

## 物価高における流通業のあり方検討会（第7回） 議事要旨

日時：令和5年3月22日 10時00分～12時05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、大日方委員、加藤委員、鈴木委員、高浦委員、内藤委員、永濱委員、中村博委員、橋本委員、矢野委員、牧野委員

出席委員（オンライン）：

今村委員、小林委員、高島委員、中村伸委員、長谷川委員、藤井委員、古谷委員

ゲストスピーカー：

今村商事株式会社 林 拓人 氏

株式会社ライフコーポレーション 皆川 剛 氏

イオン株式会社 菓子 豊文 氏

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：

- 今村委員、林氏より、資料3に基づきプレゼンを実施。
- 皆川氏より、資料4に基づきプレゼンを実施。
- 菓子氏より、資料5に基づきプレゼンを実施。
- 農林水産省新事業・食品産業部企画グループより、資料6に基づきプレゼンを実施。
- 事務局より、資料7、8に基づきプレゼンを実施。その後、委員による討議を実施

### 【委員からの意見】

#### 高島委員

- 三井物産戦略研究所は三井物産と関係する会社と思われがちだが、独立した会社であり、今回は流通業・物流業の発展を応援する中立した立場として参加した。今回の検討会の資料や動画を見た方々が、もっと知りたいとなった際は、経済産業省へのコンタクトに加えて、三井物産戦略研究所の高島も活用してほしい。今回の活動で終わるのではなく、ここからがスタートとして継続して取り組みを続けていきたい。

#### 永濱委員

- 資料3 今村委員提出資料の5ページにある「ただし売上と粗利は次の課題」という文言が気になった。ダイナミックプライシングによって食料廃棄が減っても、そもそも儲けが増えないとなかなか浸透しにくいと思う。利益への影響はどうだったか。
- イオン社からセルフレジの説明があったが、セルフレジは元々アメリカで流行した際に盗難率が上昇し問題になった。その辺りについて、現場では今どのような感じか。

#### 林氏

- 実証実験が1ヶ月のみであったため、十分な顧客理解やデータのコントロールには時間が足りなかった。そのため、データを分析することによって、売上や粗利を焦点に改善やチャレンジができるポテンシャルがあると理解いただきたい。売上や粗利を流通業は常に考えており、その中でまず今回の実証実験ではオペレーション自体をうまく回せるようにするというステップを踏めた。次のステップとして、売上と粗利の改善、ひいては消費者の満足度向上に繋げてLTVを上げていくという意味を込めて、売上と粗利は次の課題であると記載している。

#### 和仁課長補佐

- 実証実験した1か月間の後半2週間では廃棄率が改善していたが、その期間だけでのデータのみを抽出して良いのかという点や、削減した作業時間を時給換算して利益として捉えて良いのかといった点を議論している段階である。途上の結果として理解いただきたい。

#### 菓子氏

- 自社のクレジットカードやアプリを通じたAEON Pay決済を利用促進するなどして、セルフレジでもお客様を認識できるように進めており、お客様が誰かはっきりしていれば、故意の不正利用を抑止できると考えている。そういった意味でも、グループにとってID統合は必要である。一方、現金決済でIDが不明なお客様は残ると思うが、高性能なカメラを活用することでセルフレジ利用時のお客様の行動を確認できる体制も整えている。リスクがゼロになることは難しいが、自己防衛策としてもDXを推進しているところだ。

#### 古谷委員

- 食品ロスを中心にデータドリブンで効果的な取り組みをしていることや、事業者共同での取り組みが印象深かった。このような取り組みを、食品ロスだけではなく、環境や人権の問題にも横展開していくことは可能か。環境や人権に関しての取り組みは、消費者データだけでは十分ではないため、どのように進めていくのかを聞きたい。原料高騰によってコストが上昇していることは理解しているが、そのような社会課題へ取り組まなければ、消費者の理解を得られないと思う。

