

令和4年度流通・物流の効率化・付加価値創出に係る
基盤構築事業(流通業の新しいビジネスモデルの実践
に向けた国内外事例分析・環境調査)に関する
調査報告書

2023年3月31日

目次

- I. 本事業の概要
- II. 国内外の先進事例調査
- III. 資金調達・ビジネス環境の調査
- IV. 流通業の新たなビジネスモデルの実践に向けた方向性

I. 本事業の概要

本事業の背景・目的

本事業の背景

小売・卸売の流通業は、内需の縮小や競争環境の激化を背景とする売上確保の難易度の上昇に加えて、昨今、国際情勢の悪化等に起因する原材料費・燃料費・物流コストの高騰や、人手不足の深刻化等によって、既存の店舗運営モデルの限界に直面していると指摘されている。このように取り巻く環境が厳しさを増す中で、事業を存続させていくためには、既存の延長線上にはない新しいビジネスモデルを構築することが必要である。

コロナ禍でデジタルシフトが進んだこともあり、デジタルトランスフォーメーション(DX)については注目が集まり、国内でも目下様々な取組が行われている。

こうしたDXの取組以外にも、特に諸外国に目を向ければ、単なる物販を超えた新たな収益源の獲得、サプライチェーンの再構築、サステナビリティへの対応等の提供する付加価値の向上といった、新しいビジネスモデルの実践に向けた取組が一挙に進んでおり、成果を上げている事例が存在する。一方で、こうした新しい実践の分野で我が国における変化は、限定的なものに留まっているとの指摘がある。その背景としては、我が国の流通産業は従来から、全体として、欧米に比べて利益率が低く投資体力が不足しており、構造的変化には対応しにくいという面が挙げられている。

本事業の目的

そこで、物価高により、我が国の流通業の在り方が問い直されている現在の局面を、流通業界が従来のやり方を見直してその収益構造を向上させていく機会と捉え、新しいビジネスモデルの実践を通じて目指す姿やその実現のための課題について調査・分析することとする。

本事業の調査事項および報告書全体像

II

国内外の先進事例調査

調査目的・手法

- 国内外の流通企業が取り組む新しいビジネスモデル事例を調査し、今後国内での普及に向けた課題や、成功要因等の把握を目的とする
- 調査手法
 - 主にデスクトップリサーチを実施

主な調査項目

- 国内外の流通業、特に小売業が取り組む以下の先進事例を調査
 - 新たな収益源の獲得
 - サプライチェーンの再構築
 - SDGsへの対応等の付加価値の向上

III

資金調達環境調査・ビジネス環境調査

- 流通企業が新しいビジネスモデルを実践する上でキーファクターとなり得る新規調達環境ならびにビジネス環境を把握し、企業が取るべきアクションへの示唆を得る
- 調査手法
 - 資金調達環境調査
 - － 金融機関・自治体を対象としたインタビューを実施
 - ビジネス環境調査
 - － デスクトップリサーチを実施

■ 資金調達環境

- 流通業に関する資金提供の状況
- 資金提供以外の支援
- 金融機関・自治体から見た流通業の課題

■ ビジネス環境

- 小売業を取り巻く規制環境
- 物価高と価格転嫁の状況
- 消費マインド
- 消費価値観の変化
- 買物難民 他

IV

流通業の新たなビジネスモデルの実践に向けた方向性

II. 国内外の先進事例調査

本事業における調査対象の事例

■ 小売業を取り巻く環境変化への対応としての先進的な事例を調査

小売業を取り巻く主な環境変化

Politics	<ul style="list-style-type: none"> ■ 食品ロス、カーボンニュートラル、現代奴隷などのサプライチェーン上のサステナビリティに関する企業の取組が求められる
Economics	<ul style="list-style-type: none"> ■ ウクライナ危機などに起因するエネルギー高や円安を受けて物価が高騰 <ul style="list-style-type: none"> ● 一方で国内の所得水準は長期間停滞
Society	<ul style="list-style-type: none"> ■ 消費者志向が多様化（コト消費、エシカル消費等）しており単なるモノやサービスの提供だけでなく、顧客体験価値が求められる ■ 労働人口の減少や物流の2024年問題の発生 ■ 産地偽装などの社会問題が発生し、食品の安全性を担保することが求められている
Technology	<ul style="list-style-type: none"> ■ AIやIoTなどのデジタル技術を活用した取組が様々な領域で活用されている <ul style="list-style-type: none"> ● 小売業態では、店舗だけでなくECやオンライン接客、メタバースなどのデジタル空間での販売・サービス提供が現実的に

小売業の打ち手

1	新たな収益源の獲得
<ul style="list-style-type: none"> ■ 従来の低収益構造の小売事業モデルではなく、他事業領域への進出や小売事業にて獲得した仕組みやデータなどを活用したビジネス領域に進出 	
2	サプライチェーンの再構築
<ul style="list-style-type: none"> ■ AI・ブロックチェーン等のテクノロジーを活用した効率的なサプライチェーンの構築や、PB開発によるSPA化等、サプライチェーンの見直しによるビジネスモデル転換 	
3	SDGsへの対応等の付加価値の向上
<ul style="list-style-type: none"> ■ 食品廃棄量の削減や地域社会の発展等、サステナビリティを実現するための取組による付加価値向上を通じた差別化 	

1

新たな収益源の獲得

2

サプライチェーンの再構築

3

SDGsへの対応等の付加価値の向上

1

新たな収益源の獲得

2

サプライチェーンの再構築

3

SDGsへの対応等の付加価値の向上

新たな収益源の獲得






■ 近年、国内外の流通業が取り組んでいる「新たな収益源の獲得方法」を以下の5つに分類

新たな収益源の提供方法	BtoC	1	販売方法の多様化	<ul style="list-style-type: none">■ 人手不足及び電気代の高騰などによる店舗運営コスト高や、テクノロジーの発展を背景に販売方法を多様化<ul style="list-style-type: none">● メタバース・ライブコマース等のオンライン上の顧客接点での販売や店舗の無人化など人手を介さないサービスを展開	<ul style="list-style-type: none">✓ メタバース・ライブコマース✓ EC(ネットスーパー)✓ サブスクリプション✓ 無人販売✓ 共同購入型EC
		2	サプライチェーン上の拡張	<ul style="list-style-type: none">■ 小売業が流通サプライチェーンの他領域に参入<ul style="list-style-type: none">● 自社構築の物流網を活用した卸売領域へ進出● 自社システムを活用した物流事業への進出や外販	<ul style="list-style-type: none">✓ 卸売事業✓ 配送事業
		3	サプライチェーン外への進出(多角化)	<ul style="list-style-type: none">■ 既存の小売領域から、金融やヘルスケアなどの生活関連領域をはじめとしたサプライチェーン以外の領域に事業を多角化	<ul style="list-style-type: none">✓ 金融領域✓ e-sports領域✓ ヘルスケア領域
	BtoB	4	データマネタイズ	<ul style="list-style-type: none">■ 店舗・ECにおける顧客接点を通じて得られる豊富なデータ(顧客データ・販売データ等)を活用したサービスの提供<ul style="list-style-type: none">● Cookie規制を背景に、小売が持つ1st Party Dataの活用が今後、重要になると想定	<ul style="list-style-type: none">✓ リテールメディア✓ データ販売・活用
		5	RaaS (Retail as a Service)	<ul style="list-style-type: none">■ デジタル化が進んだ小売大手を中心に、自社が構築したシステムや仕組みを外部企業に提供	<ul style="list-style-type: none">✓ 決済システムの外販✓ 倉庫システムの外販✓ ビジネスモデルの外販

新たな収益源の獲得 ―販売方法の多様化―

1

販売方法の多様化

取組	背景	主な取組概要	企業例
メタバース・ライブコマース	<ul style="list-style-type: none"> ■ 5GやVR技術の発展・普及 <ul style="list-style-type: none"> ● インターネット空間で遅延なく、データのやり取りやコミュニケーションが可能 ● Z世代やミレニアル世代への訴求方法として各社が参入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ メタバース: ネット上の仮想空間 <ul style="list-style-type: none"> ● VRを使用したECやアバターを使用したテストマーケティングの実施 ■ ライブコマース: ECチャネルとライブを組み合わせた販売形態 	
EC (ネットスーパー)	<ul style="list-style-type: none"> ■ コロナ禍をきっかけに、EC市場が拡大し、各社が取組を加速 <ul style="list-style-type: none"> ● 大都市での大型物流センターの開設、地方圏での地元SMによる顧客の取り込みが進む 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ネット上で注文を受け、生鮮食料品や日用品を配達する仕組み <ul style="list-style-type: none"> ● ラストワンマイル配送の補完として小売業とデリバリーサービス企業との提携も進行 ● 専門の物流拠点としてダークストアも登場 	
サブスクリプション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従来の「モノ売り」ビジネスから脱却し、体験価値を重視する「コト売り」モデルとして収益の安定化を目指す <ul style="list-style-type: none"> ● 社会や環境にとって持続性の高いビジネスモデルの構築が求められている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ サービスを月額課金・定額制で提供 <ul style="list-style-type: none"> ● リアル店舗を活用したストックビジネスやECを活用したサービスの展開 	
無人販売	<ul style="list-style-type: none"> ■ 店舗運営のコスト削減および生産性の向上 ■ フードデザート問題の解消 <ul style="list-style-type: none"> ● 既存店舗では採算が見込めない立地(人口が少ない等)にも無人店は出店可能 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 無人コンビニの展開や、自走機能付きの小型自動販売機を小売に提供 <ul style="list-style-type: none"> ● 無人販売を行うモバイルスマートストアや、投資額を抑えて出店が可能なコンテナボックス型無人店の登場 	
共同購入型EC	<ul style="list-style-type: none"> ■ EC利用率が低く、低価格商品のニーズが高い地方在住者への対応やオンライン上でのショッピング体験の向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 大手企業は採算が見込みづらいことから、地方でのEC展開には慎重 	<ul style="list-style-type: none"> ■ まとまったエリアに住む人々が商品を共同購入することで、大規模仕入によるコスト削減や配送の効率化を実現 <ul style="list-style-type: none"> ● 中国で盛んなサービスの一方で近年、日本でも類似サービスの展開が進む 	

新たな収益源の獲得 ―販売方法の多様化― 事例紹介(メタバース・ライブコマース)

■ 大手百貨店の三越伊勢丹では、メタバース事業への取組を進めることで、若年層の顧客獲得及びBtoB領域での収益拡大を目指している

概要

取組イメージ

企業名

■ (株)三越伊勢丹

取組背景・目的

- 若年層へのアプローチ手段としてVRを活用
 - 現在、VRが主要で活用されているゲームにおけるメイン顧客はZ世代やミレニアル世代
- VRを活用することで、百貨店での買物時における友人、家族、店員との触れ合う”体験価値”のプロセスをECでの購入時にも提供

