

物価高における流通業のあり方検討会（第3回） 議事要旨

日時：令和4年9月6日 13時30分～16時00分

場所：オンライン会議（Microsoft Teams）

出席委員：

今村委員、大日方委員、小林委員、島原委員、鈴木委員、高浦委員、高島委員、内藤委員、永濱委員、中村伸委員、中村博委員、橋本委員、長谷川委員、藤井委員、古谷委員、牧野委員、宮島委員、宮元委員、望月委員、森永委員、矢野委員

ゲストスピーカー：

ゑびや専務・EBILAB 最高情報責任者 堤様

株式会社トライアルホールディングス エグゼクティブアドバイザー 西川様

株式会社カスミ 常務取締役 営業戦略担当 満行様

議題：

1. 開会
2. 関係者ヒアリング
3. 事務局説明（国内外の各社取組事例、これまでの議論まとめ）
4. 意見交換
5. 予算要求
6. 閉会

議事概要：

- 藤井委員より、資料3に基づき、小売業のDX化の要点について説明を実施。堤様より資料4に基づき有限会社ゑびやのDX事例について説明を実施。その後、委員からの質疑応答を実施。
- 満行様より、資料5に基づき、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社のDX事例について説明を実施。その後、委員からの質疑応答を実施。
- 西川様より、資料6に基づき、株式会社トライアルホールディングスのDX事例について説明を実施。その後、委員による討議を実施。
- 委員による討議終了後、経済産業省消費・流通政策課、資源エネルギー庁省エネルギー課、農林水産省食品流通課より、資料9～11に基づき、予算要求について説明を実施

【藤井委員・堤様の説明に対する質疑応答】

高浦委員

- 中小企業でデジタルを活用して輝いている中小企業はこの数年増えてきているのか。

藤井委員

- デジタルを用いてデータを把握し経営オペレーションを変革するという文脈においては、データをオープン化して、様々な方々と打ち手をディスカッションしていく挑戦はかなり増えており、それは大手企業だけに留まらない。中小企業ならではのムリムラムダを一気に削減できるという効果の出やすさから、中小企業にも挑戦の動きが出てきていると思う。ただし、自分たちはデジタルから遠いという経営者や現場のマインドセットが邪魔をして、デジタル活用を考えていない方も多いと思う。

- 経営判断を経てデジタル化に取り組まれたケースでは成果が出ているケースが増えていると思う。EBILABのような取り組みを継続するためには、例えばスケジュールを短縮化しつつコストを抑えられる方法を検討することによって中小企業が得られるオポチュニティは大きくなると考えている。

長谷川委員

- 現場の方が日々改善していく姿はまさしく理想像であり、様々な業態が見習うべきモデルだと思う。
- 個人情報取得の観点から、公道にカメラを向けることを避けるケースもあるかと思うが、どのように対応したのか。個人情報の問題を解消しているであれば、非常に素晴らしい使い方であるため、誰しもがやりたいところだと思う。

堤様

- 特にカメラ設置に関する障害や議論はない。弊社が選定しているカメラでは、カメラの中で全て解析しており、映像を残さない。解析後のデータ（日時、性別、年代）から個人のデータに可逆的に戻すことができないため、問題ないと確認できている。同じようなカメラを、スマートシティ事業の一環で行政と取り付けているが特に問題になっていない。

古谷委員

- 効果的なガバナンスやデジタルの民主化とは具体的にどういった内容か。また人材育成に関して、技術的な側面は取り組まれていると思うが、特にプライバシーの部分に関してなど消費者に関わる内容はあるか。
- カメラの設置について、消費者に対してどのように周知しているかによっては問題が生じると思うが、どのようにしているのか。

藤井委員

- ガバナンスに関しては、現場が作成するアプリケーションの作成権限や承認プロセス等を含めて、情報システム部門が管理監督することによって、オペレーションの継続性を担保する必要がある。具体的には、アプリケーションの開発・運用に関するルールや管理ツールの導入等を検討する必要がある。
- 消費者観点での人材育成に関しては、本日は言及していないが、例えばWalmartではデジタルを用いた最新型のショールーム店舗をニューヨーク近郊に出店したことがある。現在は閉店したと思うが、そこで店内に設置した大きなサーバーのようなコンピュータを通じてカメラなどから取得したデータに基づく現場のオペレーション改善等の取組みは、あくまでお客様のためであるということをWalmartの姿勢として示していた。企業の取組が快適なショッピング環境に寄与することを、消費者にもしっかりと伝えながら進めていくことが重要かと思う。

堤様

- 入店するお客様の属性を取得しているカメラに関しては、店内の張り紙上で撮影していることやプライバシーポリシーへのリンクなどを掲示している。また通行量調査もしているが、こちらも電柱に「通行量調査のためにカメラを設置している」という張り紙をしている。

