

前提

- ①物価高騰 : 納入価格や経費が高騰する中、消費者への価格転嫁は困難な状況。
- ②労働力人口の減少 : 労働力の確保の必要性や賃上げの要請。
- ③存在意義 : 国民生活や地域経済を支える社会インフラ。
- ④SDGs : 中長期的観点からの社会への貢献。

上記①②③④を前提とした上で、
流通業をどのように再構築し、投下資本利益率(ROIC)を向上させるか

A.

付加価値を高めて提供する



B.

効率的に売上高を生み出す
投資をする

投下資本利益率
ROIC =

売上高対利益率
 $\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{売上高}}$

×

投下資本回転率
 $\frac{\text{売上高}}{\text{投下資本}}$

<第1回・第2回までの論点・課題>

A. 付加価値を高めて提供する

- ✓ 従来の延長線上の収益構造では維持が難しくなっている今、地域社会の生態系という**日本特有の事情も踏まえた独自モデル**を生み出す必要。
- ✓ 業務の変革には、組織を巻き込んだ**経営トップの強力なリーダーシップ**が不可欠。

- ✓ どうやって**顧客体験価値・ブランド価値**を上げていくのか焦点を当てる。
- ✓ **顧客視点でデータ管理をした上でオムニチャンネルの展開**を進め、インターネットを活用して売上を高めている企業が成長する傾向。
- ✓ ラストワンマイルのデリバリーや小売に集まるデータの活用等、**顧客一人一人のニーズを踏まえた販売モデルへの進化**が起きつつある。
- ✓ マーケティングでのデータ活用は**プライバシーへの慎重な配慮**が不可欠。寧ろ、事業者側の取組を伝える等、**消費者が喜んで参加できるやり方をまず検討していくのが良いのでは。**
- ✓ 現状の店舗・サービスは意外とバリエーションが乏しく似たり寄ったりな面も。DXをはじめとする取組で、**多様性を提供**していく観点ももつべき。
- ✓ 買い物難民に対する移動販売車や配食の実践のように、**テクノロジーも、ニーズを捉えて課題に対応するために活用**していかないと進まない。
- ✓ 好事例の共通項は**高いデジタルリテラシー**。小売業全体として底上げしていくべき。
- ✓ **デジタル人材**が不足しており、育成・獲得が喫緊の課題。
- ✓ 価値やサービスの**適正な対価を支払うことを消費者側に説得・理解してもらうことも必要**。安心・安全・利便性の**マネタイズ**が出来ていない。
- ✓ **カスタマージャーニー**の理解を通じ、全体の価値構造を変革し、**顧客のライフタイムバリュー**の向上を。
- ✓ 購買時の**楽しさ**を上げ、**ストレス**は下げる取組。
- ✓ **消費者側・企業側の考える商品価値にギャップ**あるのでは。環境に良いものは高くても買う消費者は増加。
- ✓ 特に欧州はサステナビリティの取組の本気度が高い。日本も、**投資体力**を高める必要がある。
- ✓ セルフレジ等の利用がなかなか進まない。リテラシーや習慣の問題。**インセンティブ付け、環境づくり**といった工夫を。

B. 効率的に売上高を生み出す投資をする

- ✓ **サプライチェーン(SC)と店舗におけるオペレーション・業務プロセス**のためにDXを進めていかなければならない。
- ✓ 初期投資の少ないクラウドの利用等により、中堅中小による注目事例も増加。**売上規模や商圈の小さい企業もDXに取り組める**かが重要。
- ✓ **キャッシュレスは実質的なインフラ**で、様々なDXに結びつき得る。手数料が小売の利益率には直結。料率の公開等の議論を。
- ✓ **Design For Logistics(DFL)**の考え方に基づき、**一気に通貫に進めない限りDXによる効率改善の効果はなかなか得られない**。
- ✓ **DXの前提となるのがSC全体における業務の標準化**。多数の企業の生産性を高め、消費者にも利益。協調領域と競争領域のバランスが大切。
- ✓ 物流インフラを効果的にシェアする**フィジカルインターネット(PI)実現**に向け取組中。物流の情報をどう活用できるか、新たな収益源の検討を。
- ✓ **物流需要発生密度は地域差**。低密度なら混載等をより幅広く。競合も巻き込む物流プラットフォーム的な発想で、収益化・仕組み作りが必要。
- ✓ PIを目指した物流改革と同様、**DXに向けた投資も製配販の連携**が必要では。**小売単体では投資回収が難しい面**。
- ✓ SC全体で目指すべき方向が決まっても、**短期的メリットが十分でないため取組が足踏み**しがちな課題。国の後押し、業界団体が普及推進の役割を。
- ✓ 寡占化している**卸は全体コントロールしやすい立ち位置**。積極的に改革を。現状では、卸・小売間の商品情報の同期化が不十分。
- ✓ **小売起点の垂直統合・SPA(製造小売業)化**によるトータルコスト最適化の動きも。
- ✓ M&Aや企業連携を促進し規模を大きくすることで**効率性向上が図れる**のでは。一方、食品等の**地域産品を提供する場が失われる**恐れ。
- ✓ 人口減少下、地方・子育て世代で**将来のショッピング環境**を懸念する声。
- ✓ **生活困窮層**のための選択肢・社会的な支援も必要では。