

中小小売業・サービス業の生産性分析

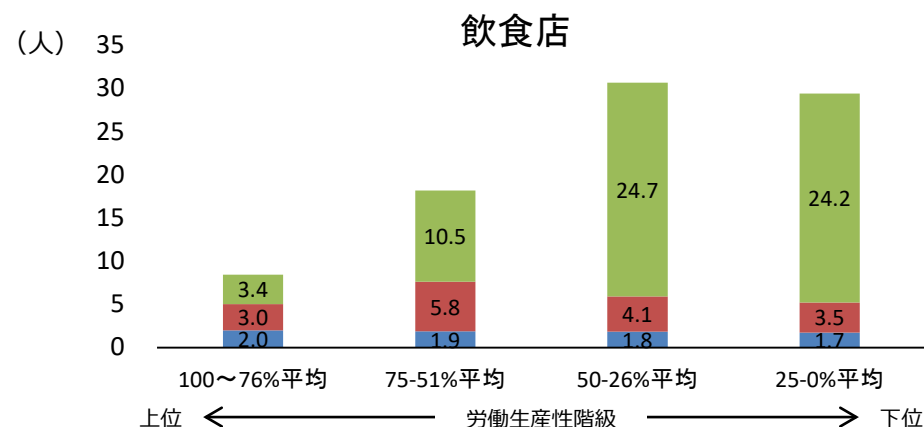
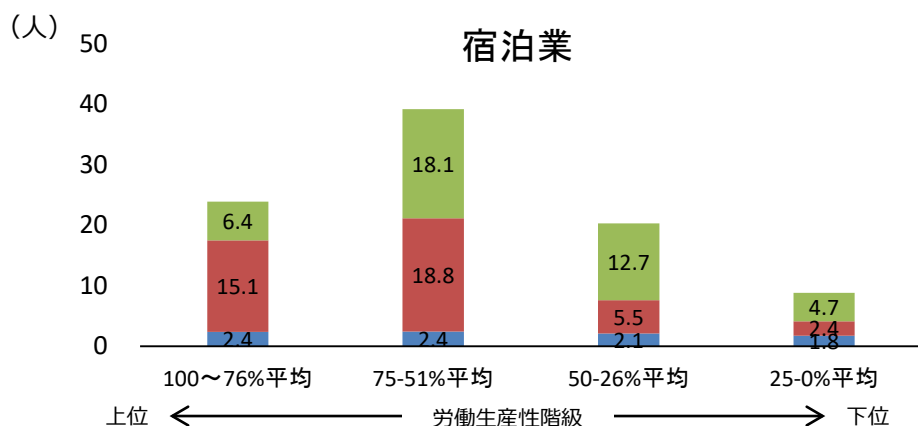
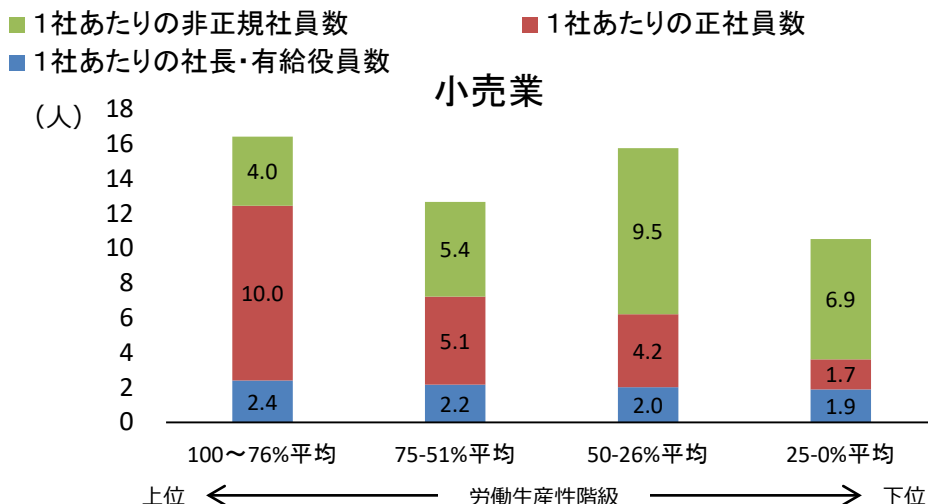
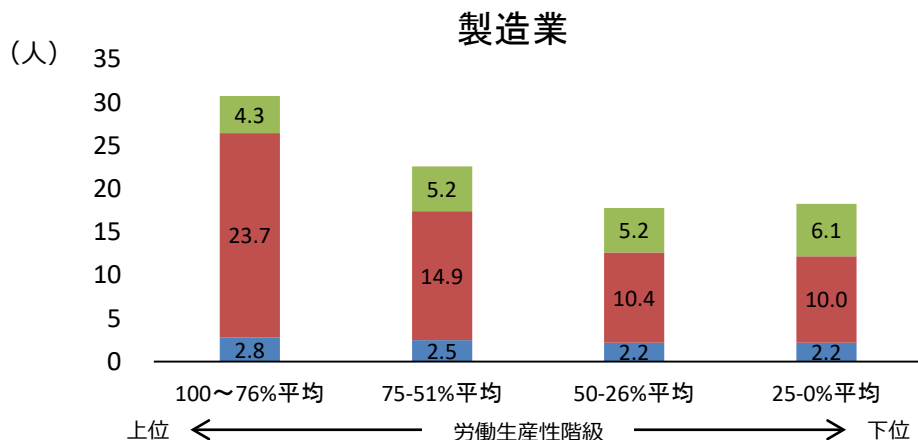
2021年6月

中小企業庁

中小企業 労働生産階級別の企業規模（1社あたりの労働者数）

- 製造業では、労働生産性の高い企業ほど、1社あたりの労働者数が多い傾向にある。一方、非製造業（小売業、宿泊業、飲食店）には、この傾向は当てはまらない。

1社あたりの労働者数（労働生産性階級別）



※1 労働者には、社長・有給役員、正社員、非正規社員を含み、臨時雇用者は含まない。以下、12頁まで同じ。

※2 正社員とは、雇用契約期間に定めが無く、1週間の所定労働時間で働く雇用者をいう。以下、12頁まで同じ。

※3 非正規社員とは、雇用契約期間が1カ月以上の雇用者または雇用契約期間に定めが無く、1週間の所定労働時間未満で働く雇用者をいう。以下、12頁まで同じ。

※4 臨時雇用者とは、雇用契約期間が1カ月未満の雇用者をいう。以下、12頁まで同じ。

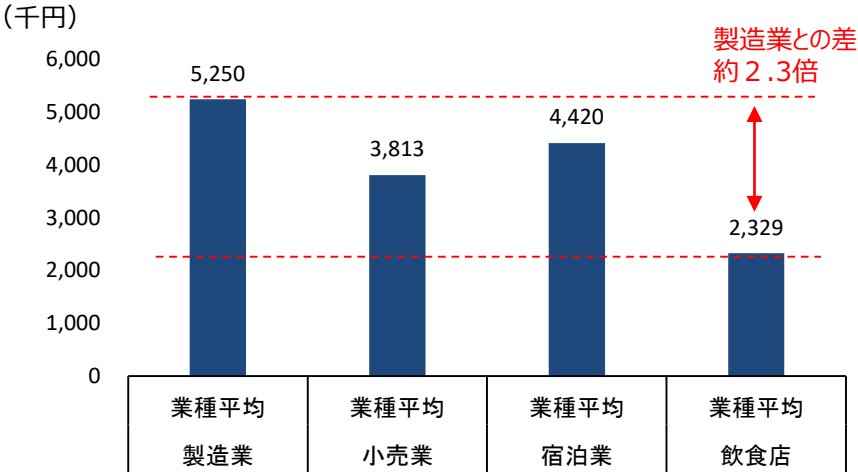
※5 個人事業主は本分析に含まれない。以下、12頁まで同じ。

(出所) 中小企業庁「令和元年度中小企業実態基本調査」を基に作成

中小企業 労働生産性、人時生産性（時間当たりの労働生産性）

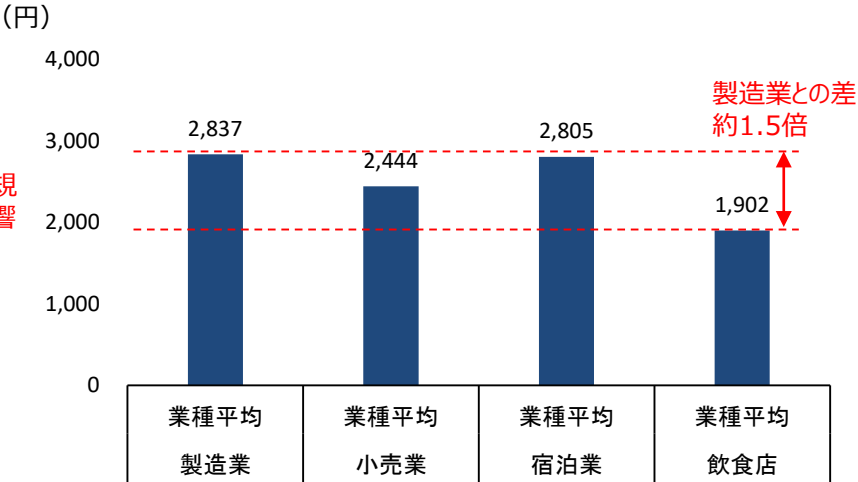
- 製造業と非製造業の労働生産性の差と人時生産性の差を比較すると、人時生産性で製造業と非製造業の差が縮まるが、依然として、非製造業の人時生産性は低い。

