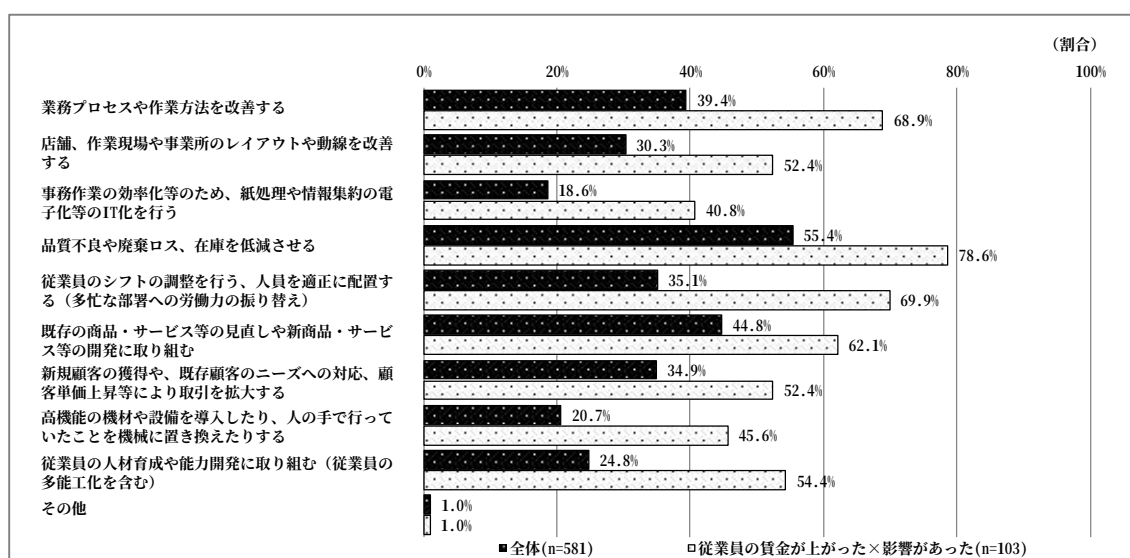
（注） 平成 29 年度における従業員の賃金について回答したもののうち、飲食業で、生産性向上にかかる取組の影響について回答した 381 者が対象。

生産性向上を図るために行っている取組との関係について見てみると、従業員の賃金が「上がった」と回答し、かつ従業員の賃金に生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者が行っている生産性向上の取組は、「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」

(78.6%)、次いで「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する（多忙な部署への労働力の振り替え）」(69.9%)が多かった。また、それ以外でも、「業務プロセスや作業方法を改善する」(68.9%)、「既存の商品・サービス等の見直しや新商品・サービス等の開発に取り組む」(62.1%)などの取組も、従業員の賃金に生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者の6割以上が行っていることがわかる。

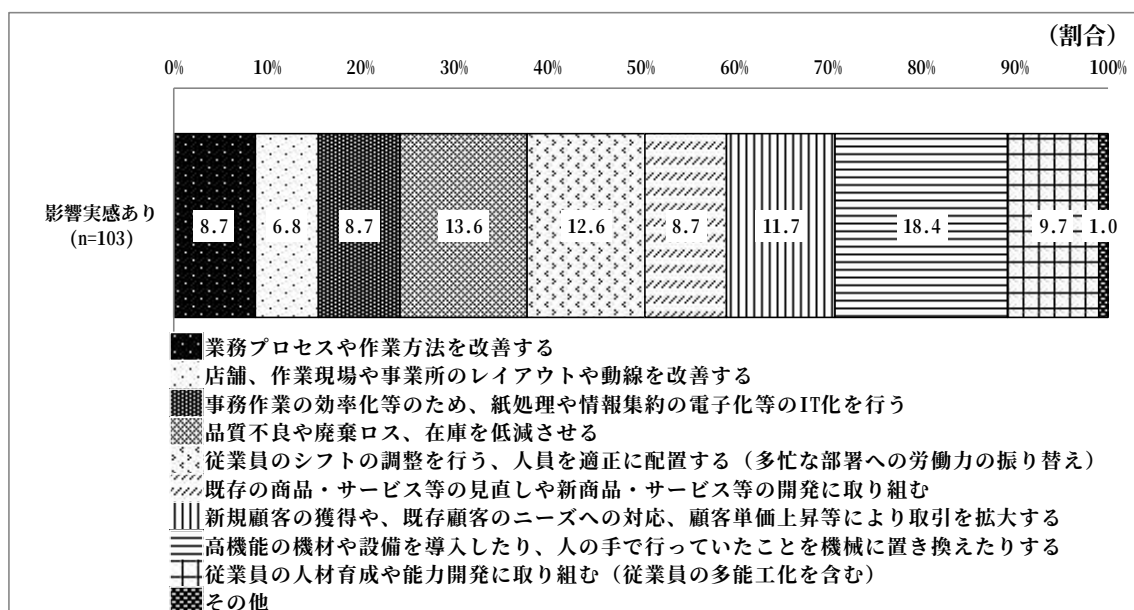
その中で、最も効果が高い取組という実感があるものとしては、「高機能の機材や設備を導入したり、人の手で行っていたことを機械に置き換えたりする」(18.4%)、「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」(13.6%)、「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する（多忙な部署への労働力の振り替え）」(12.6%)という回答が多かった。