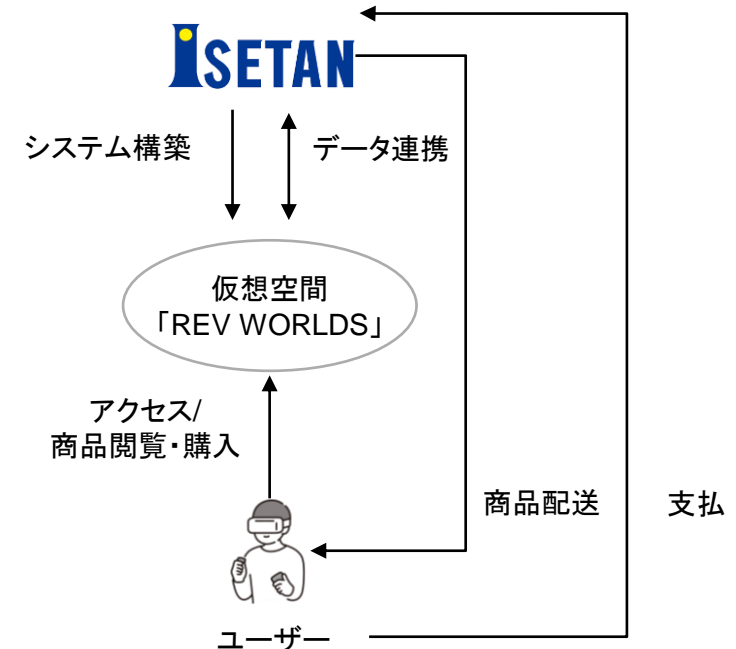
取組内容

詳細

- 2021年3月に、VRを活用したスマートフォン向けアプリ「REV WORLDS(レヴ ワールズ)」をリリース
 - 国内小売業でのメタバース事例が無い中で、メタバースの隆盛を受けて計画を前倒してサービスをリリース
 - 仮想空間内で三越伊勢丹のECショップや各ブランドのECサイトと連携
- 高い技術力が必要な要素を除き、大部分を内製化

成果

- 利用者の男女比率は約1:1と他VRサービスに比べて女性比率が高く、幅広い年代へも遡及
- 外部ECサイトに遷移したかを示す「クリックレート」が三越伊勢丹ECサイトと比較して約3倍



将来的にはBtoCのみならずBtoB領域への収益拡大を目指す

- ①アバター向けのアイテム販売(BtoC)
- ②仮想空間内への他の小売店の出店料(BtoB)
- ③企業への広告収益(BtoB)

新たな収益源の獲得 ―販売方法の多様化― 事例紹介(ネットスーパー)

- KrogerはOcadoグループと連携したネットスーパー専用の大規模倉庫や、instacartと連携したラストワンマイル配送を駆使し、ネットスーパー事業を展開している

概要

取組イメージ

企業名

- Kroger

取組背景・目的

- EC市場の隆盛によって消費者の支出がリアル店舗からECへ移行
 - コロナ禍による巣ごもり需要も影響
- ネットスーパーを活用し、リアル店舗の未出店地域にも事業範囲を拡大

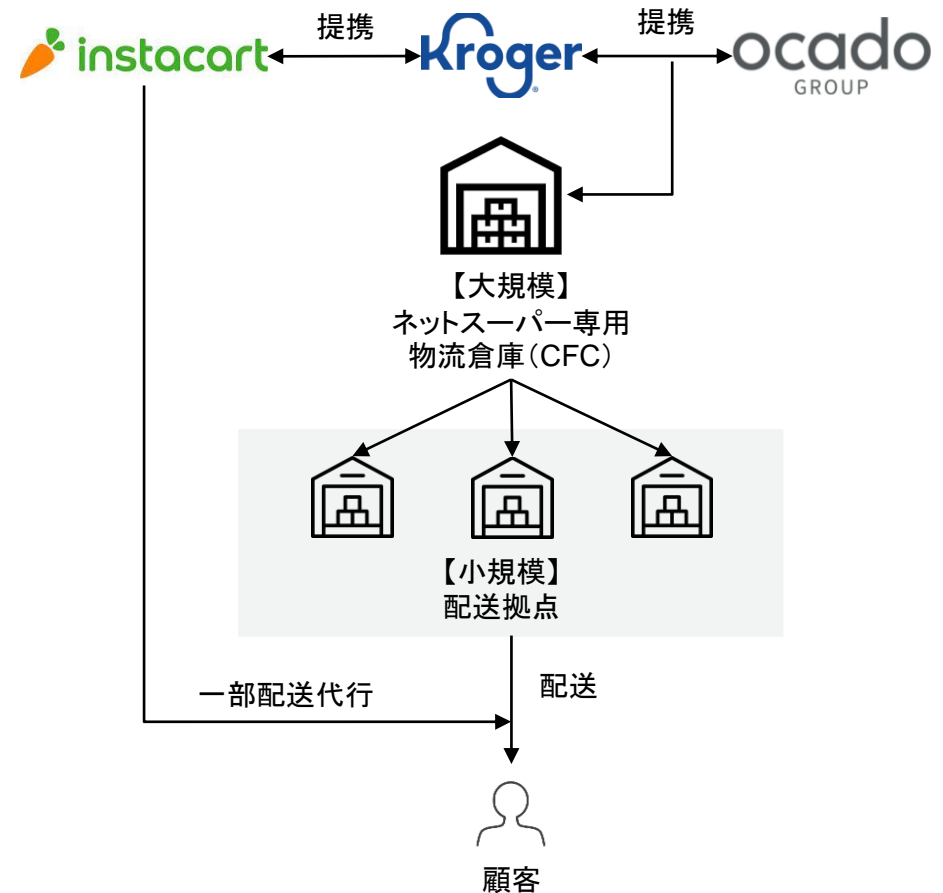
取組内容

詳細

- ECへの投資を増やすことに加え、ラストワンマイル配送を担うInstacartと提携するなど、他社サービスで事業補完を行い、ネットスーパー事業を拡充
 - Ocadoと提携したスーパー専用物流センター(CFC)と小規模配送拠点を活用し、未出店地域における事業エリアを拡大
- 2021年からガソリン料金割引や宅配手数料の無料などのサービスが受けられるネットスーパーのサブスクを提供

成果

- 2016年から5年間、毎年店舗数を減らしている中、ガソリン販売を除く売上が拡大
 - 16年度969億ドル→21年度1,232億ドル
- 飲食店向けの卸売事業時にもCFCを利用するなど、ネットスーパー起点でのビジネス展開が進む



新たな収益源の獲得 ―販売方法の多様化―

事例紹介(サブスクリプション)

- J.フロントリテイリングはサブスクリプション型のサービスを展開することで、従来の百貨店ビジネスが抱えるリアル店舗依存、フロービジネスからの脱却に挑戦する

概要

取組イメージ

企業名

- J.フロントリテイリング(株)

取組背景・目的

- サブスクリプション型のストックビジネスの展開により、従来の百貨店ビジネスが抱えるリアル店舗依存、フロービジネスからのビジネスモデルを分散
- 大量消費・大量生産のビジネスモデルから持続可能なビジネスモデルへの転換

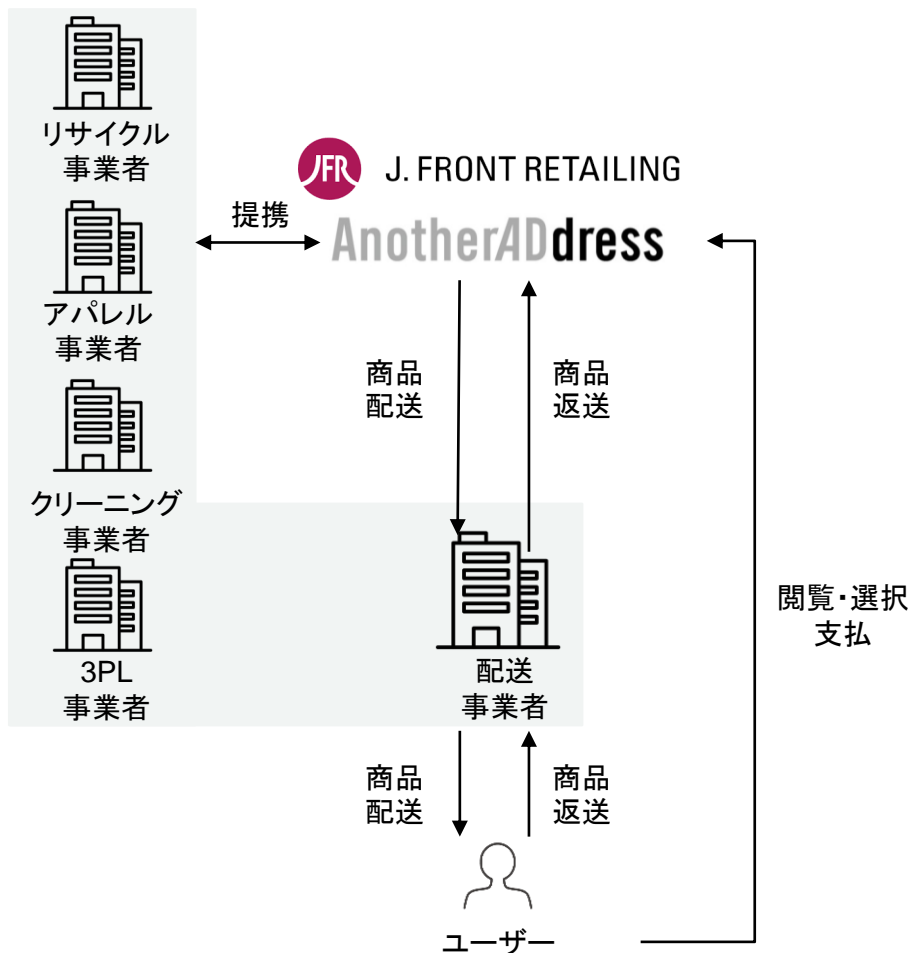
取組内容

詳細

- 2021年、ファッションサブスク事業「AnotherADdress」を開始
- ユーザーは国内外のブランド品を1か月間レンタル可能。月額料金には、往復の送料やクリーニング、基本的な修繕料金も内包
 - 百貨店が持つ、ブランド交渉力の強みを発揮し、取り扱いブランドを他社と差別化
 - 消費者は別途料金を支払うことで、レンタル商品を購入可能

成果

- 2022年9月時点の会員数は約1万人を超え、事業計画を大きく上回る実績
- 取り扱いブランドも拡充
- 解約率は月平均1%未満



新たな収益源の獲得 ―販売方法の多様化― 事例紹介(無人販売)

■ Tortoiseは目的地に自動運転で向かい、無人販売を行うスマートストアを通じて、小売店の人件費削減や人手不足の解消に貢献する

概要

企業名

■ Tortoise(米のカートメーカー)

取組背景・目的

- 輸送費及び人件費の削減
 - 地方店にとっての販売員不足解消にも寄与
- 出店地域を変動させることで、生産性を向上

取組内容

詳細

- 提携する小売企業に対し、無人販売を行う自動運転カート(スマートストア)を提供
 - スマートストアに小型の自動販売機を載せて、目的地まで自動運転した上で商品を販売
 - 購入者はコンテナの蓋にある電子マネーリーダーにタップし、支払うことで商品購入が可能
 - 遠隔操作するスタッフが販売員として顧客とコミュニケーションを取ることが可能