労働生産性（業種平均）



業種ごとの実労働時間や非正規社員割合の影響を排除

人時生産性（業種平均）



（参考）月間実労働時間（1人あたり平均）

月間実労働時間（1人あたり平均）
（事業所規模5人以上、令和元年度確報）

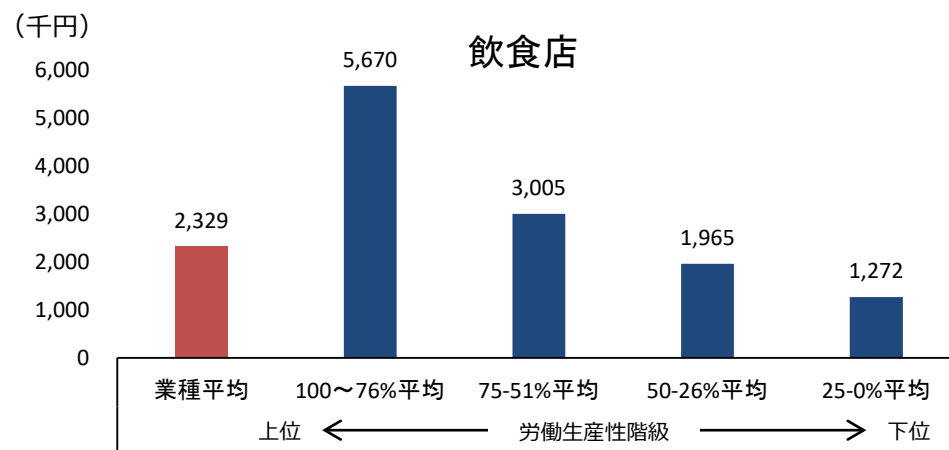
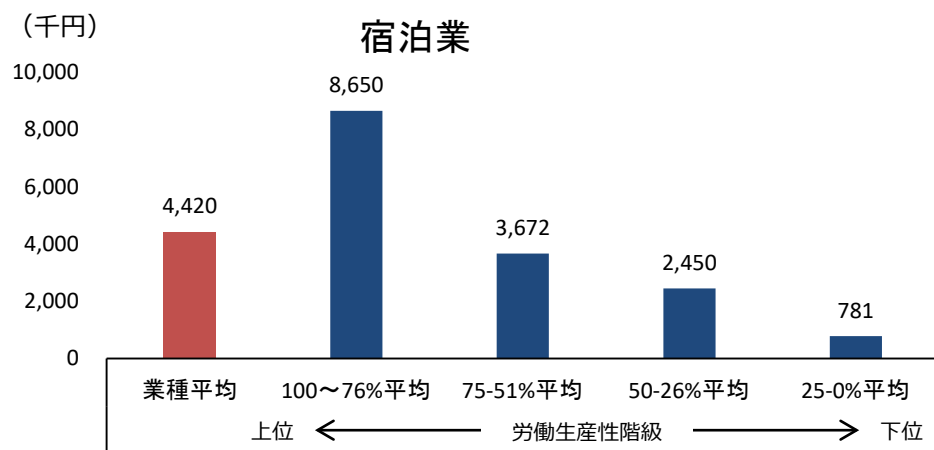
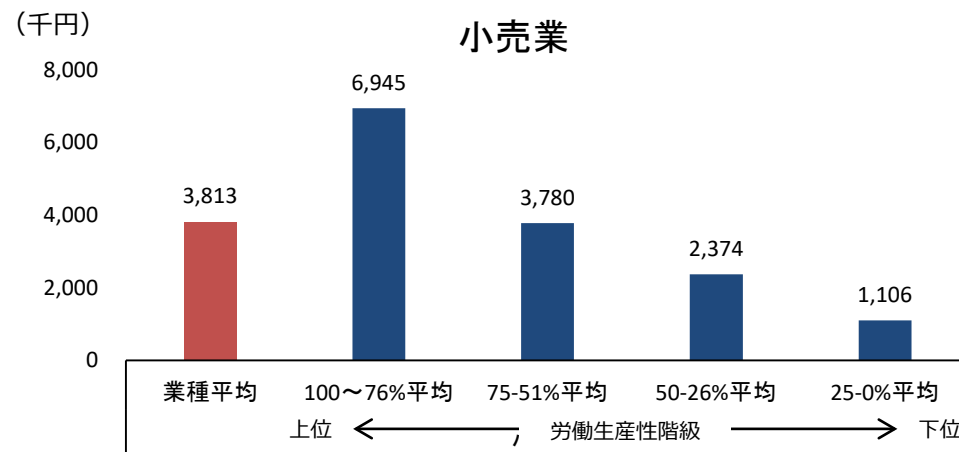
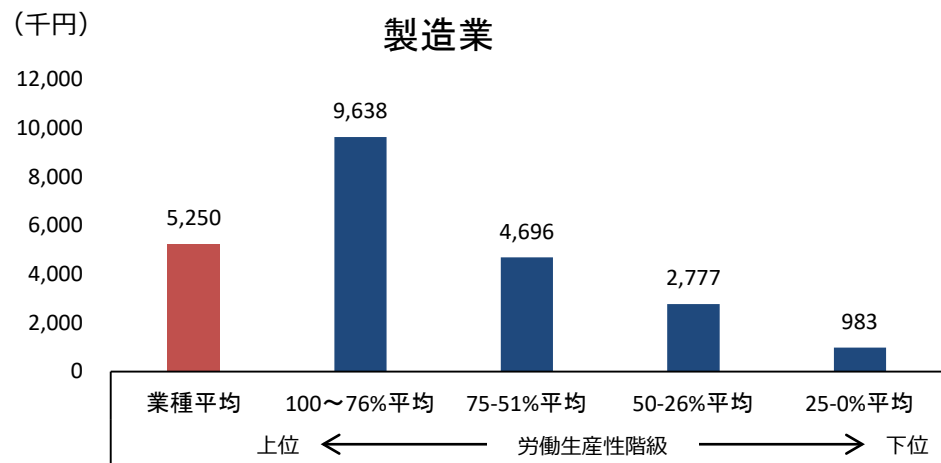
	一般労働者	パートタイム労働者
	時間	時間
製造業	167.4	110.3
卸売業、小売業	164.5	90.5
宿泊業、飲食サービス業	180.0	72.4

※ 1 労働生産性＝付加価値額÷労働者数。以下、12頁まで同じ。
※ 2 付加価値額には、労務費、人件費、地代家賃、減価償却費、租税公課、支払利息・割引料、経常利益、能力開発費が含まれる。以下、12頁まで同じ。
※ 3 人時生産性＝付加価値額÷〔（一般労働者の月間実労働時間（1人あたり平均）×社員・有給役員・正社員数）＋（パートタイム労働者の月間実労働時間（1人あたり平均）×非正規社員数）〕÷12カ月。以下、12頁まで同じ。
※ 4 一般労働者とは、雇用契約期間に定めが無いまたは雇用契約期間が1カ月以上の労働者のうち、パートタイム労働者以外のものをいう。
※ 5 パートタイム労働者とは、雇用契約期間に定めが無いまたは雇用契約期間が1カ月以上の労働者のうち、1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い、あるいは1日の所定労働時間が一般の労働者と同じで1週間の所定労働日数が一般の労働者よりも少ないものをいう。

（出所）中小企業庁「令和元年度中小企業実態基本調査」、厚生労働省「令和元年度毎月勤労統計調査」を基に作成

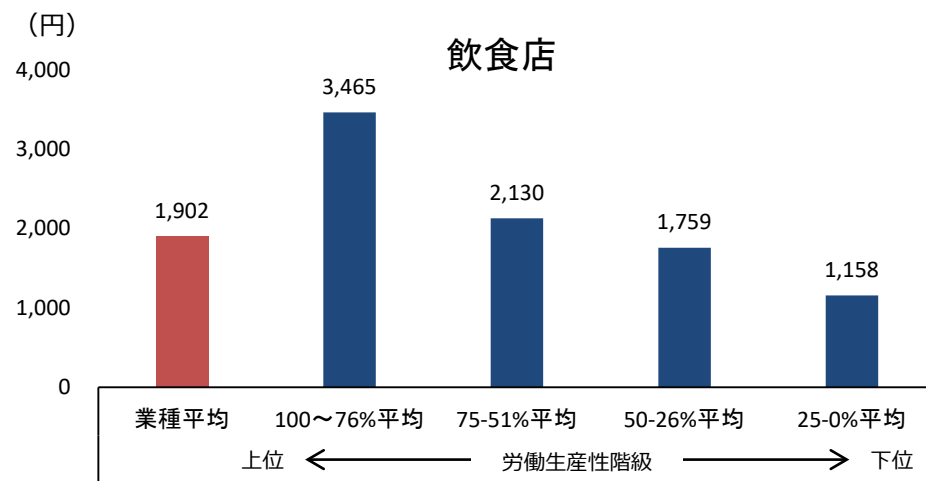
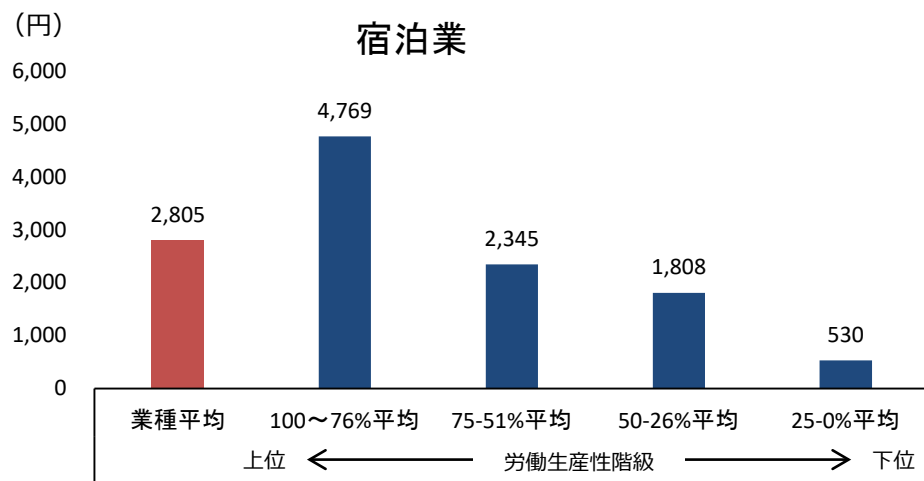
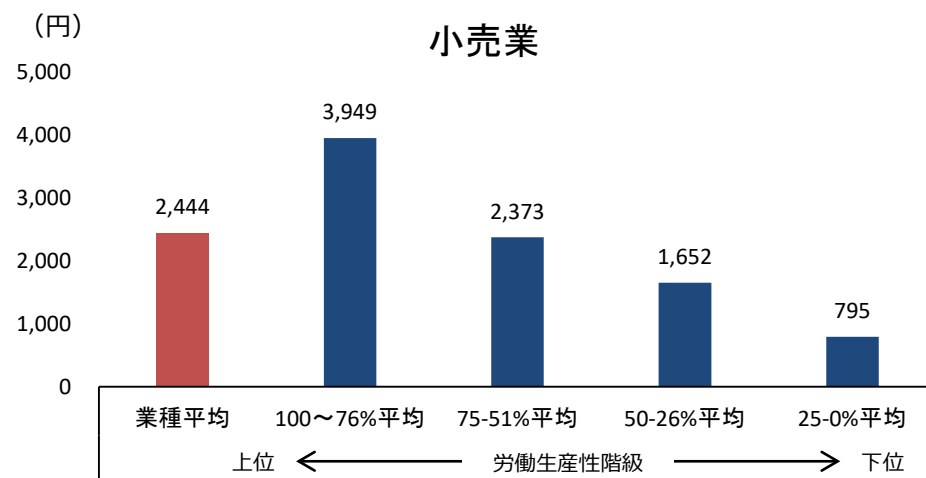
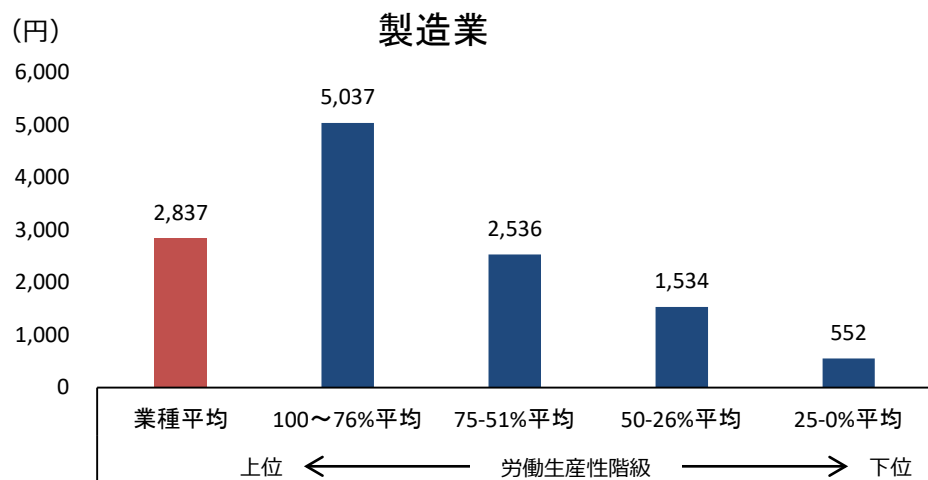
(参考) 中小企業 労働生産性