**図表 IV-69 平成29年度における従業員の賃金に対し影響があったと回答した事業者の生産性向上にかかる取組
(従業員の賃金が上がった×影響があった)(飲食業)**



(注) 「賃金が上がった×影響があった」とは、平成29年度における従業員の賃金について回答したものうち、飲食業で、従業員の賃金が上がったと回答し、かつそれに対して生産性向上にかかる取組の影響があったと回答した103者が対象。

図表 IV-70 生産性向上の取組のうち、最も効果が高いと実感している取組
(従業員の賃金が上がった×影響があった)(飲食業)(n=103)



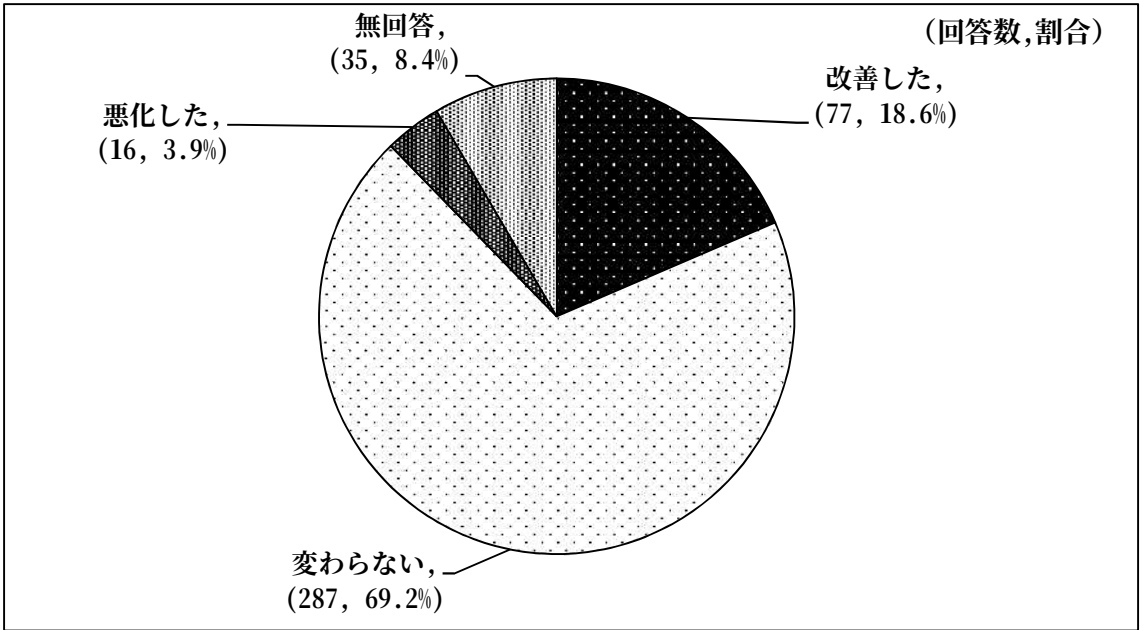
(注) 飲食業で、平成29年度における従業員の賃金が上がったと回答したもののうち、生産性向上にかかる取組の影響があったと回答し、かつ「最も効果の高い取組」について回答した103者が対象。

平成29年度における労働環境については、平成28年度に比べて「変わらない」が69.2%、「改善した」が18.6%、「悪化した」が3.9%であった。

また、平成29年度の労働環境に対する生産性向上の取組の影響については、飲食業全体では、「影響があった」が34.0%、「影響はなかった」が27.6%、「わからない」が22.9%であった。

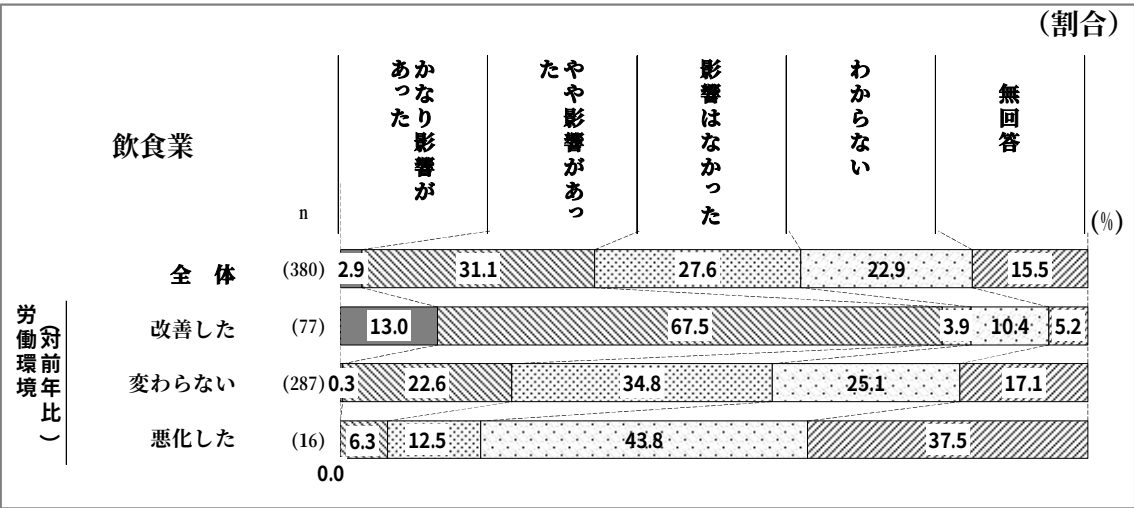
さらに、労働環境が「改善した」層については、「影響があった」が80.5%、「影響はなかった」が3.9%、「わからない」が10.4%となっており、「変わらない」及び「悪化した」層に比べて、労働環境に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している割合が多い。