成果

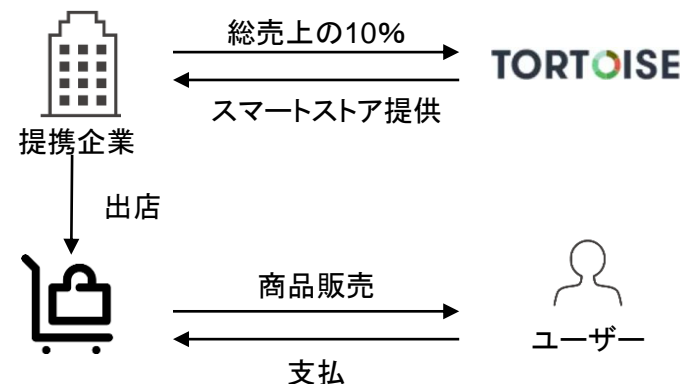
- 小売企業18社と提携済み(2022年3月時点)
- テスト時、1台1時間当たり80~100ドルを売上、一般的な自販機と比べ25倍生産性が高い(tortoise調べ)

取組イメージ



(出所1)

「クッキー2個7ドル」、「ペーストリー9個35ドル」の自動販売機を積んだ移動スマートストア



新たな収益源の獲得 ―販売方法の多様化― 事例紹介(共同購入型EC)

- 拼多多はEC商品の販売形式において、購入希望者を集める共同購入型ECを導入することで、大企業のECが浸透していない中小都市や農村部への進出を果たした

概要

企業名

- 拼多多(Pinduoduo)

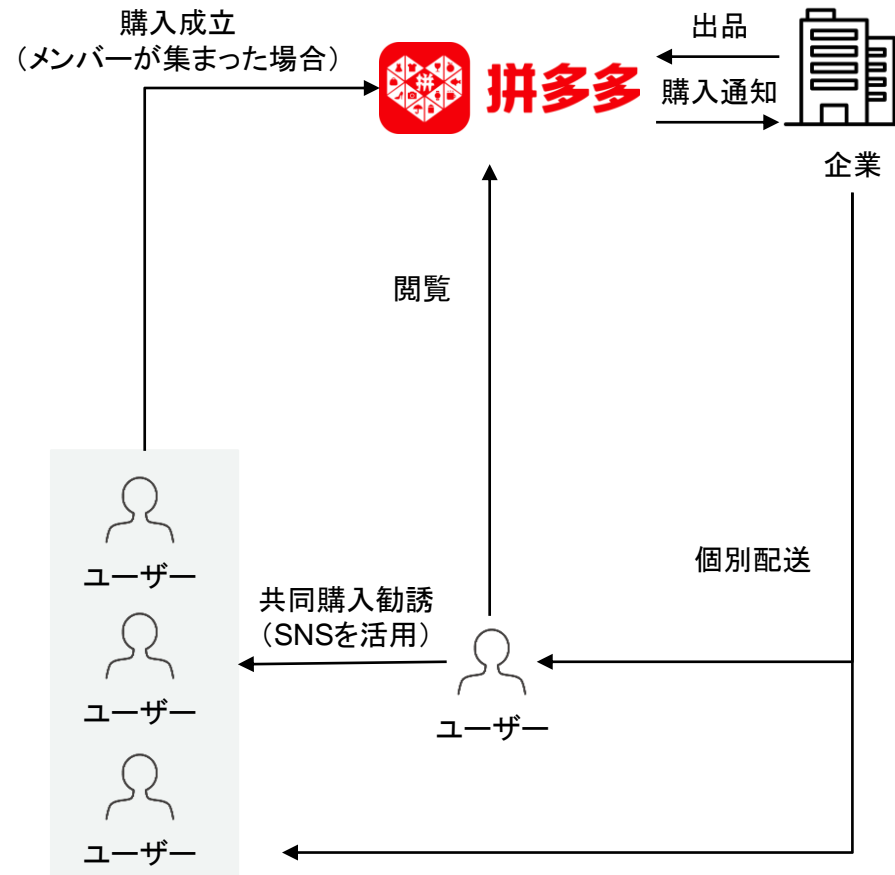
取組背景・目的

- 都市部よりもECの利用率が低い中小都市や農村部へのEC利用を根付かせることを志向
- 大手ECは大都市圏を中心にサービス展開

取組内容

- ある商品に対し一定数の購入希望者が集まれば販売し、集まらなければ不成立というECにおける「共同購入」の仕組みを構築
- 流通コスト・在庫コストを削減
 - 共同購入の勧誘にはWechatなど既存SNSを活用
- ユーザー数、売上高は拡大した一方で、ユーザー層の中心は所得の低い層であり、平均の客単価は低い
- 中国で構築したサプライチェーンを活用し、2022年9月には米国に進出
- 格安を売りにした越境EC「Temu」を立ち上げ






取組イメージ



新たな収益源の獲得 ―サプライチェーン上の拡張―

2

サプライ
チェーン
上の拡張

取組	背景	主な取組概要	企業例
卸売事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ ECやネットスーパーの展開に伴い、倉庫のスマート化や物流網を拡大 ■ コロナ禍をきっかけに、食材仕入れを抑えている店舗向けの少量仕入需要が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ネットスーパー事業などで構築した物流網を活用し、法人向けのBtoB食料品配送サービスを展開 <ul style="list-style-type: none"> ● 自店舗で扱う食材を小売店に配送 	 
配送事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従来コストセンターであった物流機能を収益源に転換することを志向 ■ また、EC利用の拡大などに伴って配達員が不測することの解消を志向 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社でラストワンマイル配送を担う、あるいは自社の配送リソースを他社に提供 <ul style="list-style-type: none"> ● 他社がEコマースに出品する商品を、店舗ピッキングした上で配達するサービス 	  

新たな収益源の獲得 ―サプライチェーン上の拡張― 事例紹介(卸売事業)

■ Krogerは自社の物流インフラを活用し、一般消費者向けだけでなく、飲食店向けの食品卸売事業を展開している

概要

取組イメージ

企業名

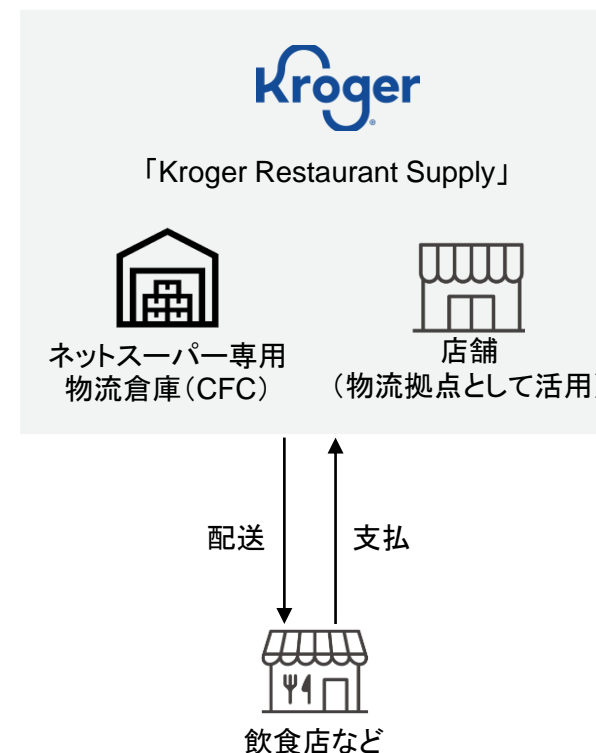
■ Kroger

取組背景・目的

- 原材料、輸送費の高騰やコロナ禍における需要の変動により物流の混乱、商品納入の遅延が発生
- ネットスーパー事業を通じて構築した物流インフラの用途拡大を志向

取組内容

- 2022年4月、自社物流インフラを活用し、飲食店向けの卸売事業「クローガー・レストラン・サプライ(Kroger Restaurant Supply)」を開始することを発表
 - 対象顧客は飲食店やベーカリー、ケータリング業者など
 - 週7日の3温度帯配送に対応し、深夜0時までに注文した場合、翌日食材が届く仕組み
 - 商品は1品からでも受付・配送可能



新たな収益源の獲得 ―サプライチェーン上の拡張― 事例紹介(配送事業)

■ Walmartは自前の配送網を活用し、他の小売業に対してラストワンマイル配送サービスを提供

概要

取組イメージ

企業名

- Walmart

取組背景・目的

- 全米に展開しているWalmartの約4700店舗の半径10マイル圏内の人口が、全米人口の9割を占めている
- 従来は、ギグワーカーを利用した短時間宅配を実施していたが、手数料支払いの必要性や、売価の統一が難しいことから宅配の自前化に至る

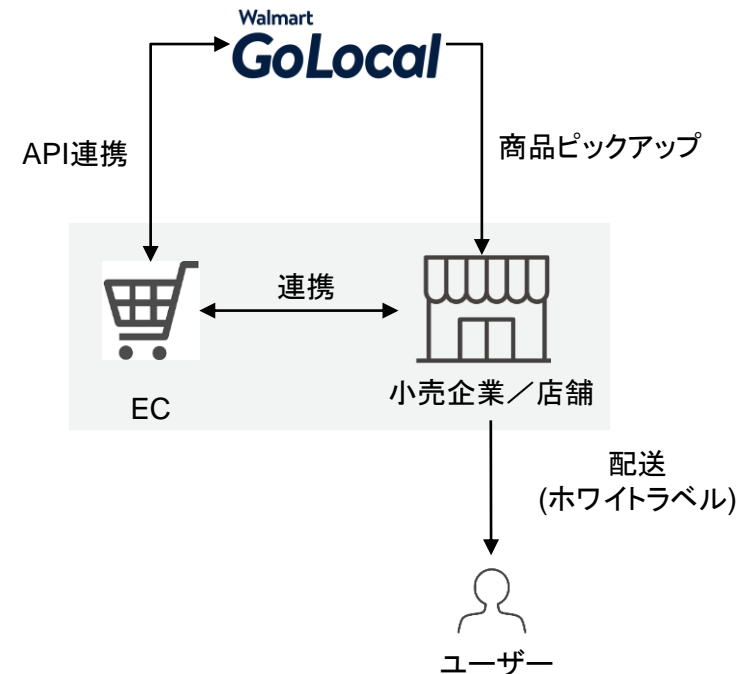
取組内容

詳細

- Walmartが自前で構築してきたオンデマンド型短時間宅配のシステムや配送スタッフを他の小売店に外販(名称は「GoLocal」)
 - ノンブランド(ホワイトラベル)で提供する為、導入企業は自社ブランドのサービスとして配送サービスを提供することが可能

成果













- 米ホームセンター最大手Home Depotやアパレル専門店チェーンのChico'sと提携



新たな収益源の獲得 ―サプライチェーン外への進出(多角化)―

3

サプライ
チェーン外
への進出
(多角化)

取組	背景	主な取組概要	企業例
金融領域	<ul style="list-style-type: none"> ■ クレジットカード会員や顧客データを持つことによる顧客との接点が多い強みを活かした、物販事業からの収益依存の脱却 <ul style="list-style-type: none"> ● 既存事業とのシナジーを見据えたオープンイノベーションの加速 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 銀行業や証券業への進出 ■ 新興企業に投資するVCの設立、スタートアップとの連携 ■ IT企業が提供するソフトウェアを取り入れ、金融サービスを提供(組み込み型金融) 	   
e-sports領域	<ul style="list-style-type: none"> ■ 拡大しているゲーミング市場へのアプローチ <ul style="list-style-type: none"> ● e-sportsを活用した小売事業における顧客層の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ e-sportsの大会やイベントを開催し小売店舗の魅力を向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 集客の向上だけでなく、グッズの共同開発・販売による売上の拡大なども目指す 	   
ヘルスケア領域	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国では個人が医療保険に加入する際に、プライマリ・ケア医を指定する必要がある、生活に密着する小売業界との相性が良い <ul style="list-style-type: none"> ● コロナ禍での電子処方箋の浸透や遠隔診療の技術発展なども寄与 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 医療サービス企業と提携し、スーパー内に簡易診療所を併設 ■ 遠隔医療・訪問医療の提供 	   