労働生産性（労働生産性階級別）



（参考） 中小企業 人時生産性（時間当たりの労働生産性）

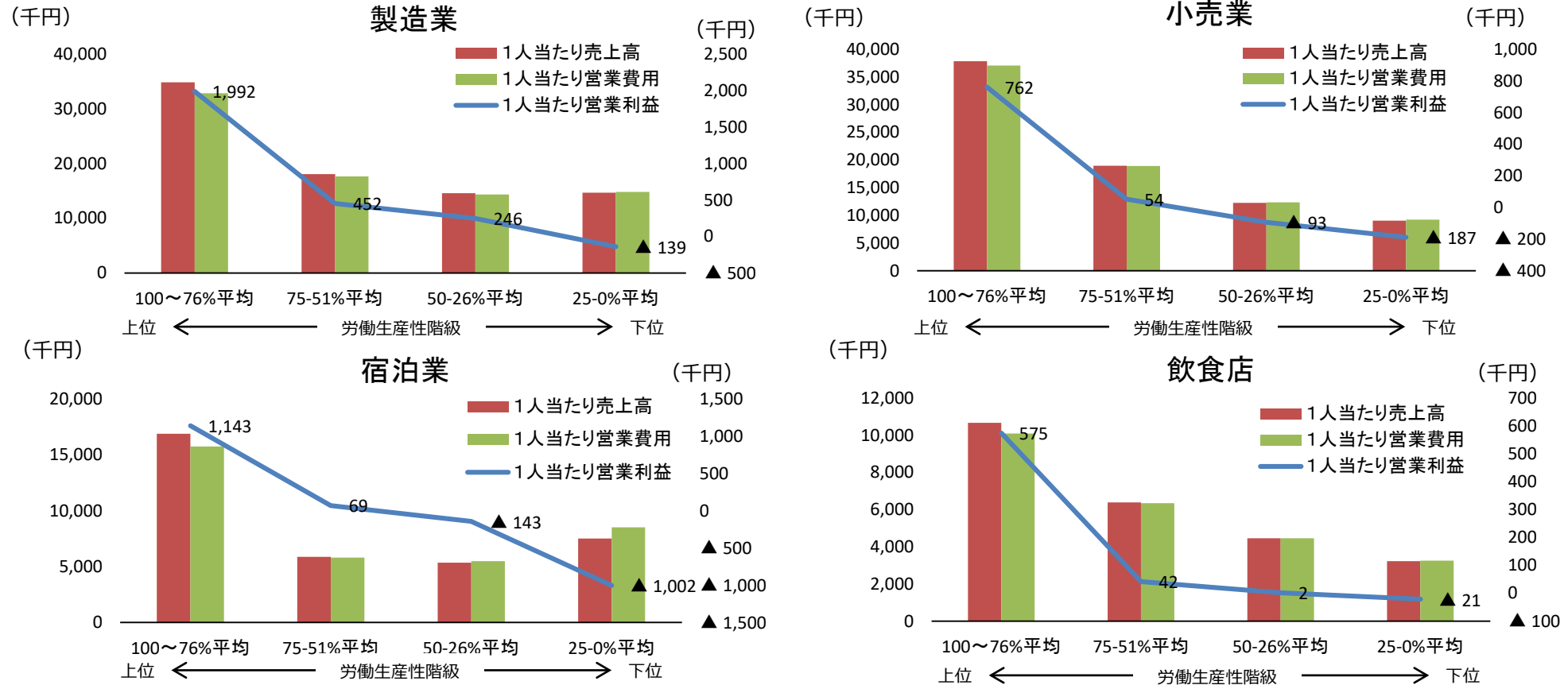
人時生産性（労働生産性階級別）



中小企業 労働者 1 人当たりの営業利益・売上高・営業費用

- 労働生産性の高い企業は、労働者 1 人当たりの営業利益が高い。
- 労働生産性の高い企業は、宿泊業を除き、労働者 1 人当たりの売上高も高い傾向にある。
(宿泊業の労働生産性の低い企業では、売上が上がっている一方で、費用も嵩んでいる。)

労働者 1 人当たりの営業利益・売上高・営業費用（労働生産性階級別）

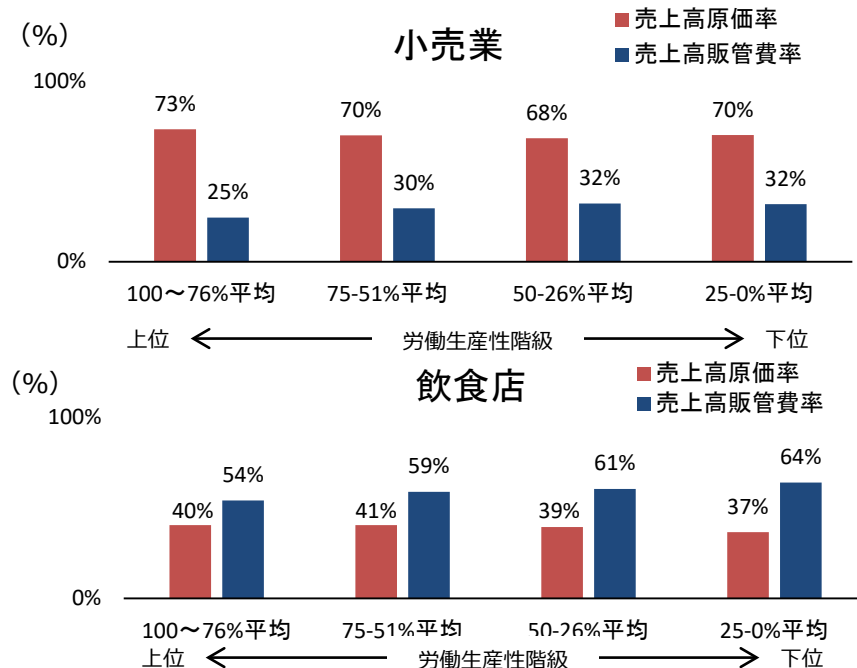
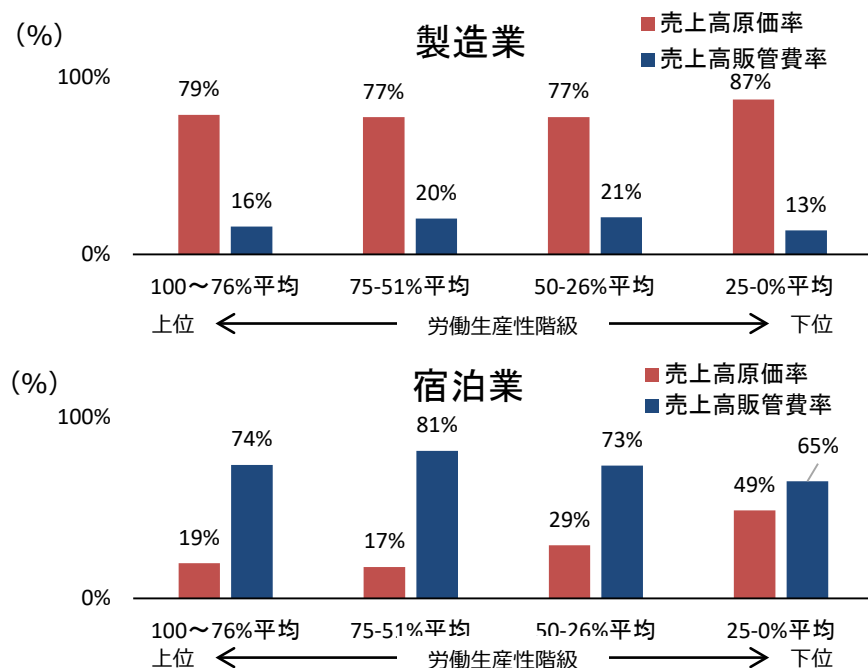