図表 IV-7 1 平成 29 年度における労働環境（飲食業）（n=415）



(注) 飲食業で、生産性向上を図るために行っている取組について回答した 415 者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。

図表 IV-7 2 平成 29 年度における労働環境に対する生産性向上にかかる取組の影響（飲食業）（n=380）



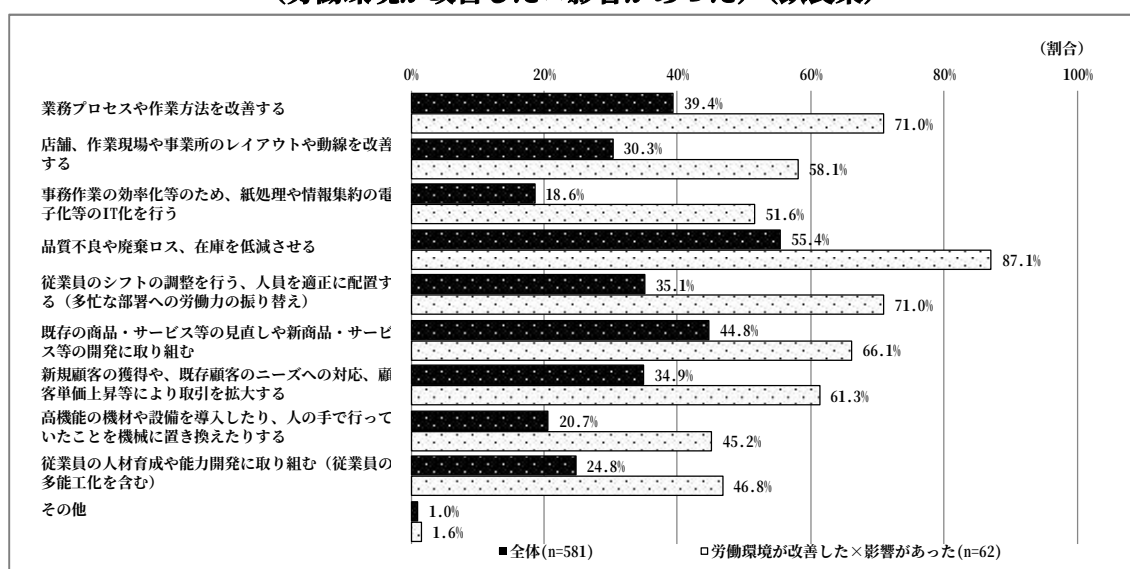
(注) 平成 29 年度における労働環境について回答したもののうち、飲食業で、生産性向上にかかる取組の影響について回答した 380 者が対象。

生産性向上を図るために行っている取組との関係について見てみると、労働環境が「改善した」と回答し、かつ労働環境に生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者が行っている生産性向上の取組は、「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」(87.1%)、次い

で「業務プロセスや作業方法を改善する」(71.0%)、「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する(多忙な部署への労働力の振り替え)」(71.0%)が多かった。また、それ以外でも、「既存の商品・サービス等の見直しや新商品・サービス等の開発に取り組む」(66.1%)、「新規顧客の獲得や、既存顧客のニーズへの対応、顧客単価上昇等により取引を拡大する」(61.3%)などの取組も、労働環境に生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者の6割以上が行っていることがわかる。

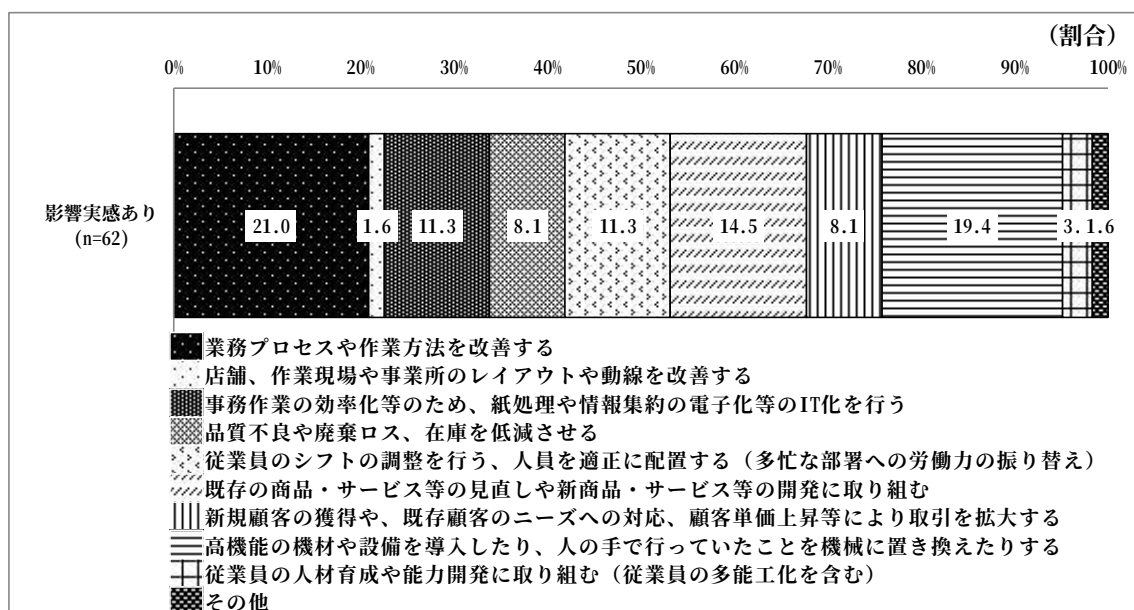
その中で、最も効果が高い取組という実感があるものとしては、「業務プロセスや作業方法を改善する」(21.0%)、「高機能の機材や設備を導入したり、人の手で行っていたことを機械に置き換えたりする」(19.4%)、「既存の商品・サービス等の見直しや新商品・サービス等の開発に取り組む」(14.5%)という回答が多かった。