新たな収益源の獲得 ―サプライチェーン外への進出(多角化)― 事例紹介(金融領域)

- 高島屋は収益源の多角化と若年層の顧客獲得を目指し、銀行サービスや投資信託、保険販売など金融領域を拡大している

概要

取組イメージ

企業名

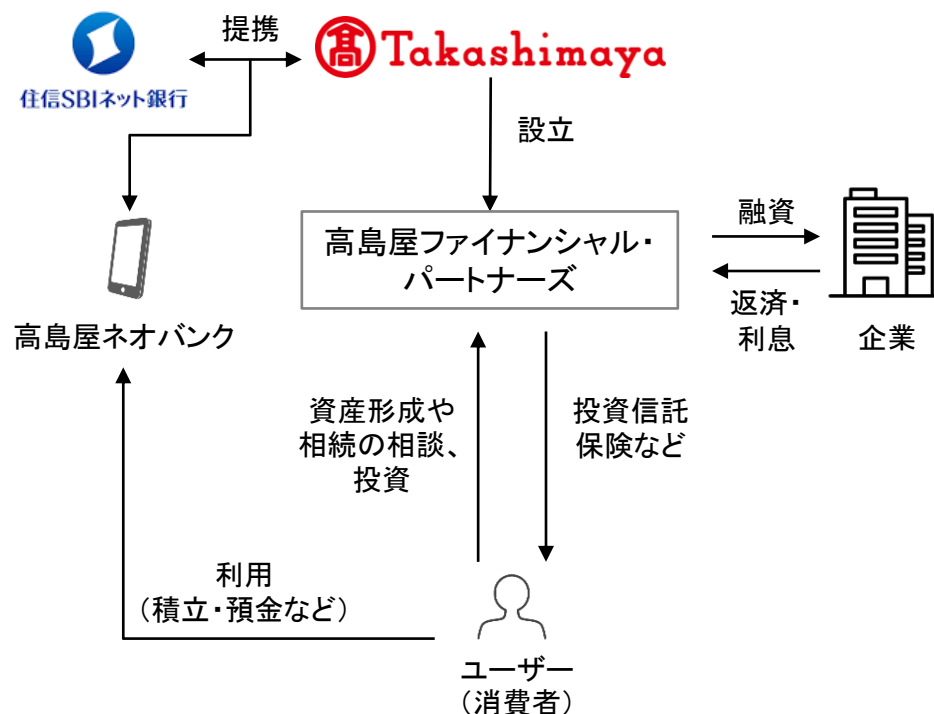
- (株)高島屋

取組背景・目的

- 金融事業拡大による収益の多角化
- 若年層(20~30代)の顧客化、顧客データの収集

取組内容

- 2020年3月にクレジットカード事業子会社の「高島屋クレジット」と保険代理業の「高島屋保険」を統合し、金融事業を担う子会社、「高島屋ファイナンシャル・パートナーズ」を発足
 - 資産形成や相続の相談
 - 投資信託や保険の販売
 - インターネットを通じて個人から集めた資金を企業に貸し付けるソーシャルレンディング事業に参入
- 2022年6月、住信SBIネット銀行と連携して銀行サービス「高島屋ネオバンク」を提供開始
 - 専用のアプリをダウンロードすることで預金、決済、融資のサービスが利用可能
 - 高島屋が1962年から続けている1年満期型の積み立てサービスの「タカシマヤ友の会」をデジタル化



新たな収益源の獲得 ―サプライチェーン外への進出(多角化)― 事例紹介(e-sports領域)

- J.フロントリテイリングは既存顧客の高齢化に対応すべく、e-sports事業を通じて若者への訴求及びイベントやグッズ販売による収益源の拡大を目指す

概要

取組イメージ

企業名

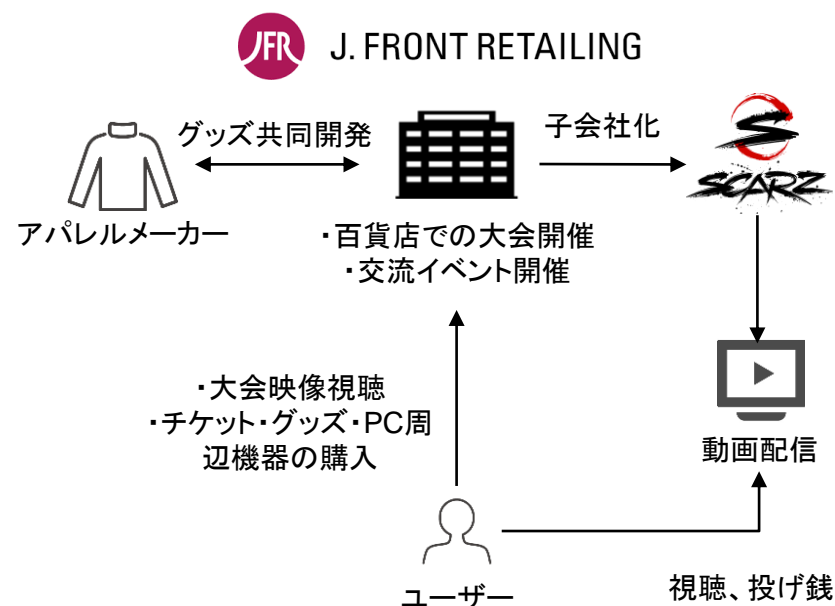
- J.フロントリテイリング(株)

取組背景・目的

- リアル店舗とネット通販での顧客奪い合いが激化する中、体験型のイベントに注力
 - e-sports事業を未来のエンターテインメント事業と見込み、黎明期からの参入を決定
- 顧客の高齢化に対応すべく、百貨店が弱点とする若年層への来客を期待

取組内容

- 2022年10月、e-sports事業への参入を発表。プロチーム「SCARZ」を買収し、店舗の魅力向上及び集客力を向上
 - 百貨店とのシナジーの創出を目論む
 - リアル×デジタル戦略の中でメタバースやNFTとの親和性も期待
- 今後は大会の開催や交流イベントを主催しつつ、商業施設内でのショップ開設やメーカーとのグッズの共同開発など関連事業を展開予定



新たな収益源の獲得 ―サプライチェーン外への進出(多角化)― 事例紹介(ヘルスケア領域)

- Amazonは、オンライン診療・処方箋の発行サービスや、薬局実店舗の運営、オンライン薬局の開設を通じて、将来的に拡大が見込まれるヘルスケア市場に向けサービスを提供している

概要

企業名

- Amazon

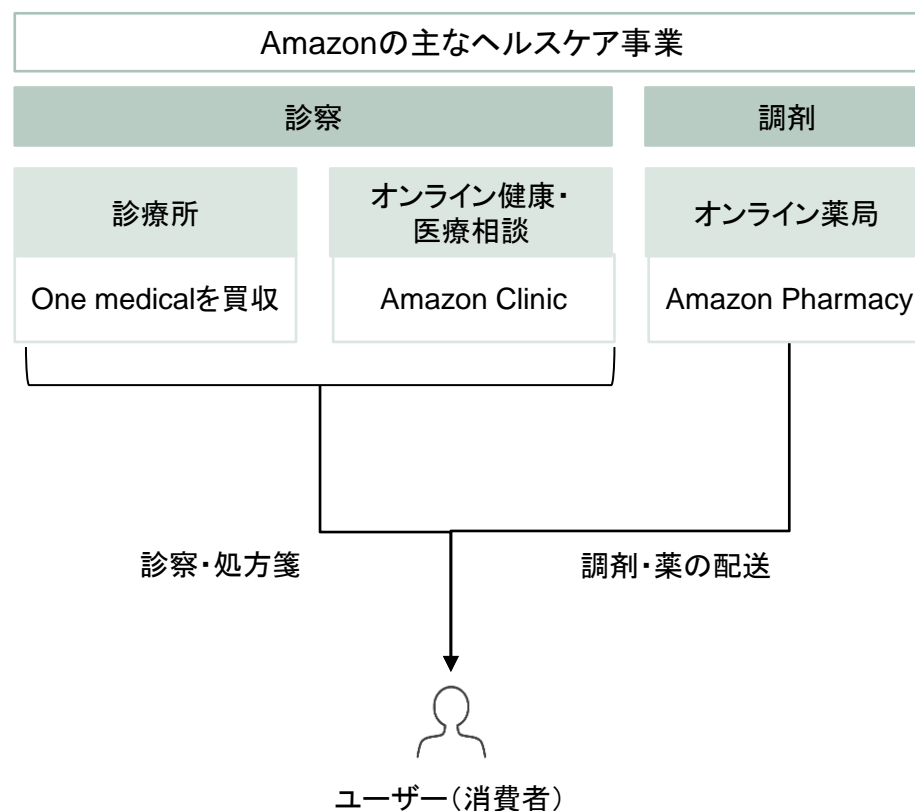
取組背景・目的

- 将来的に拡大が見込まれるヘルスケアの巨大市場を狙いアプローチ
 - 自社の従業員向けのヘルスケア事業を皮切りに、一般ユーザーへ向けたサービスを開始
- 新型コロナによるオンライン診療の需要が拡大

取組内容

- 2022年、オンライン診療や処方箋の発行が受けられるPFサービスの「Amazon Clinic」を発表
 - 2022年7月、全米で会員制医療サービス「One medical」を展開するワンライフ・ヘルスケアを買収し、全米で180以上の診療所を獲得するなどプライマリ・ケア事業を強化
 - オンライン診療の後、処方医薬の受取はオンライン薬局「Amazon Pharmacy」による配送も可能
- 2022年2月に開始した法人向け遠隔医療予約サービス等を提供する「Amazon Care」事業は2022年8月に打ち切りとなり、「Amazon Clinic」の成否が着目されている



取組イメージ



新たな収益源の獲得 ―データマネタイズ―

4

データ
マネタイズ

取組	背景	主な取組概要	企業例
リテール メディア	<ul style="list-style-type: none"> ■ 店舗やスマホアプリ、ECサイトなど小売業が「顧客接点」を多く持つ強みを活用 <ul style="list-style-type: none"> ● Cookie規制から小売が持つ1st Party Dataへの関心の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ウェブサイト、EC、スマホアプリ、デジタルサイネージといった小売企業が保有するメディアの広告枠をメーカー等に提供 <ul style="list-style-type: none"> ● 消費者の行動を分析することで、棚割りや売り場に対するプロモーションを最適化及び高付加価値化 	
データ販売・活用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商品開発・生産のデジタル化に伴い、ビックデータを活用した需要予測やトレンド予測の重要性が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商品開発などに向けて、小売業が保有するデータをメーカーや卸売業に提供し、データを共同利用 	

