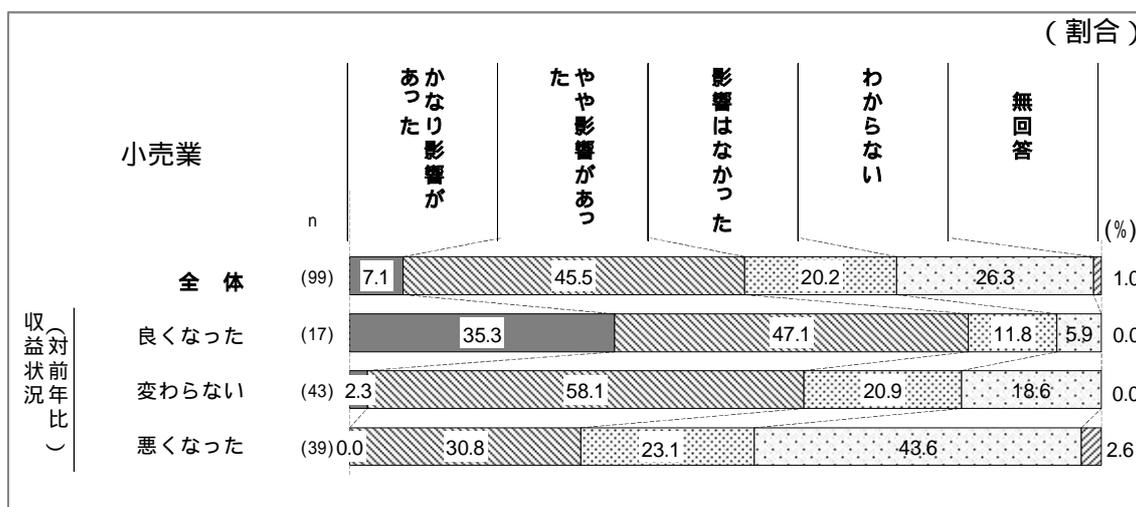


図表 IV-8 3 平成 29 年度における収益状況に対する生産性向上にかかる取組の影響
(小売業) (n=99)

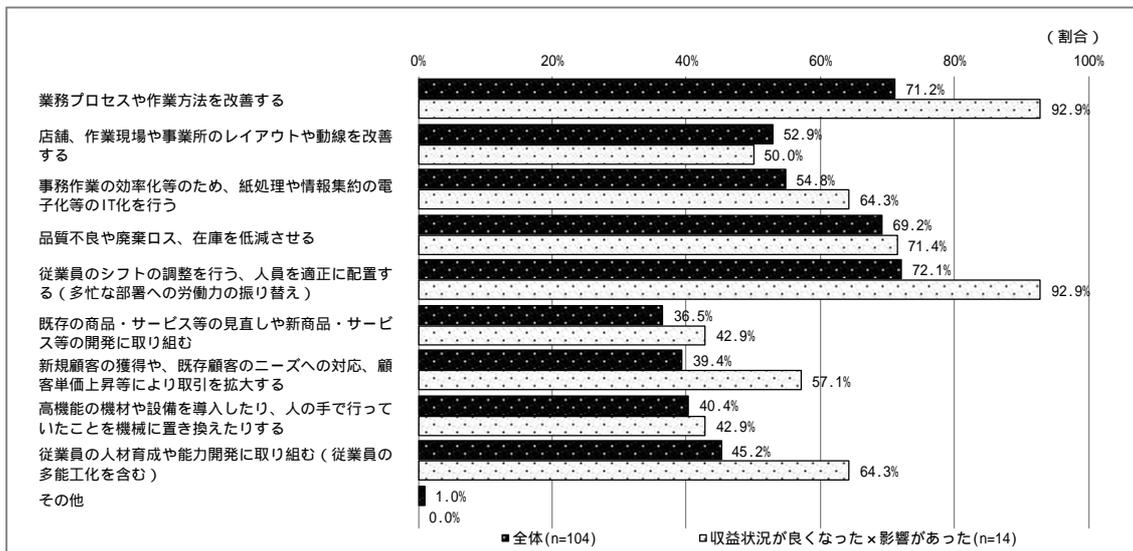


(注) 平成 29 年度における収益状況について回答したもののうち、小売業で、生産性向上にかかる取組の影響について回答した 99 者が対象。

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、「業務プロセスや作業方法を改善する」(92.9%)、「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)」(92.9%) 次いで「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」(71.4%)が多かった。また、それ以外でも、「事務作業の効率化等のため、紙処理や情報集約の電子化等の IT 化を行う」(64.3%)、「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)」(64.3%)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。

