

## 物価高における流通業のあり方検討会（第4回）

### 議事要旨

日時：令和4年10月26日 14時30分～17時15分

場所：経済産業省本館17階 国際会議室(オンライン併用)

出席委員：

今村委員、大日方委員、加藤委員、高島委員、内藤委員、永濱委員、橋本委員、古谷委員、宮島委員、矢野委員

出席委員（オンライン）：

藏委員（宮元委員代理）、島原委員、高浦委員、中村博委員、藤井委員、牧野委員、望月委員、森永委員

ゲストスピーカー：

今村商事株式会社 林 拓人

株式会社まいづる百貨店 木下 慎也

一般社団法人日本加工食品卸協会 時岡 肯平

議題：

1. 開会
2. 関係者ヒアリング
3. 事務局説明(これまでの議論を踏まえた整理)
4. 経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課 説明(DX 促進施策について)
5. 意見交換
6. 事務局説明(SUPER-DX コンテストの選考状況について)
7. 閉会

議事概要：

- 永濱委員より、資料3に基づき直近のマクロ経済動向等について説明を実施。
- 今村委員、木下様より、資料4に基づき、今村商事株式会社と株式会社まいづる百貨店の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。
- 橋本委員より、資料5に基づき小売業のDX推進と業務改革の方向性について説明を実施。その後、委員からの質疑応答を実施。
- 時岡様より、リードタイム延長問題等に対する製配販連携の取組について説明を実施。
- 事務局より、これまでの検討会の議論のまとめと今後の方向性について説明を実施。
- 経済産業省商務情報政策局情報技術利用促進課より、DX 促進施策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、事務局より SUPER-DX コンテストの選考状況について説明を実施。

#### 【今村委員・木下様の説明に対する質疑応答】

##### 永濱委員

- データ分析によって売れる商品が分析できることを考えると、商品毎の価格弾力性を計算して、原材料高騰などを踏まえて商品毎に値上げ又は値上げ抑制などの判断を行うことが可能であるのか。

##### 今村委員

- 小売業の多くは、価格重視のお客様又は品質重視のお客様に対しても、一律で値下げをし

ている状況である。データ分析を通じて、お客様毎に対応を分けることは方法としてありえる。

また、まいづる百貨店の PB は輸入品のため為替の影響で原価が高騰し販売不振になった時がある。従来であれば値下げをする状況であったが、今回はデータ分析・予測によって代替商品があることがわかったため、輸入ではなく国産に切替で販売し、利益を確保することができた。

#### 藤井委員

- まいづる百貨店の事例のように DX を進めていくことは非常にいい流れだと思うが、今後も継続的に取り組むことが出来るかは重要な論点だと思う。今回の結果をもって、今後どのように現場・経営を巻き込んだ DX の定着・継続を図られようとしているのか教えていただきたい。

#### 木下様

- 営業 DDX プログラムの弊社側受講者は取締役部長とバイヤーのみであるため、まだ現場には浸透していない。ただし、今回の取組を社内で発表した際に、従来は勘に頼っていた業務をデータから予測できると店長たちに伝えると目の色が変わっていた。まず興味を持ってもらうことはできた段階である。

現在は勘や経験に頼らない業務への変革が進められており、店舗もバイヤーも、全て計画に基づいて動くようになってきている。ここから更にデータを活用していくことは自然な流れと考えている。

#### 宮島委員

- データ活用をすると恐らく上手くいくだろうということは、もう何年も様々な業界が思っている一方、取組が進んでいないという事実がある。実際に取り組まれる中での現場からの反発といった取組を阻害する要素はあったか。或いは今後取組を広げていく際のボトルネックはあるか。これまでのボトルネックの一つとして、DX 費用が高額である点が挙げられるが、現在は解消されつつあると思う。

#### 木下様

- 小売業の視点で回答する。DX が進まない一番の理由は、何を言っているかがわからないことによる反発である。第2に、仮に DX を勉強して理解したとしても、DX に割く時間が取れないため進まない。今回は本部側がデータ分析を実施し改善策を提示したため、店長たちからの反発が無かったと考えられる。仮に、一から店舗側で分析して取り組むようにと伝えた場合は「時間がない」と反発されると思う。