**図表 IV-7 3 平成 29 年度における労働環境に対し影響があったと回答した事業者の
生産性向上にかかる取組
(労働環境が改善した×影響があった)(飲食業)**



(注) 「労働環境が改善した×影響があった」とは、平成 29 年度における労働環境について回答したもののうち、飲食業で、労働環境が改善したと回答し、かつそれに対して生産性向上にかかる取組の影響があったと回答した 62 者が対象。

図表 IV-74 生産性向上の取組のうち、最も効果が高いと実感している取組
(労働環境が改善した×影響があった)(飲食業)(n=62)



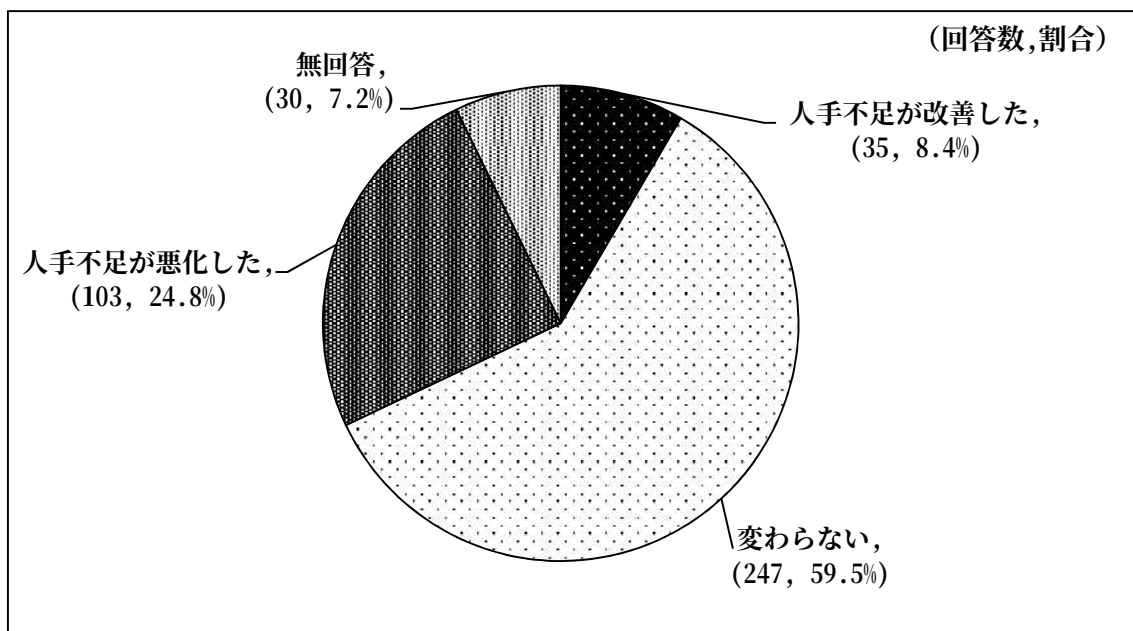
(注) 飲食業で、平成29年度における労働環境が改善したと回答したもののうち、生産性向上にかかる取組の影響があったと回答し、かつ「最も効果の高い取組」について回答した62者が対象。

平成29年度における人手の充足状況については、平成28年度に比べて「変わらない」が59.5%、「人手不足が悪化した」が24.8%、「人手不足が改善した」が8.4%であった。

また、平成29年度の人手の充足状況に対する生産性向上の取組の影響については、飲食業全体では、「影響があった」が32.8%、「影響はなかった」が41.0%、「わからない」が22.1%であった。