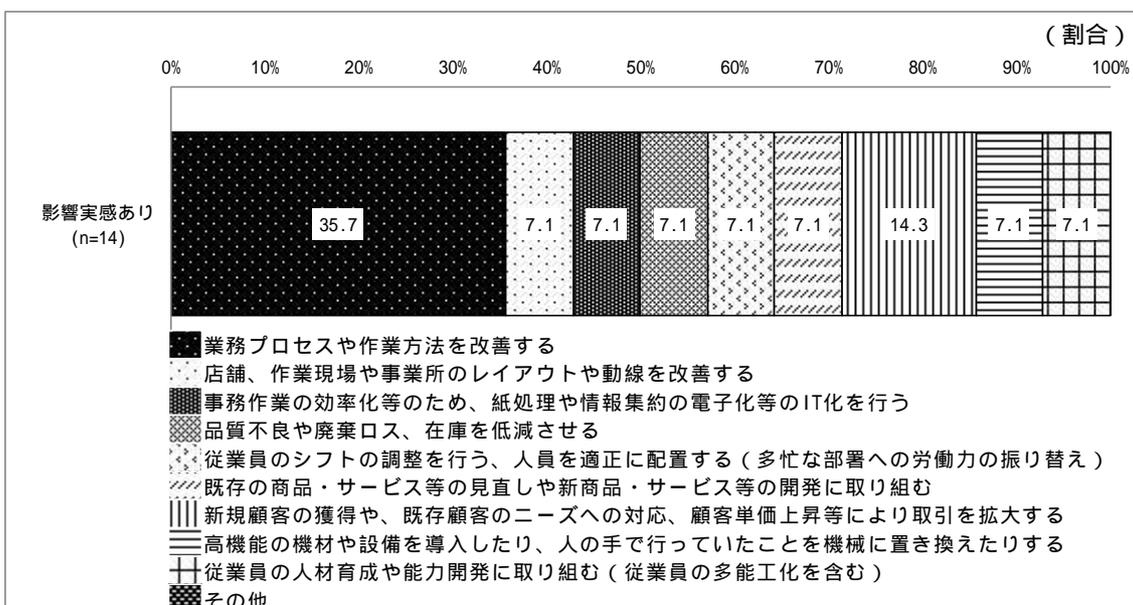
その中で、最も効果が高い取組という実感があるものとしては、「業務プロセスや作業方法を改善する」(35.7%)、「新規顧客の獲得や、既存顧客のニーズへの対応・顧客単体上昇等により取引を拡大する」(14.3%)という回答が多かった。

図表 IV- 8 4 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)(小売業)



(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、小売業で、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 14 者が対象。

図表 IV- 8 5 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)(小売業)(n=14)



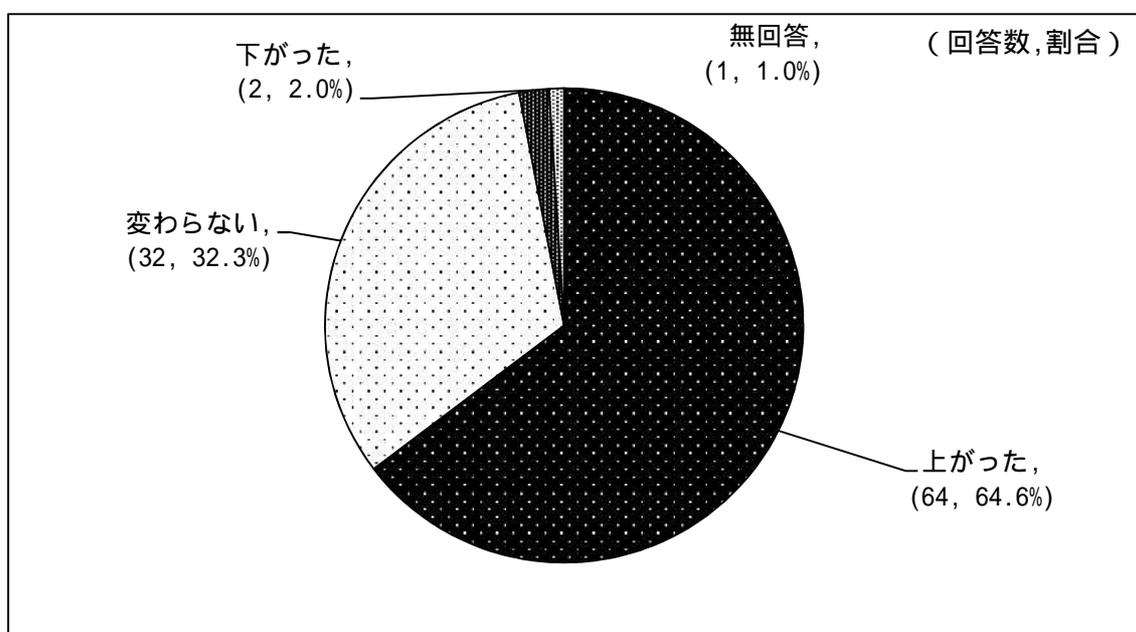
(注) 小売業で、平成 29 年度において収益状況が良くなったと回答したもののうち、生産性向上にかかる取組の影響があったと回答し、かつ「最も効果の高い取組」について回答した 14 者が対象。

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「上がった」が 64.6%、「変わらない」が 32.3%、「下がった」が 2.0%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、小売業全体では、「影響があった」が 41.8%、「影響はなかった」が 33.7%、「わからない」が 24.5%であった。

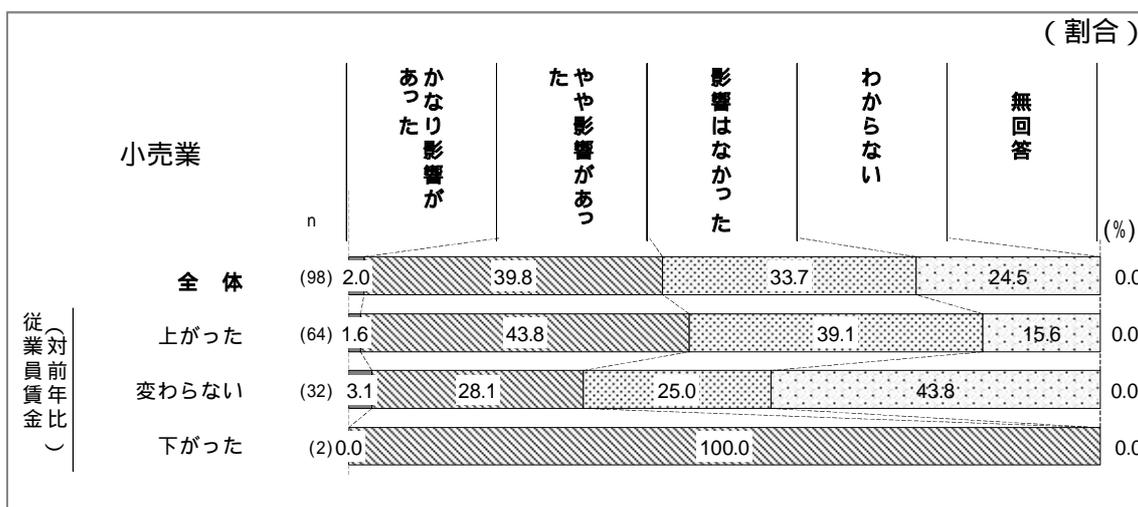
さらに、従業員の賃金が「上がった」層については、「影響があった」が 45.4%、「影響はなかった」が 39.1%、「わからない」が 15.6%となっており、「変わらない」及び「下がった」層に比べて、従業員の賃金に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している割合が多い。

