

スーパーマーケット 70年目の危機と進化 ～40年ぶりの物価高～

国民生活や地域経済に欠かせない社会的意義を持つ産業
コロナ禍でも生活必需品の流れを途絶えさせないよう貢献

GDPの
14%

労働人口の
16%

現場の労働力・対応力に強く支えられてきた流通業

いま、**リソース**(※)制約に直面

(※) リソースは、経営に必要な資本・資源全般。

“モノ不足”の物価高の中
三重のプレッシャー



物価高による
仕入れコスト・
物流コストの上昇

消費者サイドに
根強く残る
価格抑制圧力

社会全体として
賃上げの要請

必要な人手を確保できるか
今後も人材を惹きつけられるか



労働力の減少

約20%減

1店舗当たり
2030年までに5人減、
2040年までに10人減

約3分の1



長引く生産性
の低迷

卸売・小売の
労働生産性水準(2017)

リソース制約の今だからこそ、
これまでの自分たちのリソースの使い方・持ち方を問い直す必要

合理化・付加価値向上
に向けたDX
(デジタルトランス
フォーメーション)

サプライチェーン
の効率化
(垂直・水平方向
の連携・統合)

リソースの
刷新

PL(売上,利益)経営から
脱却しBS・リソース重視へ

リソースの
シェア

リソースの
**価値創造
活用**

<経営管理指標の例：ROIC>

投下資本収益率
(企業としての“稼ぐ力”)

$$= \frac{\text{付加価値を高めて提供する}}{\text{税引後営業利益} / \text{売上高}} \times \frac{\text{効率的に売上高を生み出す投資をする}}{\text{売上高} / \text{投下資本}}$$

消費者・地域のニーズ
を踏まえた多様化

合理化・付加価値向上に向けたDX -DXによりリソースを変革・業務革新-

1. リソースの刷新

～小売店舗での1日（例）～



業務における悩み・課題



- ✓ チラシを配っても効果がない（本当に効果があるのか分からない）
- ✓ 値札の張替えが大変
- ✓ お客様対応・決済で、レジが混雑
- ✓ 発注の過不足が発生してコストがかさむ上に、時間もかかる

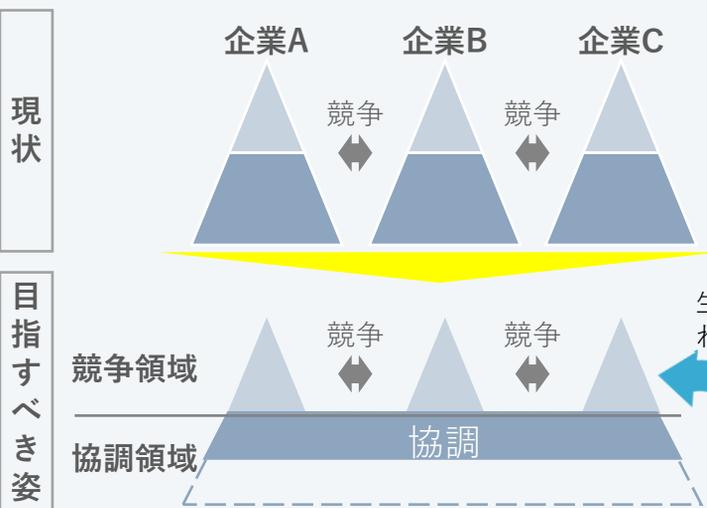
DXによる可能性



- ✓ 個人に合わせた**デジタルチラシ・クーポン**の配布
- ✓ **電子棚札**で付替え作業削減
- ✓ オンライン接客でお客様対応時間を削減
- ✓ スマートカートやスマホPOSで**決済をスムーズ**に
- ✓ **需要予測・自動発注**で、必要な量を効率的に発注

2. リソースのシェア

サプライチェーンの効率化 - 垂直・水平のリソースの連携・統合 -



複雑な流通構造に多くのプレイヤーが存在
⇒ 全体最適を目指しにくく、
モノや情報の結節点では
多くの作業負荷やコスト
(サプライチェーン上のムリ・ムダ・ムラ)

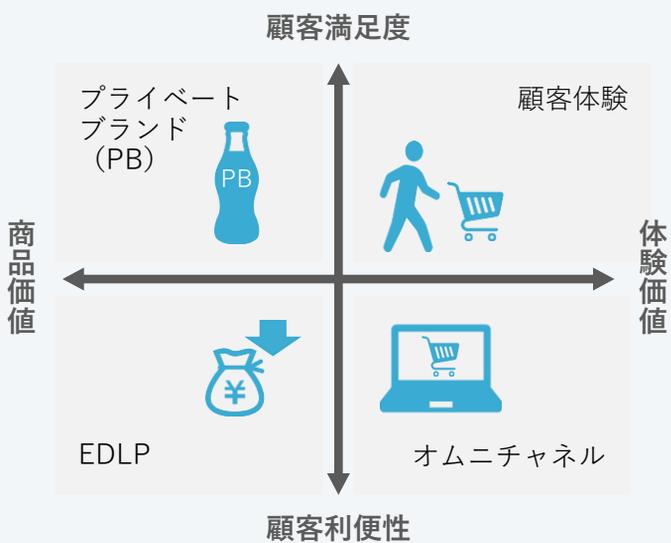
物流危機への対応例

- ✓ 納品期限の緩和（1/2ルール）
- ✓ 発注・納品リードタイムの確保
- ✓ 庫内作業や、品出し・陳列等の店舗作業の標準化
- ✓ 伝票の電子化・物流情報の整理
- ✓ 高精度な在庫管理
- ✓ 待機時間や納品回数の削減
- ✓ 共同輸配送・中継輸送 など

3. リソースの価値創造活用

消費者・地域のニーズを踏まえた多様化 - リソースは価値創造・課題解決のため -

限られたリソースの使い道を見直し、適切なマネタイズ・リアル店舗の価値の再創造へ



価値創造の施策例

- ✓ 環境配慮型商品の開発、製造
- ✓ ユーザーとの共創による商品開発
- ✓ 思いがけない／個人にパーソナライズされた商品提案
- ✓ 地域住民の交流拠点等の機能・役割を提供
- ✓ AI自動発注・ロボット活用などを通じた販管費削減による低価格実現
- ✓ EC、無人店舗など販売チャネルの多様化
- ✓ オンライン・オフラインの顧客情報を一元管理することによる顧客分析