

百貨店研究会（第3回）

日 時：令和3年5月17日14時00分～16時00分

場 所：経済産業省本館17階第3特別会議室

出席者：伊藤座長、赤坂委員、上山委員、河合委員、黒川委員、西川委員、藤井委員、
藤崎委員、村田委員

ゲスト：（公財）流通経済研究所 加藤専務理事

議 題：1. 開会

2. 事務局説明（消費者意識の変化と百貨店利用等に関する調査について）

3. 関係者ヒアリング

岡山市北区長 赤坂 隆 氏

（株）ビービット 執行役員 CCO/東アジア営業責任者 藤井 保文 氏

（公財）流通経済研究所 専務理事 加藤 弘貴 氏

4. 意見交換

5. 閉会

配布資料：

- 資料1 議事次第
- 資料2 委員・オブザーバー名簿
- 資料3 事務局説明資料（消費者意識の変化と百貨店利用等に関する調査について）
- 資料4 赤坂委員説明資料
- 資料5 藤井委員説明資料
- 資料6 （公財）流通経済研究所説明資料

議事概要：

1. 開会

2. 百貨店の現状と課題（消費者意識の変化と百貨店利用等に関する調査について）

3. 関係者ヒアリング

● 岡山市 赤坂北区長

- 「地方自治体から見る百貨店とまちづくり」について説明させていただきます。
- 都市によってまちの歴史やあるいは百貨店の成り立ちもさまざまですが、今回は岡山市における地方自治体から見たまちづくりの観点から、百貨店について整理をしています。
- まず、1 ページ。岡山市の中心市街地イメージ図ですが、もともと岡山城がまちづくりの原点であり、16 世紀末に宇喜多秀家が岡山城を築城し、それ以降、歴代の城主が 57 万石の城下町を形成しています。旧城下町エリアは、歴史や文化の発祥のベースであり、商業とともに美術館などの文化施設が集約しています。
- その後、明治時代に入ると鉄道網が形成され、岡山駅が開業しています。当初、駅周辺には工場が多く立地していましたが、1972 年に山陽新幹線岡山駅が開業したことを契機に、工業地帯から商業のまちへ変化していきました。岡山駅は岡山城から西へ約 1 キロの距離です。こうして歴史的背景や性格が違う商業地域としての二つの核が形成されていくというのが岡山の街のイメージです。
- 2 ページ。天満屋は岡山の百貨店で、旧城下町エリアの中に位置しています。資料中央に天満屋と書いてあるところが今現在の場所であり、もともとは別の場所で創業されていますが大正元年に現在の場所に進出しています。表町商店街は旧山陽道沿いであり、宇喜多秀家が岡山城の整備をしたときに、備前国内から商人・職人を集めて山陽道沿いに住ませたことが発祥です。いわゆるまちの中心地、目抜き通りであり、ここが発展して、人や物の流れの中心的な存在になっていきます。
- 4 ページ。天満屋と自治体との関係ですが、岡山の中心部は第 2 次大戦のときに空襲を受けまして、街がほぼ焼失しています。その後、戦災復興の区画整理を行いまして、人や車の流れをつくり出すような基盤の整理がされました。その中で天満屋は 1949 年に、全国初のデパート接続型バスステーションを開設されました。これにより、まちづくりにとって大きなインパクトを与え、人の流れやにぎわいが創出されました。
- 1968 年に再開発をして現在の形になっているわけですが、その再開発に際しては、地下階や 2 階に商業施設をつくり、本体と直結させ、表町商店街を含めた拠点として大きな存在になっています。要するに、交通を制御したことが、役割として大き

く発展することにつながっているのではないかと思います。

- 5 ページ。バスが中心となったまちづくりというのは、ほかの都市でも一緒だと思いますが、同じようにモータリゼーションの進展により、郊外型という生活スタイルに変わってきています。その中で天満屋グループとして、郊外型のショッピングセンターやスーパーマーケットということで、「天満屋ハピータウン」「天満屋ハピーズ」のような店舗を運営する取り組みを始め、天満屋本体と商品券やポイントの相互利用といったこともされています。あるいは、天満屋ハピータウンの中に百貨店のサテライトショップを設置しています。
- また、いわゆる周辺地域の課題に対しても、「移動スーパーとくし丸」の事業を展開しています。とくし丸自身は徳島県が本部ですが、天満屋でこのシステムを導入されまして、周辺地域の課題に対する取り組みの一助になっているということで、地域に根差したさまざまな取り組みによって、地域の活性化の担い手としての大きな役割を果たしていると認識しています。
- 6 ページ。「天満屋と商店街の関わり」についてですが、天満屋と表町商店街が一体化してエリアを形成しています。例えば、カード会員の特別招待会を開催するというコラボ企画や「得する街のゼミナール IN 表町（まちゼミ表町）」の開催をしています。これは、各商店や天満屋さんのスタッフが講師になりまして、美容や健康、教育などさまざまなテーマで生活に役立つ知識やコツを無料で伝えるゼミを開催するというものです。また、2015年に全国で初めて商店街の免税手続き一括カウンターを天満屋内に設置するなど、地元商店街と一体となった地域の活性化及び魅力創出に向けた取り組みを進めています。
- 7 ページ。このような中で岡山として大きな変化となったのがイオンモールの進出です。2014年12月に岡山駅のすぐ南に開業しました。もともとこちらは工場の用地でしたが、会社更生法の申請に伴って土地が売却され、イオンモールがこの土地を取得されました。面積は4.6ヘクタール。延床面積は約25万平米と言われております。人の流れが大きく変わったことが見受けられます。
- 8 ページ。中心市街地としていろいろな変化がありますが、時代の流れとともに見えてきた課題も一方で顕在化してきています。表町地区と駅前地区という性格が違う2つの核となる商業地域の課題と、モータリゼーションに伴って郊外型の大型ショッピングセンターが進出したことで、中心市街地での年間商品販売額など市全体に占める割合が減少しています。結果として、商店街で空き店舗が増加し、歩行者の通行量も減少し続けているという問題を前から抱えていることは確かです。
- これに関して、岡山市と天満屋が同じ課題に向け勉強会を過去に開催しています。商業だけではなく、まちづくりについてもコミュニケーションを取ってきているものです。
- 中心市街地は市の顔であり、2つの商業地区を結ぶ回遊性の向上と魅力向上が喫緊

