

小売業における人手不足の現状とその対応 —就労希望者増につながる省人化と仕事の魅力—

2023/11

三井物産戦略研究所
産業情報部産業調査室
高島勝秀

Summary

- 小売業における人手不足が問題視されており、その状況が改善される見通しは立っていない。
- 厳しい労働環境、企業の低利益に起因する従業員の低賃金、やりがいや将来性の欠如が、人手不足の主な原因となっており、これらの解消に向け、小売各社では新しい技術や設備の導入、新しい事業や業態への進出など、多岐にわたる取り組みが進む。
- 企業には効率化を図りつつ、より利益率の高い事業体への展開が求められる。その施策と成果は、各社の今後の明暗を分けることにもなるだろう。

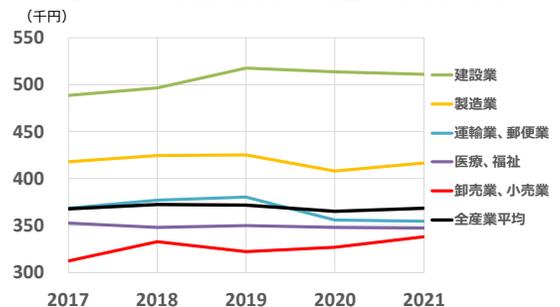
1. 小売業における人手不足の現状／省人化が求められる背景

主に先進国を中心に小売業では、他業種との比較で人手不足が問題視されている。

日本では、全産業に影響を及ぼす少子高齢化による労働人口の減少に加えて、小売業で慢性化している長時間労働や休日の取りづらさ、さらには低賃金（図表1）も人手不足の要因に挙げられている。小売業の欠員率¹は、全産業の合計を上回り、人手不足が深刻かつ常態化していることがうかがえる（図表2）。

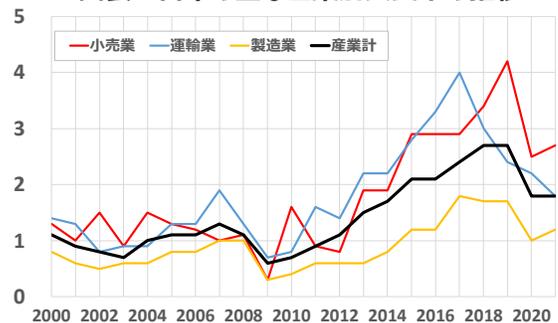
米国では2021年以降、小売業の欠員率は全産業の合計を下回ってはいるものの（図表3）、全産業の求人数の約1割を占めており、その影響は甚大である。欠員を満たせない一因として、日本と同様、低賃金が挙げられる（図表4）。

図表1 日本の産業別月間現金給与総額の推移



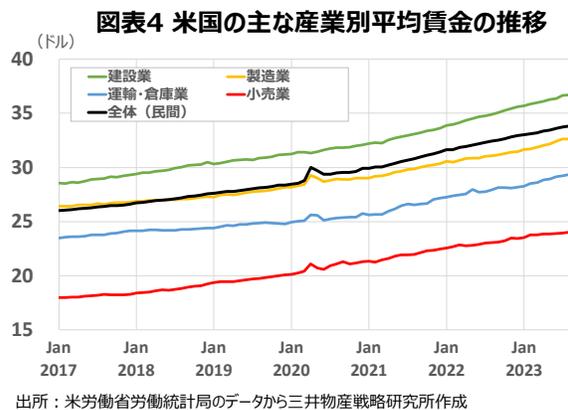
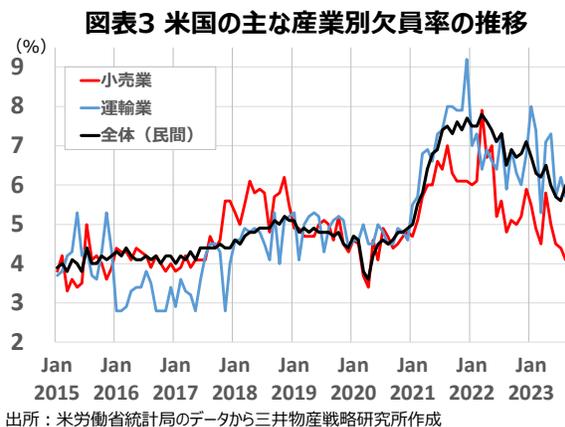
注：「現金給与総額」は「きままって支給する給与」と「特別に支払われた給与」の合計額で、所得税、社会保険料、組合費、購買代金等を差し引く前の金額
出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」のデータから三井物産戦略研究所作成