#### 今村委員

- 私は外資系出身のため、比較的 DX を実施しやすい土壌にあった。データ分析を進める際には常に「消費者に価値を届けよう」ということを大事にしている。そのデータ分析が良かったかは、最終的には店頭のお客様が決める話であるため、お客様が棚割や販促で買ってくれることによって売上が上がることが目指すべきところである。

#### 林様

- 詳細は NewsPicks 等のインタビュー記事を参照して欲しい。端的に言うとデータ分析によって何が出来るかを知らないことが進まない理由である。各食品卸企業は既存のビジネスで忙しいため、DX の取組を渋っているというのが日本の現状である。営業 DDX を受講して効果を実感・体感してもらい、先導者になって社内で広げていただきたい。

#### 古谷委員

- 消費者側がデータ活用に関して誤解をしているというのは事実だと思う。一方で、事業者側も誤解していると思う。消費者の安心などに配慮せずに、データの利活用ばかり考えているため、双方に誤解やギャップが生じて、データ活用が進まないのではないかと。事業者側に対して、データの活用と保護の両方が重要であることを研修でどのように伝えられているのか。また、消費者側に対してはデータに関する啓発や教育が必要だと思うが、消費者向けの教育に関する考えを教えてください。

#### 今村委員

- 事業者向けに関しては、営業 DDX 研修を通じて、プライバシーや個人情報保護とはそもそも何かということや、どのような許諾を取得する必要があるか、プライバシーポリシーは消費者との契約のため重要であるといった内容を伝えている。消費者向けに関しては、これまでの研修を通じて蓄積したノウハウがあるため、発表する場を設けることに関しては皆様にもご協力いただきたい。消費者団体ともディスカッションしたいと思っている。以前、消費者団体向けにセミナーを実施したが参加率が悪かった。関連組織や団体等をご紹介いただけたら、是非話をしたいと思う。

#### 【橋本委員の説明に対する質疑応答】

#### 永濱委員

- 物流危機の対応として、ドローン物流サービスの検討がされていると思うが、いつ頃実用化されるのか等を教えてください。

#### 橋本委員

- ドローン物流が適用する場面はある程度限られているため、その場面を特定しなければいけない。実証実験と並行して法整備も必要の為、議論は進んでいると思う。一方、十数年前に中国へ訪問した際に、ベンチャー企業が自動ドローンの検証を盛んに実施しており、1ヶ月後には会社が急成長していた。そのような取り組みを促進していかなければならないと思った。ドローンに限らず、トラックに依存しないマルチモーダルが取組が必要であり、JR 貨物との連携等も考えなければいけないと思う。

#### 矢野委員

- 物流の 2024 年問題である時間外労働の上限設定と従来からあるドライバー不足・減少を合わせると深刻な状態にある中で、物流業務は効率が悪い。取引条件が非常に複雑であり、オペレーションプロセスがバラバラのため、標準化をしない限りはサプライチェーン全体の効率化や生産性向上ができないと思う。
- また、在庫と輸送のバランスが非常に悪く、全体最適になっていないことが非常に問題だと思う。このような状況の中では、例えば生鮮関係の長距離輸送が非常に厳しくなることが予想される。東京の中央卸売市場では 500km 以上の長距離輸送の比率が 4 割弱、関西は約 6 割である。極端に言うと関西圏では長距離輸送ができないと 6 割品物が入ってこない状態になりかねない。長距離輸送ができなくなると全国の生鮮流通が成り立たなくなる。これは小売業だけ、あるいは物流だけでは対処できない。これまでのやり方では通用しないため、生産も含めて全て見直さなければいけない状況にあると思う。

#### 橋本委員

- 卸売市場法も改正されてから約 20 年経過しているため、制度改革と併せてネットワークやその制御のあり方も変えていかないといけない。

#### 加藤委員

- オペレーションをしっかりと見定めて直していくことが大事だと思う。そういったところも背景に、フィジカルインターネットを進めている。標準化や取引制度改革などの現状の取り組みを整理して、これからあるべき姿について議論しようとしている。

#### 木下様

- 物流面では在庫が問題になっていることは仰る通りである。営業 DDX に参加して、取引が高いか安いか以外の観点で考えることを身につけることが必要だと感じている。