の課題であることを、官民、財界が共通認識の下で活性化に向けて動き始めています。

- ▶ 9 ページ。二つの商業地区が連携することが必要だということで、岡山市が事務局を持っている岡山市商店会連合会が、春と秋に中心市街地全体で商業イベントを開催しています。これは市の方も共催し、商業の活性化を支援しています。それぞれの商業地区のすみ分けや特色がさらに進んでいますので、この特色をどうやって生かすかということが大切だと考えています。
- ▶ 10 ページ。中心市街地の活性化ということで、市民・民間と行政のそれぞれの役割を發揮していく必要があると考えています。百貨店や商店街はやはりまちの装置の一つでもありますので、官民が一体となった取り組みが必要です。それから、それぞれの地区の特色を生かした魅力づくりや、中心市街地全体の回遊性の向上が不可欠であり、そのためには、歩いて楽しいまちづくりをテーマとして今後進めていくべきではないかということで現在取り組みを進めています。
- ▶ 取り組み例として、二つの核となっている商業地域を結ぶ道路を1車線化して、歩行空間の拡大をし、歩いて楽しいまちづくりを目指しています。また、ハード整備だけではなく、沿道の商店を含め、例えば歩道の有効活用といったルールづくりを今後進めていく予定です。
- ▶ また、市民会館の老朽化に伴い、岡山芸術創造劇場を現在建設中です。このような文化拠点の整備、イベント等に関しては負担金・補助金の交付をしています。行政として、ハード整備だけではなく、市民・民間の創意工夫をどうやって後押ししていくかを考えています。
- ▶ 魅力づくりの観点では、天満屋の館内で文化芸術イベントを定期的にずっと開催されています。例えば岡山芸術交流、これは岡山市が主催となった3年に一遍の現代アートの祭典ですが、これとコラボした関連企画を天満屋独自で企画実施されたこともあります。
- ▶ 地域の祭りや地域商社による情報の発信、これらの取り組みを通して、岡山の魅力を発信していくという役割を市としても期待しています。それに必要な支援等を市として今後行っていきたいと思っております。
- ▶ 「不易流行」という言葉を最後のページに入れました。これは実は岡山市長がよく使っている言葉ですが、中心市街地は歴史文化が培われたまちであるとともに、時代とともに人々の生活や意識も大きく変化しているということもあります。世代での変化、特にプレミアム世代と言われる方たちの研究を市でも始めるなど、多様な思考の変化と足下のコロナの影響によるマインドの変化を踏まえ検討を進めていきます。
- ▶ 行政と民間がまちづくりに大きくかかわっていく本質は何なのか。行政として、百貨店としての本質をどう捉えて、それを育てていくか。その本質を生かすために、

変えるところは変えていかないといけませんし、変えていかない生き残っていかないのではないかと。そのためには何が必要かということ、行政と民間が一緒になって考えることが必要だと思います。正解がなかなか見つけにくいところではありますが、やはりコミュニケーションをとって一緒になってまちづくりとして考えていくことが大切だと思います。

- (株)ビービット 藤井 執行役員 CCO / 東アジア営業責任者
 - 「デジタル化潮流を踏まえた問題提起」という形でお話をさせていただきます。
 - 2 ページ。「アフターデジタル」という概念ですが、モバイルやセンシング、IoT といったさまざまな技術革新による大きな変化とは何かというと、あらゆるオフライン行動がオンライン化したことと捉えています。
 - 飲食するときに PAYPAY や LINE PAY での支払い、もしくは UBER EATS のようなサービスでデリバリーフードを頼むと、今までであれば人の行動はデジタル上に残っていませんでしたが、購入履歴など各 ID が残ってくる時代になっているという変化があります。
 - 左図のように REAL というものに DIGITAL が小さく少しだけ重なっているものから、いわゆるリアルの行動でモバイルペイメントでの支払や専用アプリでの購入といったことが広がっていくと右図のようにリアルの領域がだんだんオンラインとつながっていきます。この世の中の動きを AFTER DIGITAL、左を BEFORE DIGITAL と捉えています。
 - 少しわかりやすいメタファーでお話すると、店舗にいつも来てくれるお客さんが、たまにアプリやウェブサイトを使ってくれる、おまけのようにデジタルを活用するという考え方が左の BEFORE DIGITAL。SNS やアプリ、ウェブサイトで常にお客さんと接することができて当たり前で、たまにリアル店舗に来店するというものが右の AFTER DIGITAL になります。
 - AFTER DIGITAL においてもリアル接点の重要性は変わらず、来店頻度は減る可能性があるが、むしろ期待値は高まると思っています。デリバリーフードをいつも頼んでいると、だんだんお店に行く回数も減るようになってきます。そうすると、レストランでご飯を食べたいという体験がレアとなり顧客からすると、頻度は減っていく一方で、一回の訪問に対しての期待値が高まっていきます。
 - 3 ページ。AFTER DIGITAL というものは、ある意味、社会変化の話でありビジネスの大きな変化を属性データから行動データで見ているという流れになっていくと思います。
 - 一人の人間を属性で理解できるのかというと、恐らくそうではなく、仕事の ON-OFF、そのときの状況で反応は様々です。概念的ですが、さまざまな状況が一人の人間の中にあって、人間とはいろいろな状況の集合体であると捉えることもできま

- す。
- 行動データというものが出てきたおかげで、人間理解や顧客理解の解像度が高まってきた、最適なタイミングに、そのタイミングに合ったコンテンツ提供ができて、その人との関係性に合ったコミュニケーション方法で提供されるようになるということが大きなポイントになります。
 - 製品単体で価値提供をする時代から、むしろ顧客の置かれた困り事だったり、課題意識だったり、きれいになりたい、健康になりたいといった欲求に対して、ソリューションやサービスを提供して、なるべくその人に寄り添って、高頻度に価値提供ができる形になると、最適なタイミング×コンテンツ×コミュニケーションの提供が可能になり、行動データを最大限使えているという状態になります。
 - そういう意味では、企業競争の焦点が製品販売型から体験提供型に変わっています。それは、さまざまところがオンラインになって、行動データがたくさん出てくるようになったので、こういったことがやりやすくなったからです。これが **AFTER DIGITAL** のポイントです。
 - 「アプリのサプリ化」と書いていますが、例えば最近、欧米などで医療として薬を提供する以外に、このアプリを使ってくださいという形でアプリを処方することが起きています。つまり、アプリで言われるとおりに生活をすればその病気が治っていくというものです。これはまさにデジタルが生活に入り込んだことによって、体験提供をすることで価値提供がどんどん高まっていき、使ってくれればくれるほど、その人の状況がよくわかるようになるので医療も施しやすいという形になります。
 - 4 ページ。これを踏まえたときに、今 **DX**（デジタルトランスフォーメーション）という言葉がよく言われていますが、そもそもの定義としては「デジタル技術によってもたらされる、人々の生活のあらゆる面での変化」と言われています。**DX** という言葉はかなり時間もたっているいろいろなことが行われ、日本に入ってくるタイミングになると、トランスフォームする主体、つまり主語が、人々の生活から企業活動のほうに移行してしまっているというのが、実は本質的なずれの部分になっています。
 - つまり、当初よりもビジネス的な側面がかなり強調されて **DX** という定義になっています。日本では、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもちに、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と言われています。これ自体が大きく誤っているということはないと思いますが、主語が変更していることは非常に重要なポイントだと思います。
 - 改めて今までのポイントをまとめますと、**AFTER DIGITAL** という大きな変化は顧