図表 IV- 8 6 平成 29 年度における従業員の賃金（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 7 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
(小売業) (n=98)

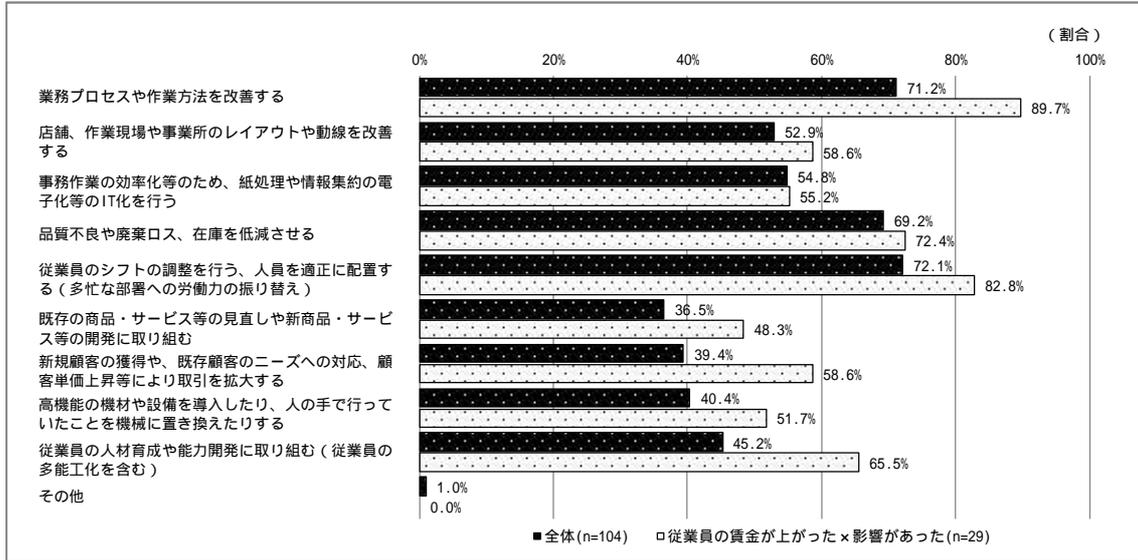


(注) 平成 29 年度における従業員の賃金について回答したもののうち、小売業で、生産性向上にかかる取組の影響について回答した 98 者が対象。

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、「業務プロセスや作業方法を改善する」(89.7%)、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)」(82.8%)が多かった。また、それ以外でも、「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」(72.4%)、「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)」(65.5%)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。

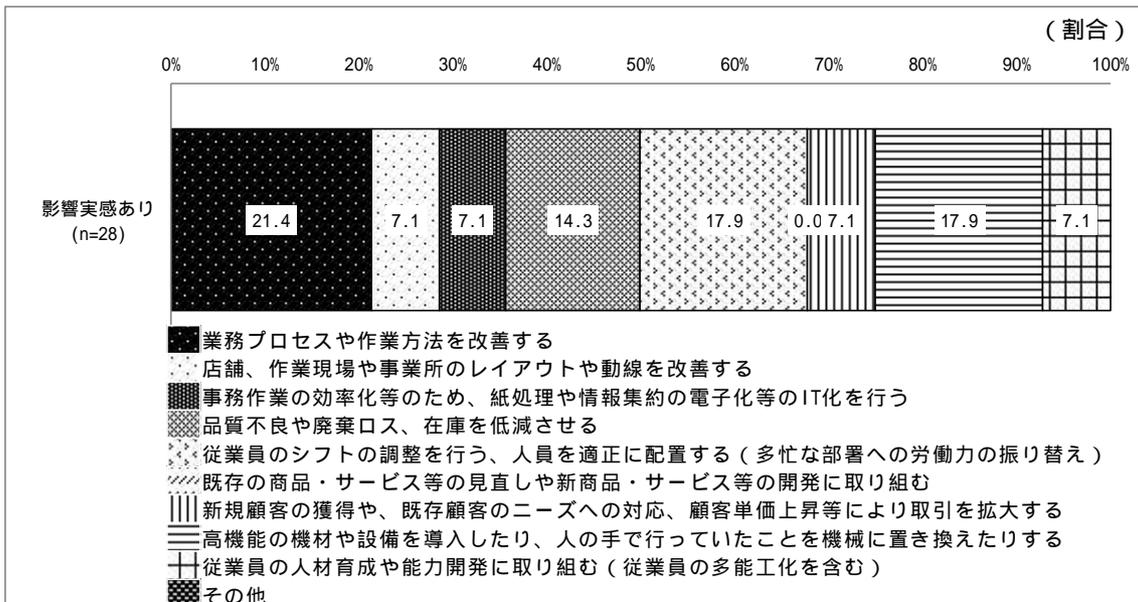
その中で、最も効果が高い取組という実感があるものとしては、「業務プロセスや作業方法を改善する」(21.4%)、「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する(多忙な部署への労働力の振り替え)」(17.9%)、「高機能の機材や設備を導入したり、人の手で行っていたことを機械に置き換えたりする」(17.9%)という回答が多かった。

