

全国財務局長会議席上配付資料

- I 最近の関東財務局管内の経済情勢
- II 人的資本の高度化や生産性向上に先進的に取り組む地域企業について（事例紹介）
- III 付加価値向上に向けた企業の取り組み状況

令和6年2月1日
関東財務局

I 最近の関東財務局管内の経済情勢

	前回（5年10月判断）	今回（6年1月判断）	前回比較	総括判断の要点
総括判断	持ち直している	持ち直している		個人消費は、物価上昇の影響はみられるものの、百貨店販売額、スーパー販売額、コンビニエンスストア販売額などが前年を上回っているほか、宿泊や飲食サービスなどは持ち直しており、緩やかに回復しつつある。生産活動は、輸送機械、電気機械が増加しているものの、生産用機械などが減少しており、一進一退の状況にある。雇用情勢は、人手不足を背景に企業の採用意欲が高い状況にあるなか、改善しつつある。

〔先行き〕

先行きについては、雇用・所得環境が改善する下で、各種政策の効果もあって、景気が持ち直していくことが期待される。ただし、世界的な金融引締めに伴う影響や中国経済の先行き懸念など、海外景気の下振れが景気を下押しするリスクとなっている。また、物価上昇、中東地域をめぐる情勢、金融資本市場の変動等の影響に十分注意する必要がある。さらに、令和6年能登半島地震の経済に与える影響に十分留意する必要がある。

	前回（5年10月判断）	今回（6年1月判断）	前回比較
個人消費	物価上昇の影響はみられるものの、緩やかに回復しつつある	物価上昇の影響はみられるものの、緩やかに回復しつつある	
生産活動	一進一退の状況にある	一進一退の状況にある	
雇用情勢	改善しつつある	改善しつつある	
設備投資	5年度は増加見込みとなっている（全規模・全産業ベース）	5年度は増加見込みとなっている（全規模・全産業ベース）	
企業収益	5年度は減益見込みとなっている（全規模ベース）	5年度は減益見込みとなっている（全規模ベース）	
企業の景況感	「上昇」超となっている（全規模・全産業ベース）	「上昇」超となっている（全規模・全産業ベース）	
住宅建設	前年を下回っている	前年を下回っている	
公共事業	前年を上回っている	前年を上回っている	
輸出	前年を下回っている	前年を上回っている	

※6年1月判断は、前回5年10月判断以降、足下の状況までを含めた期間で判断している。

Ⅱ 人的資本の高度化や生産性向上に先進的に取り組む地域企業について（事例紹介（1））

物流2024年問題への対応：配送業務の合理化をはじめとする効率化・生産性の向上

AZ-COM丸和ホールディングス（株）

（本 社）埼玉県吉川市
（資本金）26億70百万円
（従業員数）15,748名
（業 種）グループ会社の経営管理（陸運業）



（企業概要）

小売業に特化した3 PLを手掛ける物流企業グループ。トラックのロゴは「桃太郎便」。

当社が中心となり、全国の中堅・中小物流業者ネットワーク「AZ-COMネット」を構築。

ECの広がりを受け、「AZ-COMネット」を通じて、BtoC事業（アマゾン配送）にも事業拡大。

グループ合計 236拠点



現状と課題

【基本方針】

あらゆる荷主にとって最適な配送拠点網を構築することで、トラックが走る量・距離をいかに減らすか物流効率を追求。2024年問題に対応するには、陸運（物流）業界は、効率化・生産性の向上しかないと認識。

【現状と課題】

- 配送場所の詳細な情報、配送ルートを選定及び車両運行管理などを、ドライバーの経験やベテラン職員の職人芸に頼っている状況。
- 物流の効率化には荷主側の理解・協力も必要であるものの、日本の荷主と物流企業との関係は主従関係に近く、物流企業からの提案は認められにくい。

現在の取り組み

- 集配送先カルテやトラック対応カーナビ機能など、配送業務合理化のためのツールとして、ドライバー向けアプリ「AZ-COMポケット」をリリース、自社保有車両および一部のパートナー企業でテスト運用を開始し、必要な機能をヒアリングしながらアップデートに取り組んでいる。
- 遠距離運送について鉄道コンテナや航空輸送を活用すること、荷物の店着時間を夜間に替えること等を荷主に提案。鉄道コンテナを利用した配送への切替えや荷物の夜間着が徐々に実現。

