

これまでの議論を踏まえた整理

商務サービスグループ
消費・流通政策課

2022年10月

物価高における流通業（小売）の目指す方向性

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①～④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
 $\frac{\text{売上高}}{\text{投下資本}}$

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

経営リーダーシップ

デジタルトランスフォーメーション(DX)

～顧客体験進化～

～ロジスティクス・合理化～

消費者とのコミュニケーション・ニーズ対応

サプライチェーン(SC)の連携推進・統合

<これまでの論点・課題>

経営リーダーシップ

- ✓ 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。
- ✓ 従来の延長線上の収益構造ではビジネスモデルの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。
- ✓ 従来はモノを売るだけだったが、少子高齢化・人口減少の中で、より経営効率を上げ、物販以外への取組も求められる。変革のためには、**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鍵**。

DX（顧客体験進化、ロジスティクス・合理化）

- ✓ **自分たちはデジタルから遠いという経営者や現場の mindset が邪魔**をして、デジタル活用を考えていない方も多い。**現場が日々改善していく姿が理想像**。
- ✓ 旧態依然とした投資と異なり、**ハードウェアを前提としないデジタル投資は少ない投資コストで実現可能**。スマホとQRコードがあればよい。
- ✓ 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と。**中小・小規模事業者であっても取組可能**であり、スモールステップからでも動き始めることが、数年後に生き残っていけるかのターニングポイントになる。
- ✓ **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**。
- ✓ 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。
- ✓ デジタル投資の内容や、外部環境、システム構築の方法、効果の出方も**全く変わってきている**。その変化を小売事業者が認識できるかどうか。**小売業自体におけるデジタル人材の育成が重要**になり、それ次第で**投資効果も、これからの発展の仕方も全く変わる**だろう。
- ✓ **不足するデジタル人材の育成・獲得が喫緊の課題**。
- ✓ DXの取組で、**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。
- ✓ **顧客視点でデータ管理をした上でオムニチャンネル展開等**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。
- ✓ 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を通じ、**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、**ニーズを捉えて課題に対応するためにテクノロジーを活用**していかないと進まない。
- ✓ フィジカルインターネット(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**。
- ✓ **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。
- ✓ 決済面の省人化投資により、**従業員を他の業務にまわす店舗のパフォーマンスが良くなる**。レジ待ち等の**不便の解消が来店頻度の向上にも繋がり得る**。
- ✓ デジタルサイネージについては、**いつ何の商品を訴求するのか明確**することで**効果が現れる**。継続的に取り組むことで**投資回収できる仕掛け**。3

サプライチェーンの連携推進・統合

- ✓ **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。
- ✓ **Design For Logistics(DFL)**の考え方にに基づき、**一気通貫に業務改革を進めない限りDXによる効率改善の効果はなかなか得られない。**
- ✓ SC全体で在庫情報を可視化することによって、**最適な計画化に結びつく。**この段階まで至れば全体の姿が大きく変わる。
- ✓ SC全体の効率化のために、**RFIDの重要性**も見直されている。
- ✓ 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。
- ✓ 物流に集まる情報をどう活用できるか、**新たな収益源の検討**も必要。
- ✓ **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。
- ✓ 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**という課題。実証等で終わらせないためにも、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**であり、積極的に改革リードを。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見られる。
- ✓ 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。

消費者とのコミュニケーション・ニーズ対応

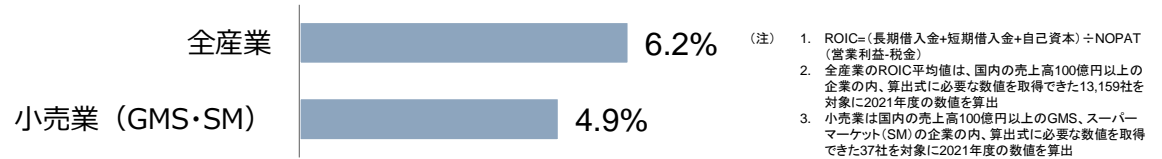
- ✓ どうやって**顧客体験価値・ブランド価値**を上げていくのが焦点を当てるべき。
- ✓ 価値やサービスの**適正な対価を支払うことを消費者側に説得・理解**してもらうことも必要。**安心・安全・利便性のマネタイズ**が出来ていない。
- ✓ **カスタマージャーニー**の理解を通じ、全体の価値構造を変革し、**顧客のライフタイムバリューの向上**を。
- ✓ **消費者側・企業側の考える商品価値にギャップ**あるのでは。環境に良いものは高くても買う消費者は増加。
- ✓ 食ロスについて、ただの値引きではなく**環境貢献に対するクーポン**として配信している。
- ✓ 特に欧州はサステナ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。
- ✓ 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。
- ✓ 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ために活用する等、**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。
- ✓ 店内のカメラ撮影等の取組は、**あくまで消費者のため・快適なショッピング環境に寄与することを消費者に伝えながら進めていくことが重要**。
- ✓ **消費者のデータ取得は、まず安心感を獲得**しなければならない。プライバシーを侵害する形では使用しないことを伝える。
- ✓ 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。