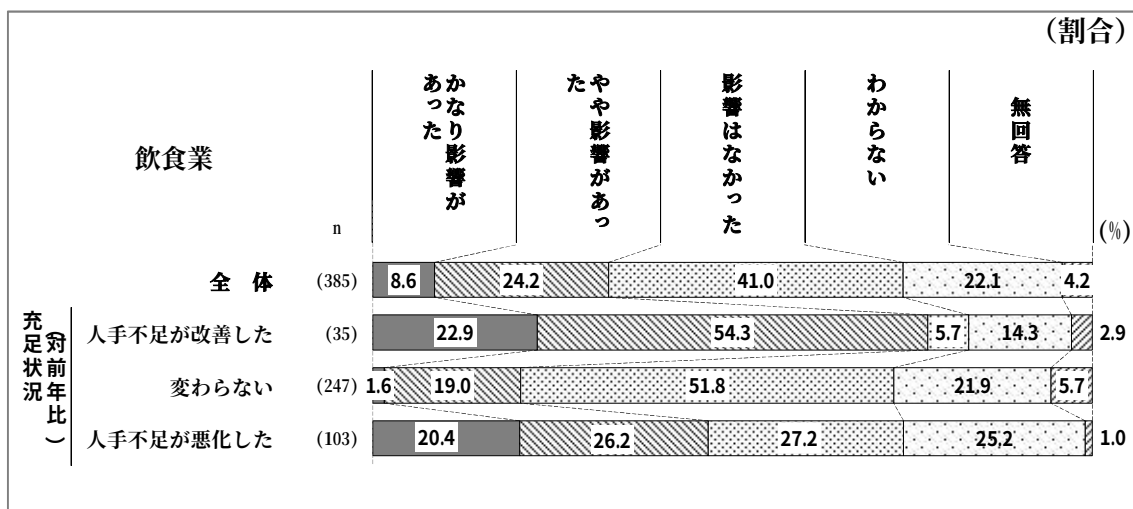
さらに、「人手不足が改善した」層については、「影響があった」が77.2%、「影響はなかった」が5.7%、「わからない」が14.3%となっており、「変わらない」及び「人手不足が悪化した」層に比べて、人手の充足状況に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している割合が多い。

図表 IV-7 5 平成 29 年度における人手の充足状況（飲食業）（n=415）



（注） 飲食業で、生産性向上を図るために行っている取組について回答した 415 者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。

図表 IV-7 6 平成 29 年度における人手の充足状況に対する生産性向上にかかる取組の影響（飲食業）（n=385）

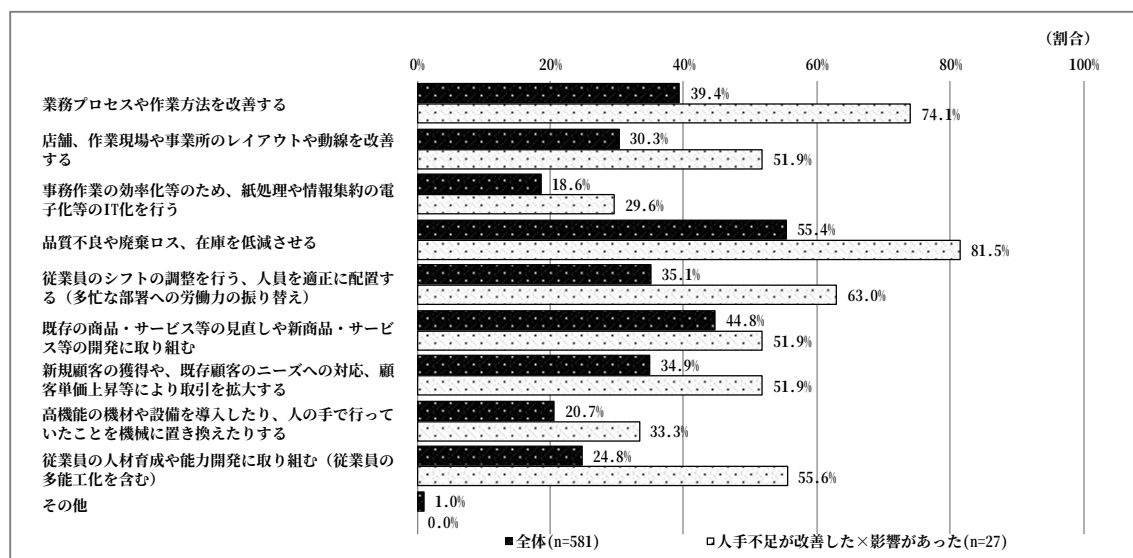


（注） 平成 29 年度における人手の充足状況について回答したもののうち、飲食業で、生産性向上にかかる取組の影響について回答した 385 者が対象。

生産性向上を図るために行っている取組との関係について見てみると、「人手不足が改善した」と回答し、かつ人手の充足状況に生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者が行っている生産性向上の取組は、「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」(81.5%)、次いで「業務プロセスや作業方法を改善する」(74.1%)が多かった。また、それ以外でも、「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する(多忙な部署への労働力の振り替え)」(63.0%)、「従業員の人材育成や能力開発に取り組む(従業員の多能工化を含む)」(55.6%)などの取組も、人手の充足状況に生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者の半数以上が行っていることがわかる。