今後の展開等

- 将来的に統合配車センターを設置し人員を集約。「AZ-COMポケット」を安価に提供することでパートナー企業にも普及を図り、**パートナー企業（約2,000社）を含めたAZ-COMネット全体で30,000台規模の配車計画や運行情報の一括管理**を目指す。更に、受注情報から効率的な配車計画を作るプロセスでAIを活用するなど、業務の一層の効率化や人手不足への対応も構想。
- 2024年問題を契機に徐々に物流の効率化に問題意識を持つ荷主も増えてきており、逆にチャンスと捉え積極的に提言していく。

AZ-COMポケット

①集荷配送先カルテ



一時駐車可能な場所や荷物をどこに置かなど、集荷先・配送先ごとの細かい情報を共有

②トラック対応カーナビ



大型車両の通行規制や搬入口に横付けしやすい向きなどを反映した経路を案内

③動態管理



GPSで車両の現在位置を共有、遅延が見込まれる際には取引先にスムーズに連絡

【画像出所：当社HP】

Ⅱ 人的資本の高度化や生産性向上に先進的に取り組む地域企業について（事例紹介（2））

「標準化」を軸に高生産性を実現、たゆまぬ改善・進化へも「標準化」の仕組みを活用

（株）ベルク

（本 社）埼玉県鶴ヶ島市
（資本金）39億12百万円
（従業員数）9,489名（連結）
（業 種）小売業（スーパー）

（企業概要）

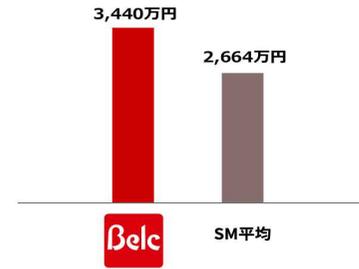
埼玉県を中心に134店舗を展開するスーパーマーケットチェーン。
32期連続増収、経常利益率4.5%超は業界トップレベル。



当社の「標準化」コンセプト

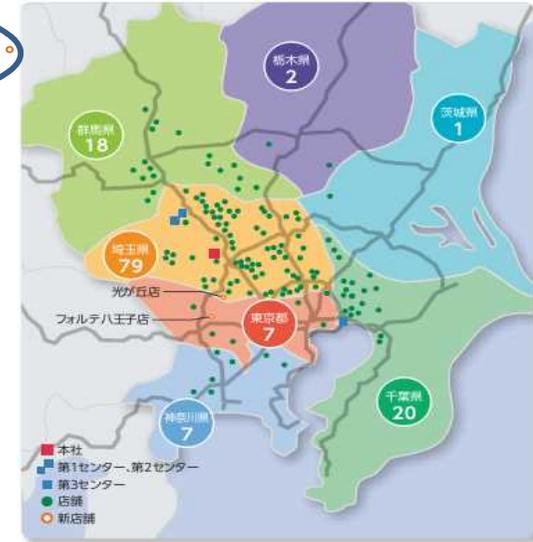
- 品質とコストのバランス、回転している商品に絞ったスタンダードな品揃え、気持ちよく買い物をしてもらえるようこまめな店舗メンテナンスなど、マス層顧客に引き続き支持してもらえる店づくりを意識。
 - 全店舗100点満点とすることは出来なくても、30点の店は出さないよう、「店のサイズ・品揃え・陳列・店舗オペレーションルール」等を全店統一。
 - 自社物流拠点からの配送時間・物流効率を前提とした無理のない店舗展開。新規エリアへの出店は、当該地域の人口推移見通し等から将来にわたる採算性を慎重に検討。
- ▶ 高い生産性につながっているものの、システムティックになりすぎたが故に、社員のクリエイティビティが低下する弊害も