【満行様の説明に対する質疑応答】

宮島委員

- 2点質問がある。1点目は、ご説明頂いたような取り組みを小売業主体で実施するには、相当収

益性が向上しており、投資余力が無ければできないのではないかと思います。本検討会では他の企業でも同様のモデルを適用し推進できるかが一つのポイントになると思うが、中小の小売事業者でも同様の取組は可能であるか。

- 2点目は、スーパーマーケットでも書店内にある本の検索システムのような形で、商品がどの棚にあるのかを検索することが出来れば便利だと思うが実現できるのか。個人的には、消費者にとってリアル店舗に行く最大の障害は、忙しいときに買いたいものがどこにあるかわからないことである。

満行様

- 一般的にスーパーマーケットの投資には無駄が多く、特にハードウェアへの投資は非常に無駄が多い。そのような旧態依然とした投資と我々の投資を比較すると、ハードウェアを前提としていないため投資は少なくなる。例えば我々のScan&Goは、消費者のスマホとQRリーダーがあれば実現出来るため、基本的にはハードウェアにはほとんど投資しない。
ソフトウェアに関しては、現在6か国でオフショア開発を行っている。開発コストの人件費が国内の8分の1のため、8倍のスピードで開発が出来る。現状では、日本よりもアジアの方がデジタル化の取り組みが進んでいるため、開発者のレベルも非常に高い。オフショア開発をすることは、開発コストの低減や開発スピードの向上だけでなく、社内への刺激にもなる。
今度はRaaSとして、我々の仕組を外販したいと思っている。例えば、サブスクリプションとして1ヶ月1店舗あたり1万円でこのサービスを使えとすると小売全体の底上げができると考えている。
- 数か月後に商品の配置されている棚を可視化するシステムの実装が完了する。これまで我々は棚のアドレス情報を持ってなかったためできなかったが、このようなシステムはアメリカなどでは一般的である。棚にアドレスを持たせて、商品マスターに入れ込むことで、どこにあるかわかるようにする。徐々に機能を展開し、対象となる店舗も拡大する予定である。

古谷委員

- オリジナル食品における「well-being」や「sustainable」をどのような定義で捉えて展開されているのか。例えば、健康、安全、食品ロス削減等があり得ると思うが、具体的な定義は何か。また、それを消費者にどのように説明して提案しているのか。

満行委員

- スーパーマーケットにおいては食品の安心・安全は前提条件だと思う。それ以上に我々が考えていることの一つとして「環境」がある。例えば実際に展開をしているVerticalFarmのグリーングローズというレタスは工場で生産しているが、水の使用量は通常の20分の1である。
また食品ロスの概念から言うと、これまではたくさん作ってたくさんロスをしていた。夕方に値引き品という形でお客様に提案しているが、その概念をサステナブルに変えた。夕方5時から1時間単位で値段を下げているが、ただの値引きではなく環境貢献に対するクーポンを配信して値引きをしている。エネルギーのリサイクル等その他諸々あるが、やはり環境面や食品ロス、食品ウェイトに配慮した取り組みが中心である。

高島委員

- BLANDEの2店舗を筑波で展開されているが、今後展開されるのは郊外型か都市型のどちらであるのか。それぞれの方向性に向かう場合での難点や課題はあるか。
また、店舗規模に関しては、小型店や大型店はあり得るのか。展開済みの2店舗のサイズ・エリアが似た印象のため、どのような方向性を考えているのかを伺いたい。

- 店舗にある商品を全てネットで購入可能にする取り組みはすごいという印象がある一方、その必要性があるのかという議論はなかったか。例えば、購入頻度の高い商品、あるいは利益率の高い商品のみをネットで販売するという考え方もあるのではないか。

満行委員

- BLANDE が筑波に出店した理由としては、偶然その立地が空いていたからである。BLANDE が適合するのはおそらく都市型である。多くのスーパーマーケットが有る中で差別化要素があるという理由から、デベロッパー等から出店を打診される話が多数ある。
店舗規模は様々な用途があると思う。筑波の2店舗は旗艦店としての BLANDE であるが、小規模で価格層も低くすることで、珍しく面白いけれども価格帯は求めやすいものを販売する BLANDE もありえると思う。高価格商品だけを売れば良いわけではなく、消費者が求めやすく楽しい商品も売れば良いと考えから、色々なバラエティーを検討している。
- 従来のネットスーパーの掲載商品はマニュアルで管理しており、多くのメンテナンス工数が必要のため定型定番の商品のみを掲載していた。しかし、我々は ERP 導入によってデータを全て集約できるため、従業員によるメンテナンスをすることなく、店舗入荷の商品がオンラインに掲載される。全商品をネットに掲載することではなく、店舗在庫をリアルタイムで把握しデータドリブンで正しい経営を行うことを目的に ERP を導入した。リアルタイムでの在庫可視化の副産物として、ネットスーパーと店舗の SKU を同じにすることが出来た。

