

**物価高における流通業のあり方検討会（第6回）**  
**議事要旨**

日時：令和5年2月10日 10時00分～12時30分  
場所：経済産業省 国際会議室（オンライン併用）

出席委員：

江口委員、高浦委員、永濱委員、中村博委員、橋本委員、森永委員、牧野委員

出席委員（オンライン）：

今村委員、大日方委員、小林委員、藏委員（宮元委員代理）、島原委員、鈴木委員、高島委員、内藤委員、中村伸委員、長谷川委員、藤井委員、古谷委員、宮島委員、矢野委員

ゲストスピーカー：

全日本食品株式会社 取締役 IT・マーケティング本部長 宇田川 貴志

議題：

1. 開会
2. 関係者プレゼンテーション
3. 事務局説明(最終報告書案について)
4. 意見交換
5. 閉会

議事概要：

- 宇田川様より、資料③に基づきプレゼンを実施。
- 経済産業省キャッシュレス推進室より、資料④に基づきプレゼンを実施。
- 経済産業省消費流通政策課より、資料⑤に基づきプレゼンを実施。
- 事務局より、資料⑥に基づきプレゼンを実施。その後、委員による討議を実施

**【宇田川様のプレゼンに対する質疑応答】**

高浦委員

- 貴社が配送までされるのか。それとも物流業者に委託して、それをコントロールするという事か。

宇田川様

- トラックは別会社であるが、配送までの段階は全て自社で実施し、配送を見据えた管理をしている。現在はトラックを月間で契約しているが、これからは日別の契約にして、経費削減を図っていきたい。

江口委員

- AIによる需要予測に基づいた発注は大手企業でも進んでおり、これから必要だと思っている。発注や配送の効率化で様々な利点があるが、その他に大雪の日は配送せずに前日に配送するなどの対応も可能か。

宇田川様

- システムチックではないが現場では行っている。特に九州では大雨や台風によって高速道路が使用できなくなるため、事前に本部から多めに発注指示を出している。それをどうシステム化するかは検討しなければならない。

### 永濱委員

- 配達・高齢化社会対策の内容が非常に興味深かった。最新の中小企業白書の中で徳島県の企業が行っている生活必需品の移動販売が紹介されており、自治体との連携で助成を受けていたが、そのような助成は受けているか。

### 宇田川様

- 各県や市などで助成をしているところがあるとは聞いている。
- 昔からある出前がフードデリバリーに変わったように、サービスの形は変わっているが提供価値は昔に戻っていると感じている。サービスの裏側はシステムチックであるが、地域に根差したサービスを作ることによって高齢化社会に良い提案ができると思っている。

### 中村博委員

- 流通小売業界において、AIは今後利用されていくと思う。特に需要予測で活用されると思うが、その精度はいかがか。
- また、需要予測をすることによって在庫の数は減らせたのか。

### 宇田川様

- 店舗単位ではAIでの需要予測はしていない。現在はセンター全体の物流予測をして、現場の人員配置や車両の手配に取りかかっている。実際に検証はしており、過去3年間のデータでは予測の精度は誤差の範囲であった。センターで予測のズレが発生する要因としては、新しい店舗の出店による売上増大が挙げられる。弊社の場合、金曜日は物量が多く、木曜日は少ないが、そのような傾向は学習されている。センター全体での予測であれば問題ない。
- 現在は需要予測が始まった段階のため、これから在庫が減るのかを含めて検証をしていく必要がある。

### 橋本委員

- 例えば降雪による物流リスク等、様々なトラブルがあると思うが、どのような対策をとられているか。

### 宇田川様

- 例えば雪が積もった場合は、運転手の安全第一が会社の指針であるため、各支社の支店長の判断で運ばないことになる。雪だけでなく、台風なども含めてリスク管理はしている。結果として1日届けられなかった場合は、翌日に納品するルールになっている。

### **【委員からの意見】**

#### 永濱委員

- キャッシュレス決済普及の課題要因としては、店舗側のインフラ整備と消費者側の利用の二つの要因があると思うが、どちらの要因の方が大きいと判断されているか。
- また、自動配送ロボットの取組が紹介されたが、ドローン配送の実用化は難しい状況なのか。現時点の状況はいかがか。

#### 和田総括補佐

- 消費者要因と店舗要因の両方があるが、どちらかというとな店舗側の要因の方が大きいと思っている。消費者にはキャッシュレス決済を使う意識が自然と高まってきている。一方で店舗側の話を見ると、キャッシュレス決済を導入していない理由として手数料が高いという話や導入していなくても特に困っていないという話がある。消費者側にアンケートをとると、消費者はそもそもキャッシュレス決済導入店舗に行くため、未導入店舗はキャッシ