#### 林様

- 物流費が改善されると、生産者・メーカー・卸・小売業の価格にも反映される。また、利益は結果的に給料になるため皆が潤う。物流費が2%改善したため、1%を小売業に還元するという取り組みもしている企業もある。ただし、それは部分最適であるため、やはり全体でどうするかは考えるべきだと思う。
- 現場から一つ重要だと思うのは伝票である。例えば、「ラーメン」とだけ書いてある伝票や不明な値引きが入っている伝票がある。全体最適は当然重要だが、伝票を統一するだけでも改善される。例えば小さなメーカーや小売でも、統一伝票を使用すれば国から補助が出る仕組みを整備することもあり得ると思う。

#### 橋本様

- メーカーの方と話す、「いつも発注しているからわかるだろう」という考え方である。商品マスターや事業所コードの統一も同様であるが、早くやらないと本当に間に合わないという状態である。

#### 矢野委員

- 物流コスト上昇によって小売価格が上昇すると言われているが、試算したところ、例えば熊本産の野菜を東京に輸送する際の運賃を約1.3倍にした場合、最終的な小売価格の上昇率は約1.8%である。1.8%の上昇は確かに大きいかもしれないが、物流コストの上昇幅に対して小売価格の上昇幅は小さいため、物流コスト以外にも削減余地があるのではないかと。

#### 古谷委員

- サプライチェーン上の持続可能性の観点では、効率化だけではなく労働環境も考慮し、物流だけではなく、社会全体のサステナビリティを考える必要がある。また、各企業の取組を如何に消費者に評価してもらって買ってもらえるのかも重要かと思う。

#### 橋本委員

- 実際このような問題は物流の現場に全部しわ寄せがくるため、現場から改善に取り組まれている企業がいる。例えば、自社の専用物流センターを持つ小売事業者は、小規模なサプライヤーがトラックを手配できない場合に、センターをエリアに開放して、それに合わせたセンター運用を行うことで改革が進んでいる。物流の現場改革とDXは併せて実施しないといけない。それによって無駄な仕事で忙しくならなくて済み、それが経営改善に繋がる事例があるため、このような取り組みや検証が進められたら良いと思う。経営層とミドルと現場で、どのようなKPIを設定してPDCAを回して改善したのかを検証する仕組みを作れないかなと思っている。

#### **【委員からの意見】**

#### 内藤委員

- 本検討会のゴールや付加価値をどこに置くのかを明確にした方が良いと思った。例えば、

海外と比べて国内小売業のデジタル化の遅れや、ROIC が低いことは当初からある程度わかっていたところである。それだけではなく、物価高の中において如何に効率化や構造改革をしていくのかといったところまで到達することが非常に大事かと思う。

そういった中で、一つは個社ができる範囲でのデジタル化は、まだ大きな投資がなく、顧客データの見える化や顧客体験の向上、ないしはオペレーションの効率化に関するイノベーションな技術をコンテストで把握することが非常に大事かと思う。

一方で個社ではできないことについては、業界横断で協業領域を決めていくことが大事だと思う。協業領域に関する業界のコンセンサスを作り、その中で何らかの実証実験をしていく。これは特定の地域社会の中でのネットワーク構築や、場合によっては中堅中小でしっかりまとめていくという話があるかと思う。加えて、これらを進める上での何らかのインセンティブというところを、経産省主導で作っていくことができると良いと思う。

#### 高島委員

- 本日の発表の中でも、忙しいため DX が進まないという話が出ていたが、海外と比較して小売業へ従事することに魅力があるのかという点も意外と大事だと思う。業界に魅力が無ければ、なり手不足、人手不足になる。それは小売業でも物流業でも同じだと思う。そのため、小売業や物流業でもできることはたくさんあり、もっと良くできる可能性を秘めているため、製配販で DX やチャレンジングな取り組みをしていくということが広く伝わることが、現在従事している人や、これから新たに小売業に入ってくる人材を確保していく上でも大事だと感じた。
- 小売が変化・進化していく中で、製配販の境目が曖昧になっている。物流業の取組は小売業で活用、或いは小売業の取組を物流業で活用できることがあるのではないか。そのためにも、製配販でのノウハウ共有や連携は重要だということを改めて感じた。特に製配販を真ん中で担っている卸が、物流と小売を両方見ているという中で、ハブ的な役割として DX 化や標準化を果たしていく上では大事だと感じた。