【西川様の説明に対する質疑応答】

鈴木委員

- 店舗のデジタル化にともなうお客様の価格に対するセンシティブリティについて質問したい。他の競合店舗と比べて少し割高でもデジタル化された便利な店舗で買い物したいと思われるか、あるいはセルフの買い物をするという環境が際立っているため価格が注視されるのか。

西川委員

- お客様が我々のお店を選んでくださるかは、良い商品を良い価格で販売できることが前提である。我々は生鮮を中心に美味しいものを届けることに注力している。デジタル化はリアルでの購買活動の不便を解消する手段として行っている。買物体験の向上は二次的なことであり、第一には良い商品があることが必要だと思っている。その結果、お客様に来ていただいているのではないか。
- コストに関しては、工夫をできるだけローコストで仕組みを構築している。一般的なチェーンの小売業のシステムコストは売上比 1~2% であり、我々はその範囲でも低い方である。早い段階から、内製化や中国に人材の活路を求めることでコストダウンしている。

鈴木委員

- DX 投資によって、利益率向上や販売価格低下といったコスト面でのインパクトはあるか。

西川委員

- 新しい決済の仕組みを導入することによって、決済を担当する従業員の労働時間を短縮している。人数は減らさず、他の業務に回っていただくことで店舗のパフォーマンスが良くなるというリターンがある。また DX による不便の解消はお客様の来店頻度の向上に繋がり、これはトップラインが上がることに繋がるため、こういった工夫をして来店頻度や購入点数が増えると投じたコストに対して回収できることはあると考えている。

高島委員

- 発表内容に関してコメントと質問をそれぞれ3つずつしたい。コメントの1点目は、自社で開発、実証そして育成をされているという点は、他の小売事業者の方々にも良いメッセージになるのではないかと思う。これらが自社で出来ていない小売事業者の方々も、他社との協業などを通じてこの3つを実施することが重要ではないかと思う。
2点目は、トライアルが実施しているメーカーなどの前工程の他社との取り組みの利便性を高めていくことは、他の小売事業者の方々にとってもポイントになると思う。
3点目は、テクノロジーを活用した取り組みに関するお客様からの信頼も勝ち取りつつ、利用すればするほど利便性が高まるというメリットを消費者に訴求することが重要だと感じた。
- 1点目の質問は、スマートショッピングカートが使われない方々の理由がなにかわかるか。便利なものがあるのになぜ使わないのかが気になった。
2点目は、ご紹介いただいた6つのテクノロジーに関する取り組みを全て実施するのは敷居が高い企業であっても、取り組みやすい領域や組み合わせるべき領域があればご教示いただきたい。
3点目は、海外の小売事業者もデジタルサイネージを実施しているが、意外と長続きしないところがある。貴社での取り組みとしての効果や手応えはいかがか。

西川委員

- お客様のデータ取得に関しては、お客様からの安心感を獲得する必要があると思っている。そもそも小売店舗は監視カメラのデータを残しており、撮られていることに対する抵抗はお客様にはない。データを適切に利用されていけば問題ないという認識であると思う。データ取得によるメリットがあることをお客様に理解し受け入れてもらえる状態を目指している。
- スマートショッピングカートが使われない理由の一つとして、現金が使えないことが挙げられるため、現金決済を可能にすべきかを議論している。また、このような機器に抵抗のあるお客様もいるため利用率には限界があるが、まだ上昇する余地はあると思っている。
- テクノロジーの取組に関する優先順位としては、まずはレジ待ちの解消に取り組むことが良いのではないか。その後にデータ活用に取り組む。続いて、スマートショッピングカートやアプリを用いたリテールメディアに取り組む。リテールメディアは、小売業として新たな収益の確立やトップライン拡大に向けたお客様とのエンゲージメント強化という点で必須だと思う。
- デジタルサイネージに関しては、当初はお客様の視線の動きやお客様の数を計測していたが無駄骨となった。いつ何の商品をお客様に訴求するのかを明確することで有意な売上効果が現れるため、継続的に取り組むことで投資回収できる仕掛けであるという考え方のもとで進めている。従来の店内放送のような属人的な手法をデジタルサイネージで代替することで、他の売り場にいるお客様にも訴求しやすくなるという利点があるため、購入者数も増えることになる。