新たな収益源の獲得 ―データマネタイズ― 事例紹介(リテールメディア)

- 買物代行&即日配達サービスを主軸としていたInstacartは、自社で提供するプラットフォームを通じてメディア事業に参入した

概要

企業名

- Instacart

取組背景・目的

- 主力事業である買物代行&即日配達サービスの需要が低下
 - 委託金の負担が大きいSM各社が店内フルフィルメント業務を内製化
- 物販と比較して利益率が高く、BtoCサービスからBtoBビジネスモデルへの転換が求められている
 - 大手小売は広告事業を内製化しており、新たなプラットフォームの柱としてInstacartも着手

取組内容

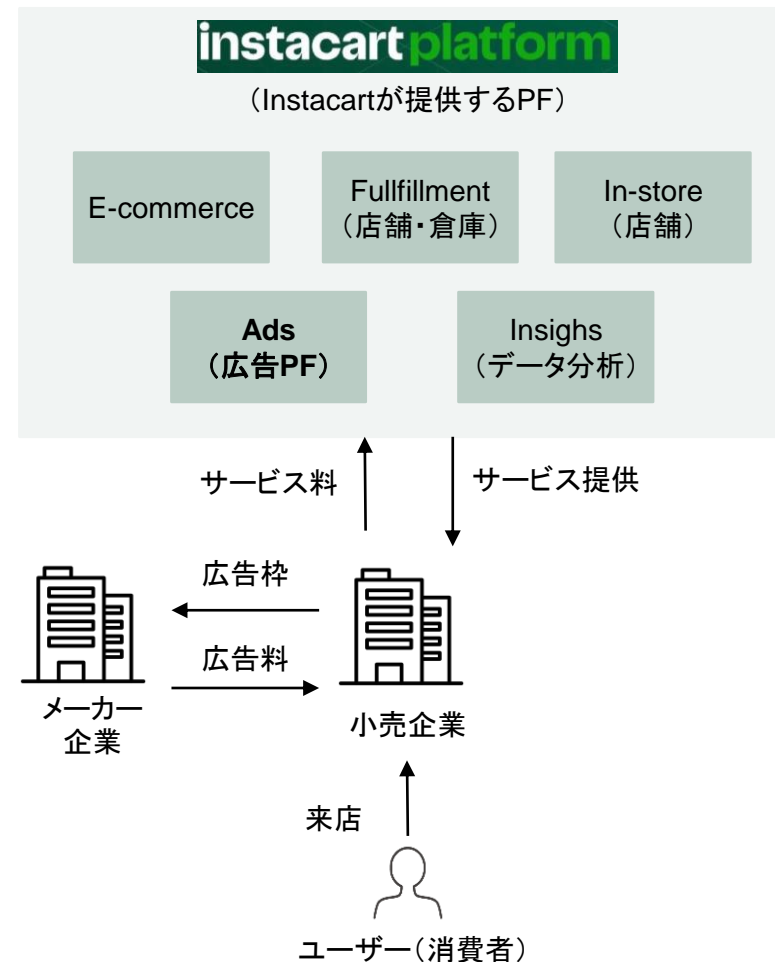
詳細

- 買物代行&即日配達サービスを主軸としていたInstacartは小売メディア事業を立ち上げ、自社のプラットフォームを通じて提供
 - 広告を含む店舗用のデジタルソリューションにより包括的に小売業者の売上拡大を支援
 - 広告システム「Instacart Promotions」により、ブランド企業や小売はスマホアプリやウェブサイト上での値引きや誘因策などの販売促進が可能

成果

- インスタカート・プラットフォームを通じて2022年4月から地方SM数社が広告をテスト導入

取組イメージ



新たな収益源の獲得 ―データマネタイズ― 事例紹介(データ販売・活用)

- アリババはEC、リアル店舗、物流、金融などで集約されたビックデータを基に、メーカーと商品の共同開発や工場のデジタル化支援などを推進している

概要

企業名

- アリババ

取組背景・目的

- BtoBオンラインPF「アリババ・ドットコム」、BtoC「Tモール」、CtoC「タオバオ」、物流、金融事業などによるオンライン・オフライン双方でのデータが蓄積したことで、開発・製造領域に進出

取組内容

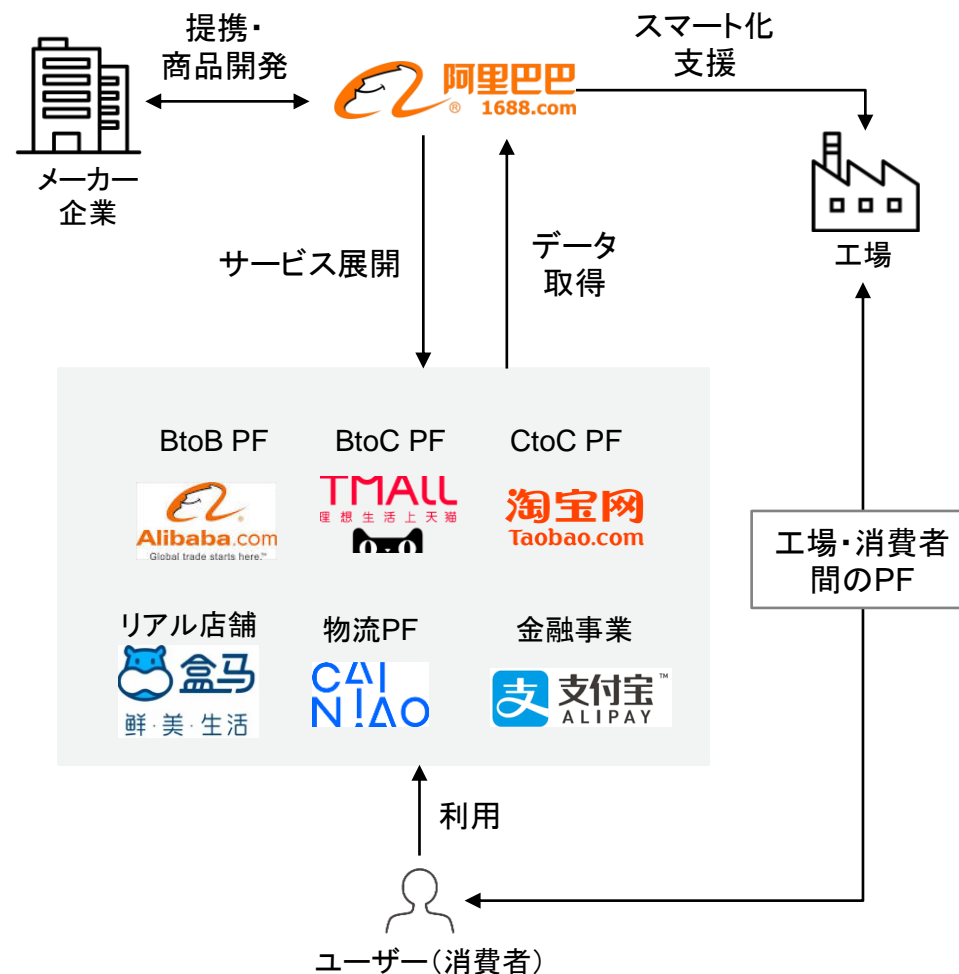
詳細

- 様々な事業で蓄積したビックデータを軸としたデータ販売やデータ活用を進める
- タオバオの出店者に対してビックデータを活用した需要予測やトレンド分析の提供
 - 工場・物流のスマート化支援
 - － 消費トレンドをもとにした生産ライン変更対応の迅速化
 - 工場と消費者を繋ぐプラットフォームの構築
 - － ライブコマースを用いて、工場・消費者間のインタラクティブな関係を構築し販売促進につなげる
 - 自社でのPBブランドの開発

成果

- 2019年に資生堂と戦略業務提携を締結
- アリババの持つ消費者データを活用し、資生堂の商品を共同開発するほか、戦略提携オフィスを開設




取組イメージ



新たな収益源の獲得 —RaaS (Retail as a Service)—

5

RaaS

取組	背景	主な取組概要	企業例
決済システム の外販	■ 非接触ニーズの高まりや、無人店舗運営に伴い、決済システムのノウハウが蓄積	■ レジなし店舗等で導入している認証・決済システムを外販	
倉庫システム の外販	■ ネットスーパー事業やラストワンマイル配送の展開に際して、自社に適した倉庫システム構築の必要性の高まり	■ 大型センター(CFC)、小型センター(MFC)など各社の展開サービスに適した倉庫システムを外販	
ビジネス モデルの外販	■ ネットスーパーや販売を目的としない「売らない店」など、新たな小売業態の隆盛	■ 無人店舗の開設支援や店舗運営システムの提供 <ul style="list-style-type: none"> ● 売らない店やネットスーパー等のビジネスモデル構築に必要なシステムの提供 	

新たな収益源の獲得 ―RaaS― 事例紹介(決済システムの外販)

- Amazonはレジ無しコンビニ「Amazon Go」で獲得したノウハウを基に、決済システムを他社に外販し収益を拡大している

概要

企業名

- Amazon(提供企業)
- Sainsbury's(導入企業例)

取組背景・目的

- コロナ禍を背景とした非接触ニーズの高まり
- 自社店舗で培った技術を外販することで収益拡大

取組内容

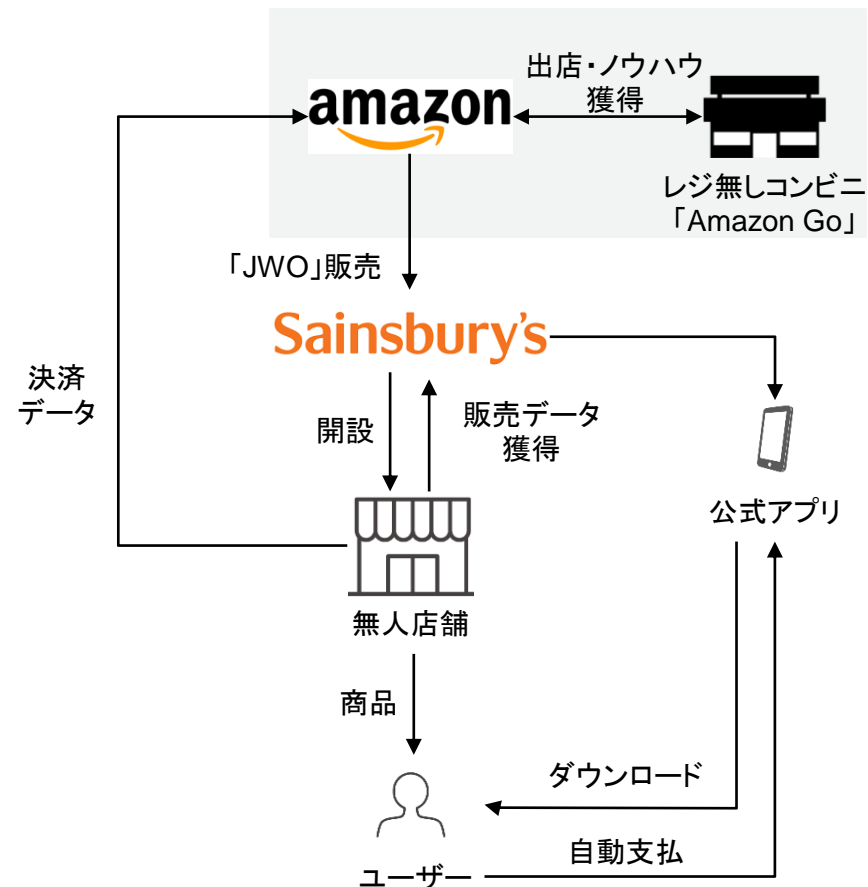
詳細

- Amazonは自社のレジ無しコンビニ「Amazon Go」で導入している決済システム「JWO」を2020年から他社へ外販
 - Amazonの会員登録や専用アプリのDLは不要
 - Amazonは決済とレシートに必要なデータを収集する一方で、店内での消費者の行動履歴等のデータは収集しないと発表
- 今後はAmazonの自店舗で活用されている手のひら決済(生体認証)も外販対象になると想定