図表 IV- 8 8 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
(従業員が賃金が上がった×影響があった)(小売業)



(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のうち、小売業で、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 29 者が対象。

図表 IV- 8 9 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
(従業員が賃金が上がった×影響があった)(小売業)(n=28)



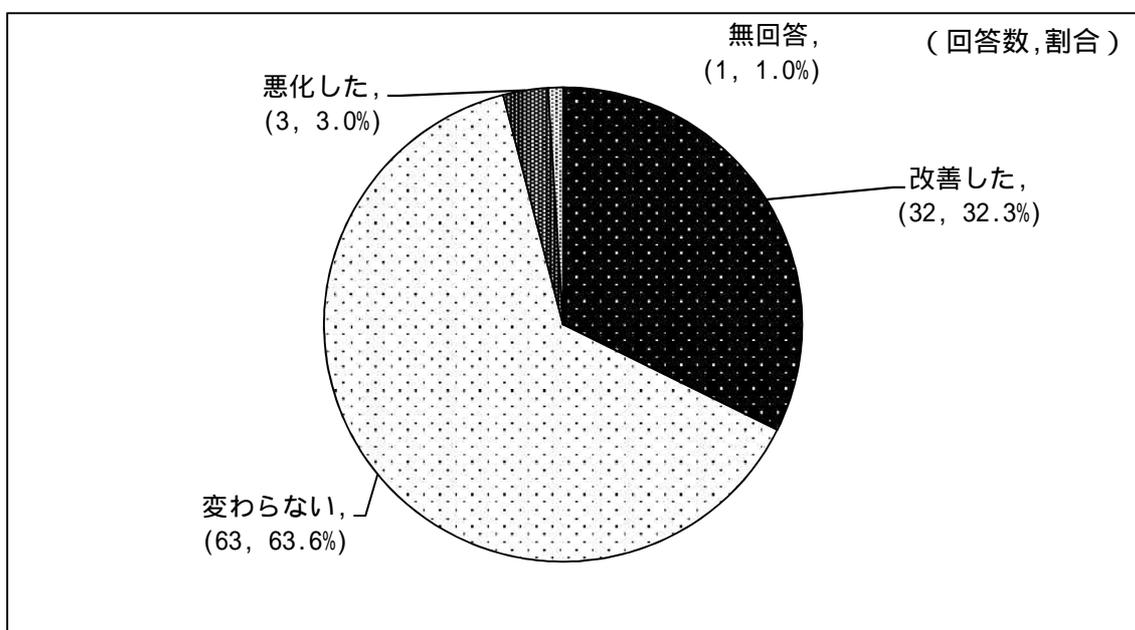
(注) 小売業で、平成 29 年度における従業員の賃金が上がったと回答したもののうち、生産性向上にかかる取組の影響があったと回答し、かつ「最も効果の高い取組」について回答した 28 者が対象。

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 63.6%、「改善した」が 32.3%、「悪化した」が 3.0%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、小売業全体では、「影響があった」が 41.8%、「影響はなかった」が 29.6%、「わからない」が 23.5%であった。

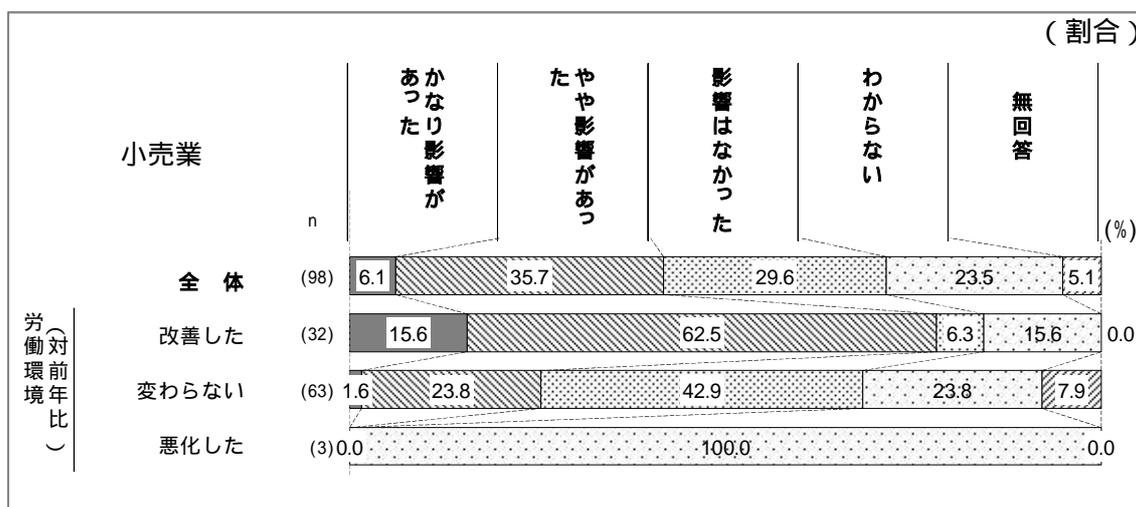
さらに、労働環境が「改善した」層については、「影響があった」が 78.1%、「影響はなかった」が 6.3%、「わからない」が 15.6%となっており、「変わらない」及び「悪化した」層に比べて、労働環境に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している割合が多い。