※ グラフ左軸は「1 人当たり売上高」「1 人当たり営業費用」を、右軸は「1 人当たり営業利益」を示す。
(出所) 中小企業庁「令和元年度中小企業実態基本調査」を基に作成

中小企業 営業費用の構造（売上高原価率・売上高販管費率）

- **小売・飲食店**は、労働生産性階級別の売上高原価率に大きな差はなく、生産性の高い企業ほど、売上高販管費率が低い傾向。**生産性の高い企業は、適切なコスト管理が行えているほか、（労働者1人当たりの売上高が高いことを踏まえると、）ビジネスモデルに応じた顧客単価や顧客数の向上を通じて、生産性を高めているものと考えられる。**
- **宿泊業**は、**生産性の高い企業ほど、おおむね原価率が低くなる傾向**があり、また、**ブランド価値の創造**を通じて、効率的に売上を上げていると考えられる。ただし、業態（リゾートホテル、ビジネスホテル、旅館、民宿等）によってコスト構造が異なると考えられる点に留意が必要。
- **製造業**は、生産性の低い企業を除くと、原価率に大きな差はなく、生産性の高い企業ほど、販管費率が低い傾向がある。適切なコスト管理と規模の拡大により販管費率を抑えることが出来ているものと考えられる。

売上高原価率・売上高販管費率（労働生産性階級別）



(参考) 顧客単価や顧客数の向上に成功した企業の事例(小売業)

【事例】株式会社ひまわり市場 (山梨県北杜市)

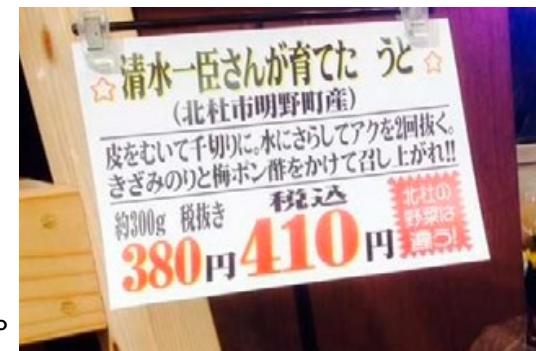
こだわりの商品の価値を顧客に伝え顧客単価向上と顧客数増加を実現した企業

【企業情報】

こだわりの野菜や鮮魚を販売するスーパーを運営する企業
(従業員26名、資本金800万円)

【背景・課題】

- 同社の商品ラインナップは他社と大きな違いは無く、売上げも横ばいが続いていた。
- 他社と同じものを売っているだけでは価格競争に巻き込まれ、業績改善も見込めないと考え、近隣の競合店では扱っていない商品を集めて販売することとした。



こだわりの商品の価値を伝えるPOP

【取組・効果】

- 質の高い独自商品を揃えることで他社と差別化するとともに、来店客に商品の価値を伝えるべく、POP広告や店内放送を用いて、価格の安さではなく、生産者のこだわりやおすすめの調理法などを積極的に発信。
- 取り組みの結果、全国から足を運ぶ顧客が増え、新規出店をせずに地域外需要の獲得に成功。顧客単価・顧客数が増加し、売上高も3割増となった。

(参考) 顧客単価や顧客数の向上に成功した企業の事例(飲食店)

【事例】株式会社クリスポ（東京都渋谷区）

飲食店での積極的なIT活用により、顧客体験の提供を目指す企業

【企業情報】

カスタムチョップドサラダ専門店「CRISP SALAD WORKS(クリスポ・サラダワークス)」
を運営する企業（従業員335名、資本金1,529万円）

【背景・課題】

- 順調に業績を伸ばしていたが、一方で、オペレーションを回すことに忙殺され、現場は疲弊。創業時に目指していた質の高い接客ができなくなっていた。



店舗での接客時の様子

【取組・効果】

- 注文方法の見直しに着目し、モバイルオーダーアプリを全店に導入。顧客はスマホから事前注文・決済が可能となり、好きな時間に店舗に行って商品をピックアップできるようになった。
- さらに、一部店舗で完全キャッシュレス化を実施。顧客・従業員双方にとっての現金取扱いの負荷が軽減。
- 取り組みの結果、待ち時間短縮により顧客満足度が向上しただけでなく、来店頻度も向上。売上面でも店頭注文と比較して、アプリ注文では顧客単価が8%アップした。また、スタッフの作業効率が向上したことで、顧客とコミュニケーションをとる余裕が生まれ、質の高い接客の提供ができるようになった。

(参考) 顧客単価や顧客数の向上に成功した企業の事例(宿泊業)

【事例】株式会社モアレリゾート (三重県志摩市)

自社の利益確保と宿泊客の満足の両立を目指し、付加価値向上を価格へ反映する企業

【企業情報】

旅館・ホテルを運営するほか、食、ウェルネス事業なども手掛ける企業
(従業員70名、資本金6,000万円)

【背景・課題】

- 宿泊業における最大の付加価値は人材であるにもかかわらず、給与水準が低いままでは、いつか従業員の確保が難しくなると考え、サービスの質を価格に反映し、従業員に給与として還元することを心掛けている。



貸切露天風呂

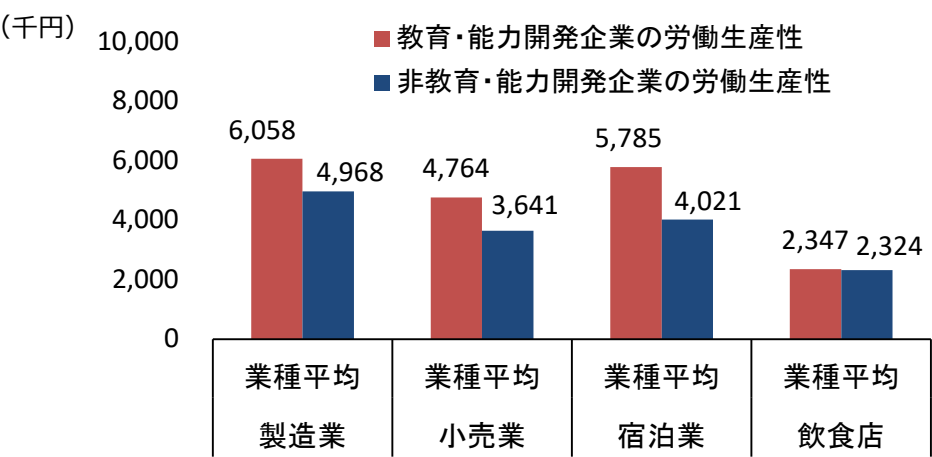
【取組・効果】

- 「自社の利益確保」と「宿泊客の満足」が両立する「適正価格」を意識した経営を進めている。
- 特に、従業員教育や設備投資に力を入れ、増築や施設リニューアルを重ねるとともに、接客や料理の質を向上。様々な付加価値向上の取組に合わせて価格改定を行っている。
- 周辺の宿泊業者より3割程度高い給与水準を実現。優秀な人材の確保にもつながり、更なるサービスの向上を可能とする好循環を生み出している。

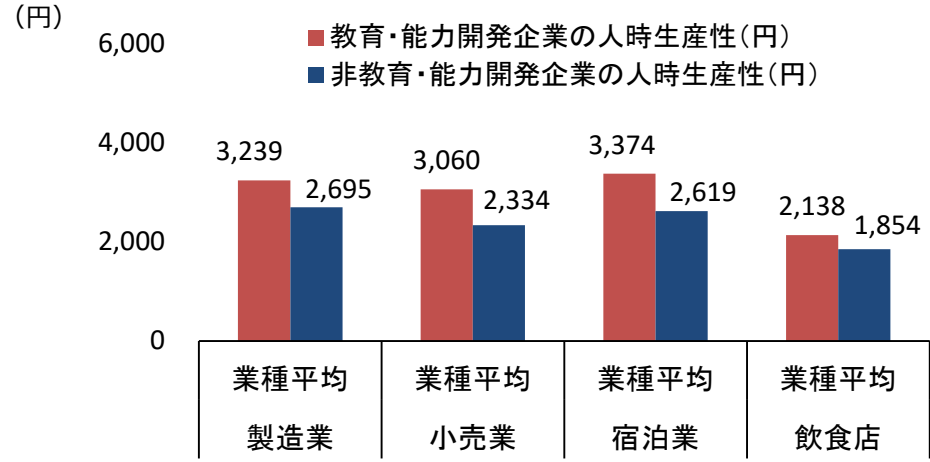
中小企業 教育・能力開発企業の労働生産性

- 教育・能力開発を行っている企業（教育・能力開発企業）の労働生産性は、飲食店を除く各業種で、非教育・能力開発企業よりも高い。また、**教育・能力開発企業の人時生産性**については、飲食店も含めた各業種で、**非教育・能力開発企業よりも高い**。
- **非製造業は、製造業に比べ、教育・能力開発企業の割合が低い**。宿泊業・飲食店は、レコード数が少ない点に留意が必要。

教育・能力開発企業の労働生産性（業種平均）



教育・能力開発企業の人時生産性（業種平均）



教育・能力開発企業の割合（業種平均）

		製造業	小売業	宿泊業	飲食店
企業数	社	249,180	247,012	16,280	76,616
教育・能力開発企業数	社	20,123	10,166	471	1,464
(レコード数)	社	1,844	364	18	32
教育・能力開発企業の割合	%	8.1%	4.1%	2.9%	1.9%