#### 林氏

- 今回の実証実験のワンチームの取り組みが、新しい社会課題に取り組む一つの形になっていくと思う。横展開はしていきたい。そのためには私たちがオーナーシップを持って取り組むことは当然であるが、その上で経済産業省をはじめ、今回参加している皆さんとも一緒にワンチームを大きくしていきたい。

#### 皆川氏

- 今回の4社での取組成果の情報共有を行うことで、業界全体での課題解決につながると考えている。また、業界団体を通じて、各分野の課題に取り組んでいくことができると思うが、そのためには、各社が主体性を以て取り組む必要がある。

#### 菓子氏

- 小売業が取り扱う商品はあまりに多く分類されている。それ自体は顧客にとって選択肢が増えるという点でメリットであるが、物流や商品マスタの共同化等の実現に向けては、現状の品揃えレベルを保ったままどう実現するかを検討していく。

#### 長谷川委員

- 首都圏のスーパー4社による物流の取組は素晴らしいと思う。このような取組を通じて例えば仕入原価を1%下げてもらおう等、具体的な目標やメリットはあるのか。

#### 皆川氏

- 卸売業やメーカーと話していく中で、サプライチェーン全体のボトルネックやその解消による改善効果を理解したことによって、目先の原価の改善ではなく、まずはサプライチェーン全体を最適化し、最終的に小売側のメリットを享受することによって、利益率を上げていきたいという思いが強くなった。定量的な目標があって臨んでいることではないが、最終的には追い求めていく。

#### 高浦委員

- 報告書のチラシは伝えたいことがわかりにくいので、少し勿体ないという印象である。今回主軸である3つの柱が伝わるようにしてほしい。また、対象をスーパーマーケットに限るのではなく、コンビニやドラッグストア、ホームセンターなど小売流通全般へのメッセージになった方がより効果的だと思う。
- 今回、DXが大きいテーマの一つであり、小売・流通業の皆様はすごく関心を持っていると思うが、何から始めていいかわからない状況であるため、成功事例や先進的な取り組みを共有する場が重要だと思う。ダイヤモンド・リテイルメディアでもそのような事例を紹介していきたいため、取材させていただければと思う。

#### 中村博委員

- 今村商事のプレゼンにあった商品共通マスタの取組は是非進めていただきたい。現在の分類は世の中の分類、トレンドと異なっているため、新しく分類を生成することは、小売業の立場では売場が変わることになるため、すごく大事な話だと思う。
- 現在のJICFSの分類タイプと生成する分類タイプの整合性はどのようにとるのか。また、出されている分類の下にサブカテゴリのような分類があるが、サブカテゴリも生成するのか。
- スーパーでは、生鮮産品や惣菜はインストアコードを使用しているがAIを活用して商品名で分類することによって、例えば様々な小売企業のキャベツのデータを集めることも考えられるが、その方針があれば知りたい。現状は、食品小売業の売上の半分を占める生鮮産品と惣菜が、世の中でどの程度売れているのかわからないため、キャベツの販売に必要なリソースも判断できない。

#### 林氏

- J-MORAという商品マスタは、小分類でJICFS分類を持つことや新分類の生成が可能である。現状の商品マスタが売上や粗利向上のボトルネックであると考えており、商品マスタを整理またはより消費者に近い分類にすることによって、売り場を活性化できるのではないかと考えている。
- 分類は自由に設定することができるため、キャベツの4分の1カットなども別のコードを持たせることで可能である。エリアに跨る小売企業がキャベツの4分の1カットなどのデータを分析すると、そのエリアでのキャベツが売れやすいサイズなどがわかる。

#### 今村委員

- AIが自動で分類を判定するため統一した階層は不要になり、好きな階層で分析ができる。例えば、イオンのデータをライフに変換することもできる。オープンソースで作っているため、費用も0円である。

- インストアコードの商品にも対応している。小売企業毎のインストアコードのつけ方のパターンを学習することによって、商品名が少ししか入っていない場合でも判断できる。ChatGPT等のテクノロジーによって商品説明も自動で生成できるようになっており、このような技術をどんどんオープンに世の中に展開することを進めている。