図表 IV- 9 0 平成 29 年度における労働環境（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-9 1 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
(小売業) (n=98)

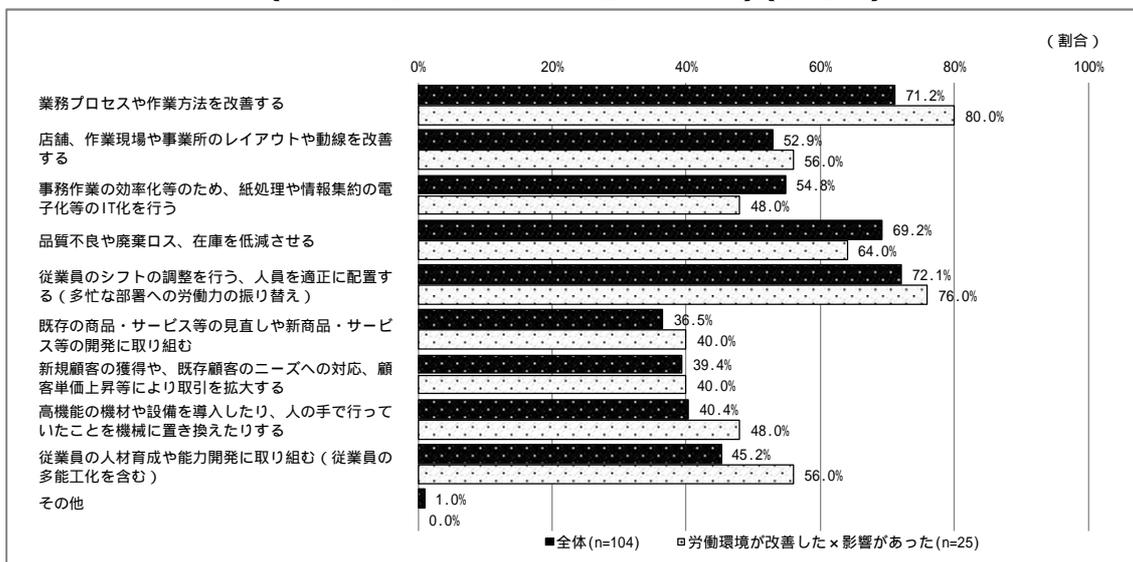


(注) 平成 29 年度における労働環境について回答したもののうち、小売業で、生産性向上にかかる取組の影響について回答した 98 者が対象。

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、「業務プロセスや作業方法を改善する」(80.0%)、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)」(76.0%)が多かった。また、それ以外でも、「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」(64.0%)、「店舗、作業現場や事業所のレイアウトや動線を改善する」(56.0%)、「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)」(56.0%)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。

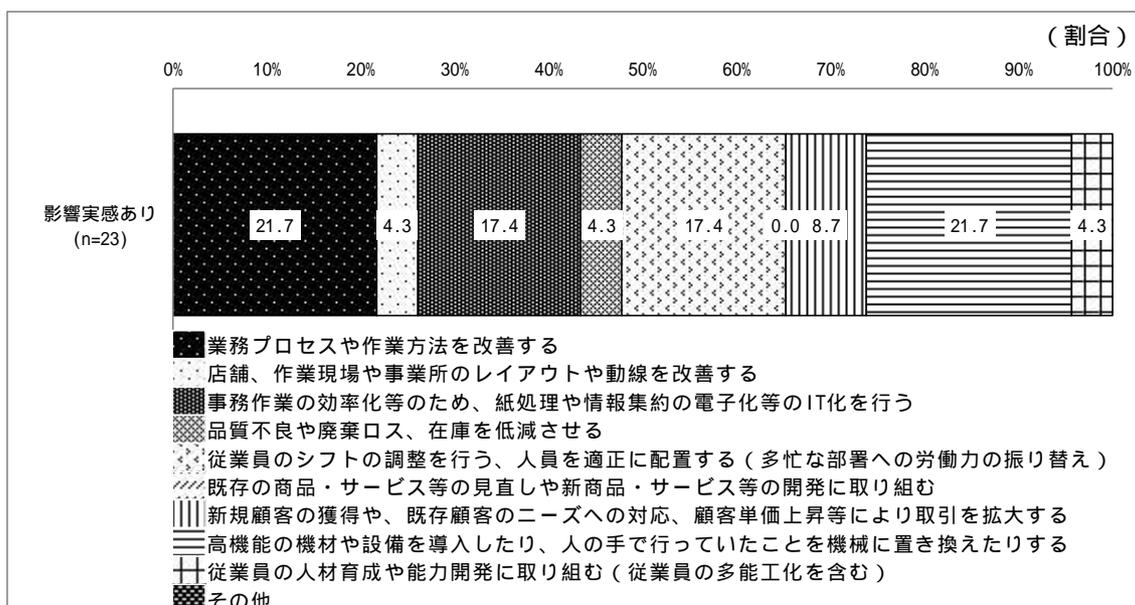
その中で、最も効果が高い取組という実感があるものとしては、「業務プロセスや作業方法を改善する」(21.7%)、「高機能の機材や設備を導入したり、人の手で行っていたことを機械に置き換えたりする」(21.7%)、「事務作業の効率化等のため、紙処理や情報集約の電子化等の IT 化を行う」(17.4%)、「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する(多忙な部署への労働力の振り替え)」(17.4%)という回答が多かった。

図表 IV-9 2 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)(小売業)



(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、小売業で、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 25 者が対象。

図表 IV-9 3 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)(小売業)(n=23)