※ 能力開発とは、対価を受け取り事業に従事するものの能力を向上させる取り組みをいう。

例：講師・指導員の招へい、教材購入、外部施設使用、研修参加及び外部委託、大学への派遣・留学関連、大学・大学院等への自費留学にあたっての助成。

（出所）中小企業庁「令和元年度中小企業実態基本調査」を基に作成

中小企業 経営者の年齢別 労働生産性

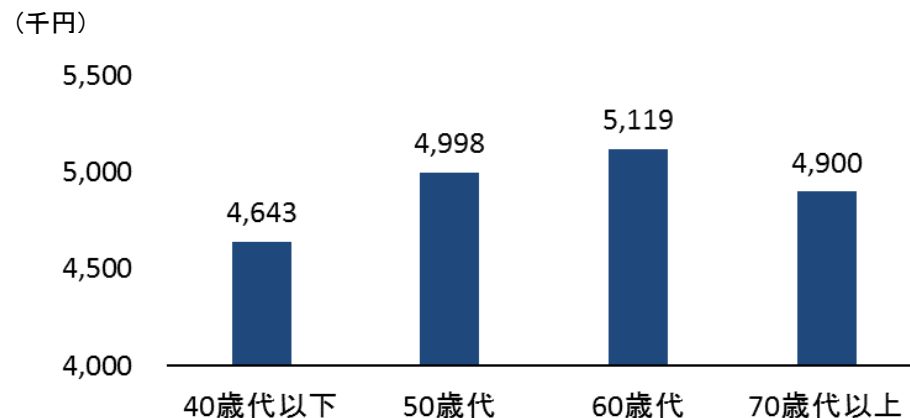
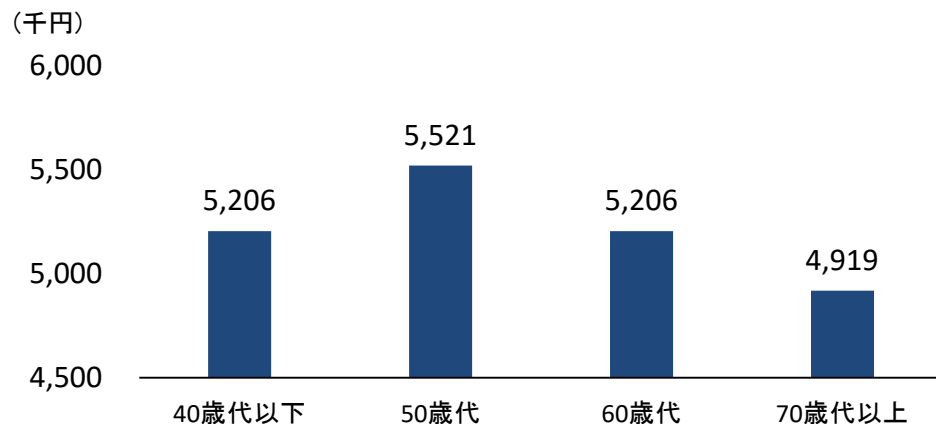
- 経営者の年齢別では、製造業で50代、非製造業で60代の労働生産性がピークとなっており、高齢・若年経営者の企業の労働生産性が低い。

経営者の年齢別 労働生産性（業種平均）

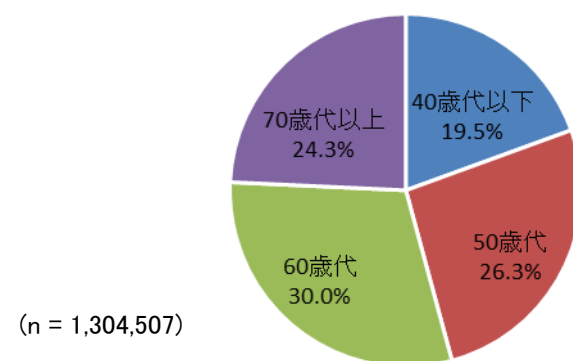
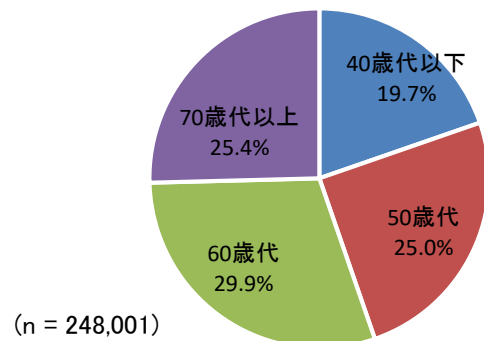
【製造業】

【非製造業】

（労働生産性）



（構成比）



中小企業 経営者の就任経緯別 労働生産性

大企業の子会社・関連会社を除く

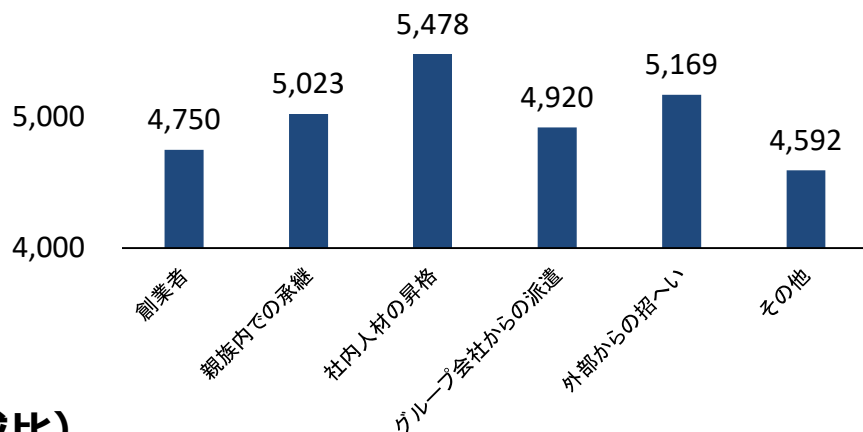
- 経営者の就任経緯別では、製造業で「社内人材の昇格」、非製造業で「外部からの招へい」の労働生産性が高い。

経営者の就任経緯別 労働生産性（業種平均）

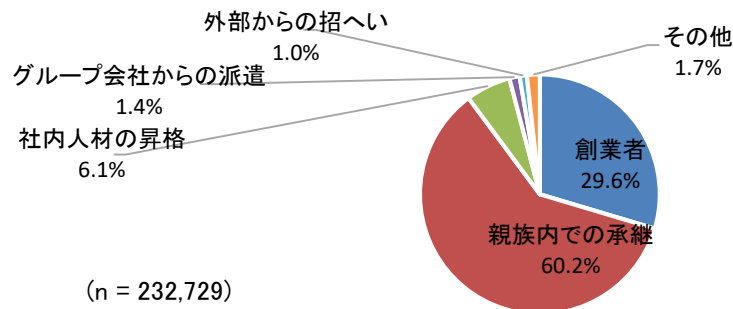
【製造業】

（労働生産性）

（千円） 6,000

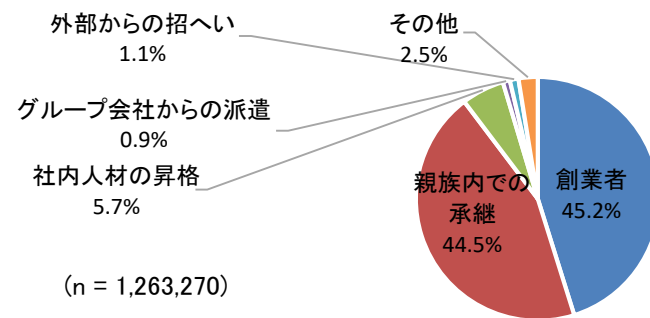
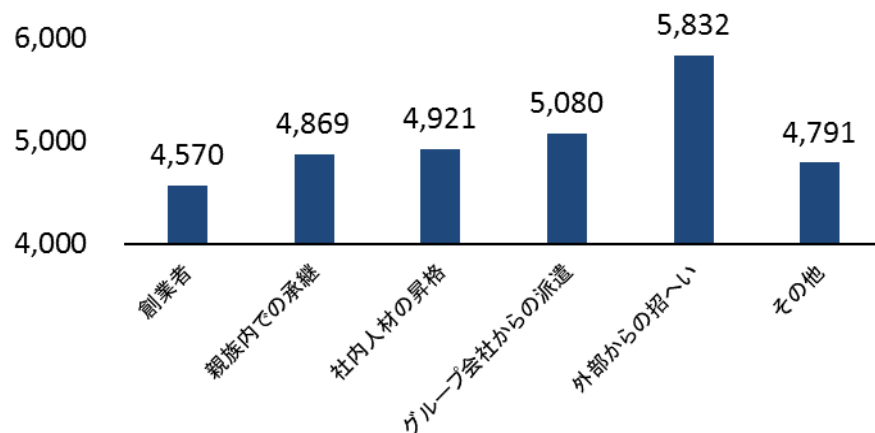


（構成比）



【非製造業】

（千円）

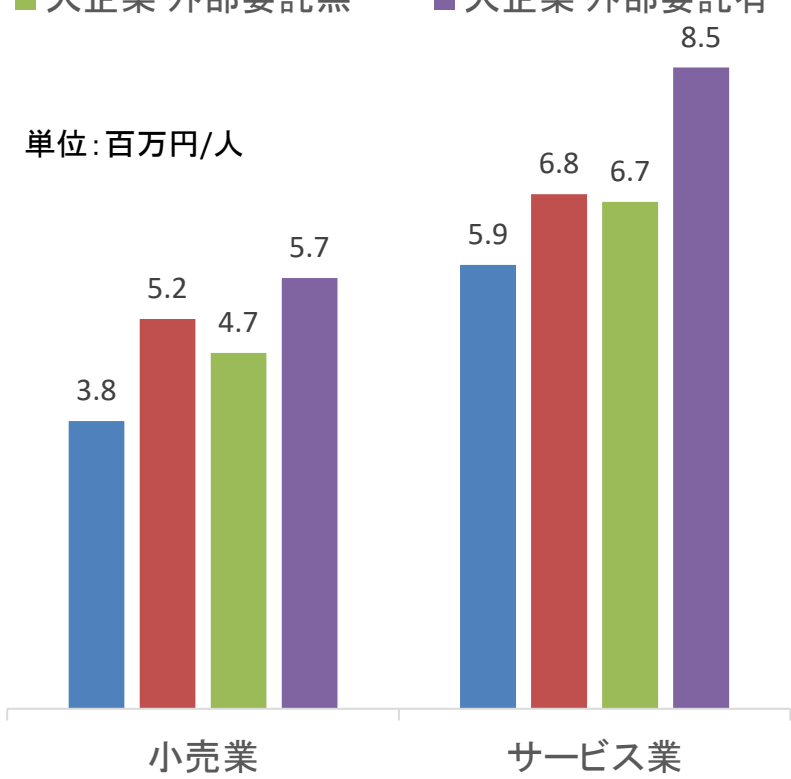


小売業、サービス業の外部委託の有無別の労働生産性

- 小売業、サービス業は、更なる分析が必要ではあるが、外部委託を実施している企業で労働生産性が高いと言えるのではないか。

外部委託の有無別の労働生産性(中央値)