客接点やデータ活用の変化を生み出し、顧客理解の解像度を圧倒的に高め、先ほどのアプリのサブリ化のように、その人の行動を支援する。普通だったらすぐ諦めてしまう、やめてしまうけれど、このアプリがあればそれが終わらないだとか、このIOTがあれば簡単に諦めなくなる、という話です。

- 5 ページ。ユーザーへの価値提供の仕方が圧倒的に進化していることを DX は基本的に指している、それができているプレイヤーに業界地図を塗りかえられてしまうことが起きている、これが今、多くの企業が置かれている状況かと思います。
- ただ、この苦しさへの対応を考えると、そのプレイヤーがテクノロジーやデータを圧倒的に使っているがために、その技術だけに着目し、テクノロジーやデータを使うことが目的化するなど、ユーザーや顧客視点が全く踏まえられないなど、本質を見誤ったことが起きていると思います。
- 業界地図を塗りかえるような変革プレイヤーというのは、人々の生活の問題点を見つけて、それを大幅に進化させます。当然、大幅に進化させるためにテクノロジーが使われることが多いので、そういった形で変化しているというのがここでのポイントになります。
- 改めて我々が今回ターゲットとしている領域でどんな変化があるのか少し考えてみました。先ほどのビジネス上の変化も非常に重要になりますが、行動データを使わないといけないのかというと、必ずしもそうではなく、人々の生活がどう変化していて、我々がどのようにそれをよりよくしたいのかというのが本質です。ユーザーの生活における変化を解像度高く見ていく必要があると思います。
- 6 ページ。変化はものすごく多様に存在しているわけですが、その中でも特にかかわりが深い部分を今回ピックアップしました。その一つが「受発信や売買の主体変化」です。生活変化や社会変化はさまざまな観点で語ることができですが、特に「人がモノをどこで選びどのように買うか」という観点では、ものすごく変化が起きていると言えます。
- 社会学でよく言われる話ですが、大きな物語の消失です。つまり、以前は「善い生活」というものが、家電の三種の神器みたいな形で明確にイメージされていて、みんなそれを目指しているという状況がありました。
- 地縁に基づいて価値観が大きく変わることはありませんでしたが、特にインターネットが登場すると、情報収集元がものすごく増加して自分で調べられるようになり、会ったことのない人とつながれるようになりました。すると、何となく周りの人たちに違和感があると思っていたのに、インターネットで同じ考えを持つ人とつながれるようになったので、価値観が歴史上かつてないほどに多様化した。そうすると、「この人生がいい人生だよ」 という描き方がなかなか難しくなってきました。
- 次が発信・受信の境界消失です。昔は掲示板がありましたが、ブログ、SNS といっ

た手法や、いつでもネットにアクセスできるモバイルの登場など、技術進化が「発信・受信」や「売買」の主体を変化させ、誰でも SNS やブログで発信できるし、誰でもメルカリや自分でウェブサイトをつくって販売できる時代になりました。

- 以前はウェブサイトをつくるにも一定の難しさがありましたが、最近は BASE や STORES.JP (ストアーズ) や SHOPIFY (ショッピファイ) といったノーコードと言われる、コードを一切書かなくてもテンプレートを張りつけることによってウェブサイトをつくることができます。
- また、D2C (DIRECT TO CONSUMER) ブームですが、単純に顧客と直接つながるといよりは、むしろ強い世界観や課題意識、世の中に向けた価値観を強く持った人たちが、自分たちで数量限定で物をつくって、それを自分たちの SNS で発信し、ウェブサイトも自身で作って EC で販売するといった取り組みがどんどん生まれています。
- 古くは楽天市場などがありましたが、そういったものがノーコードの登場でもっと自由度が高く、簡単につくれるようになっていきます。ノーコードとよく言われるようになったのは去年ぐらいなので、どんどん加速の一途をたどっている状況です。
- つまり、今までは買う側と売る側、企業と個人ときれいに分かれていたものが、どんどん曖昧になっています。大手の消費財メーカーが脅威と感じているのは実は個人が始めたようなブランドであり、その品質がとてつもなく上がってきている。
- そういったプレイヤーは単体で比較すると規模は大したことないので痛くもかゆくもないのですが、0.001%みたいなシェアを、ものすごく大量にそういうものが生まれてくるので、0.1%ずつ大量にこそぎ取られていくことがこれからの時代になります。これは正直、百貨店業界にも同じようなことが言えるのではないかと思います。
- 「売れるもの」も変化してきているという話もここで提起したいと思います。製品を売るという時代から、製品そのものに加えて、広告やブログを書いて、そこからアフィリエイト、つまりそこを経由して物を買ったときにお金が稼げるとか、いろいろな手法が昔から出てきていますが、製品販売で売り上げるだけでなく、人を集めたら、そのアテンションを販売できるということができるようになりました。例えばインフルエンサーマーケティングということが最近よく言われていますが、これはその一つです。
- さらに今起きていることは、いわゆるブロックチェーンの進化で NFT という言葉がものすごく言われます。NON-FUNGIBLE ASSETS の略で、簡単に言うとデジタル資産のことです。デジタルだと全部複製することができるので、例えばチームラボというデジタル作品を制作するアーティストがいますが、そのファイルさえもらってコピーすれば、わざわざアートを買わなくても簡単に自分のところでも再現できるという話にデジタルはなりやすいですね。