#### 中村博委員

- J-MORA を普及させるためには、流通システム開発センター等とも協力して、商品マスタを誰かが所有するのではなく、共通利用できるようにしたほうが良いと思う。

#### 橋本委員

- 最終報告書に関して、非常に素晴らしい内容で画期的なものになっていると思う。副題に「よみがえるリアル店舗」とあるが、リアル店舗を狭く解釈すると、Eコマースやオムニチャンネルと対立するように思うかもしれないが、そうではなく、リアル店舗の位置付けを、例えばその地域の産業と労働力としての生活者の結節点と解釈すると、非常にわかりやすくなる。
- 検討会のテーマの一つであるDXはその結節点に対して2つの効果がある。一つはサプライチェーンの効率化であり、DXによって無駄のない流通ができる。もう一つは、消費者ニーズに高いレベルでフィットすることによる付加価値の創出である。この2点で繋がることを地域という括りで強調すると、わかりやすい。また、本日発表にあったような実証をどんどん進めて、発信していくことが非常に大事であるため、今後も推進していくことについても付記してほしい。

#### 加藤委員

- 報告書について、DX、垂直連携、価値創造と3点の骨子になるところをまとめていただいて、非常に流通業の課題を正確に捉えた上で方向性を出せており、考え方に賛同する。本日イオンから発表されたシステム・業務・組織を一体で変革して、リードするデジタル人材の育成を進めていることも、報告書の中にエッセンスを加えると、非常にわかりやすくなると思う。
- デジタル化は非常に重要な課題だが、進めていくには流通業、チェーンストアの組織と人事制度の見直しが必要である。本部と店舗との関係やシステム部門との関係、現状の組織人事制度を、デジタル推進のためにどう変えていけば良いかに関して、今村委員の意見を聞きたい。

#### 今村委員

- 現状はあまり変えなくても良いと思っている。若い人達やデジタル好きな人たちは、実は相当埋もれており、その人たちに場所や機会を提供するだけで十分である。あえて仕組み等を作るのではなくて、現場の人たちのモチベーションに火をつけて、その人たちがやりたいと思ったときにできる環境を提供していくことを目指している。
- また、業界全体を変えるために、こうした場での発言やオープンな取組を進めるなど、発信をしていくことが大事である。他社がやっているのならやってみよう、となるため最初にそのムーブメントを作る。それが大きくなり、利益が向上した時に初めて構造化の話になる。その時には人事制度や組織づくり、小売業自体のあり方が変わってくると思う。

#### 内藤委員

- 小売企業が抱えている課題やDXを通じた方向性について、合理化・付加価値向上、サプライチェーン効率化、ニーズを踏まえた多様化の三つの視点からクリアに書いたことと、

その中で政府の役割を踏み込んだ形で意気込みを含めて書いたことは非常に画期的だったと思う。

- 経営者の方と話をすると、物価高が経営をかなり圧迫しており、昨年よりもそのインパクトは大きいと聞く。そうした中では企業間連携が非常に重要なポイントだと思っている。本日発表された各社の取組事例は非常に有意義だったと思う。ポイントはいかにこの取り組みをスケール化するかである。会社横断ないしは業界横断、官公庁横断に関して、水平・垂直両面の視点で取組むことが大事である。

水平連携に関してはライフを中心とした4社の取組を、いかに小売業界の中で横展開していけるかが非常に大事である。垂直連携、つまり小売企業に対してもう一段川上のプレイヤーも含めた連携に踏み込むには、場合によっては農林水産省とも連携して進めることに価値があると思う。この協調領域の拡大に向けた標準化やプラットフォーム作りは、経済産業省に期待されているところがあると思うため、どう加速させていくかがポイントになる。

- 小売業界ではDX化のニーズはあるが原資が課題になるため、何らかのインセンティブ設計があると取組を一段加速できる。大きな方向性はクリアになったため、加速させるための後押しに関して継続して議論できると良いと思う。