成果

- 2021年、英大手スーパーのSainsbury'sがJWOを導入したコンビニをオープン
- 2021年、空港や駅構内でコンビニを展開するハドソンがイリノイ州の空港内コンビニでJWOを導入

導入事例



新たな収益源の獲得 ―RaaS― 事例紹介(倉庫システムの外販)

■ Ocadoはネットスーパー事業に必要な不可欠な大規模フルフィルメントセンターのシステムを外販することで収益を拡大している

概要

企業名

■ Ocado

取組背景・目的

- 英国での食品EC市場の競争が激化
- ネットスーパーで利益を上げるためには大量注文を効率的に処理するシステムが必要不可欠である一方で、大規模フルフィルメントセンターの開設には莫大な資金が必要。同業他社にシステムを販売することで投資資金を早期に回収することを志向

取組内容

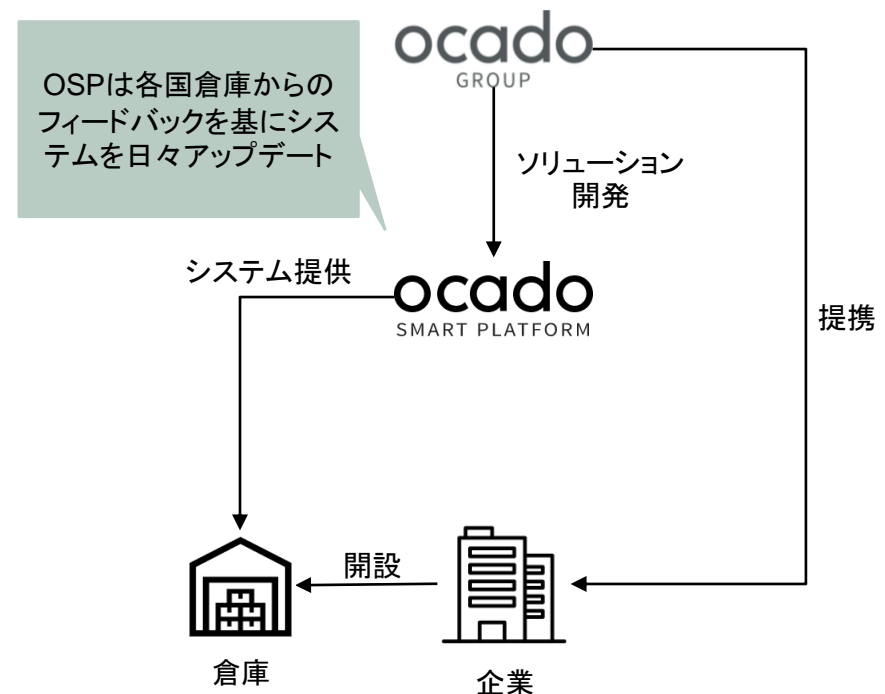
詳細

- AIとロボットを活用した大型自動倉庫による「集中型」モデルの物流システムを提供
 - オンライン食料品・日用品販売のソリューションである「オカド・スマート・プラットフォーム(OSP)」を世界中の小売業者に展開
 - 全工程をAIが管理し、リアルタイムで倉庫内の作業を効率化

成果

- 海外の小売企業と提携
 - 日本では2019年11月、イオンと提携し、2023年に日本で第一号のCFCを設立予定

取組イメージ



新たな収益源の獲得 ―RaaS― 事例紹介(ビジネスモデルの外販)

- ベータ・ジャパンはデータビジネスだけでなく「売らない店」のビジネスモデルを外販することで、収益拡大を目指している

概要

企業名

- ベータ・ジャパン(株)

取組背景・目的

- 店舗全体ではなく1区画の体験型スペースのみでの「売らない店」展開ニーズに対応
- 米国b8taからライセンスやソフトウェアを買い取ったことで、日本独自の事業展開が可能

取組内容

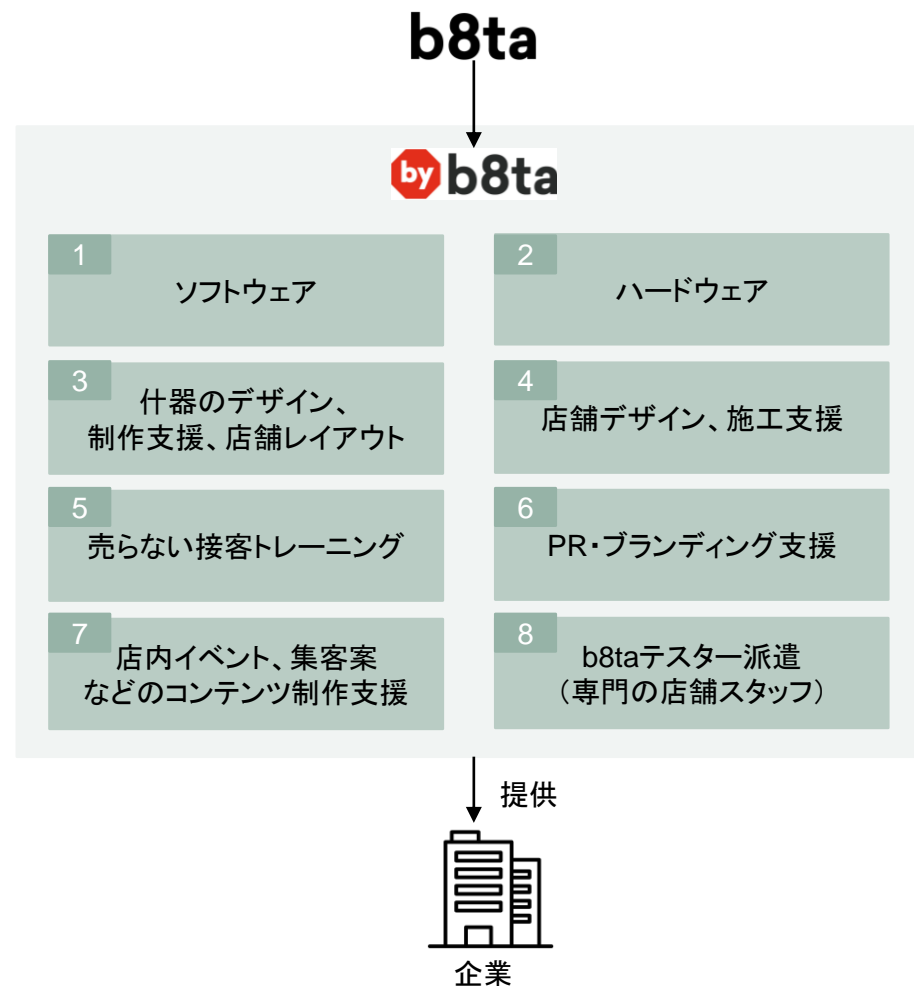
詳細

- ショールーム型の「売らない店」(b8ta)のビジネスモデルを2022年8月から「by b8ta」のサービス名で外販
 - ソフトウェア、ハードウェア、接客トレーニング、店舗デザインなど全8項目を提供
 - 最低限の機能を提供する「BASIC」
 - 最適な店舗レイアウトなどのコンサルティングを提供する「SPECIAL」
 - 8項目すべてを提供する「ALL」

成果

- 福島日産自動車(株)などに導入が決定
 - 2023年度中に30拠点導入を目指す想定

取組イメージ



1

新たな収益源の獲得

2

サプライチェーンの再構築

3

SDGsへの対応等の付加価値の向上

サプライチェーンの再構築






■ 近年、国内外の流通業が取り組んでいる「サプライチェーンの再構築」に関して以下の3つに分類

		概要	主な取組例	
サプライチェーン改革を通じた提供領域	1	SCの統合	<ul style="list-style-type: none">■ 小売業がサプライチェーンの川上に進出し、企画、製造、販売まで手掛けることで、消費者ニーズに素早く対応し、商品開発にて差異化を図る	<ul style="list-style-type: none">✓ SPA✓ PB
	2	付加価値	<ul style="list-style-type: none">■ IoT機器、ブロックチェーンの活用によるサプライチェーンの可視化や、企業が持つデータを共同利用することで、業務を高度化し、付加価値の向上を目指す	<ul style="list-style-type: none">✓ コントロールタワー✓ トレーサビリティ✓ データの共同利用
	3	高度化 コスト削減	<ul style="list-style-type: none">■ サプライチェーンにおいて、デジタル技術の活用や他社との提携による業務の効率化を図ることによって、コスト削減を目指す	<ul style="list-style-type: none">✓ デジタルツイン✓ 在庫管理/需要予測✓ 共同配送✓ 調整業務の効率化

サプライチェーンの再構築 ―SCの統合―

1

SCの統合

取組	背景	主な取組概要	企業例
SPA	<ul style="list-style-type: none"> ■ AIやIoT機器によりサプライチェーンの把握・可視化が進み、より短期間で消費者ニーズを把握することが可能になった ■ 自社で商品開発を行うことで調達先の平準化や供給量をコントロール 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「製造小売業」と呼ばれる商品の企画から生産、販売までを一貫して行うアパレルが始めたビジネスモデル <ul style="list-style-type: none"> ● 現在は、アパレルのみならず、家電量販店や食品スーパーも取組を開始 ■ 自社プラットフォームの使用により、現在の流行を即座に把握し、製品開発に活用 <ul style="list-style-type: none"> ● 少量ロットでも製造プロセスに反映 	 SEIYU  SHEIN
PB	<ul style="list-style-type: none"> ■ 利益率の向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 物価の上昇に対する粗利率向上の手段 ■ 顧客のPBに対する意識の変化 <ul style="list-style-type: none"> ● NBの模倣品ではなくて、PBにより得られる新しい価値やプレミアムな体験を重視 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 小売店や卸売業者などが独自に開発し販売するオリジナル商品を指す <ul style="list-style-type: none"> ● 従来はシンプルパッケージ&低価格路線が主流であったが、現在は高付加価値化及び環境、エコ、健康など様々な付加価値を付けたPB商品を販売 	  

サプライチェーンの再構築 ―SCの統合― 事例紹介(SPA)

- SHEINは自社で蓄積されたビックデータを基にデジタル化されたサプライチェーンを構築することで、商品開発・生産の高速化と低価格化を実現している

概要

企業名

- SHEIN

取組背景・目的

- 消費者ニーズの変化に素早く対応
 - SPAモデルの特徴である企画から販売までの期間をデジタル化されたサプライチェーンにより短縮し、他社と差異化
- 生産コストの削減