- ただ 10 個しかないを決めると、10 個まではコピーできるけれど、それ以上はコピーできないということが技術的にも可能になっています。
- これはデジタルアートの話と思われがちですが、可能性としては際限がなく例えば皆さんに好きな芸能人がいたとして、その芸能人が自分の白いシャツにコーラをこぼしてしまったという、ちょっとかわいらしい出来事が起きたとします。それを誰かがカメラで撮って、SNS に上がっている。SNS に上がった自分の好きなアイドルや芸能人のちょっとしたお茶目な出来事というものを個数限定で購入することができるようになるわけです。
- つまり、人のお金の使い方が、どんどんそういったもの変わってくる。今までだとそんなところはみんな無料でシェアして終わりだったはずが、個人で所有できる可能性も出てきて、そういったマネタイズ手法の変化みたいなことが生まれてくるとなると、当然売れるものも変わってきます。皆さんのお金の使いどころの方向性が分散するという事なので、これは非常に危機であるとも言えると思います。
- 7 ページ。「百貨店に入るテナントもこれに合わせて変化」とは、こうした生活変化がどんどん出てくると、誰が売り手なのか、誰が買い手なのかといった境界がわからない状態になっていきます。こういった生活変化から「うちも EC やらなきゃ」とか「キャッシュレスを導入しないと」という方々が今どんどん出てきている状況です。
- EC も情報発信も、STORES.JP や SHOPIFY のように簡単に行えるプラットフォームが存在しているので、そういったところを使えば、今までお店を出すことが難しいと思っていた方も、簡単にお店がつくれるようになっていきます。
- ちなみに、丸井などはこういったブランドが大量に出てくる世の中を見据えていて、自身が DX をやるとか自身がデジタルを圧倒的に入れるというよりも、こういった D2C ブランドや個人のお店を押さえて、そういう人たちのためのリアルショッピングプラットフォームになるということをやっています。デジタルトランスフォーメーションではないかもしれませんが、時代の変化を捉えた冷静な対応という形で、興味深く見えています。
- 「リブランディングの重要性」は、こういった新興の人たちが出てくることに対して、例えば伝統を持つビジネスがいかにリブランディングをするかということが重要になってきます。ハイブランドのカジュアル化のように、GUCCI とドラえもののコラボや伝統工芸品の SNS 展開といったリブランディングもよく見るようになってきました。
- 「リアルな場への憧憬」ですが、ネット上で情報収集し、カッコいい写真を見て、現地に行く。そこがよかったため自身も写真をアップしさらに周りの人たちを巻き込むということがどんどん増えていることは、皆さんご存知のとおりだと思います。

- AFTER DIGITAL 構造になると、リアルの回数が減ってきたり、購入目的ではない目的で来るようになります。各ブランドは「如何に映えるリアルの方に投資するか」という形でリアルの方を捉え始めていて、これまでの単純な売り場とは全く異なる、なるべく自由度が高い形で自分の世界観をリアルの方に表現することの重要性が高まっています。
 - こういった変化を捉えて、百貨店という今までの目の前で見えていることから考えるのではなく、ものすごいスピードでどんどん変化している世の中から、近くにあるものという形でこうして集めてくると、やらなければいけないことや、自分たちがどこにチャンスを見出すのかということがクリアになってくると思います。
 - 8 ページ。「取るべき方向性」という大きなところで申し上げます。今までお話ししたところから企業の系譜と環境変化を問い直して、提供価値を再定義することが当然必要になってきます。
 - それは、時代が変化して、みんなの購買行動や消費行動が変わってきたり、さまざまなプレイヤーが出てきて、一つの競合として捉えられないみたいなことがどんどん出てくる中で、今までは伝統的な価値によって受け入れられたかもしれませんが、ここ5年というスパンで見るとはではなく、10年20年という形でより先を見据えるのであれば、やはり時代に対応した価値提供と、その再定義が必要だということです。
 - 当たり前のように感じるかもしれませんが、意外と企業の系譜や価値というものを言語化している企業は非常に少ない。私がこれまで支援させていただいたところでも全員が同じことを言う企業にはほぼめぐり会ったことがありません。
 - というのも、今までは製品や場がその価値を体現してくれていたもので、別に言葉にしてみんなで認識する必要があまりなかったからです。しかし、アプリでもお店でもコールセンターでもウェブサイトでもECでも、どんなところでも同じような価値が提供されるというのが今の体験提供の時代だと捉えると、さまざまな業務に携わっている皆さんが同じ価値を認識していないと、顧客接点ごとに品質が整わなかったり、価値がずれることが往々にして起こっています。ただ、これは各企業が取り組んでいく事項になります。
 - また、デジタル導入の必要性にあたり、非本質的DXと言うとちょっと怒られるかもしれませんが、いろいろな業務ソリューションに導入するのではなく、本当に必要とされる場所の標準化、テンプレート化といったことの価値の問い直しと時代対応に時間を割くことが必要になってくると思います。
- (公財)流通経済研究所 加藤 専務理事
 - 「百貨店流通チャンネルにおけるサプライヤーとの連携強化に向けて」ということで、他業界の事例になりますが、製・配・販連携協議会の活動紹介をさせていただきます

ます。

- 1 ページ。小売業が市場で勝ち残っていくには、サプライヤーとの連携を強化し、流通チャンネル・サプライチェーンとしての競争力を高めることが重要です。製・配・販連携協議会は、スーパー・コンビニ・ドラッグ・ホームセンターのような小売業と、加工食品・日用品のメーカー・卸売業とで、サプライチェーン全体効率化に取り組んできました。
- 今後の参考のために、これまで製・配・販連携協議会の活動内容をこの場でご紹介し、これからの百貨店チャンネルにおけるサプライヤーとの連携強化に向けた参考情報としてご報告したいと考えております。
- 2 ページ。製・配・販連携協議会ですが、経済産業省と流通システム開発センターと流通経済研究所の3者が事務局と担い進めている活動です。2011年から活動を開始し、食品や日用品のサプライチェーンに関係するメーカー、卸、小売の方にも加入いただき、全体としてサプライチェーン・マネジメントの抜本的なイノベーション・改善を図り産業競争力を高める活動に取り組んでいます。
- 3 ページ。製・配・販連携協議会の目的、目標ということで四つの項目をビジョンとして掲げています。一つが、情報連携強化によるサプライチェーン全体の最適化の実現です。メーカー・卸・小売間のサプライチェーンを共有しているメンバー間で情報連携をより強化していこうということが基本的な考え方です。それによってサプライチェーンの透明性を高め、競争力を高めていこうとしています。
- 2点目が、透明で合理的な取引を推進するというので、できるだけ取引の透明化を進めています。3点目が環境対応の推進。4点目が新しい消費者ニーズに向けた対応です。この4項目を念頭に、サプライチェーンの最適化、効率化、競争力向上に取り組んでいます。
- 4 ページ。製・配・販連携協議会に入っているメンバーです。メーカーは、食品・日用品の主力メーカー、卸売業も食品・日用品の主力卸さん、小売業は業態でいうとスーパー、コンビニ、ドラッグストア、ホームセンターの主要企業に加入いただいて、この活動を進めています。
- 5 ページ。「これまでの取組」ということで、2011年に正式に発足して、その前の準備会合を入れると2010年から活動しています。組織階層としては、総会という経営トップ、社長に入っていただく会議体と、運営委員会という役員・部門長に入っていただく会議体と、それから実際の実務責任者に入っていただくワーキンググループという3階層で活動しております。
- ワーキンググループでの活動内容の企画を総会や運営委員会で決めて、ワーキング委員会の成果報告を総会に行うことにより、毎年経営トップに報告の機会をつくっていただいています。ただし、直近、コロナの影響で開けておりませんが、トップを巻き込んだ活動ということで推進しています。