#### 永濱委員

- 政府が進める「総合経済対策」の「人への投資」では5年間1兆円を投資と発表されているが、デジタル人材規制プラットフォームはそれが含まれたらもっと拡充されるのか。

#### 金杉委員

- 1兆円の支援は政府全体で行うものであり、こちらは厚労省が中心と聞いている。
- また、閣議決定された内容として、今後5年間でデジタル推進人材を230万人育成するという目標を掲げており、こちらは経産省、厚労省、文科省がともに育成をしていく。

#### 永濱委員

- 特にコロナ禍発生以降の政府の経済対策では大きな金額を計上して打ち出しても未執行率が非常に高く有効に対策が活用されていないことがこれまでであったため、積極的に取り組みを進めていただきたい。

#### 加藤委員

- 取りまとめの論点整理に関して、マーチャンダイジングオペレーションの高度化という視点を採り上げることを検討して欲しい。顧客体験とロジスティクスだけでは、マーケティング、販促、物流だけが改善したら良いと見えてしまうが、本流のマーチャンダイジングオペレーションを高度化しないといけない。この点は付加価値向上にもコスト効率にも繋がる。

#### 高浦委員

- メーカー、卸、小売業の中で最も寡占化が進んでいるのが卸だと思う。大手企業では1兆

円2兆円という売上規模があり、サプライチェーンの最適化という意味では、卸が担う役割は大きいと思う。本日は、業界全体での卸の取組の話が中心であったが、一企業での成功事例はあるのか。そのような事例を共有できる仕組みがあれば、もっと卸中心でサプライチェーンの最適化ができるのではないかと思った。

#### 時岡様

- 卸は集約されており、物流にしても情報システムにしても、企業間に優劣はなく同じようなレベルである。一方で、物流や情報システムに関する個社での効率化やコスト削減は既に難しい状況にある。個社ではなく全体で一つのものを構築するため、現状は共通プラットフォームの構想を進めており、具体的には卸・小売間の EDI の効率化を進めている。卸・メーカー間はある程度効率化できているが、特に小売業が使っている EDI は非常に多くの種類があるため、卸・小売間は非効率的なところがある。

#### 高浦委員

- サプライチェーンの最適化を進める中で RFID をどのように活用するのかは個社ではできない話のため、議論の対象になるかと思う。

#### 林様

- 卸は横の連携が難しい。協調領域と競争領域を明確に分けることができれば良いと思う。特に物流は協調すべきではないか。例えば、一つのエリアでも 500m 先に別の卸のセンターがあって、どちらも同じ商品が置いてある。欠品時には別の競合卸から借りることもあった。このような領域は競争ではなく協調領域として取り組むことはすごく重要だと思う。
- ROIC という考え方は消費者志向を定量化した指標だと感じた。どうしてもメーカーの場合は卸、卸の場合は小売の顔が浮かび、そこに対して欠品を起こさないといった狭い領域での戦いになっている。商慣習上は小売が一番強いという状況を変えることは難しいと思うが、卸もメーカーも「消費者に対して」というマインドセットができるのではないかと思う。それが ROIC の方に繋がってくるのではないか。

#### 宮島委員

- この検討会の出口として、実際動くところをしっかりと狙っていかなければいけないと思う。先端企業の課題解決方法は理解できたが、小さな店の店長の多くはこのような動きを知らない状況にあると思う。そのような人たちに問題意識と状況を伝えて動いてもらうところまでいかないと、ゴールは全く見えないため、そこを目指したい。
- 例えば農業での BUZZ MAFF のような仕組みによって、結果的に農業が変わらなければいけないという情報が広がったと思う。おそらく小売業の方々は改善したいという意識が高いと思うため、そこに対して適切な情報、先端事例、そして解決しなければいけない問題をうまく打ち込んでいくことが出来れば、一気に進むことができると思う。

#### **【お問合わせ先】**

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