図表2 日本の主な産業別欠員率の推移



出所：厚生労働省「雇用動向調査」のデータから三井物産戦略研究所作成

¹ 各産業に従事する労働者全体に対する未充足求人数（事業所における欠員で、仕事があるにもかかわらずその仕事に従事する者がいない状態を補充するために行っている求人）の割合（国によって計算方法は異なる）。



欧州では、外国人や移民を安価に従業員として活用することが浸透しており、小売業での人手不足は現時点では顕在化していない。しかし、移民の排斥が進めば、問題が顕在化することが予想され、外国人や移民への依存は持続可能な解決策とは捉えがたい。

日本、米国において小売業の求人が満たされない主な理由として、前述の労働環境²や低賃金³に加えて、小売業に従事することへのやりがいや、将来性の欠如⁴も挙げられている（図表5）。これらの課題を解決し、小売業の産業としての魅力や可能性を引き出すために注目されているのが、新しい技術や設備の導入による省人化である。オペレーションを効率化させる設備投資を行うことで生産性の向上を図り、人手不足への対応を試みる企業が目立ってきており、その内容は多岐にわたっている。

図表5 小売業における人手不足 主な原因

原因	対応する本稿の章節
労働環境（精神的・肉体的なストレスが多い）	2-1
低賃金（小売業の低利益に起因）	2-2
やりがいを見いだすことの難しさ・将来性の欠如	2-3

出所：三井物産戦略研究所作成

2. 小売企業における人手不足対応の方向性

2-1. ストレスのかかる業務の軽減（労働環境を改善し、働きたくない職場からの脱却）

小売業に従事する人たちの業務の中でもストレス負荷が高いのが、現金の取り扱いと商品の運搬・陳列である。

キャッシャーの省人化、効率化

現金の取扱いは、主にキャッシャー⁵が担っており、現金の扱いや会計を正確かつ迅速に行うことが求

² 厚生労働省中央労働災害防止協会 <https://kokoro.mhlw.go.jp/brochure/supporter/files/stresstaisyo22-kouri.pdf>、CDC <https://blogs.cdc.gov/niosh-science-blog/2019/09/16/retail-fatigue/>

³ NTT東日本 https://business.ntt-east.co.jp/bizdrive/column/post_126.html、

Pew Research Center <https://www.pewresearch.org/short-reads/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>

⁴ ショップテン！ <https://www.storestaff-tenshoku.com/the-future-of-retail/>、

RetailWire <https://retailwire.com/discussion/where-are-the-advancement-opportunities-for-retails-frontline-workers/>

⁵ 買い物の決済時にレジスターで会計を行う現金出納係、あるいはレジ係。

められることから特にストレスのかかる業務といわれている。この業務を技術が代替することで、店員の負担軽減が可能となる。2016年12月に米Amazonが出店したAmazon Goがキャッシャーレス⁶の代表例である。スマホアプリやQRコードを活用した顧客（個人）認証、AI搭載カメラによる人やモノの動きの認証、重量センサー搭載の商品棚などの技術を組み合わせ、それを可能にした。キャッシャーは存在せず、代金は、客が商品をバッグに入れて店を出るだけで登録したクレジットカードから支払われる。現在は、米国内の空港やスタジアムの売店等でも同社のシステムが利活用されている。レジに人員を配置しないので、その分の省人化や他の業務への配置転換が可能となっている。