■ 中小企業 外部委託無 ■ 中小企業 外部委託有
■ 大企業 外部委託無 ■ 大企業 外部委託有

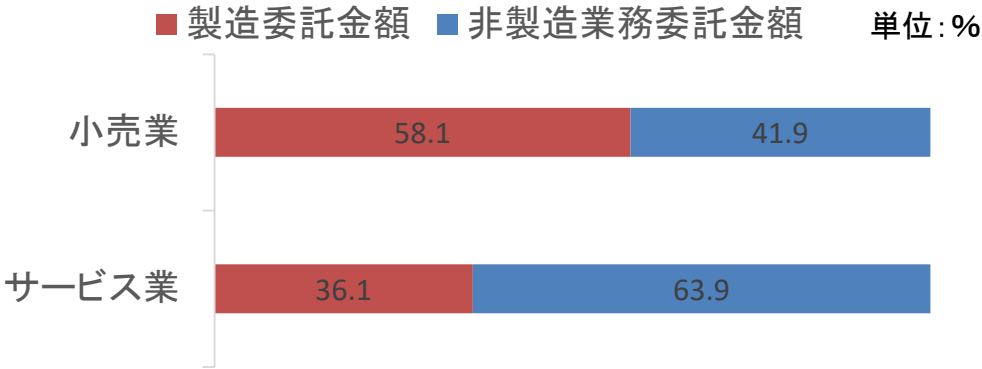


調査企業数(内訳)

単位:社

	中小企業		大企業	
	外部委託無	外部委託有	外部委託無	外部委託有
小売業	1237	786	998	1200
サービス業	831	1296	395	1164

外部委託実施企業の外部委託費構成(費用割合)



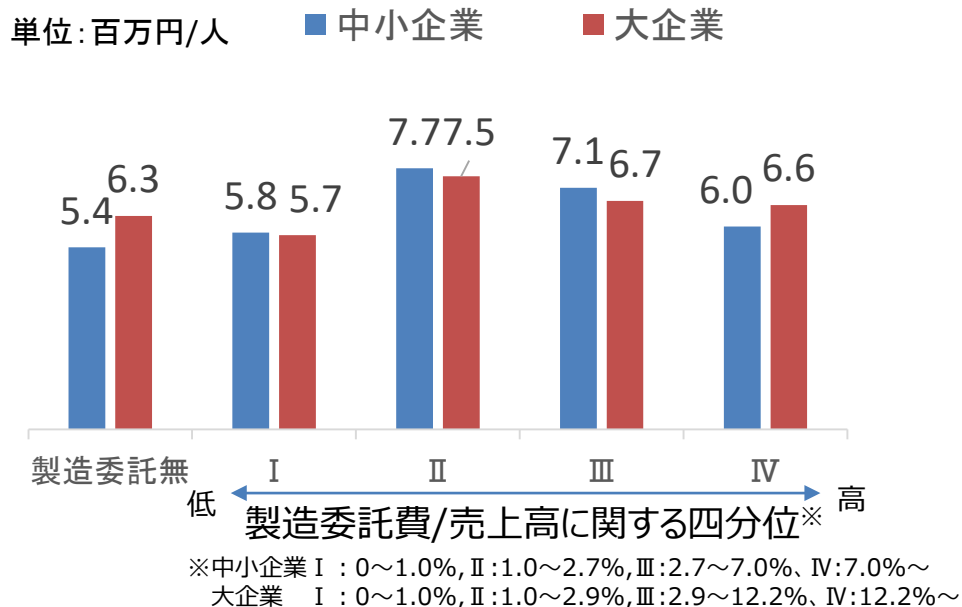
資料：経済産業省「2019年度企業活動基本調査」再編加工
(注):ここで、外部委託とは営業費用に計上する外注費のうち、製造委託、非製造業務委託(情報処理関連、調査・マーケティング、デザイン・商品企画、一般事務処理、福利厚生、税務会計などの特殊分野、社内研修などの従業員教育、渉外業務、物流関連、環境及び防犯関連、研究開発関連など)を指す

労働生産性は、付加価値/従業員数により算出。ここで、付加価値=売上高-売上原価-販売費一般管理費+給与総額+減価償却費+福利厚生費+動産・不動産賃借料+租税公課
従業員数= 正社員数+ 正社員以外の従業員の正社員換算数(従業員時間による換算)、14頁~18頁も同様。

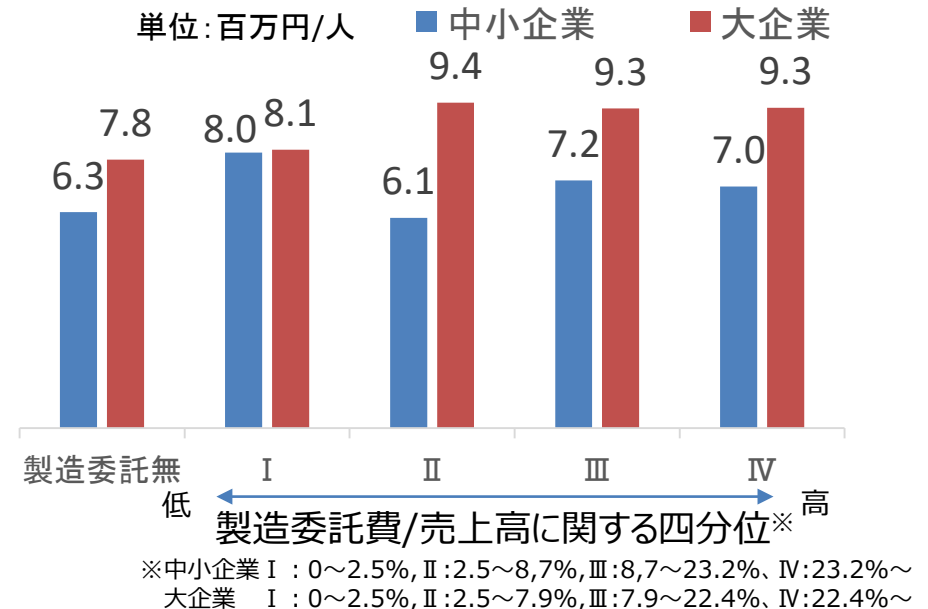
小売業、サービス業の売上高製造委託費比率に対する労働生産性

- 中小小売業では、更なる分析が必要ではあるが、製造委託費率が増加すると概ね労働生産性が向上すると言えるのではないかと。
- 中小サービス業では、製造委託比率が増加しても必ずしも労働生産性は上昇しない(別データによると製造委託比率が高い中小企業ほど付加価値が減少)。

「製造委託費/売上高」の区分に応じた
小売業の労働生産性(中央値)



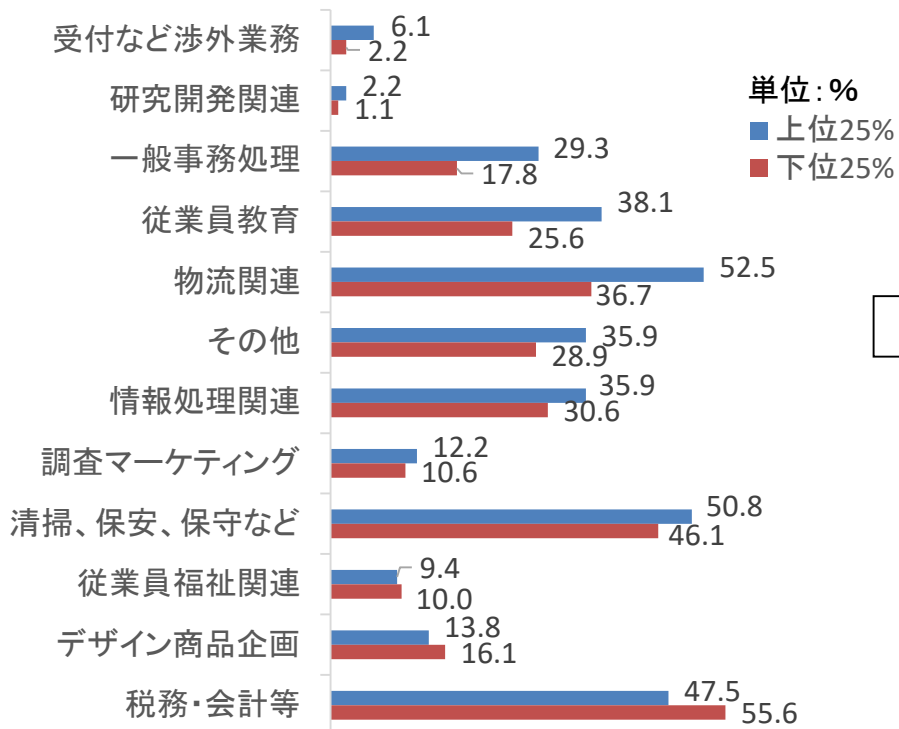
「製造委託費/売上高」の区分に応じた
サービス業の労働生産性(中央値)