従業員1人あたりの売上高は、同業他社の「1.3倍」。
生産性の高さが、「ベルクの強さ」。



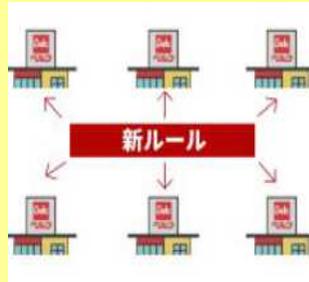
※ベルクは2023年2月期（64期）

※SM平均は、SM24社の2022年度決算数値の単純平均値



会社の進化にも「標準化」を活用

- 提案を強力に奨励（賞金あり）、新人には原則参加させ意識付けを図るとともに、優秀な提案は即、次点の提案は実店舗での試行を経て全店舗へ実装。
 - ▶ 全員で改善に取り組む社風の醸成、社員のモチベーションアップ
 - 取引先からも、常時、自由な商品アイデアを募集
 - 顧客からのリクエストは毎日本社に集約
- 標準化の仕組みを活用し、「改善」を速やかに全店に展開。



新たな生産性向上への取り組み

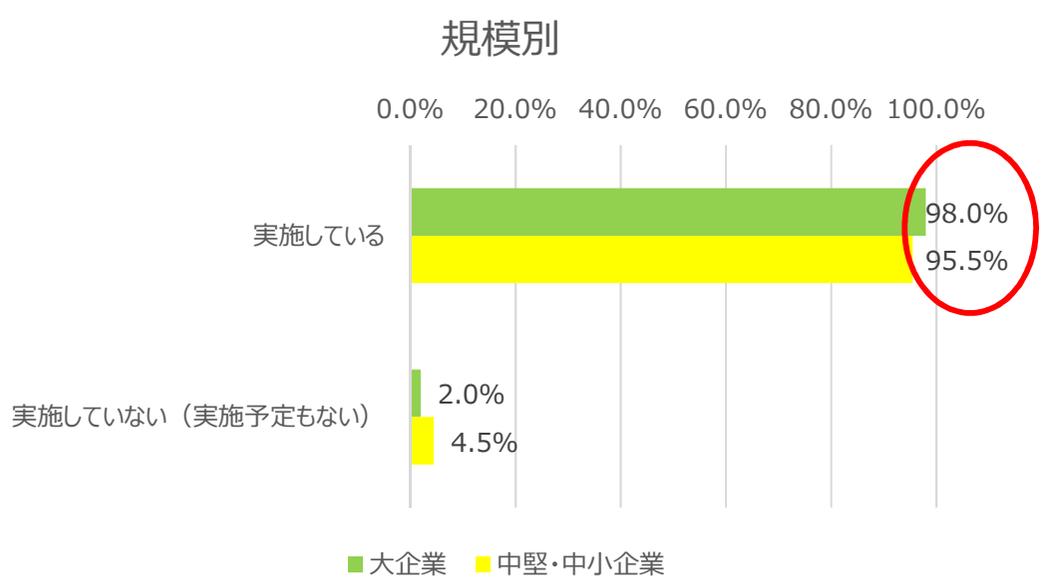
- 総菜製造拠点の生産性向上のため、バンダーと協同して総菜盛付ロボットを開発、現場へ導入。
- AIの学習が進むまでは思うように動かない等の苦労があった。
- 現状は、効率性で人間には及ばないものの、人口減少のなか、10年先を見据えて省力化の取り組みを継続。