既に導入が進んでいる省人化の施策としてはセルフレジ⁷がある。スーパーマーケット年次統計調査報告書⁸によると、日本の食品スーパーのフルセルフレジ⁹の設置率¹⁰は31.1%、セミセルフレジ¹¹は78.2%となっている。米国では、食品スーパー96社の約3万8千店舗のうち、96%でセルフレジが設置されている¹²。人手不足解消の有効な手段として多くの企業で導入が進んでいるものの、足もとでは物価高や景気の先行き不透明感などを背景に万引きが急増しており、米国の大手小売企業では、セルフレジ活用の是非が議論されている。

物流業における効率化からの発想の転換

商品の搬入や店頭への品出し等、モノを運んで陳列するという作業が多頻度で行われることも、小売業の特徴である。それらの作業を機械がサポートすることで、従業員の肉体的負担の軽減や、作業効率向上につながるが見込まれる。これについては、物流倉庫などで活用され、省人化や効率化で効果を発揮しているAMR（自律型協働ロボット）を、店舗やバックヤードで利用し、運搬や陳列のサポート役とする取り組みが始まっている。食品スーパーのカスミでは、ネットスーパーにおける店内ピッキング作業の支援ソリューションとして、2022年1月から新業態店舗でAMRを稼働させている（図表6）。

トラックやコンテナなどの積載効率向上を目的とし、ロジスティクスの視点から製品・包装設計を行うDFL（Design For Logistics）も、その発想は小売業にも応用可能である。運搬で使用されていた段ボール

図表6 カスミ店内で稼働中のAMR



出所：LNEWS
<https://www.lnews.jp/2022/01/o0128302.html>（2023年11月8日閲覧）

⁶ キャッシャーがいないので「キャッシャーレス」ではあるが、商品補充や清掃等を行う従業員が店内に常時存在するため「無人店舗」ではない。

⁷ 顧客が自ら商品登録から支払いまでの全て、あるいはその一部を行う。

⁸ 出所：全国スーパーマーケット協会（2023年）

⁹ 商品バーコードの読み取りから精算までの全てを顧客が行うことから、店員と一切関わることなく支払いまで済ませることが可能。

¹⁰ 「半数以上の店舗に設置」と「半数未満の店舗に設置」の割合の合計。

¹¹ 商品バーコードの読み取りは店員が行い、顧客は備え付けの精算機で確定した金額を支払う。

¹² 出所：米FMI（The Food Industry Association）の調査

を部分的に開封し、商品陳列の什器として用いるのはその一例である。独小売大手アルディでは、同社PB商品の全側面、もしくは商品を周回する長いバーコードを印刷することで商品登録をやすくしている（図表7）。これは運搬の効率化とは異なるものの、DFLを小売に展開した「DFR（Design For Retail）」とも呼べる取り組みであろう。

その他の施策

米コンビニのWawaや、ドラッグストアのウォルグリーンでは、店舗から商品棚を取り除き、商品陳列を行わない店舗を展開している。店内にはタッチスクリーン端末と商品受け渡し窓口しかなく、顧客が端末やネットでオーダーした商品を店員がバックヤード（倉庫）でピックアップして商品を受け取る。バックヤードには物流倉庫で導入されている自動ピッキングの設備を設置し商品陳列作業を省き、省人化や効率化を図る施策として注目を集めている。

欠品による販売の機会損失や、腐敗などによる商品廃棄ロスを防ぎ、限られた店舗やバックヤードのスペースを有効活用するためには、発注や在庫管理、これらに関連する需要予測も従業員の重要な業務といえる。仕入先となるメーカー企業との交渉や発注作業を、AIを介して自動で行うことで効率化を図り、誤発注などのミスを軽減させる取り組みなども進んでいる。

2-2. 小売業の利益率向上（低賃金からの脱却 / 儲かる産業への変革）

小売業は元来、商品を仕入れて販売するというのがビジネスの根源であるが、強い値下げ圧力から、そのビジネスモデルでは継続して利益を生み出すことが難しい状況に陥っている。過去には、利益率の改善と自社商品の独自性を訴求すべく、PB商品¹³の開発を通じてメーカーとしての機能を発揮して小売業の枠組みを飛び越える「脱小売」が叫ばれたこともあった。しかし、多くの企業でPB商品が開発され、それだけでは利益率の向上や競争優位性発揮が難しくなった。加えて、1990年代のEC勃興から拡大期においては、米Amazonや楽天などの小売企業ではないITテック企業が小売業に参入し、業界を席卷した。採算に乗らない小売事業と他の事業との合算で黒字化を図るといふ、小売専業では不可能な事業運営が現れた。