小売業のROICの状況

- 国内の小売業のROICは全産業平均と比べて低迷。一方で、デジタル化等の取組を通じて、高いROICを実現している企業も存在。

■ 国内小売企業と全産業の平均ROIC（2021年度）

小売業平均は、5.0%に達しない状況。



■ ROICの高い主な小売企業について

	ROIC	売上高(億円)	本社所在地	デジタルに関する主な取組
a	15.9%	3,621	兵庫	21年8月にAI技術を活用した次世代型スーパーの実験店舗をオープン。
b	13.3%	3,237	東京	18年に顧客向けアプリをリリース。2019年に社内にDXプロジェクト立ち上げ、2022年には専門部署を新設。
c	12.2%	1,377	東京	14年にタブレットを活用した店舗システムの実証実験を実施。
d	11.3%	2,216	岡山	-
e	10.6%	3,549	静岡	22年3月、量子コンピューターを活用したシフト作成システムの現場運用を開始。
f	10.2%	1,298	茨城	-
g	9.3%	1,367	埼玉	一連の企業活動にかかるデータの統合で、総合的な業務プロセス最適化を目指し、業務可視化実施中。ニーズの的確な予測、経験値の蓄積による店舗運営の安定化を期待して、AI需要予測発注システム構築を実施中。
h	9.1%	2,465	新潟	現場で必要とされるさまざまなシステムを内製化し、19年3月イノベーション専門部署を設立。
k	8.7%	263	千葉	-
l	8.6%	5,250	神奈川	21年10月、商品ピッキング業務効率化のため、画像認識技術と機械学習を駆使したプラットホームを導入。また、ネットスーパーのシステム構築プロジェクトにおいて、ソフトウェアのテスト自動化プラットフォームを導入。
m	8.2%	7,683	大阪	21年2月に全店舗でAI需要予測による発注自動化を稼働。
n	7.5%	3,003	埼玉	22年8月、優れた技術を持つ企業団体と連携することでオープンイノベーションを目指す取組を始動。スタートアップ企業と共同でAIカメラによる店舗業務の実証実験を実施。
o	7.3%	5,360	埼玉	11年4月に自動発注を実験導入。22年AI自動発注の全店拡大を進める。
p	7.0%	6,768	広島	AIで需要を予測し、店舗へのスタッフ配置の最適化に取組中。
q	5.6%	17,086	東京	17年4月からRPAによる業務自動化に取り組み、18年10月RPA専任のチームを社内公募で立ち上げ。

(参考) ROIC(投下資本利益率)について

- ROICは、有利子負債を含めた調達した資本を事業に投下し、どれだけ効率よくリターンを生み出しているかを測る指標。

主な経営指標		算出式 (一例)		PL		BS		各指標での経営評価観点	
PL観点	営業利益率	営業利益 ÷ 売上高	営業利益	支払利息 その他損益 法人税等 純利益	流動資産	事業負債 Debt	固定資産	Equity	■ 収益の効率性を評価
	ROA (総資産利益率)	当期純利益 ÷ 総資産	営業利益	支払利息 その他損益 法人税等 純利益	流動資産	事業負債 Debt	固定資産	Equity	■ 保有資産に対する投資効率 (収益性) を評価
	ROE (自己資本利益率)	当期純利益 ÷ 自己資本	営業利益	支払利息 その他損益 法人税等 純利益	流動資産	事業負債 Debt	固定資産	Equity	■ 株主視点の投資効率 (収益性) を評価
PL・BS 観点	ROIC (投下資本利益率)	資本提供者視点 NOPAT (営業利益 - 法人税等) ÷ (有利子負債 + 自己資本)	営業利益	支払利息 その他損益 法人税等 純利益	流動資産	事業負債 Debt	固定資産	Equity	資本提供者視点 ■ <u>有利子負債を含めた投下資本に対しての投資効率 (収益性) を評価</u>
		事業者視点 NOPAT (営業利益 - 法人税等) ÷ (運転資本 + 固定資産)	営業利益	支払利息 その他損益 法人税等 純利益	流動資産	事業負債 Debt	固定資産	Equity	事業者視点 ■ <u>事業に投下した資本に対しての投資効率 (収益性) を評価</u>