- テーマとしましては、まずは流通在庫の適正化問題ということで、返品削減に取り組んで継続的に進めてきています。物流問題としては、輸配送の効率化ということにも取り組んでいます。また、ベースになる情報連携は、EDIの推進、あるいはPOSデータの共有というようなどころから始まって、標準化を推進する活動を進めています。それから、それら全てにかかわりますけれども、各社のいい事例をベタープラクティスということで共有しています。
- 6 ページ。それぞれの活動のポイントに報告いたします。まず情報連携部分ということでいち早く重点的に行いましたのが、標準EDIの導入推進です。「流通BMS導入宣言」を2011年に出しまして、インターネットEDIに切りかえていきましょうということを社長名で出していただくというような、宣言書を発行する活動を進めています。これによって、スーパー業界の標準EDIが一気に加速しました。
- 7 ページ。流通在庫の最適化問題です。加工食品や日用品の分野は、商品回転率が非常に早いので返品等はあまりないとお考えかと思いますが、実際には結構な量となっています。加工食品の返品率の推移を2010年からずっと追っていますが、卸からメーカーに戻る、それから小売から卸に戻るという返品があります。
- 卸からメーカーに戻るほうが、小売から卸に戻るより多いというデータとなっておりますが、一般に店舗に行ったものは例外的にしか卸には戻りません。卸売業の物流センターにある在庫が小売店舗に入れる納品期限を超えてしまってメーカーに戻るとか、あるいは小売店舗での品ぞろえが変わり、商品カットになって販売先がなくなってメーカーに戻るという形で、卸からメーカーに戻る返品が加工食品の場合は結構あります。
- これらの発生原因と対策を検討し、当初の返品率1%超というところから0.5%を切るところまで下がってきました。金額の推計も、1,000億円を超えていたところ、600億円を下回るところまで、返品額の削減が進んできました。
- 8 ページ。その方策ということで、納品期限（3分の1ルール）の見直しをこの協議会の場で議論して推進しています。先ほど申し上げましたとおり、卸売業からメーカーに戻る返品の大きな理由の一つが、センター段階で納品期限を超えてしまって、店舗に入れられなくなってメーカーに戻るというものです。ここの基準が非常に厳しかったということです。3分の1ルールというのは、賞味期限の3分の1を超えてしまうと店舗には入れないというルールです。賞味期限が6カ月の商品ですと、つくってから2カ月を超えたものは店舗に入れないという取引条件を設定されて、超えてしまったものはメーカーに戻るという取引慣行です。
- 賞味期限が4カ月残っている商品がそのままメーカーに戻ると、メーカーは自分の管理責任下を出た商品なので廃棄するというようになっており、食品ロスの大きな原因になっていました。
- これを少なくとも2分の1にしたらどうかということで、協議会と経済産業省、農

林水産省で協議して、推奨値を決めて進めていった結果、2013年に実証実験を行い、6カ月を3カ月にしても特に問題がないことを確認した上で、大手のスーパー、コンビニで導入を推進していただいて、現在かなり広がってきています。

- 納品期限の緩和は直接小売業にはメリットはありません。入ってくる商品の日付が古くなるということがあります。ただ、サプライチェーンとしてのメリットは非常に大きいので、こういった点の相互理解からサプライチェーンとしての競争力を高めることが重要だという方向に進んだということかと思えます。
- 9 ページ。ベタープラクティス事例の共有ということで、これは輸配送の効率化のところですか。多頻度小口配送というのは業界の特徴ですけれども、行き過ぎた多頻度小口配送もかなりありまして、その結果として積載率が非常に低くなるといった事例も発生しています。
- そういったことに対して各社で取り組んだ事例を共有いただき、それをベタープラクティス事例ということで、この場で確認をしています。その結果、さまざまな取り組みを集めて、輸配送の効率化の手引き書にまとめて、各社のさらなる取り組みを促すという活動をしています。
- また、優秀事例に対する表彰制度を設置し、サプライチェーンイノベーション大賞として経済産業省から表彰いただくということを毎年行っています。
- 10 ページ。直近の参考ということですが、物流問題は非常に注目しているテーマになっていますが、リードタイムの延長、納品日を翌日納品ではなくて翌々日納品にして、労働の負荷を下げた深夜作業を軽減していこうという取り組みです。これをいかにしたら実現できるのかということ、メーカー・卸間、卸・小売間で検討をしているところです。この検討結果を踏まえて、さまざまな提言を出して、各社での実行を促していこうと考えているところです。
- 11 ページ。サプライヤーとの連携強化に向けた留意点ということで、製・配・販連携協議会の活動を踏まえて、重要となるポイントをまとめました。まず1点目がトップマネジメントの関与です。いろいろなサプライヤーとの取り組みがあるとは思いますが、社長が関与しているかどうかということで担当者のやる気も変わってきます。
- サプライヤーとのサプライチェーン改善に向けた取り組みは複数部門が関係するので、それを束ねる経営トップが入っているかどうか非常にキーになります。「社長も認めてるんだから」といえば動くということにもなりますし、継続的に社長に関心を持っていただければ、担当者も動かざるを得なくなってきました。トップが関与して、サプライチェーンを強化するという姿勢が大事だと思います。
- 2点目は、言うまでもありませんが、個社の問題ではなく、流通チャネル・サプライチェーン問題として議論していくことです。売り手と買い手の立場を超えてということですが、スーパー業界もコンビニ業界もドラッグストアもそうです。

が、話し合っていると、どうしても買い手のほうが立場が強いということを感じます。ただ、取引は双方で行うものですので、買い手の立場を超えて、相互の立場を理解して議論を進めていくというスタンスに立つことが非常に重要だと思います。