キャッシュレス決済の需要を認知する機会がない。今後のキャッシュレス決済普及には、店舗側にキャッシュレス決済の需要を伝えていくことが重要と考えている。

#### 和仁課長補佐

- ドローン配送の活用は諦めたわけではない。例えば中国では実際にラストワンマイルにおける活用が始まっており、順序立てて進んでいると認識している。例えば中山間地域における買い物弱者難民の問題などに対してドローン配送が活用できると思っている。

#### 永濱委員

- 韓国はキャッシュレス決済の比率が9割を超えている。キャッシュレス決済の所得控除や宝くじ参加資格の付与、一定以上の売上高の小売企業へのキャッシュレス決済導入義務化などが要因である。日本ではこのような施策は難しいか。キャッシュレス決済の所得控除は、消費喚起の効果もあると思う。その辺りの検討はされているか。

#### 和田総括補佐

- ポイント還元事業に伴ってキャッシュレス決済の認知や店舗での普及は一定程度進んだと思っている。さらなる普及に向けての施策は、現時点では特に検討していない。

#### 宮島委員

- 人材獲得が困難さを増していることの危機感を高めるような書き方をした方がいいのではないか。今までは短時間で働ければ多少待遇が悪くても働く人たちが多くいたが、近年はマインドが変化し、主婦の学び直しや過度にホワイトな職場からの若年層の転職が増えている。労働者側が自身が成長できる職場を求めるとなると、経営側は企業と一緒に成長できる環境を打ち出さなければ人材を獲得できない状況になると思う。業界・業態横断で人材が移動するため、成長できない産業からは人がいなくなる。こうした点も踏まえて、流通業としてどう人材を確保し成長し生産性を上げていくのかといった視点を持つ必要があると思う。
- この報告書のエッセンスをできるだけ現場の方に伝えるために、エッセンスの概要を作成した上で、その発展形として現場が具体的に動けるフックとなるようなものを作成してほしい。

#### 高島委員

- 自動配送ロボットを導入すれば全て解決するというのではない。フルフィルメントや店舗レイアウトなども関連してくるので、オペレーション全体を含めた効率化が必要である。ドローン配送の普及には、ドローンの配送拠点までの物流の問題を解消する必要もあると思う。
- 日本の小売業は価格競争に陥りやすいが、近年米国ではデジタルテクノロジーを活用して、会員への割引や属性・購買履歴に即した割引を行うなど、ロイヤルティの高いお客様に対して安くするという方針に変化していると感じている。このような形でのテクノロジーの活用・導入も考えられる。また、PBの拡大に関しては、必ずしも低価格な商品に消費者が選択肢を変更したというネガティブな理由だけではなく、価格以外の差別化によるポジティブな理由もある。
- 売上重視から投資重視への転換は大事なメッセージである。これからは、投資と利益にフォーカスした経営が小売事業者は重要である。ただし、報告書の内容では難解であるため、分かりやすくROIC経営を訴求できればいいと思う。
- キャッシュレス決済の導入に関して、訴求するポイントとしては現金と比較しての利便性や安全性があると感じた。これらは消費者だけでなく企業側にもメリットがある。

### 中村伸一郎委員

- この報告書は流通業の意識の大転換を図るような提言になると思う。生産性の向上は、小売業界が労働機会の受け皿ではなくなることに繋がる。安価な労働力から適正な賃金の労働力への転換によって、当然労働者は減ることになる。米国のように流通業が魅力的な業界となるには、強く思いを変えないといけないと思う。
- DX 推進と同様に、流通業には、法規制、食品安全、商品表示、環境問題などに対応するコストが発生する。一方で、流通小売業はこれらを軽視しても商売ができてしまう。「生産性向上による適正なコスト削減」と「規制やルールを軽視する安直なコスト削減」とは全く異なるため、監視・指導をしていく必要がある。

### 橋本委員

- 今回の報告書を次年度以降の施策に繋ぐ上では、個社では対応できない課題に対する企業間連携が非常に重要である。その進め方の一つとして、現状では生活産業基盤を維持できない地域において、物流をはじめとした協調すべき領域に関して業種間・異業種間連携での対策を進めることが大切である。そうした対策の中で、ロボットやAI など最先端技術を組み込みつつ実証していくという方向性がある。
- また、このような地域の生活産業基盤の維持という目標を明確にして、目先の売上や利益を求めない長期的な取組にしていく必要がある。