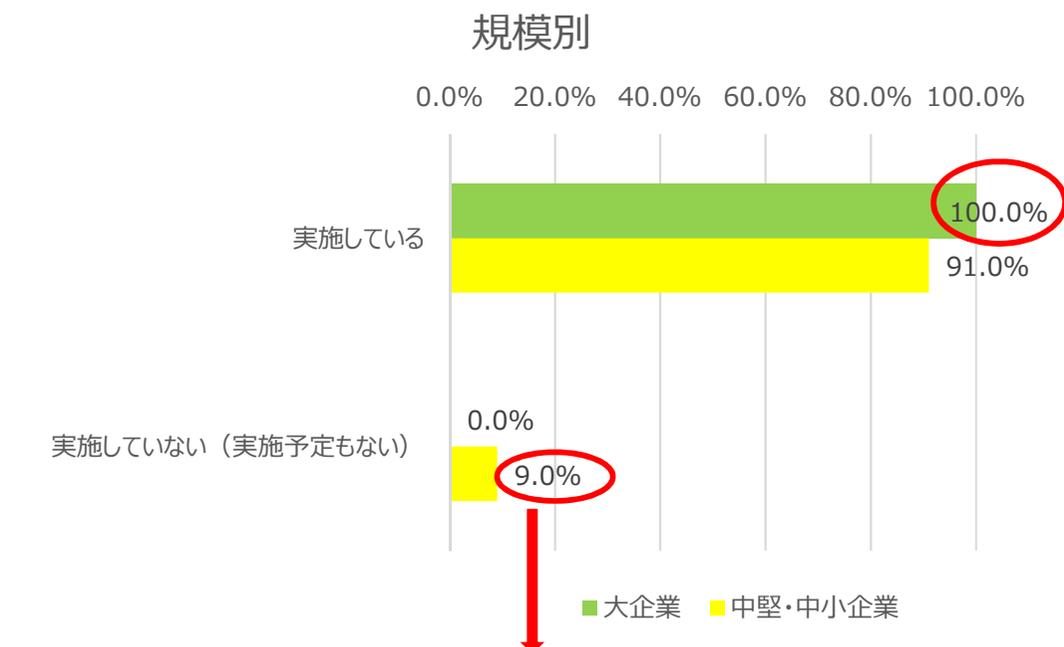
III 付加価値向上に向けた企業の取り組み状況（1）

- 「商品又はサービスの魅力向上」は、規模の大小に関係なくほとんどの企業で取り組んでいる。
- 「人的資本高度化を含む、生産性向上」も、中堅・中小企業含め、大多数が取り組んでいる。

(1) 商品又はサービスの魅力向上への取り組み



(2) 人的資本高度化を含む、生産性向上への取り組み



関東財務局及び管内各財務事務所が実施した企業ヒアリングの際に聴取した内容について、分類したもの。

■ 調査時期 令和5年11月～令和6年1月

■ 回答数 190先・規模別内訳：大企業 101先
 中堅企業 45先
 中小企業 44先

・売上が減少しているなか、生産性向上へ注力するだけの余剰資金がない。【中小企業・食料品】

・DX化を進めるにしても、社内に専門人員や詳しい人員がいるわけではないので、知識や情報が不足していて実施に至らない。【中堅企業・生産用機械】

・DX化は取り組まなければとは個人的に思うものの、まだ組織的な検討段階にまで上がっていない。【中小企業・自動車販売】

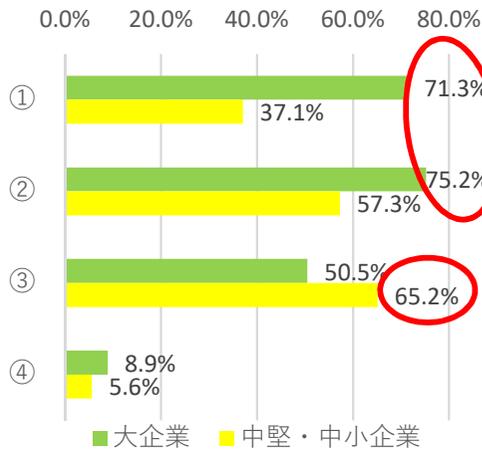
(注1) 大企業（資本金10億円以上）中堅企業（同 1億円以上 10億円未満）中小企業（同1億円未満）
 (注2) 端数整理の関係上、合計値が100%とならないことがある。

Ⅲ 付加価値向上に向けた企業の取り組み状況（2）

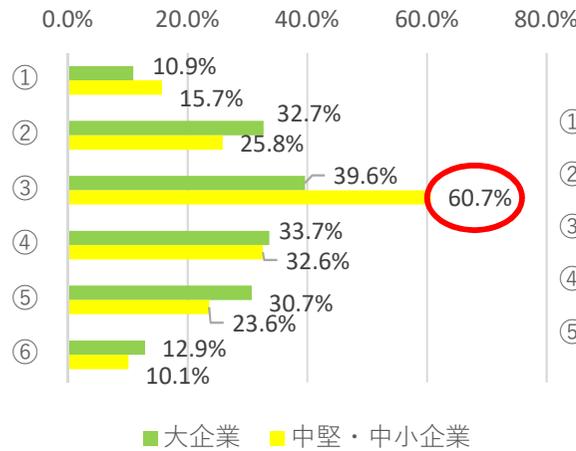
（3）商品又はサービスの魅力向上の取り組み内容及びボトルネック（複数回答可）

- 大企業では7割超が「研究開発投資」、「設備投資」を実施している一方、中堅・中小企業では「営業・販売体制の見直し」に重点。
- 「人手不足」がボトルネックとなっているとの回答が最多であり、中堅・中小企業は大企業よりもその割合が顕著に高い。