取組内容

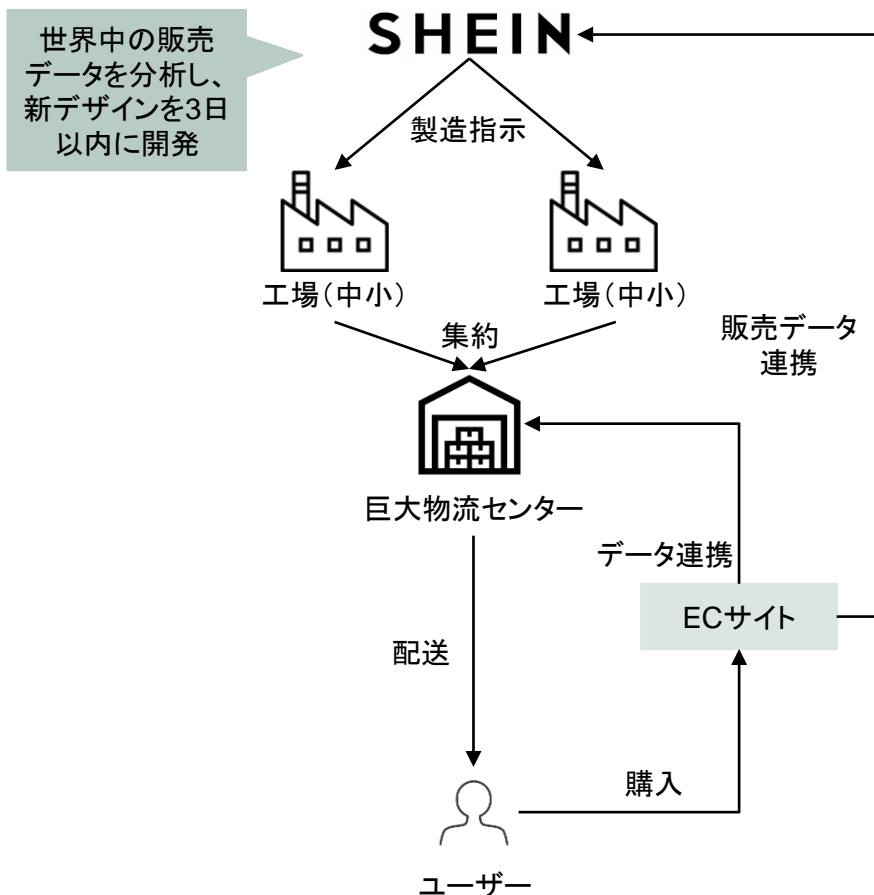
詳細

- 実店舗を持たず、オンライン販売に特化したDtoCモデルを展開
- 自社に蓄積されたビックデータを中心にユーザーの嗜好を科学的に解析。また、少量ロットであっても製造プロセスに反映させる独自PFを構築することで商品開発・生産体制のスピード、低価格を実現
 - データ解析結果を効率的に活用することでデザイナー個人による作業を軽減

成果

- SHEINの製造サイクルは、受注してから製品納品まで5日、長くて1週間といわれており、最も製造サイクルが早いとされる「ZARA」の14日間と比較しても、圧倒的な効率性を実現

取組イメージ



サプライチェーンの再構築 ―SCの統合― 事例紹介(PB)

- Albert HeijnはPBにおいて価格や質の差異化のみならず、コンセプトやサステナブルを意識した商品を開発している

概要

企業名

- Albert Heijn

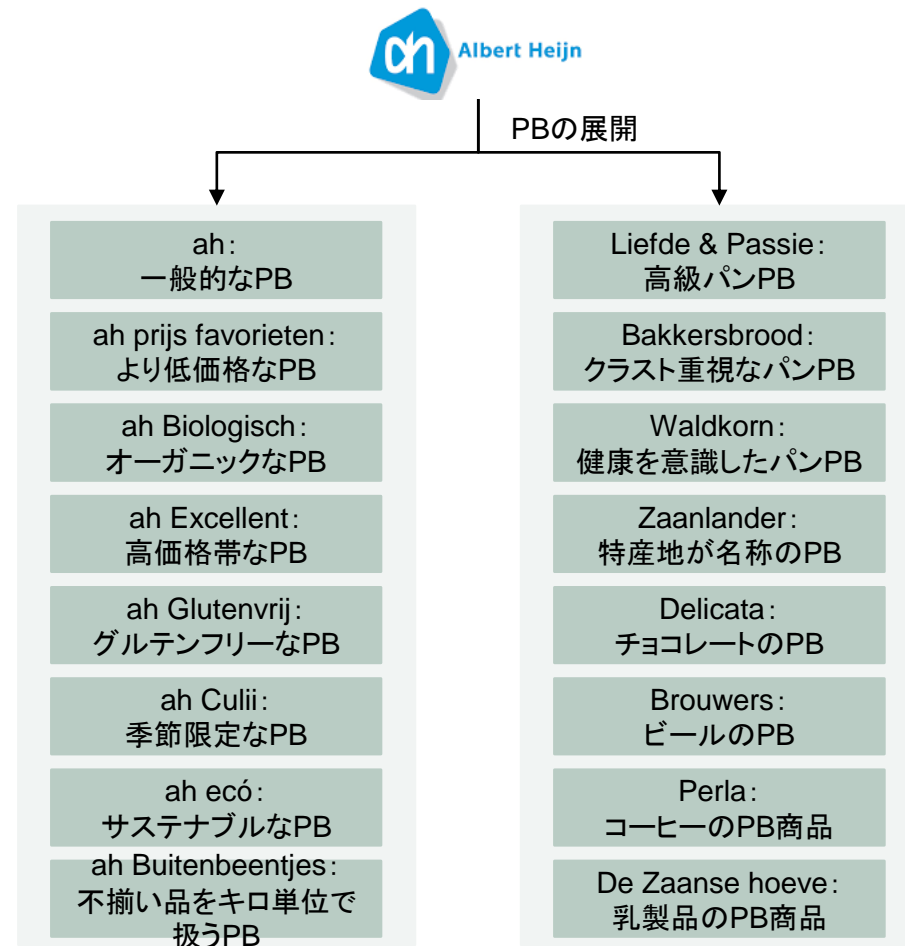
取組背景・目的

- PBの販売を通じて、環境への取組をアピール
- 価格の安さだけでなく、自社が狙うコンセプトやサステナブル社会への貢献を軸に商品を開発

取組内容

- 「ah」ブランドとして展開する8種類のPBと「ah」の付かない8種のPBの合計16種のPBを展開
- 健康に対する取組として、食品の栄養スコアを5段階で表示したPB商品(約6000品目)を展開
 - 代替肉を使用したPB商品やヴィーガン向けPB商品の拡大
 - 商品自体だけでなく、梱包方法を環境と健康に配慮したものに転換
- 2018年からPBのオレンジジュースを対象にブロックチェーンを活用し、サプライチェーンを透明化







取組イメージ



サプライチェーンの再構築 ―SCの高度化(付加価値)―

2

高度化
(付加価値)

取組	背景	主な取組概要	企業例
コントロール タワー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新型コロナによる都市封鎖などサプライチェーンの混乱による地政学リスクの顕在化 ■ 短期間かつ変化の激しい事業サイクルへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> ■ AI、機械学習、IoTを活用してサプライチェーン全体をリアルタイムで可視化 <ul style="list-style-type: none"> ● 最新情報の可視化に加え、需給変化のシミュレーション実施やその結果に基づく意思決定を支援 	
トレーサビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 食品産地偽装や高級ブランドの偽装品に対するサプライチェーン透明化の必要性の高まり <ul style="list-style-type: none"> ● 付加価値の向上にも寄与 	<ul style="list-style-type: none"> ■ サプライチェーンにおける素材調達や工場生産、輸送における計画と実績を可視化 ■ ブロックチェーン技術を活用した真贋証明 	  
データの 共同利用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社に蓄積された1st Party Dataを共同利用することで、1社では得られない多面的な情報を獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ■ メーカーや卸などの複数企業が購買データや商品データを共有 <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客の購買行動や消費性向をより詳細に把握することで、バリューチェーンの最適化やマーケティング施策に活用が可能 	 

サプライチェーンの再構築 –SCの高度化(付加価値)– 事例紹介(コントロールタワー)

■ SAPはコントロールタワーを活用し、グローバルサプライチェーンにおける他社の現状分析や自動化などを支援している

概要

企業名

- Orkla Food Ingredients: 利用
- SAP: 開発

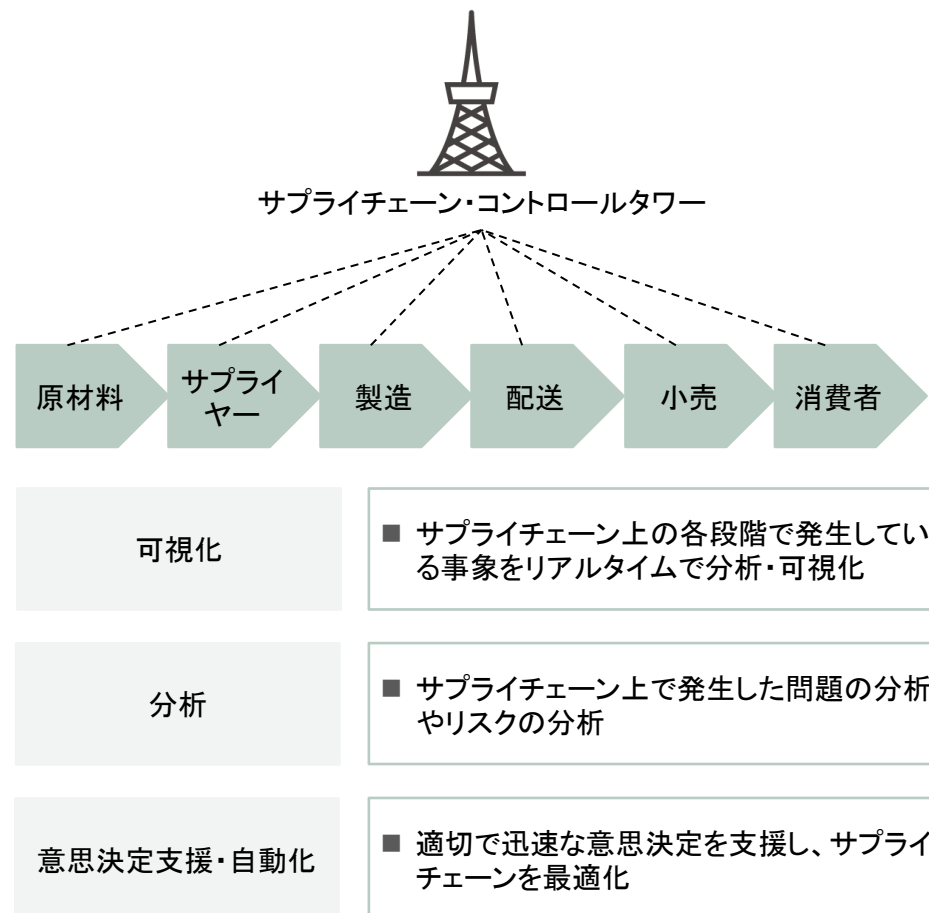
取組背景・目的

- サプライチェーンがネットワーク上の複雑な仕組みに変化していることから、供給網の可視化が困難になっている
- グローバルサプライチェーンにおける、混乱への影響を把握し、リスクを軽減可能