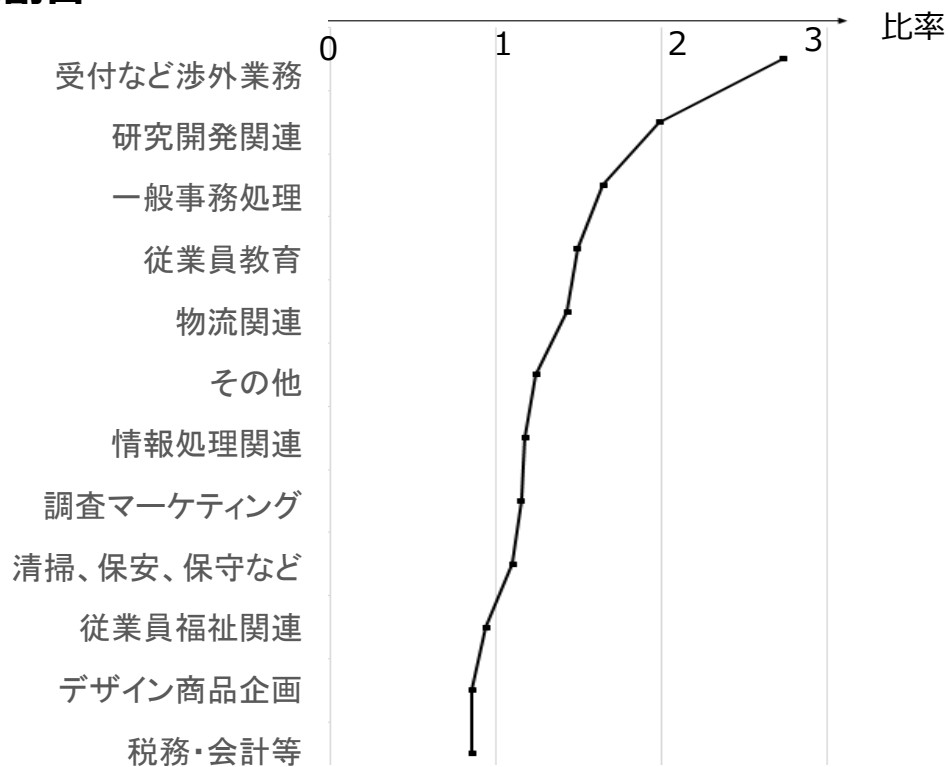
中小小売業の労働生産性別の非製造業務委託状況

- 労働生産性上位企業では、下位企業と比較して特に一般事務処理や従業員教育などの委託比率が高い。

非製造業務委託をしている中小企業のうち、
労働生産性上位25%と下位25%の企業の各業務委託割合



左記業務委託割合について、労働生産性下位
25%に対する上位25%企業の比率



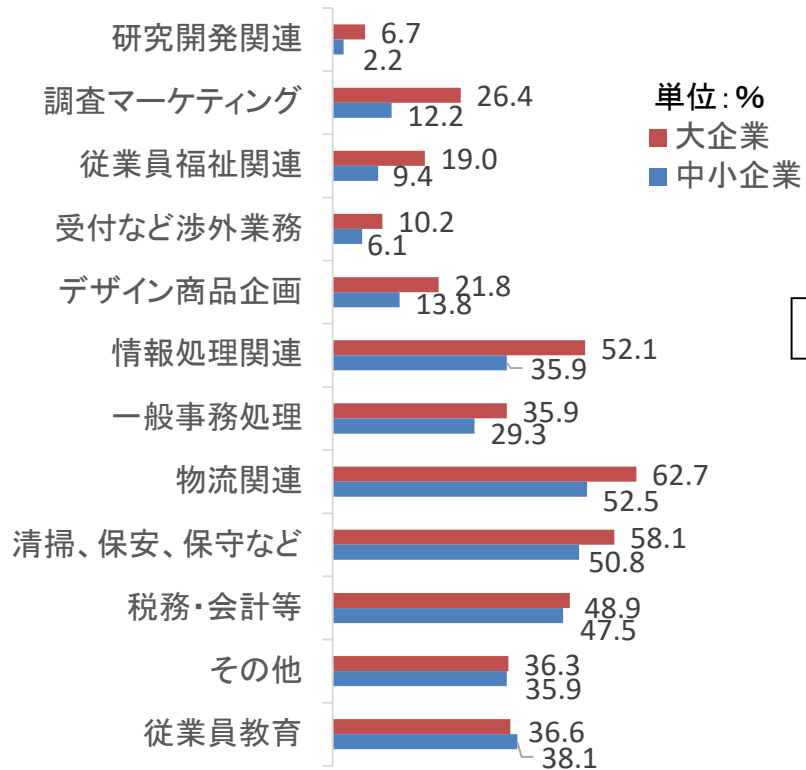
資料：経済産業省「2019年度企業活動基本調査」再編加工

(注)：ここで、外部委託とは営業費用に計上する外注費のうち、製造委託、非製造業務委託(情報処理関連、調査・マーケティング、デザイン・商品企画、一般事務処理、福利厚生、税務会計などの特殊分野、社内研修などの従業員教育、渉外業務、物流関連、環境及び防犯関連、研究開発関連など)を指す

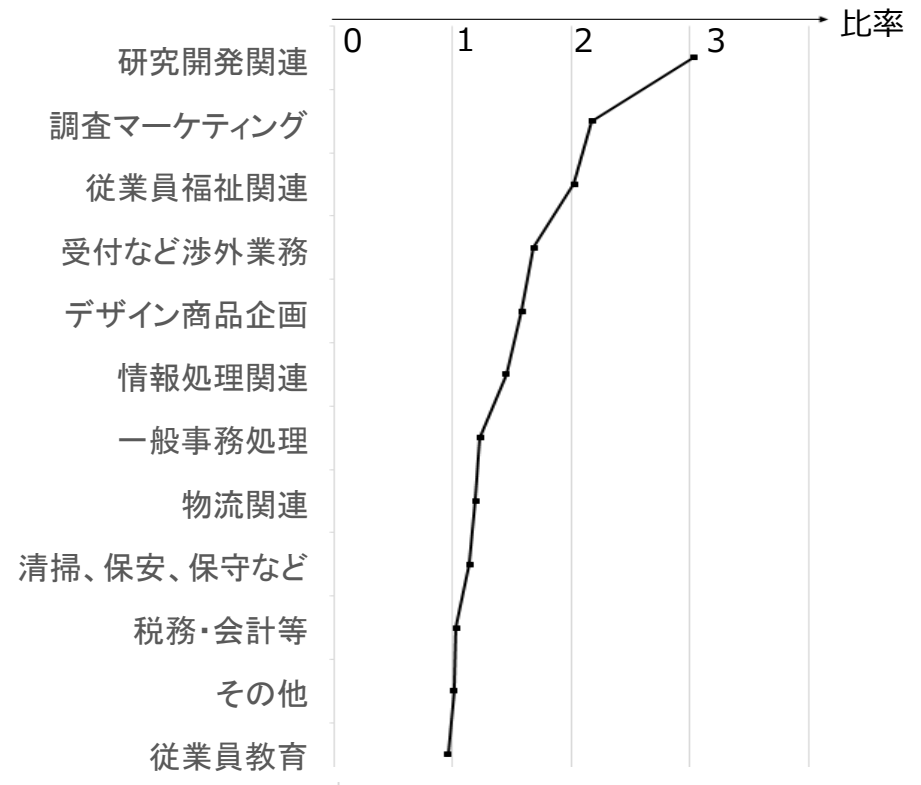
小売業について、大企業と中小企業の非製造業務委託状況比較

- 特に、調査マーケティング、従業員福祉関連などで中小企業と比較して大企業の委託比率は高い。

非製造業務委託をしている企業のうち、労働生産性上位25%の企業の各業務委託割合



左記業務委託割合について、中小企業に対する大企業の比率



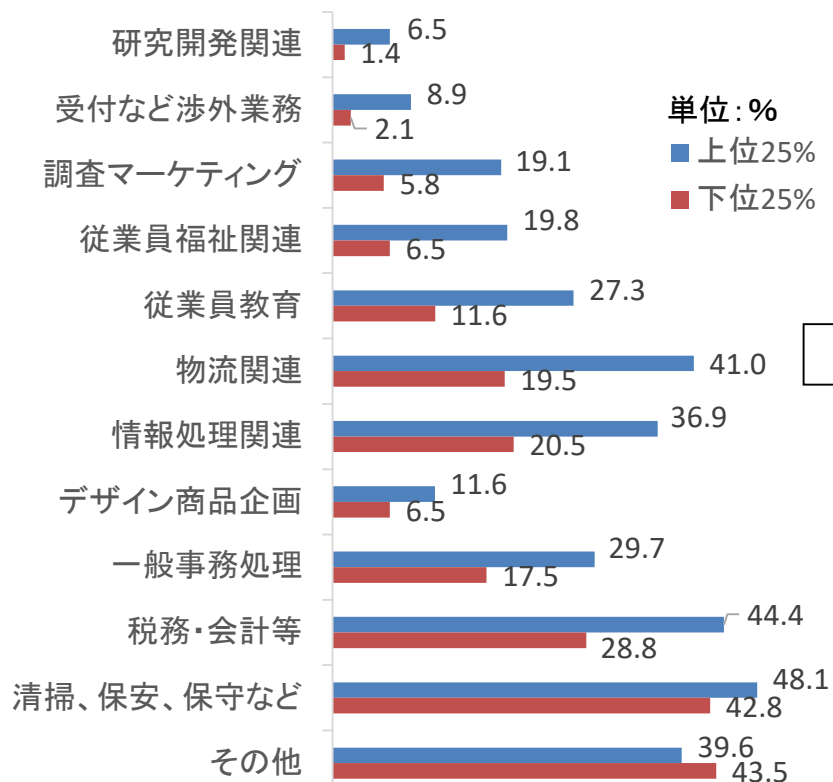
資料：経済産業省「2019年度企業活動基本調査」再編加工

(注)：ここで、外部委託とは営業費用に計上する外注費のうち、製造委託、非製造業務委託(情報処理関連、調査・マーケティング、デザイン・商品企画、一般事務処理、福利厚生、税務会計などの特殊分野、社内研修などの従業員教育、渉外業務、物流関連、環境及び防犯関連、研究開発関連など)を指す