取り組み内容



ボトルネック



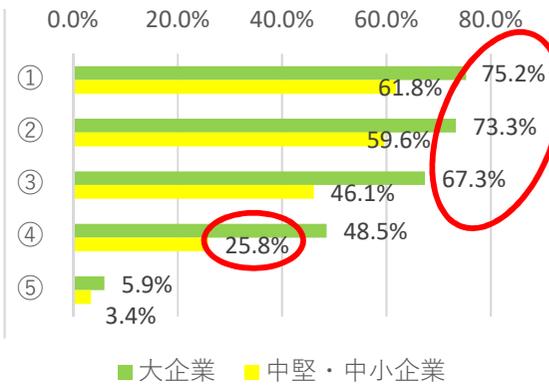
① 研究開発投資（商品・サービスの高付加価値化等） ② 設備投資 ③ 営業・販売体制の見直し（広告・販促強化等含む） ④ その他

① 資金繰り ② 当面の利益への影響 ③ 人手不足 ④ 専門知見の不足 ⑤ 経済社会情勢（物価上昇、為替等） ⑥ 特にない

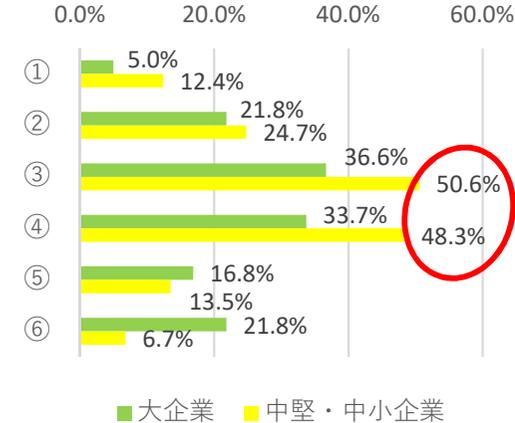
（4）人的資本高度化を含む、生産性向上への取り組み内容及びボトルネック（複数回答可）

- 省力化投資・事務効率化、賃上げ等に関して、大企業は約7割が実施。
- 「専門人材の雇用」はやや低調。中堅・中小企業は、大企業と比べ更に進んでいない。
- 「人手不足」、「専門知見の不足」がボトルネックとなっているとの回答が最多であり、中堅・中小企業は大企業よりもその割合が顕著に高い。

取り組み内容



ボトルネック



① 省人化・省力化投資（DX推進含む） ② 内部事務の効率化（DX推進含む） ③ 賃上げ、職務給の導入及び多様な働き方の推進等の人的資本活性化 ④ 専門人材の雇用（副業人材の活用を含む）や社員のリスクリング支援等の人的資本の高度化 ⑤ その他

① 資金繰り ② 当面の利益への影響 ③ 人手不足 ④ 専門知見の不足 ⑤ 経済社会情勢（物価上昇、為替等） ⑥ 特にない

・資源循環型社会の実現が社会的に要請される中、当社ではその実現に向け技術に関する投資を推進。【大企業・化学】

・座席等の設備を更新することにより、継続的にサービスを維持向上させる。【大企業・その他の運輸】

・夕方から夜間帯の顧客は価格よりも価値と利便性で購入しており、夜間帯の売場充実と、その時間帯から投入する出来立て商品を提供している。【中堅企業・スーパー】

・生産性向上のためのDX推進、働きやすい環境づくり等の基盤整備推進に加え、戦略実現に必要な人材の適材適所が、従来以上に重要と認識。【大企業・情報通信機械】

・グローバル競争を視野に、賃金水準を国外の競合他社と同等まで増加させ、社員の待遇改善、モチベーション向上に注力。【大企業・情報通信機械】

・リスクリングについて必要性は認識しているものの、人手不足で取り組めない。【中堅企業・建設】