(注) 小売業で、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 23 者が対象。

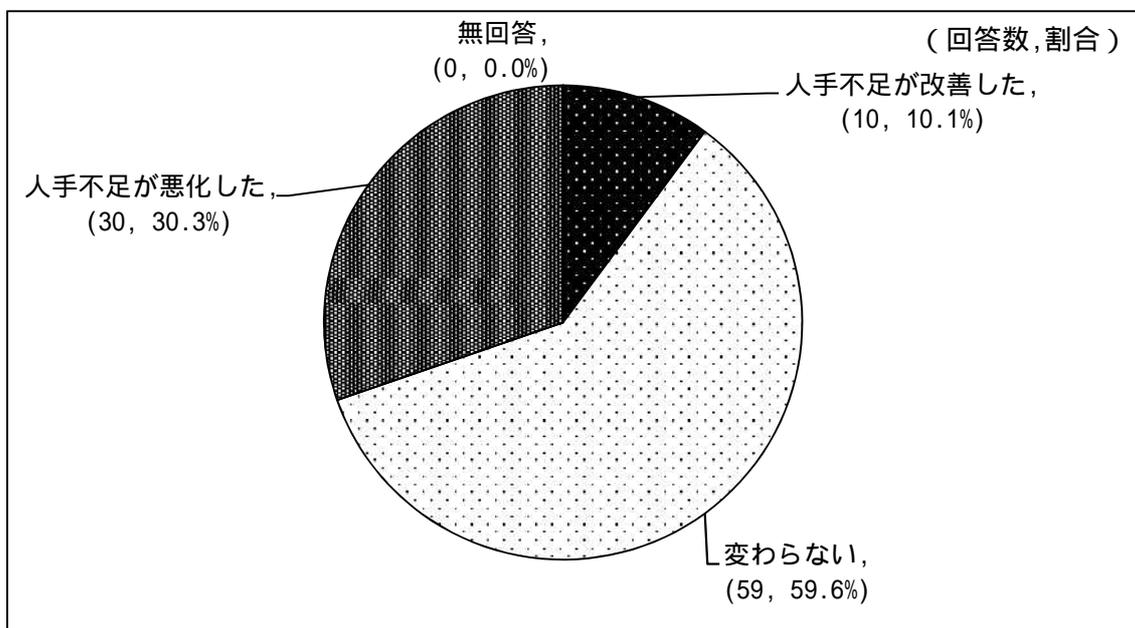
平成 29 年度における人手の充足状況については、平成 28 年度に比べて「変わらない」が

59.6%、「人手不足が悪化した」が30.3%、「人手不足が改善した」が10.1%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、小売業全体では、「影響があった」が40.4%、「影響はなかった」が36.4%、「わからない」が23.2%であった。

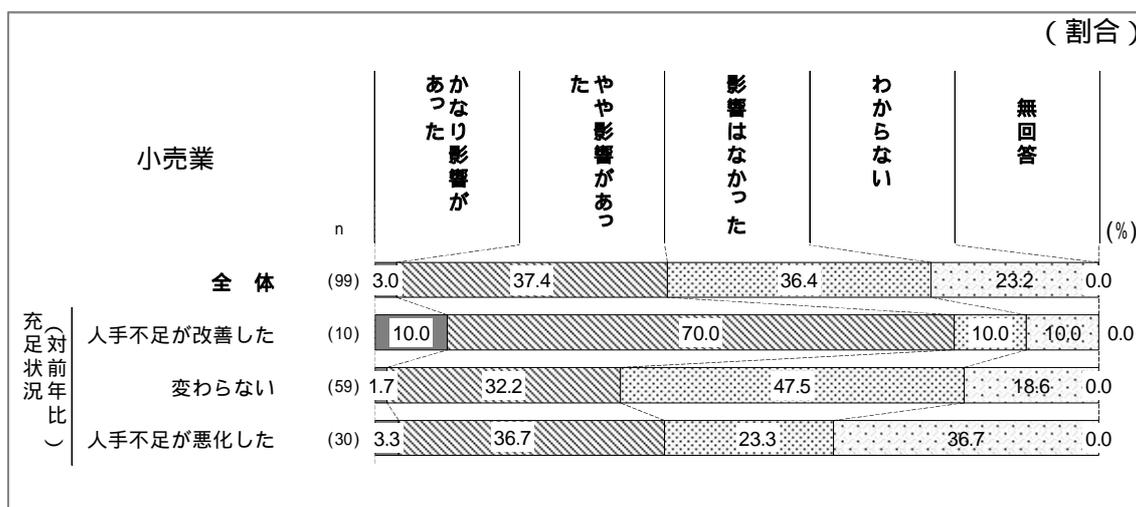
さらに、「人手不足が改善した」層については、「影響があった」が80.0%、「影響はなかった」が10.0%、「わからない」が10.0%となっており、「変わらない」及び「人手不足が悪化した」層に比べて、人手の充足状況に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している割合が多い。

図表 IV-9 4 平成29年度における人手の充足状況（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。

図表 IV-9 5 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（小売業）(n=99)