こうしたなか、例えばイオンでは、自社で小売業を行いつつ、イオンモールに出店する他の小売企業から出店料を徴収するディベロッパー事業や、クレジットカードの発行や銀行業を担う金融事業等、小売業よりも利益の高い事業へと進出することで企業全体の利益率向上を図った。米ウォルマートでは、世界全体の従業員数230万人のうち2万人以上をデータサイエンティストやソフトウェアエンジニアとして雇用している。緻密な顧客データ分析による販促計画の策定や、AIを活用した需要予測や商品発注システムの開発を行うなど、これまでの小売企業では類のない、データを駆使したITテック企業という側面を持ち合わせている。小売業をベースとしつつも、周辺事業への着手で全体の利益を高める取り組みは、脱小売ではなく「超小売」ともいえよう。

図表7 独アルディのPB商品のバーコード



出所：The Suburban Mom
<https://www.thesuburbanmom.com/2013/08/15/10-reasons-you-should-shop-at-aldi/>
(2023年11月8日閲覧)

¹³ PB（プライベートブランド）商品は、小売業者によって独自に企画・販売される商品のこと。

2-3. 小売業の未来・夢・希望・アスピレーション（本当にやりたいことをやれる / 接客、店づくりなど）

小売業を志す人は接客を希望する人も多いことから、その要望に応えることで求人を増やす、あるいは離職を減らすことも可能である。店舗では、接客以外の業務も多くあるなかで、それらをなるべく省人化し、より接客に時間を割けるようになれば、接客の仕事に醍醐味を感じる従業員の満足度は向上するであろう。

また、ECが拡大するなかで、スタートアップやベンチャーなど自社のみでの店舗出店が難しい企業において、実店舗で自社商品の展示や説明を行いたいというニーズが高まっている。彼らは、消費者に商品の実物を見せることや、従業員との双方向・リアルな情報交換に価値を見いだしている。米Neighborhood Goodsは、このようなスタートアップ等に店舗スペースと従業員を提供しているが、そこでは販売を目的としておらず、商品説明や質疑応答など、顧客とのコミュニケーションにフォーカスしている。同様に、目新しい道具や小型の電子機器・情報機器などのガジェットの販売に特化している米b8ta（ベータ）も、顧客と従業員のやり取りの中から得られる「お客様の声」を出品企業に提供することで収益を得るビジネスモデルを展開する。従業員はその場に応じた接客がより強く求められる一方で、モノを売ることに縛られないことから、より個人の知識やコミュニケーション力を活かすことが可能になる。

さらに、メタバース上でのバーチャル店舗のような技術を導入することで、立ち仕事を続けることが難しい人や、自身へのコンプレックスから接客業に従事することを躊躇してきた人たちにも活躍の場ができ、就業の間口が拡大することも考えられる。

多くの小売企業では、省人化技術の導入は「機械が人間を代替するだけではなく、従業員を煩わしさから解放して顧客との対話に振り向けるもの」と捉えており、小売業のやりがいにもフォーカスすることで就労者を増やす方向性を持っていくことが期待される。企業側には、効率化を図りつつ、より利益率の高い事業体への展開が求められる。オペレーションの精度向上の施策とその成果に小売各社の間で差異が生じ始めており、今後の明暗を分けることにもなるだろう。

当レポートに掲載されているあらゆる内容は無断転載・複製を禁じます。当レポートは信頼できると思われる情報ソースから入手した情報・データに基づき作成していますが、当社はその正確性、完全性、信頼性等を保証するものではありません。当レポートは執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社および三井物産グループの統一した見解を示すものではありません。また、当レポートのご利用により、直接的あるいは間接的な不利益・損害が発生したとしても、当社および三井物産グループは一切責任を負いません。レポートに掲載された内容は予告なしに変更することがあります。