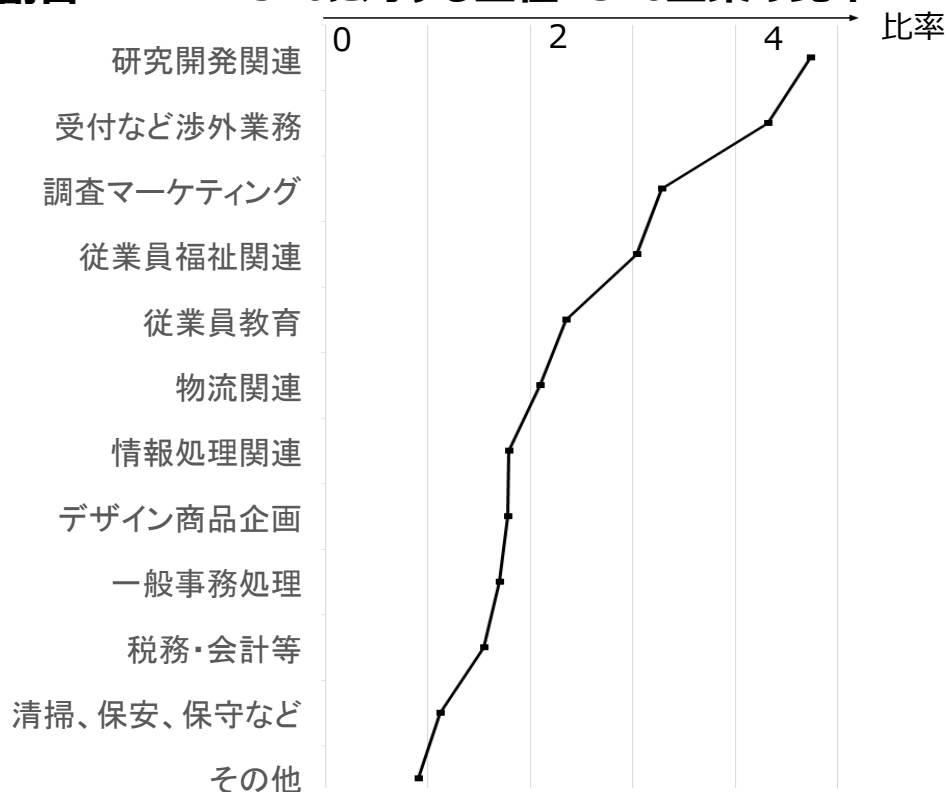
中小サービス業の労働生産性別の非製造業務委託状況

- 労働生産性上位企業では、下位企業と比較して特に調査マーケティングや従業員福祉関連などの委託比率が高い。

非製造業務委託をしている中小企業のうち、労働生産性上位25%と下位25%の企業の各業務委託割合



左記業務委託割合について、労働生産性下位25%に対する上位25%企業の比率



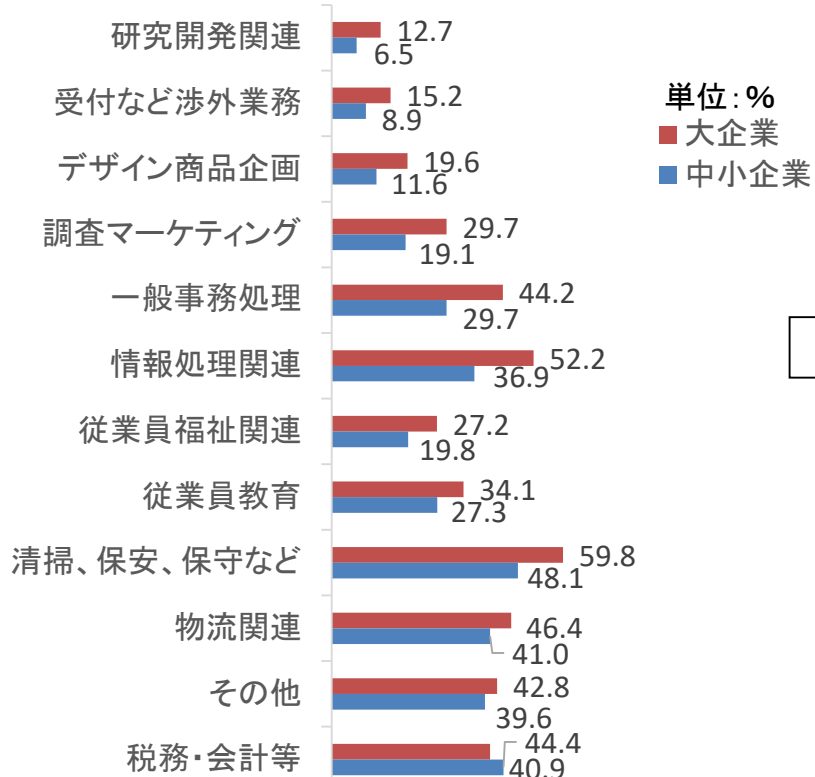
資料：経済産業省「2019年度企業活動基本調査」再編加工

(注)：ここで、外部委託とは営業費用に計上する外注費のうち、製造委託、非製造業務委託(情報処理関連、調査・マーケティング、デザイン・商品企画、一般事務処理、福利厚生、税務会計などの特殊分野、社内研修などの従業員教育、渉外業務、物流関連、環境及び防犯関連、研究開発関連など)を指す

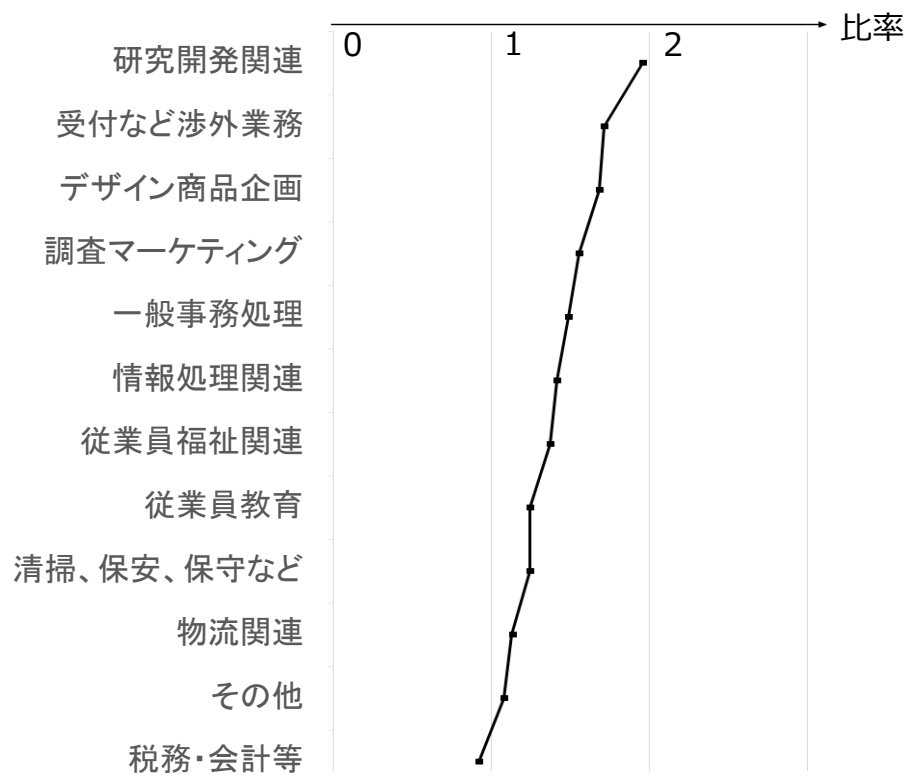
サービス業について、大企業と中小企業の非製造業務委託状況比較

- 特に、デザイン商品企画や調査マーケティングなどで中小企業と比較して大企業の委託比率は高い。

非製造業務委託をしている企業のうち、労働生産性上位25%の企業の各業務委託割合



左記業務委託割合について、中小企業に対する大企業の比率



資料：経済産業省「2019年度企業活動基本調査」再編加工

(注)：ここで、外部委託とは営業費用に計上する外注費のうち、製造委託、非製造業務委託(情報処理関連、調査・マーケティング、デザイン・商品企画、一般事務処理、福利厚生、税務会計などの特殊分野、社内研修などの従業員教育、渉外業務、物流関連、環境及び防犯関連、研究開発関連など)を指す

生産性分析 まとめ（1 / 2）

1. 企業規模について

- 製造業では、労働生産性の高い企業ほど1社あたりの労働者数が多い傾向にある。一方、非製造業（小売業、宿泊業、飲食店）には、この傾向は当てはまらない。

⇒非製造業の労働生産性の向上には、企業規模以外の要素にも着目すべきではないか。

2. 財務分析について

- 労働生産性の高い企業は、宿泊業を除き、労働者1人当たりの売上高も高い傾向にある。（宿泊業の生産性の低い企業では、売上が上がっている一方で、費用も嵩んでいる。）
- 小売・飲食店は、労働生産性階級別の売上高原価率に大きな差はなく、労働生産性の高い企業ほど、売上高販管費率が低い傾向。生産性の高い企業は、適切なコスト管理が行えているほか、ビジネスモデルに応じた顧客単価や顧客数の向上を通じて、生産性を高めているものと考えられる。
- 宿泊業は、生産性の高い企業ほど、おおむね売上高原価率が低くなる傾向があり、また、ブランド価値の創造を通じて、効率的に売上を上げていると考えられる。

⇒非製造業の労働生産性の向上には、適切なコスト管理（経費削減、IT化、人員の見直し）のほか、それぞれのビジネスモデルに応じた顧客単価（商品単価、購買点数）や顧客数（回転率）の向上の取組みによって売上高を高めていくことが重要ではないか

生産性分析 まとめ（2 / 2）

3. 教育・能力開発について

- 教育・能力開発企業の労働生産性は、非教育・能力開発企業よりも高い。

⇒非製造業の労働生産性の向上には、教育・能力開発を推進すべきではないか。

4. 経営者について

- 年齢別では、製造業で50代、非製造業で60代の労働生産性がピークとなっており、高齢・若年経営者の企業の労働生産性が低い。

- 就任経緯別では、製造業で「社内人材の昇格」、非製造業で「外部からの招へい」の生産性が高い。

⇒非製造業の労働生産性の向上には、若年経営者や後継者候補への経営者教育が重要ではないか。また、専門知識を持った人材の経営者の招へいなど外部人材の活用も重要ではないか。

5. 外部委託の活用について(小売業、サービス業を分析)

- 小売業では、製造委託、一般事務処理や調査マーケティング等の外部委託を実施している企業の生産性が高い。
- サービス業では調査マーケティングやデザイン商品企画などを外部委託している企業の生産性が高い。

⇒非製造業の労働生産性の向上には、コア事業に注力するための外部化支援も重要ではないか。