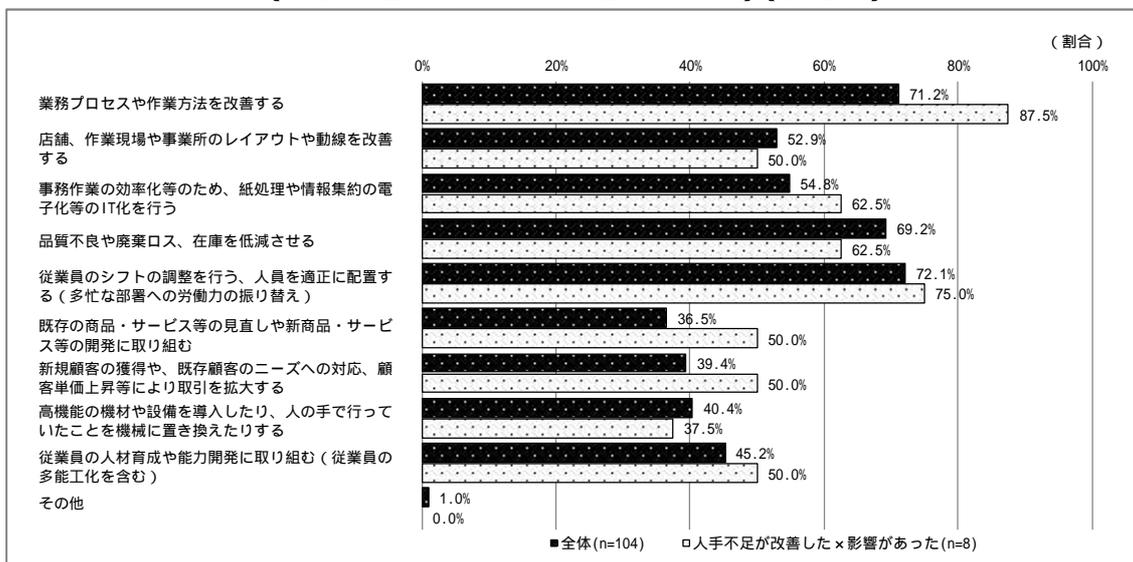


(注) 平成 29 年度における人手の充足状況について回答したもののうち、小売業で、生産性向上にかかる取組の影響について回答した 99 者が対象。

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、「業務プロセスや作業方法を改善する」(87.5%)、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)」(75.0%)が多かった。また、それ以外でも、「事務作業の効率化等のため、紙処理や情報集約の電子化等の IT 化を行う」(62.5%)、「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」(62.5%)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 6 割以上が行っていることがわかる。

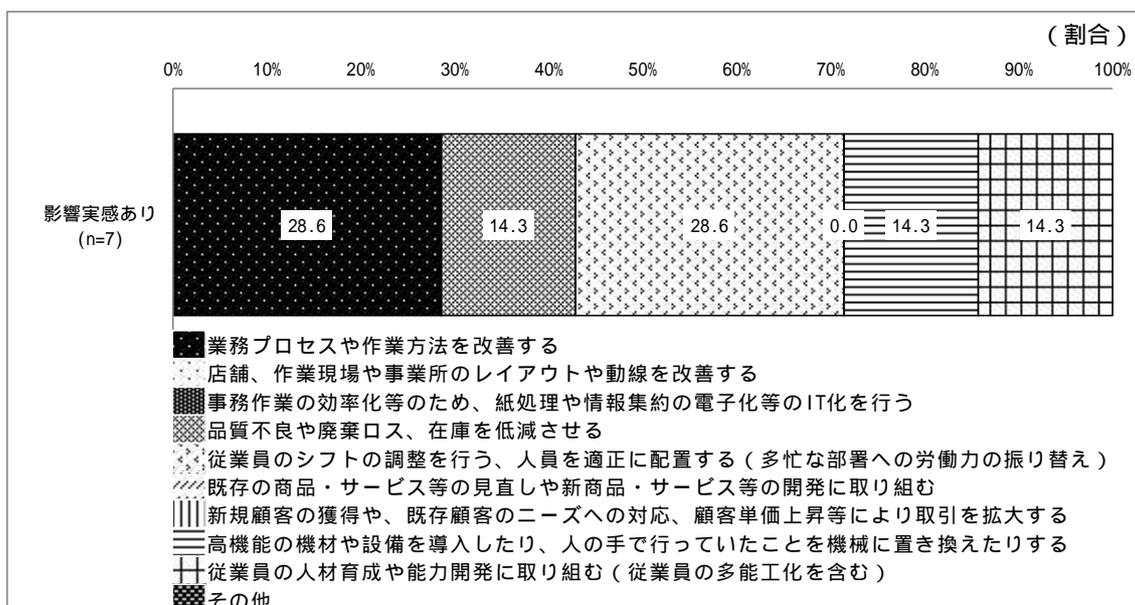
その中で、最も効果が高い取組という実感があるものとしては、「業務プロセスや作業方法を改善する」(28.6%)、「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する(多忙な部署への労働力の振り替え)」(28.6%)という回答が多かった。

図表 IV-96 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)(小売業)



(注) 「人手不足が改善した×影響があった」とは、平成29年度における人手の充足状況について回答したもののうち、小売業で、人手不足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8者が対象。

図表 IV-97 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)(小売業)(n=7)



(注) 小売業で、平成29年度における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7者が対象。

c)小売業における全体的な傾向

上述のように、小売業においては、調査に回答した事業者において、従業員のシフトの調整・人員の適正な配置、業務プロセスや作業方法の見直し、品質不良・廃棄ロスや在庫の低減の取組を行っている割合がそれぞれ7割程度であり、特に従業員のシフトの調整・人員の適正な配置及び業務プロセスや作業方法の見直しの取組が効果があったと感じている割合が多かった。また、取組としてはあまり上位ではなかった高機能の機材や設備の導入・手作業の機械化の取組も、最も効果が高いと実感している取組として上位に挙がっている。

小売業に関しては、母数が多くない回答もあり一概には言えないが、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」と回答した事業者においても、特に、従業員のシフトの調整・人員の適正な配置及び業務プロセスや作業方法の見直しの取組を行っている割合が多かった。