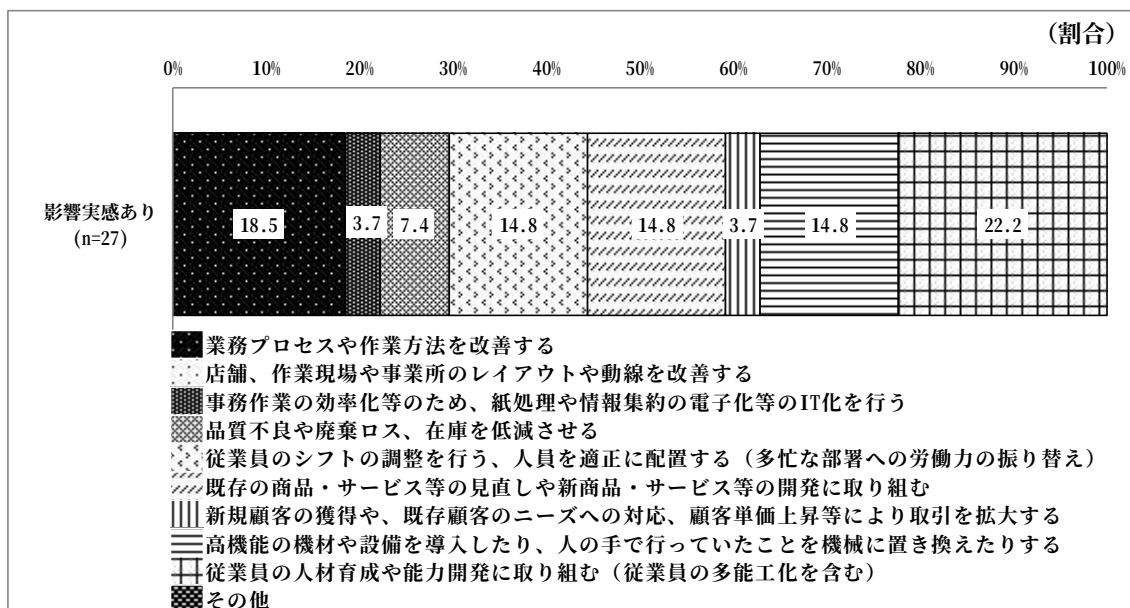
その中で、最も効果が高い取組という実感があるものとしては、「従業員の人材育成や能力開発に取り組む(従業員の多能工化を含む)」(22.2%)、「業務プロセスや作業方法を改善する」(18.5%)、「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する(多忙な部署への労働力の振り替え)」(14.8%)、「既存の商品・サービス等の見直しや新商品・サービス等の開発に取り組む」(14.8%)、「高機能の機材や設備を導入したり、人の手で行っていたことを機械に置き換えたりする」(14.8%)という回答が多かった。

**図表 IV-77 平成 29 年度における人手の充足状況に対し影響があったと回答した事業者の生産性向上にかかる取組
(人手不足が改善した×影響があった)(飲食業)**



(注) 「人手不足が改善した×影響があった」とは、平成 29 年度における人手不足の充足状況について回答したもののうち、飲食業で、人手不足が改善されたと回答し、かつそれに対して生産性向上にかかる取組の影響があったと回答した 27 者が対象。

図表 IV-78 生産性向上の取組のうち、最も効果が高いと実感している取組
(人手不足が改善した×影響があった)(飲食業)(n=27)



(注) 飲食業で、平成29年度において人手不足が改善したと回答したもののうち、生産性向上にかか
る取組の影響があったと回答し、かつ「最も効果の高い取組」について回答した27者が対象。

c) 飲食業における全体的な傾向

上述のように、飲食業においては、調査に対して回答があった半数以上の事業者において、品質不良や廃棄ロス・在庫の低減の取組が行われており、また、約4割の事業者において、既存の商品・サービスや新商品・新サービス等の開発、業務プロセスや作業方法の見直しが行われているとの回答であった。これらの取組については、その効果を実感している割合でも高い評価がなされている。

平成29年度における収益状況等が「良くなった」と回答し、かつそれに対して生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者が行っている生産性向上にかかる取組では、飲食業全体として取り組んでいる割合の高い、この3つの取組に加えて、従業員のシフトの調整・人員の適正な配置を挙げる割合が多かった。

また、こうした事業者において、最も効果があると実感している取組としては、業務プロセスや作業方法の見直しの取組は、平成28年度に比べて平成29年度の収益が「良くなった」、労働環境が「改善した」、「人手不足が改善した」と回答し、かつそれに対する生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者において上位に挙げられており、業務や働き方
の見直しにも寄与していると考えられる。また、同様に見てみると、品質不良や廃棄ロス・在庫の低減の取組は、収益及び従業員の賃金上昇の改善に寄与していると考えられる。さらに、生産性向上を図るために行っている取組の設問ではあまり高い割合ではなかった従業員の人材育成・能力開発及び従業員のシフトの調整・人員の適正な配置は、人手不足の改善に寄与しているとともに、高機能の機材・設備の導入及び手作業の機械化の取組は、収