古谷委員

- カメラ画像利活用ガイドブックを用いているということで非常に適切な取り組みをされていると感じた。このガイドブックでは生活者とのコミュニケーションを重視しており、生活者側にメリットや社会的な意味を理解してもらうことや、プライバシーの観点での不安に対する情報開示が記載されている。その点についてどのような具体的な取り組みをされているか。

西川委員

- ガイドブックに従って、入口にデータを取得しているがプライバシーを侵害する形では使用しないことを掲示している。撮影データの使用方法に関してお客様から問合せがあった場合には、ガイドブックに従ってプライバシーや個人情報に繋がるような使い方は一切していないことをお伝えして理解していただいている。

中村博委員

- DXの発展段階のレベル4に商談の自動化があるが、メーカーの営業の方が本部商談をすること自体が必要なくなるのか、例えばハイ&ローのお店でもメーカー商談が自動化されていくべきと考えているのか。商談の自動化の具体的なイメージを教えてください。

西川委員

- 交渉を通じて片方が割を食うことになるのがこれまでの取引関係である。それに対して、メーカーと小売事業者と一緒に計画を立てて、期間・販売量・金額を設定し、両者が合意した後は、その合意の範囲からの逸脱は少なくしていこうというのが狙いであり、あるべき姿として目指すところである。日々の交渉によって価格を下げるのではなく、お客様に安定して安い価格で提供することを、メーカーと協力して仕組として取り組むことが出来ることを目指す。

長谷川委員

- サプライヤーや取引先との情報共有の中で、例えば事前発注予測のようなデータを開示することによって、サプライチェーン全体が良くなるような取り組みをされているなど、物流のロジスティクス関連におけるデータ活用による効率化の取り組みはあるか。

西川委員

- 現状は事前発注数をサプライヤーに提示することまでは出来ていない。納入した商品の在庫情報をMD-LINK上で確認できるため、それを元にした予測は可能であるが、手間もかかるため、数値予測が出来ることを目指したい。

【委員からの意見】

矢野委員

- 本日の話を通じて、小売業におけるDXが相当具体的に見えてきたと思う。その中で情報を可視化・利活用しデータドリブンにしていくことは共通だと思う。例えばサプライチェーン全体で在庫情報を可視化することによって、サプライチェーン全体の計画化に結びつくと思う。この段階まで至れば小売業全体の姿が大きく変わると思った。
- また、小売に限らないと思うが、IT投資に対する効果に懐疑的な企業が多い中で、IT投資自体やその効果の出方が全く変わってきている。その点を小売事業者が認識できるかが重要だと思う。IT投資自体の外部環境やシステム構築の方法も変わってきていることを考えると、小売業におけるIT人材の育成が重要になり、それ次第によってIT投資の効果も全く変わり、これからの発展の仕方が変わると思った。

高浦委員

- デジタルを活用できていない企業は、小規模投資でも始められることに気づけていないのではないか。
- また、従来の流通小売業はモノを売ることでは稼いでこなかったが、それ以外の手段が今後求められると思う。特に日本は少子高齢化で人口減少している中で、より経営効率を上げていくためには物販以外への取組は避けて通れないため、本日の話は大変参考になると思った。このように変革していくためには、経営者によるデジタル化の判断と社員のデジタルリテラシーがあるかが重要になると思う。
- デジタル化にはRFIDタグも重要であると思う。この数年あまり日本では聞かなくなったが、アメリカを中心に海外ではRFIDタグが逆に注目を浴びている。一時期RFIDは高価のため使えない

という話があったが、Walmart が食品以外の商品全てに RFID の貼付を義務付けるなど、サプライチェーン全体で効率化していく中では RFID の重要性が見直されている。日本でも経産省を中心に RFID を推進していたため、再度 RFID 活用に関する議論がこの検討会でされても良いのではないか。

高島委員

- 中小企業や少数店舗の小売事業者であってもデジタル化は取り組むことが出来るため、スモールステップでも良いので動き始めることが数年後生き残っていけるかどうかのターニングポイントになると思う。着手すべき領域に迷う場合には先進事例を参考にして、いきなり全てに取り組むのではなく自身の企業規模、顧客ニーズや商圈に合ったものを検討し、一歩踏み出すきっかけにしていただけたらいいと思う。
- トライアルホールディングスの話の中でもメーカーとの取り組みという話があり、Walmart では RFID の貼付をメーカーに要請することでサプライチェーンの効率化に取り組んでいる。今回のこの小売業の活性化や効率化、DX 化を進める上で、製配販で DX 化を進めていくことに繋げていけたら良いと思う。

【お問い合わせ先】

経済産業省 商務・サービスグループ 消費・流通政策課

電話：03-3501-1708