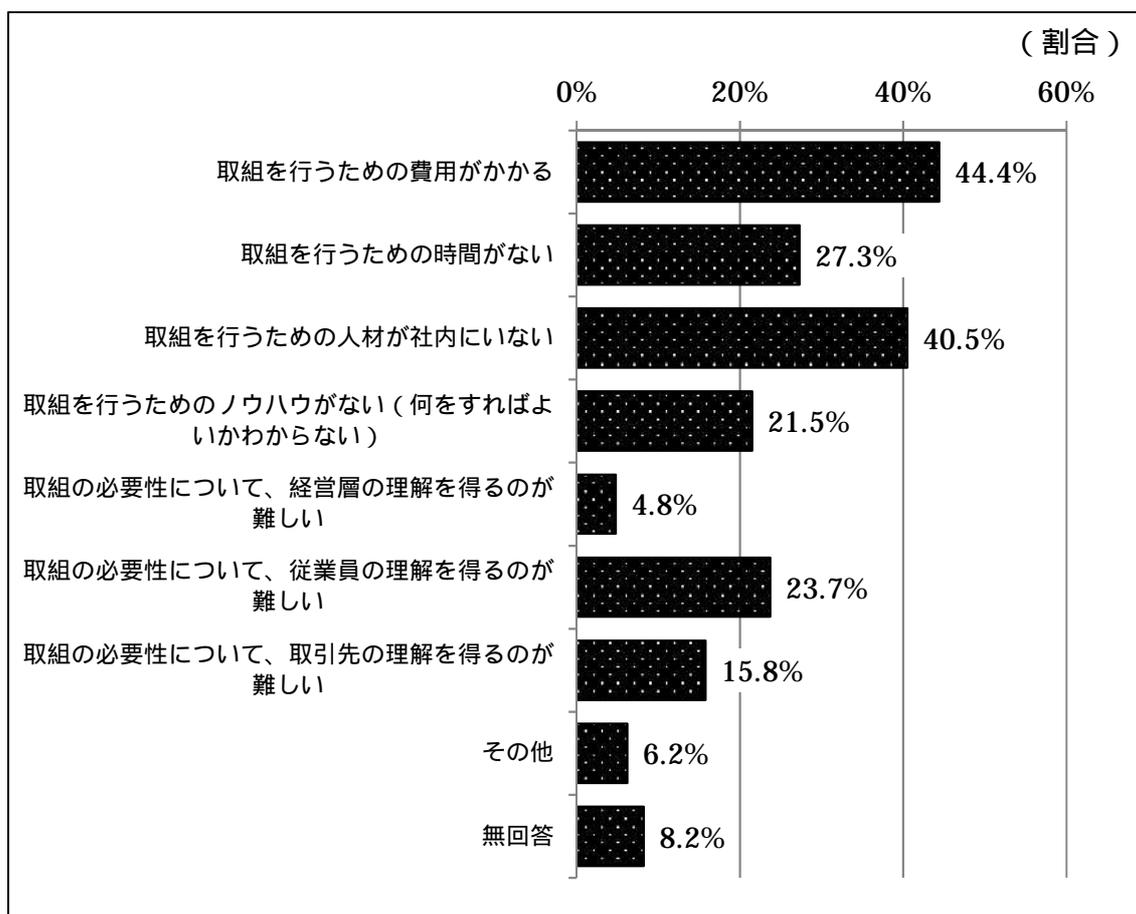
また、こうした事業者において、最も効果があると実感している取組について見てみると、従業員のシフトの調整・人員の適正な配置及び業務プロセスや作業方法の見直しの取組が収益状況等の各項目で比較的上位に挙がっている。また、同様の視点で見ると、高機能の機材や設備の導入・手作業の機械化の取組が、労働環境が「改善した」と回答し、かつ影響があったと回答した事業者において、最も効果があったと感じた取組として上位に挙がっている。小売業は、図表 18にあるように、労働環境改善の内容として「残業時間が減った」と回答した割合が9割以上であり他の分野に比べても10%近く高く、こうした機械化等の取組も業務や働き方を見直しに寄与していると考えられる。

生産性向上にかかる取組を行う上での課題

生産性向上にかかる取組を行う上での課題については、「取組を行うための費用がかかる」が最も多く 44.4%、「取組を行うための人材が社内にはいない」が 40.5%、「取組を行うための時間がない」が 27.3%であった。これらの上位3つの課題は、順番は異なるが、1のモデル事例のアンケート調査における生産性向上の課題（図表 - 2 3）でも上位3つに挙げられており、共通の課題と言える。

分野別に見たときの生産性向上にかかる取組を行う上での課題については、宿泊業及び小売業は「取組を行うための人材が社内にはいない」が最も多く、それぞれ 47.2%、46.2%、運送業及び飲食業は「取組を行うための費用がかかる」が最も多く、それぞれ 42.8%、46.3%であった。また、分野別の特徴として、運送業においては他の分野に比べて、「取組の必要性について、取引先の理解を得るのが難しい」が最も多く 35.5%であり、効率的な運搬等を行うには様々な関係者との連携・調整が必要であるなど分野の特徴を現していると考えられる。小売業においては他の分野に比べて、「取組の必要性について、従業員の理解を得るのが難しい」が最も多く 40.4%であった。回答した事業者は、従業員が 300 人以上の大規模事業者が多く、会社の方針を浸透させるのが困難である等もその一因と考えられる。

図表 IV- 9 8 生産性向上にかかる取組を行う上での課題（複数回答）（n=2485）



図表 IV- 9 9 生産性向上にかかる取組を行う上での課題(分野別) (複数回答) (n=2485)