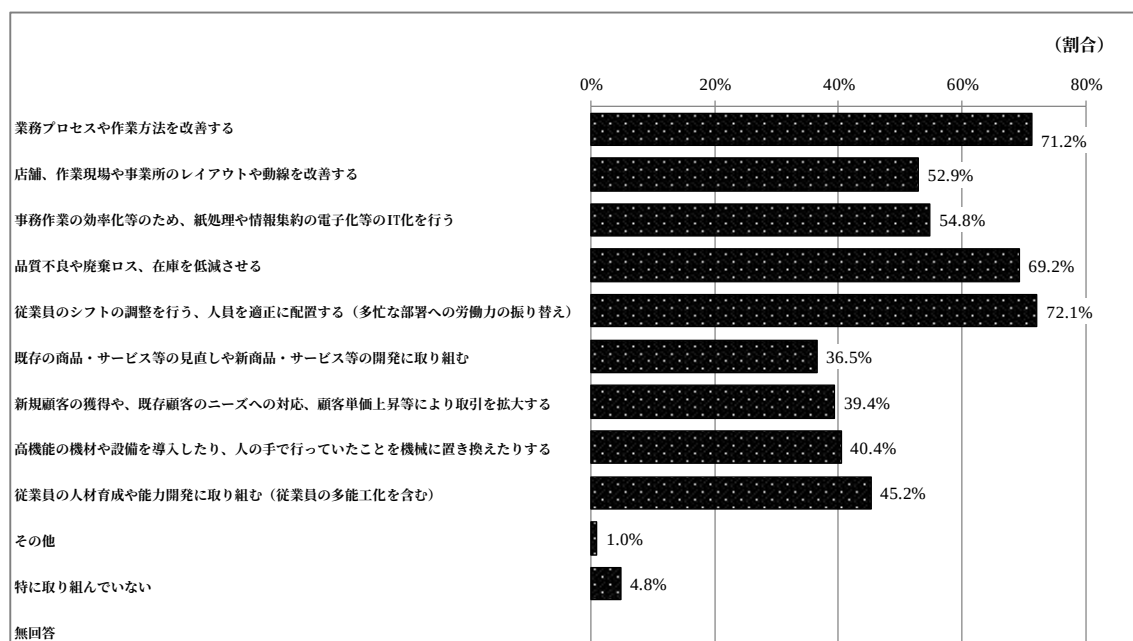
益の改善、従業員の賃金の上昇や労働環境の改善に寄与していると考えられる。

iv)小売業

a)生産性向上の取組及び効果

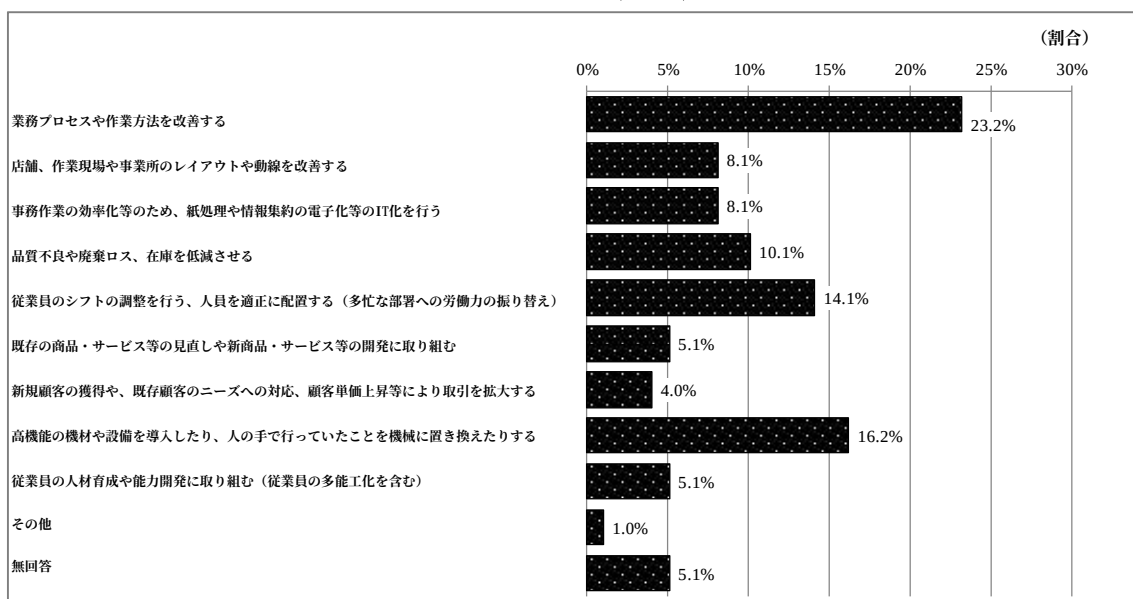
小売業では、94.2%の事業者において、生産性向上を図るための取組が行われており、その取組については、「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する（多忙な部署への労働力の振り替え）」（72.1%）、「業務プロセスや作業方法を改善する」（71.2%）、「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」（69.2%）が特に多かった。取組の中で、最も効果が高いと実感しているものとして回答が多かったのは、「業務プロセスや作業方法を改善する」（23.2%）、「高機能の機材や設備を導入したり、人の手で行っていたことを機械に置き換えたりする」（16.2%）であった。また、効果が高いと実感している取組上位3項目の合計では、「業務プロセスや作業方法を改善する」（53.6%）、「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する（多忙な部署への労働力の振り替え）」（53.5%）、次いで「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」（36.4%）が多かった。