- ▶ 議論の場では、当初ずっと会議のたびに製・配・販連携協議会のビジョンを配って、協議会の目的を確認しながら進めていました。また、議論するときは、ビジネスモデル別に場を設定ということで、関係のあるビジネスモデルでの議論が大事だと考えています。
- ▶ 百貨店の場合、買取仕入・消化仕入・テナント型とビジネスの形が違いますから、サプライヤーとの連携強化を図る場合には、そういうビジネスモデルを考慮することが必要でしょうし、店舗・外商・ECとチャネルのやり方によっても違うだろうと思いますので、そういった点の考慮が必要だと思います。
- ▶ 3点目が問題・機会の見える化です。先ほどの返品率のデータでもありましたとおり、定量化して見せることが非常に重要だと思います。客観的に問題を捉えることができるということです。返品率のデータも各社から仕入額や返品額が出ます。流通経済研究所のほうに経産省経由で集め、集計して出しています。各社から実数値を出していただき、それをまとめたものを社長が見たときに、うちの業界はこんなに返品率が高いのかということで改善が促されました。
- ▶ 領域で考えますと、まずは情報流や物流オペレーションの領域が一つあると思います。ファクス発注やインストアコード、個別値札の問題は、やはり百貨店でもまだかなり残っていると伝え聞きますので、サプライヤー、あるいはサプライチェーンの観点から見て、こういった部分の改善をどう進めるのかということが一つあると思います。
- ▶ それから売りのほうですけれども、販売促進や顧客管理、カスタマーリレーションマネジメント（CRM）の分野は、サプライヤーと百貨店とかなり重なる部分があるかと思っていますので、そういうコラボレーションをどういうふうに進めていけばいいのかということもテーマになると考えています。
- ▶ 以上、製・配・販連携協議会の活動の状況を報告し、こんな点が重要ではないかということでお話ししました。ご参考になれば幸いです。

4. 意見交換

- 河合委員
 - ▶ 加藤専務理事に一つ質問ですが、一番最初に製・配・販連携協議会を立ち上げて、小売流通の課題を解決しようというきっかけは何ですか。
- 流通経済研究所 加藤

- 経済産業省からお声かけがあったことと、もともとの考え方としては、90年代にアメリカで ECR 活動がかなり出てきたわけですが、日本では何回かトライしながらうまくいかなかった。取り組みの重要性は変わらないところであり、経済産業省が各社の社長を集め会議を設定しそのなかで合意をとって、現在の会議体の立ち上げが行われ活動を継続しています。世の中のサプライチェーンの問題意識は各社共有していたものの、やはりテーマアップされないと動いていけないということもあったかと思います。
- 河合委員
 - 引き続き発言しますが、この百貨店業界については今あるビジネスモデル自体の問題と、これからどうしていくという問題の二つがあると思っています。
 - 今のビジネスモデルにある消化仕入は、どういうところに経営のリスクをとっているのかというのがもう一つよく分かりません。
 - リスクもあまりとらない、売買当事者のプラットフォーマーとしての機能もちょっと手薄ではないかと思う。すぐそこにデータあるのに取っていない。取っていても行動の解析、買い合わせにつながる行動をとっていないなど有効活用が図られていないように感じる。百貨店には名前のおり百貨が集まっているので、いろんなものを買い合わせて楽しい買い物ができる空間がそこにある。洋服のコーディネートも各ブランド単位になっていてメーカを組み合わせた、素敵なコーディネートといったことも可能ではないか。データの解析・組み合わせにより実現できる手法がそこにあるなかでそれができていないということは、プラットフォーマーとして機能を果たしていないのかなと思います。
 - 前回、ワールドサプライから電子決済の話があったが、受け取りの判子を押すという行為を IC カードによる認証に切りかえ効率化したという話を聞きいい取り組みだと思いました。
 - 売っている人たちが不便だなと思っていることは何かというニーズを掘り出して、その課題を解決するための対策の立案をしっかりと行うことが百貨店のプラットフォーマーとしての機能だとすると、そのあたりもできてないのかなと思います。今あるビジネスモデルだけでも、もっともっとやりようがたくさんある。
 - これからの話として、いま百貨店に求めているものは何ですかという質問をどんどん掘り下げても、新しいマーケットが見つかるわけではないで、IPHONE がでてきて、誰も携帯電話に期待してなかったことが携帯電話にできたといった、そういう世界が来るように、もっと顧客体験を提供する場として百貨店はどうなりたいのというビジョンを練っていく必要があると思います。
 - そういうわけで、今あるビジネスモデルの中でもまだまだやるべきことがあると思うし、これからのビジネスモデルを開発するときにも、ユーザー体験というものを

据えて、製・配・販の話がありましたが、百貨店が連携していく人は誰なのか、新しいユーザー体験を実現するような場所に向かって進んでいかないと、せっかくの好立地を有効に活用できていないと感じています。

- 村田委員

- 消化仕入れとリスク回避という点ですが、仕組みとしては在庫リスクを回避するために、売上げが立った時点で仕入れるという形態となります。リスク低減が図れた一方で、仕入れのリスクを把握して売るといような、本来の買い取りといったものを失ってしまった、それ自体が百貨店としての一つのリスクになっている。
- 買って売るという流れを深く理解しないまま人が育つこととなり、百貨店として物を仕入れてリスクをとって売り切っていくといような、目ききのできる人材が減ってしまった。昔も今もバイヤーと呼ばれていた人たちが、役割としてはセクレターになり、コーディネーターになり、エディターになり、いわゆる場貸し業的なものに変質してきている。このリスクを理解した上で、そういった形態を継続しているという現実についても総括しなければならない。
- 本来、百貨店が持つべき価値というのは、大量多品種を編集する編集力、それからワンストップで買い物を支援できるようなワンストップショップ。それから、好立地から来る集客力と様々な文化事業・イベントによる好立地にさらに磨きをかけ魅力を高めていく商業施設であるはずだったわけです。それが20年ぐらい前の景気後退をうけ効率経営に走ってしまい結果して百貨店にとって大事な価値を自ら毀損してしまっていないかということ。もう一度おもしろい百貨店をつくるにあたり、ここからは本日のプレゼンの感想もありますが、百貨店というのは効率化を進めればよいというのではなく、その本質にあるものは「おもてなし」であり、効率化や生産性とは相対してしまう非常に低生産性なものであるわけです。そのおもてなしを支えるため各社が様々にカスタマイズし過ぎた部分が複雑怪奇なレジシステムやいろいろな帳票類、伝票類といったものとなっている。
- 他方で従来の百貨店のよさをアピールするために、協調領域におけるメリットの創出は必要であり、業界として共通化できるところはしっかりと集約し、ローコスト化していくべきであり、顧客接点などで各社のそれぞれのよさを出していく部分は競い合っていく。そういった流れに本気で取り組まないと業界そのものが生き残れないという危機感を持っている状況です。