### 矢野委員

- スーパー4社の取り組みは非常に画期的である。「荷主と運送事業者の協力による取引環境と長時間労働の改善に向けたガイドライン」に関わったが、単にガイドラインを作成してもなかなか展開しない。このような形で実際に検討して取り組みとなることが重要であるため、水平・垂直的な連携を後押しするような仕組みが重要だと思った。
- スーパー4社の取り組みに関して、例えば物流業務自体を共通化・標準化するような考えがあるのか聞きたい。また、定番商品の発注時間の見直しでは物流上のロットが大きくなるという効果はあるのか。単に発注時間をずらすだけでは効果は小さく、ロット自体をまとめられると相当効果があると思う。
- 報告書に関して非常に刺激的な内容になっていると思う。従来からある労働集約型の流通業の延長線ではなく、いかに人を根幹としてデータドリブンに変えていくかという点が的確な内容になっていると思う。この報告書では方向性を示しており、「持続可能な物流の実現に向けた検討会」では現状を打開するメッセージを発信している。これらを組み合わせることによって、流通業が変わるのではないかと期待している。

### 皆川氏

- 我々4社は別々の専用センターであるため、標準化の方が良いものとそうでないものがある。一方、小売業の多くは汎用センターを利用しているため、業界全体で標準化することでサプライチェーン全体に効果が出るものもある。事業者間で課題点を整理して、効果の大きさとスケジュール感を基に仕分けながら、これから取組もうという話をしている。

### 藤井委員

- 本検討会には、テクノロジー企業の代表として参加させていただいた。報告書の内容に関して合意しており、この内容をテクノロジー企業側にも伝えていきたいと思う。日本の場合はITに関する人材やノウハウがテクノロジー企業側に多く存在している。
- DXが話題となったこの数年、流通業のニーズを想定して、ITソリューションの提供を積極的に実施してきた。改めて物価高も含めて危機的な状況にあることや、そのニーズを前提にしてテクノロジーやデータを迅速に、かつ経営や現場の今まで使われてなかった領域まで広く使っていただくことを考えると、テクノロジー企業側ももっと踏み込んだ共同の提案体制や意識変革が必要になると非常に強く感じている。

- SUPER-DX コンテストでは、ダイナミックプライシングソリューションを提供するハルモニアが非常に印象的であった。同社の松村代表がカインズ社の価格戦略責任者となったことも、一つの日本の新しい道筋を示しているように感じた。
- テクノロジーの進化は続いていくが、テクノロジーの導入を目的にしがちになってしまう。今回の報告書をしっかり踏まえながら、流通業の課題解決に論点を置いて、テクノロジーの進化に関しても、テクノロジー企業側からしっかりした提案を迅速に進めていきたいと感じた。

#### 鈴木委員

- 先週海外から来日した学生向けに、おもてなし精神に基づいた日本のサービスエクセレンスについての集中講座を行い、色々な現場に学生を連れていく中で、日本のサービスエクセレンスにすごく感動していた。我々にとってはお店がいつもそこにあって綺麗で安心安全に物が手に入ることが当たり前のようにあったが、物価高等の問題によって当たり前ではなくなるかもしれないという現状があり、その現状をどうしていくかということが今回の検討会の趣旨だったと思う。この機をむしろチャンスと変えて DX の力も活用しながら、後退することなく前進するような取り組みになればいいと切に願っている。
- 今後は消費者の役割が大きく変わっていくのだろうと思う。それは物価高に対する理解もそうであるし、セルフレジのようにこれまでお店がしていたことをセルフでやらなければならないといったことがある。カスタマージャーニーも大きく変わるため、そこに対してどんな新しい価値を提供できるのかを同時に求められていると思う。今回オペレーショナル・エクセレンスの話が多かったと思うが、同時に消費者をうまく巻き込んだシステムのデザインも考えていければ、新たな小売業の姿が、描けるのではないかと思う。

#### **【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