持続可能な物流の実現に向けた検討会について

持続可能な物流の実現に向けた検討会

- 人口減少に伴う労働力不足による需給バランスのギャップに加え、2024年から施行されるトラックドライバーの時間外労働時間規制（物流の「2024年問題」）、燃料高・物価高の影響を踏まえ、**着荷主を含む荷主や一般消費者を含め、取り組むべき役割を再考し、物流を持続可能なものとするための検討会を9月2日から開催。**（事務局：経産省・国交省・農水省）。

■ 論点

- ①労働時間規制による物流への影響
 - ②物流の危機的状況に対する消費者や荷主企業の理解が不十分
 - ③非効率な商慣習・構造是正、取引の適正化
（発荷主～物流事業者、元請事業者～下請事業者、発荷主～着荷主）
-
- ```
graph TD; A[発荷主] <--> B[着荷主]; A --> C[元請事業者]; C --> D[下請事業者];
```
- ④着荷主の協力の重要性
  - ⑤物流標準化・効率化（省力化・省エネ化）の推進に向けた環境整備

## ■ スケジュール

月1回程度開催し、2022年12月～23年1月を目途に喫緊に取り組むべき方策について中間整理を行う。  
その後も継続的に議論を行い、2023年に取りまとめを行う。

## ＜委員＞

|       |                                  |
|-------|----------------------------------|
| 大島 弘明 | 株式会社N X総合研究所 取締役                 |
| 小野塚征志 | 株式会社ローランド・ベルガー パートナー             |
| 北川 寛樹 | アクセンチュア株式会社 製造・流通本部 マネジング・ディレクター |
| 河野 康子 | 一般財団法人日本消費者協会 理事                 |
| 首藤 若菜 | 立教大学 経済学部 教授                     |
| 高岡 美佳 | 立教大学 経営学部 教授                     |
| 根本 敏則 | 敬愛大学 経済学部 教授                     |
| 二村真理子 | 東京女子大学 現代教養学部 教授                 |
| 北條 英  | 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会 理事         |
| 矢野 裕児 | 流通経済大学 流通情報学部 教授                 |

## ＜事務局＞

|       |                     |
|-------|---------------------|
| 経済産業省 | 商務・サービスグループ 物流企画室   |
| 国土交通省 | 総合政策局 物流政策課         |
| 国土交通省 | 自動車局 貨物課            |
| 農林水産省 | 大臣官房新事業・食品産業部 食品流通課 |