図表 IV- 7 9 生産性向上の取組（小売業）（複数回答）（n=104）



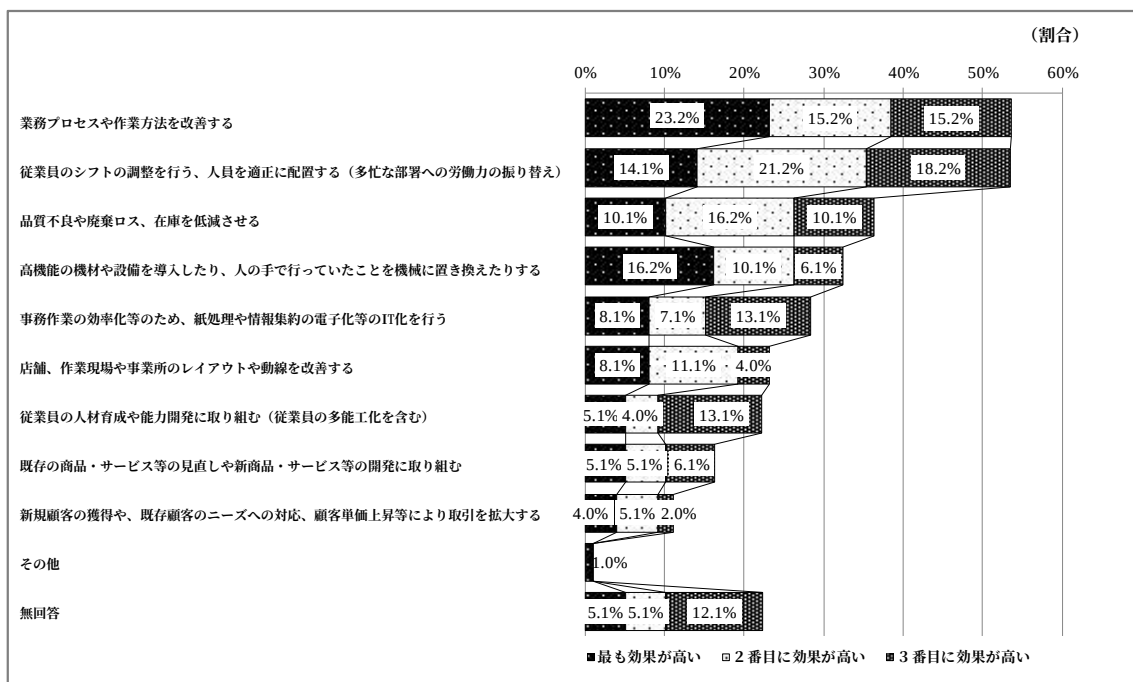
（注） 小売業で本調査に回答のあった 104 者が対象。

**図表 IV- 8 0 生産性向上の取組のうち、最も効果が高いと実感している取組
(小売業) (n=99)**



(注) 小売業で、生産性向上を図るために行っている取組について回答した 99 者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。

**図表 IV- 8 1 生産性向上の取組のうち、効果が高いと実感している取組（上位 3 項目）
(小売業) (n=99)**



(注 1) 小売業で、生産性向上を図るために行っている取組について回答した 99 者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。

(注 2) 無回答の割合が多くなっているのは、効果を実感している取組が 1 つあるいは 2 つの場合、そ

れぞれ、「2番目に効果が高い」、「3番目に効果が高い」取組が選択されず、無回答に集計されているためである。

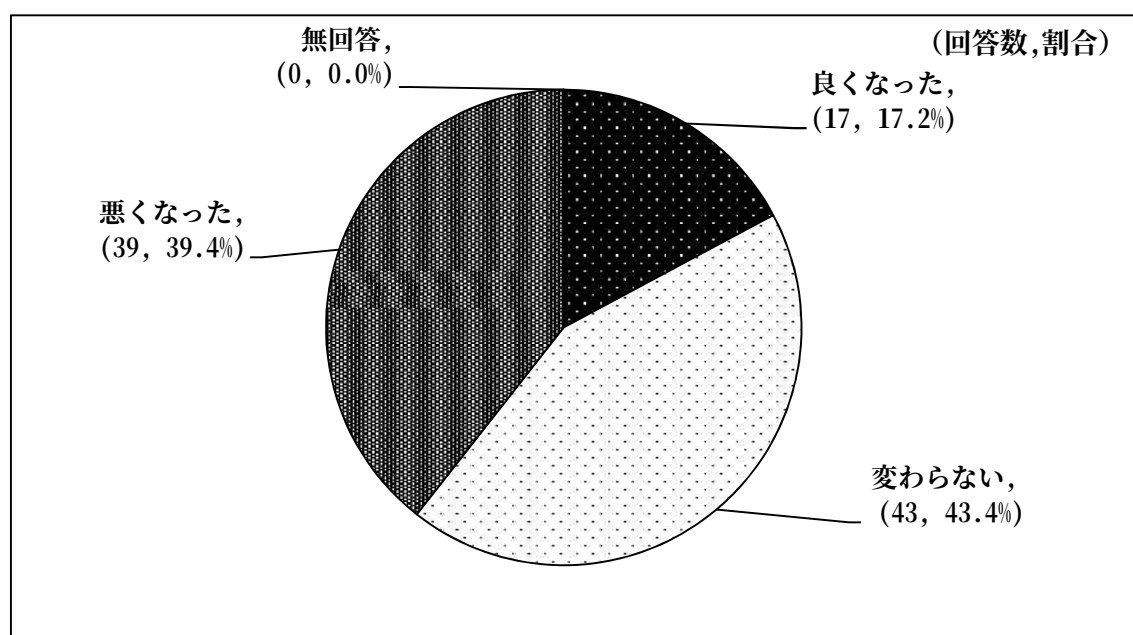
b)平成 29 年度における収益状況等

平成 29 年度における収益状況については、平成 28 年度に比べて「変わらない」が 43.4%、「悪くなった」が 39.4%、「良くなった」が 17.2%であった。

また、平成 29 年度の収益状況に対する生産性向上の取組の影響については、小売業全体では、「影響があった」が 52.6%、「影響はなかった」が 20.2%、「わからない」が 26.3%であった。

さらに、収益状況が「良くなった」層については、「影響があった」が 82.4%、「影響はなかった」が 11.8%、「わからない」が 5.9%となっており、「変わらない」及び「悪くなった」層に比べて、その収益状況に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している割合が多い。

図表 IV-8 2 平成 29 年度における収益状況（小売業）(n=99)



(注) 小売業で、生産性向上を図るために行っている取組について回答した 99 者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。