### 森永委員

- マクロ環境・ミクロ環境での対策に異論はないが、マクロ環境が改善されなければ、ミクロ環境の部分で対応しても改善が進まない。実際に、小規模零細事業者はキャッシュレスやDXによってコストや売価が上がるのであれば実施しないと言う話を聞いている。足元では日本は物価高が叫ばれているが、このようなデフレマインドは依然残っている。世界的にはインフレ社会になるかもしれないが、新しい政策がとられなければ、日本は再びデフレ社会に戻る可能性がある。
- 事業者がミクロ環境の対応策をする際の障壁の一つが資金面である。報告書案に補助金や税制優遇について記載されているが、残念ながら事業者側はそれらの存在を知らないため、このような制度を事業者の方にわかりやすく伝える必要がある。また、必ずしも税金から予算を捻出せずとも、中小企業向けのファンドなど新しい金融のスキームを構築することも施策として考えるべきである。

### 高浦委員

- 小売業各社は即効性のあるDXを実施し、その効果を実感した上で、システム構築などの長期的なDXに対して投資を加速する流れがあるため、報告書案の「目先のフローからストック重視へ」とはニュアンスが逆方向になってしまうのではないか。
- コロナ禍で確かにPB比率は上がったが、10年以上前から各社はPB強化に動いている。安かろう悪かろうの商品を作るだけでなく、付加価値の高い商品の開発にも取り組んでいるので、その辺りも強調して加えたほうがいい。

### 牧野委員

- DXは人手不足対策として有効であり、多くの事業者が取り組んでいると認識している。一方、業界としては、他の人手不足対策にも取り組んでいる。一つは小売業の特定技能への追加指定であり、経産省にも後押ししてもらっている。もう一つはいわゆる「100何万円の壁」の問題であり、就労調整が働かないような制度への改正を求めている。こうした取り組みについても、報告書に記載してほしい。
- 小売業の店舗は地域コミュニティの接点としての機能を持っている。例えばリサイクルボックスを置いたり、災害時に人を集めたりしている。このような生産性を度外視した機能を維持しなければ地域コミュニティの崩壊が早まるという面がある。そうした意味での貢

献も評価をしていただきたい。

#### 古谷委員

- 前提となる大きな方向性が抜けているように思う。前提として環境問題や社会問題の認識があり、環境を意識した経営や個人を尊重した社会が求められている。その上での問題解決の方向性だと思う。
- 事業者側或いは消費者側で取り組むべき内容は出しているが、政府側が取り組むべき内容、例えば制度的な問題等にあまり触れられていない。検討課題のような形として触れることで、社会全体としての取り組みの方向性が見えてくるのではないか。

#### 矢野委員

- 今まで小売業は、全国でほとんど同じ価格で商品を提供してきた。しかし、今後は地方部を中心に、それらが大きく崩れる。これまでのユニバーサルサービスの点を評価したうえで、その点をどのように維持していくのかを報告書に記載できれば良いと思う。
- 人手不足の解決には業務内容をルーティン化することが重要であるが、日本の小売業の多くはルーティン化されておらず、非常に問題である。その点を強調し、改善すべき状況であることを明確にするべきである。
- この報告書に限った話ではないが、DXの内容を整理すべきである。単純なデジタル化による合理化、データドリブンの取組、付加価値創出の取組は分けて考えた方がいい。特に小売業においてはデータドリブンが重要であるため強調していただきたい。

#### 小林委員

- フードバンクの言葉が食品ロス対策として強調され過ぎている。お金を持ってない人にも食品をどのようにディストリビューションするのは、物価高においても重要である。DXの文脈で諸外国を見ると、余った食品と受益者のマッチング等、ドネーション領域における技術革新が進んでいる。物価高の中で、需給を最適に調整していこうという動きが海外では盛んになっており、国内でも取り組みが出始めている。そのような取組を踏まえて食品ロスの問題を位置づけてほしい。

#### 中村博委員

- 経済産業省の公開している業界データを見ると、食品小売業はS字カーブの上のところにあるため今後厳しい状況になることは明らかである。そのため、ビジネスモデルを転換しなければならず、その手段の一つがDXであると思う。
- 人材不足を理由にDXに取り組めていない企業が多い。短期的には外部のリソースを利用することもあるが、長期的には内製化した方が良いため、社内人材のスキルアップが重要である。ソフトウェアのスキルだけではなく、データドリブンも重要である。データドリブンによってマーチャンダイジングをしていくことで、顧客への価値提供に繋がる。知恵を持つ人たちを育てていくことが従業員のモチベーション向上にも繋がるのではないかと思う。このようなスキルアップは個社だけは難しい点もあるため、業界や政府なども関わって進めることで、長期的には日本の流通の生産性を高めることができるのではないか。今後、データを活用しない小売業は明らかに衰退していく。

#### 江口委員

- 生産性の向上には、競争領域と協調領域をしっかりと分けて、協調領域は標準化を進めていくことが重要である。業界を取り巻く環境が大きく変わったため、これまでのような自社の最適ではなく、流通全体でいかに効率的な体制を作り上げるのかをこれから注視していかなければいけない。そのような点についても報告書の中でスポットを当てた方がいい。

【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