- 藤崎委員

- 地方にあるお店と大都市圏のメガ百貨店との違いが若干あるかもしれませんが、消化仕入等の仕組みについては基本的に全く同じだと思います。効率化を求めて在庫

の負担を減らすという意味での消化仕入というのは当然我々でも取り組んできたという前提もありますが、他方でバイヤーとしての力の低下につながっているとの指摘も同様に受け止めているところです。

- ▶ ただ、我々の言い訳に聞こえてしまいますかもしれないが、そこには自社なりにお客さま対応を考えた結果として実施しているものもあり、例えば同じブランドの組み合わせであればやはり専門的に研究されているトータルコーディネートに訴求力があることは疑いようのないところでもありました。
- ▶ 一昔前の話になるのかもしれないが上から下まですべて百貨店で揃えるという消費者に対しては、ブランド別のショップで分けた店作りにも意義があったような気がします。今のようにインターネット等で消費者がいろんな意味でのデータをとれるようになってくると、自分で決めるという選択が、特に若い方に多くなってくるのだらうと思います。
- ▶ もう一つは、いわゆる売れ行きや回転は良くないけれども百貨店だから揃えておくといった商品の扱いをどうしていくかだが、時代の流れとともに取り扱い商品のカテゴリーは減ってきており、DX、ネットが常態化していく中でいつまでそれを続けていったほうがよいのかは常に問い直していきたい。

● 上山委員

- ▶ 第1回の研究会で私自身が発表させていただいた点との関連ですが、今回のアンケートの結果で挙げられた、百貨店の営業時間、休業に対する消費者の方の意識は、先日行った日本アパレル・ファッション産業協会の会員企業のアンケート結果と非常に近い結果が出ていました。
- ▶ もう既に百貨店協会の村田会長の高島屋さんをはじめ営業時間短縮の方向に向けて動いていただいているように拝見します。やはり世の中全体のワークライフバランスを考えても、仕事で疲れ切る前に自分の生活にちゃんと戻って、従業員も帰りに消費者となるということから、働き方改革を通じて消費者として新たに活動してもらうという時間をつくったほうが、全体としてベターなのではないかと感じました。
- ▶ 次に価値の多様化について、スマホが全盛ではありますが少し歴史を振り返ると携帯電話が世に出てきたときの衝撃が実は大きな物語の消失の始まりではなかったかと思えます。
- ▶ ハレの日と言われますが、百貨店の商売はハレとケの世界、建前と本音でいうと、建前のほうに重心をおいていたように思います。「地縁に基づいた価値観」の話もありましたが、時季に合わせた催し、結婚式、お彼岸やお墓参りといった冠婚葬祭の周りで百貨店は商売されてきたと思います。
- ▶ 携帯電話の出現で何が起こったかというところ、人に気を遣わないといけなかった場面が激減しました。スマホによりさらに拍車がかかっていますが、人の家に電話して、「夜分恐

れ入りますが、〇〇さんいらっしゃいますか」と、自分が話したい相手と直接話すためには、その親と話さなきゃいけなかったのが、我々の世代が 20 代頃のことです。

- ▶ そのころは消費も、特にハレの場面で百貨店に行くしかなかったし、百貨店さんに行けば全部商品も揃っていたと思います。それが身近にスマホや SNS が表れ、人に気を遣う場面がほぼなくなり、ハレとケや建前と本音という構図が完全に崩れてきた、このあたりが今回の百貨店研究会の議題になっているような変化につながっていると思います。
- ▶ それから B2C や小規模な E コマースを中心としたビジネスの志向。自身の価値観とそれを共有できる方々との商売という姿が今後、小規模かもしれないが大量に出てくる予想がされていました。この動きは百貨店にとっても大きな変化であり、私どもアパレル業界にとっても全く同じ受け止めです。一つ一つは小規模かもしれないがそれが業界の大部分を占めるという想定だとするとアパレル・ファッション産業協会の会員企業や百貨店は、一定の効率化、コスト削減を思いっきり図っておかないと、これからの変化に全くついていけなくなって、今言っているような不況ではない不況に陥る可能性があります。
- ▶ そのためにも、お客さんに見えないところでは、協調できる部分は協調し、業界や企業の垣根を超えた効率化を一気に図る。お客さんに見えるところでは個性を出して競争する。というのをもっとはっきりと出していかないと、百貨店も我々アパレル業界も全く同じ不況に陥っていくということを非常に強く感じました。

● 黒川委員

- ▶ 今回のアンケートの結果で、食料品の購入頻度が減少している結果は残念に思います。食品フロアの閉店時間希望においては、午後 8 時より遅い時間の回答も比較的多く見受けられました。利便性を考えれば、24 時間営業がよいでしょうが、その中で何を優先すべきかを明確にしなければならないと思います。
- ▶ 食品会共生連絡会が実施した食品会の取引先アンケートにおいて、営業時間短縮希望は 81%、休業日増加希望は 68%ということは第 1 回でお伝えしております。この他、時短による売上の影響については、「影響なし」が半数を占め、「▲5%以下」も 35%でした。弊社でも、午後 8 時以降の売上構成比は少なく、コロナ後は更に顕著化しております。食品フロアの中でも、惣菜、グロサリーなどと弊社のような和菓子とは異なると思いますが、営業時間に関しては、売上とコストのバランスを総じて考えるべきだと思います。
- ▶ 上山委員がおっしゃるように販売員も仕事帰りには消費者に転じます。このアンケート結果も踏まえて、「営業時間短縮・休業日増加」を食品会からも訴えていこうと話しています。
- ▶ 赤坂委員が回遊性のお話をされましたが、街の健全な発展という視点では、核となる商