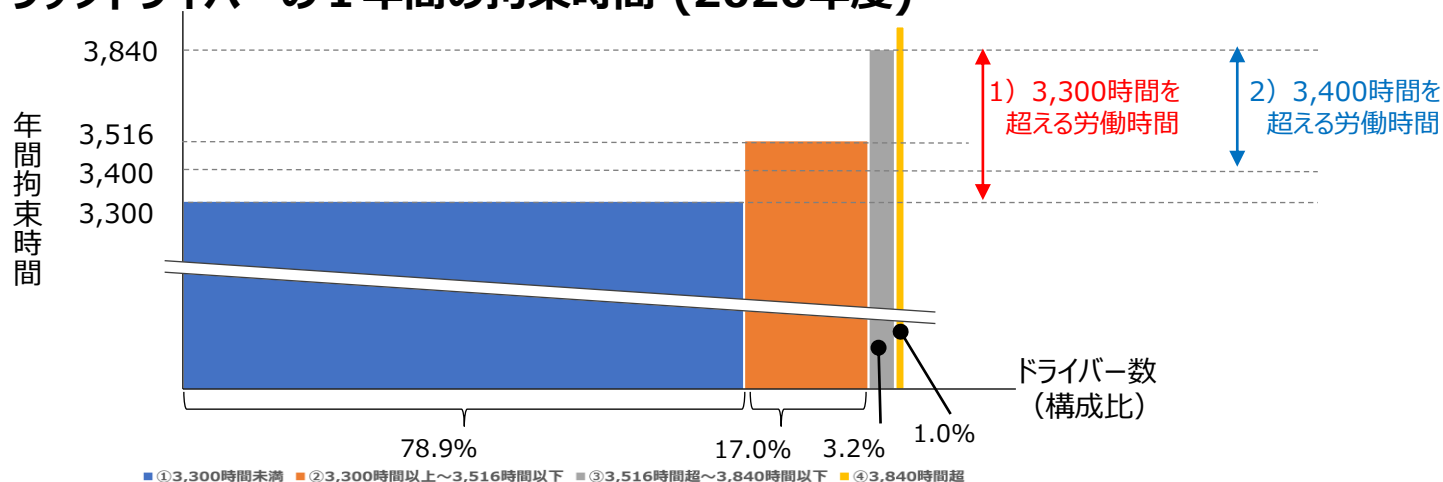
# 「物流の2024年問題」：影響試算

- 改善基準告示の見直し案では、トラックドライバーの1年間の拘束時間の上限は3,300時間(例外：3,400時間)とされている。
- 荷待ち時間等の削減等の物流効率化に取り組まなかった場合、コロナ前の2019年比で最大14.3%（4.1億トン）の輸送能力不足が起こると試算されている。

## ■ 不足する輸送能力（第2回検討会 NX総研発表資料）

|           | 1年間の拘束時間の上限 | 不足する輸送能力の割合 | 不足する営業用トラックの輸送トン数 |
|-----------|-------------|-------------|-------------------|
| 2020年度データ | 3,300時間     | 12.7%       | 3.2億トン            |
|           | 3,400時間     | 5.8%        | 1.5億トン            |
| 2019年度データ | 3,300時間     | 14.3%       | 4.1億トン            |
|           | 3,400時間     | 5.6%        | 1.6億トン            |

## （参考）トラックドライバーの1年間の拘束時間（2020年度）



(出典) 「トラック運転者の労働時間等に係る実態調査事業報告書」(令和4年1月、有限責任監査法人トーマツ)

# 「物流の2024年問題」：企業の認知度

- 企業のアンケート調査の結果によれば、「2024年問題」の認知度は産業全体で5割程度。
- 発生すると考えられる課題としては、「人材不足」や「対応コスト」が挙げられている。

あなたは物流業界における「2024年問題」についてご存知ですか。  
ご存知の場合、どの程度内容を理解しているかを教えてください。（単一回答）

|               | 該当数  | 知っていて、十分に内容を理解できている | 知っていて、ある程度内容を理解できている | 知っているが、あまり内容を理解できていない | 知らない・わからない |
|---------------|------|---------------------|----------------------|-----------------------|------------|
| 全体            | 1000 | 9.0                 | 25.2                 | 15.3                  | 50.5       |
| 製造業           | 687  | 8.3                 | 25.6                 | 14.8                  | 51.2       |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 48   | 4.2                 | 25.0                 | 20.8                  | 50.0       |
| 運輸業、郵便業       | 107  | 19.6                | 24.3                 | 15.9                  | 40.2       |
| 卸売業、小売業       | 158  | 6.3                 | 24.1                 | 15.2                  | 54.4       |

あなたのお勤め先（または経営企業）において、2024年問題によって発生すると考えられる課題を教えてください。（複数回答）

|               | 該当数  | サービス・商品の値上げ | 売上・利益の減少、規模縮小 | 法令対応が間に合わない | 社員の給与減 | 社員の離職 | 人材不足 | 対応のためのコスト増 | その他 | 特になし |
|---------------|------|-------------|---------------|-------------|--------|-------|------|------------|-----|------|
| 全体            | 1000 | 23.0        | 19.4          | 7.4         | 9.1    | 9.7   | 30.7 | 36.9       | 0.9 | 31.8 |
| 製造業           | 687  | 22.9        | 18.5          | 5.8         | 7.6    | 8.6   | 28.8 | 38.9       | 1.0 | 32.0 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 48   | 14.6        | 12.5          | 4.2         | 10.4   | 8.3   | 35.4 | 25.0       | 0.0 | 35.4 |
| 運輸業、郵便業       | 107  | 23.4        | 23.4          | 15.9        | 18.7   | 20.6  | 48.6 | 36.4       | 1.9 | 26.2 |
| 卸売業、小売業       | 158  | 25.9        | 22.8          | 9.5         | 8.9    | 7.6   | 25.3 | 32.3       | 0.0 | 33.5 |