業地域間の回遊性向上はとても重要なことと思いました。

- ▶ 藤井委員の「企業の系譜と環境変化を問い直して提供価値を再定義する必要性」に関して、これは確実に各店舗がやっていかなければ、変化の大きい時代には耐えていけないと思いました。弊社でも行っていることですが、百貨店様も含め各企業の課題であり、こちらに関しては自助努力の部分が大きいと感じています。
- ▶ 「業務ソリューションの標準化・テンプレ化」は非常に重要と考えており、同じフォーマットを活用したデータ蓄積方法の構築は、DXを実現する一歩手前のものです。しかしながら現状は、時間帯別売上等の集計結果を自社で把握しようにも各百貨店様に問い合わせないとわからない状態です。このようなことに関して、「業務ソリューションの標準化・テンプレ化」が進めば、百貨店様の手を煩わせることなく簡便にデータ把握することが可能になってくるのではないかと思います。
- ▶ 流通経済研究所様の「サプライヤーとの連携強化に向けた留意点」はその通りだと感じました。現場の不具合を解決するにはトップマネジメントが必要ですが、そこまでのレイヤーが非常に多いので、解決までたどり着かないケースが多いように感じています。
- ▶ また、流通業者様間だけでなく、百貨店様や取引先企業も連携し、リアルタイムで在庫把握ができないかなど検証していくことが、更なる販売機会の創出、販売ロス削減につながると思います。

- 西川委員

- ▶ 委員のみなさまより事象面に係わる説明などをいただいておりますが、本質論のところについても発言させていただきたいと思えます。
- ▶ まず、要素部分ですが、流通経済研究所よりプレゼンがありましたが、商売においてさまざまな受発注が行われているところではありますが、サプライヤーとしては、百貨店やそれ以外の先があります。その中で受発注のデジタル化比率ですが、百貨店は現状23%にとどまっています。それ以外はやはり紙の伝票やファクスその他というのが現実の問題です。対比としてサプライチェーンの量販店や、チェーンオペレーションをやられている先は86%のデジタル化が完了しています。この差が当然、人件費等にかかわっています。
- ▶ ここは本来、同じようにできてもよい領域と思えますし、また店頭データの共有もなされていないところであり、いわゆる生産調整等への活用がなかなかできていないというのが、売上仕入れをしていただく場合の要素です。
- ▶ 消化仕入もしくはテナント入店ということになると、自社で全部数字をはかっていくわけですが、この場合は品揃えの権限がこちらにあるということで、しっかり連携ができますが、こういうことが実態でもあるということをご理解いただきたいと思います。この状態が引き起こすものとして、やはり新規の参入を阻むことにもつながるため、常に新鮮なサプライヤーに入ってもらうことを難しくしているのではないかと個

人的には思います。

- もとに戻りまして、もう少し大きなところから物事を拝見してみますと、今回のアンケート調査の大事なポイントと見ているところは、一つは「すぐに行ける場所にある」ということ。それから、「公共交通機関が利用できる」ということ。そして、「まちのシンボルであって、社会的責任を果たして欲しい」という声が多いという、この3点だと思います。
- 常々申し上げている「すぐに行ける場所」にある百貨店がもし無くなったらどうなるのか、なくなった場合に想定されることですが、例えばある地方の最後の1店が閉店してしまう、すると、この意識調査から浮かび上がってきているメッセージは近くに簡単に行ける場所になくなると行くとなればほかのお店に、わざわざ百貨店さんに行くということはないのではないか。店舗数の減少が百貨店の売上げ減少にもつながっていく。
- また、公共交通機関の利用に関しては、重要なポイントであると考えます。岡山市のように歴史的に多くの地方都市では城下町のところに商業集積地ができ、今でいうマーケットができてきたものと思います。
- そこは物理的な人の流れ、これをトラフィックと言いたいんですが、このトラフィックと情報のトラフィックが一致していたと思います。移動手段として、汽車ができ、人の動きが汽車の動きに変わるが、当時の蒸気機関だと、騒音や煤煙の問題で中心市街地から離れたところに駅舎が整備されていた。それが後に交通の利便性が重視され始め、トラフィックが割れていく、そのなかで駅前、駅なかというところの問題点が出てきました。
- 次に、上山委員から発言もありましたが、インターネットの出現によって、いわゆる人の流れと情報の流れが分離してしまった。情報を携帯電話等で簡単に取得できるようになり、また、物理的にもバーチャルの中でトラフィックができるようになった。したがって検索サイトからのトラフィックを活用している現在のGAF A等が市場をドミナントしている。この情報のトラフィックとバーチャル・リアルを含めた人の流れの把握を一定量押さえないと、これからの商業は成立しづらくなっているものと思います。
- 過去にも発言させていただいておりますが、まず自助としての各百貨店の商品やサービスを地域のお客さまに合わせる部分、そして共助。これは各取引間、あるいは百貨店同士の連携でその効率を上げていくような考え方。公助の部分としては、人々の生活の進化や街の人流の増加・流出阻止といった意味合いから、地方自治体と百貨店は同じ目標を持つてはるはずですが、そういった目標の一致というのがここしばらくなくなっていないか。
- モータリゼーションの進展に合わせ市街地のモール開発についても大店法の改正で実施してきていますが、もう一度コンパクトシティ構想も含めて、人流をどの程度、中

心市街地に集めていくのか、そこにおける百貨店の役割は何かというのを明確化しないと、まち作りのなかでは役割を失ってしまうのではないか。例えば、健康や予防のためのような施設としての役割も重要であると考えます。

- 地域の百貨店が担っている準公共的な要素を取り込み、それと商業の融合を図っていくことで、安定的なトラフィックを成立させる。あるいは地域における、水素自動車や循環バスなどの環境価値を向上させる起点として、役割を見いだしていくことが大事なのではないかと。
- 現在のコロナの状況では逆風ですが、コロナが終わった後のことを考えると、こういう自助と共助と公助を分離して、これまで出た幾つかの事象を分けた上で、表面的な事象ではなく、本質的な議論ができればと思います。

● 伊藤座長

- 委員のみなさまありがとうございました。今日の有意義な議論をさらに広げていければいいと思います。私からコメントを二つ。
- 一つは、皆さんのお話を伺い、あるべき方向について議論してきましたが、印象としては違和感ないといいますか、みんな同じような方向を見ている。問題は求められているスピードだと思います。
- デジタルの面で、電子受発注が23%程度といった話やデジタル分野の変化のスピードの話がありました。このスピードを意識しながら、どういうことをしていくのかという議論が必要だと思います。
- もう一つ、人口減少下における「まち全体」を考えたときに、縮小のモデルを考えていかざるを得なくなってきた。縮小と言うと、ちょっと言葉があまり適当ではないんでしょうけれども、特に地方においてまち全体と最適なビジネスの維持という観点は必要になってくるかもしれないと思いました。
- この後また議論がさらに進むと思いますが、本日はこれで終わりにしたいと思います。

5. 閉会

以上

お問い合わせ先

商務・サービスグループ 消費・流通政策課

TEL 03-3501-1708