取組内容

- AIやIoTによるリアルタイムデータ収集を通じて、コントロールタワー機能を構築し、サプライチェーン全体を結合しているネットワークとして一元的に指揮・管理
 - リアルタイムでネットワーク全体を可視化することで、目に見えないリスクや混乱をリアルタイムで可視化
 - 的確な意思決定を実現するための情報提供
- 事業部門間のコラボレーションと生産フローのさらなる効率化の実現
- サプライチェーンプロセス関連業務の削減

取組イメージ



サプライチェーンの再構築 ―SCの高度化(付加価値)― 事例紹介(トレーサビリティ)

- WalmartとIBMはブロックチェーンを活用したトレーサビリティ・プラットフォームを構築し、食品の安全性を高める取組を実施している

概要

企業名

- Walmart
- IBM

取組背景・目的

- 世界規模の調達に伴うサプライチェーン経路の複雑化により、品質不安のある食品の追跡が困難
- 配送の各プロセスにおける証明書となることで、各プロセスの短縮化を実現

取組内容

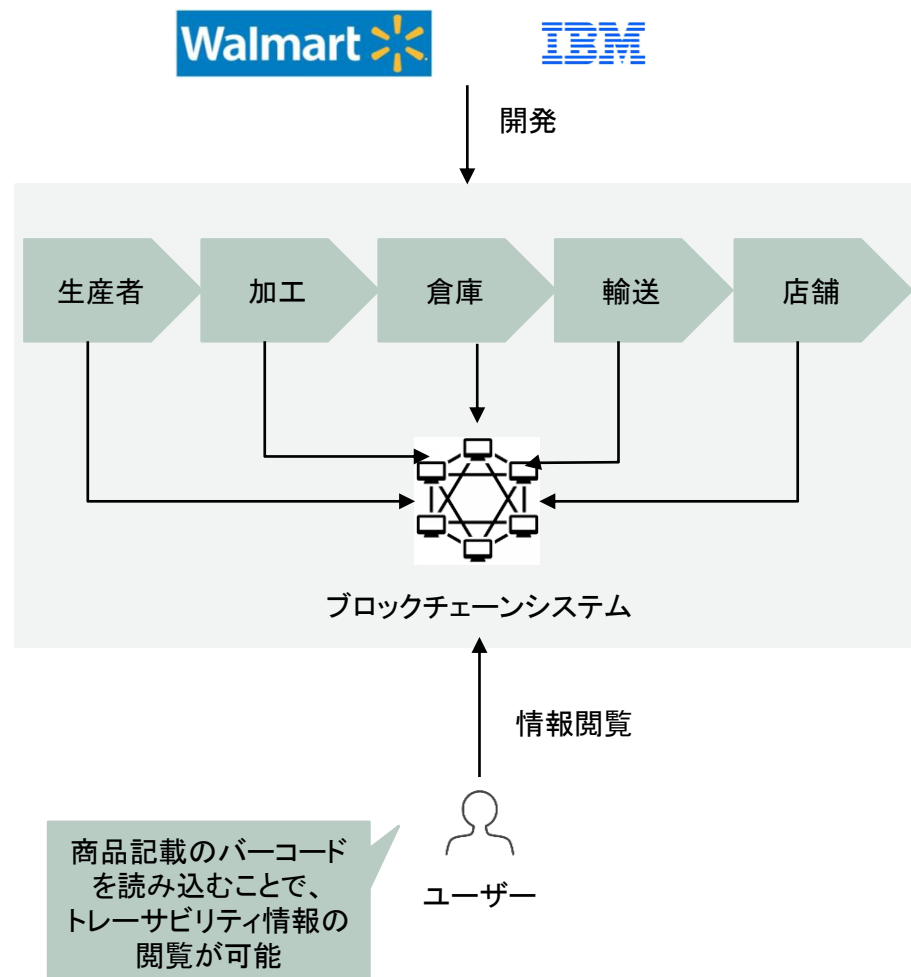
詳細

- WalmartはIBMと構築した食品トレーサビリティPFシステム「IBM Food Trust」を自社店舗に導入
 - ブロックチェーン技術を活用することで、生産地から店舗の棚までのルートを追跡する実証実験を中国で実施
 - 消費者はバーコードやQRコードを通じて情報にアクセス可能
- 食品問題発生時の拡散防止やサプライチェーン全体のデータ共有によるフードロス削減にも寄与

成果

- 従来は豚肉のトレーサに26時間を要していたが、トレーサビリティPFシステムの活用により数秒でトレーサが可能

取組イメージ



サプライチェーンの再構築 ―SCの高度化(付加価値)― 事例紹介(データの共同利用)

- 伊藤忠商事は自動発注システムを手掛けるシノプスと提携し、小売に提供しているデータを食品メーカーや卸に共有することで、食品流通全体の効率化を目指している

概要

取組イメージ

企業名

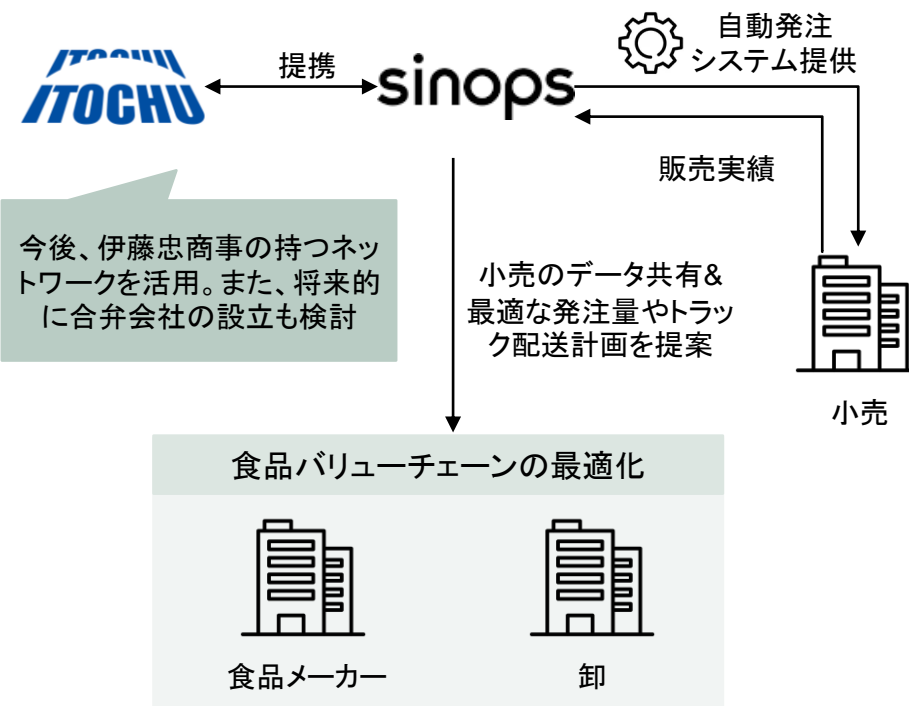
- 伊藤忠商事(株)
- (株)シノプス

取組背景・目的

- 食品物流の最適化による、食品ロスの削減や温室効果ガスの削減
- 労働力不足や物流コストの上昇

取組内容












- 伊藤忠商事は小売向け自動発注システムを手掛けるシノプスと業務提携し、小売店に提供していた需要予測のデータを食品メーカーや卸にも共有する仕組みを構築
 - 伊藤忠商事の持つグループ会社や取引会社のネットワークとシノプスが持つ需要予測の知見を活用
 - － 食品流通全体の効率化を目指すデマンド・チェーン・マネジメントPFの構築
 - － 流通業全体のDX推進
 - － SDGsへの貢献
 - － 合併会社の設立検討



サプライチェーンの再構築 ―高度化(コスト削減)―

3

高度化
(コスト削減)

取組	背景	主な取組概要	企業例
デジタルツイン	<ul style="list-style-type: none"> ■ 需給バランスの調整や在庫管理、輸送コストの把握など人間では最適化が困難な業務の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現実世界をサイバー空間にモデル化することでサプライチェーン全体との繋がりを多面的・定量的に分析 <ul style="list-style-type: none"> ● サーバー空間で高速シミュレーションを実施し、最適なオペレーションを計画・立案 	 
在庫管理/ 需要予測	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在庫の最適化による廃棄コスト削減 ■ 店舗業務における人員の削減 <ul style="list-style-type: none"> ● 教育コストの削減 	<ul style="list-style-type: none"> ■ AIを活用して在庫管理や発注業務を最適化 <ul style="list-style-type: none"> ● 効率的に商品を販売可能 ● ビックデータを活用し、人間では把握が困難な情報を分析 	   
共同配送	<ul style="list-style-type: none"> ■ 物流業界の運転手不足や賃金の高騰 <ul style="list-style-type: none"> ● 長時間労働の削減や荷役作業の軽減が必要不可欠 ■ 温室効果ガス排出量の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 共同配送を目的とした物流倉庫やトラックの共同利用 <ul style="list-style-type: none"> ● メーカー、卸、小売など業種を超えた取組の開始 ● 車両台数の削減、積載率の向上 	  
SC調整業務の 効率化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取引の小ロット化、製品の複雑化・多様化、きめ細かいニーズへの対応要求の増加 <ul style="list-style-type: none"> ● 人手を介して行っている取引相手との複雑な調整業務を、短時間かつ大量に正確に実施する必要性が高まっている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ サプライチェーン上で生じる企業や組織、個人間での調整業務効率化を目指すことを目的としたコンソーシアムの設立 <ul style="list-style-type: none"> ● 先進技術の活用によるソリューション開発や実証実験を実施 	 

サプライチェーンの再構築 ―高度化(コスト削減)― 事例紹介(デジタルツイン)

- Krogerはエヌビディアと協業し、デジタルツインによるシミュレーション基盤を構築し、出荷ロジスティクスの改善や店舗での買い物体験の向上を目指している

概要

取組イメージ

企業名

- Kroger
- エヌビディア

取組背景・目的

- 出荷などロジスティクスの業務改善
- 店舗、EC両方における顧客へのパーソナライゼーションに注力

取組内容

- KrogerはデジタルツインやAIを活用した鮮度管理や物流効率化を目指し、エヌビディアと協業
 - 店舗レイアウトや店舗業務等を正確に反映させるために作られた仮想モデルを構築
 - 仮想モデルを活用し、出荷ロジスティクスの改善、ならびに店舗での買い物体験の向上を目指している
- Kroger本社に研究開発施設とデモンストレーションセンターを開設
- 今後、エヌビディアの半導体を搭載したAIシステムを導入し、クローガーの約2,800店舗で活用可能な解析結果を収集



(出所2)

デジタルツイン

今後両社は以下3点を目指すと発表

1. コンピュータビジョン(コンピュータによる画像処理や認識)とアナリティクスを通じた鮮度劣化の兆候発見
2. ラストワンマイル配送の動的な経路決定
3. デジタルツインによる店舗シミュレーションを通じた店舗の効率化および業務プロセスの最適化

(画像出所2) Kroger 提供写真

サプライチェーンの再構築 ―高度化(コスト削減)― 事例紹介(在庫管理／需要予測)

- ライフコーポレーションはAI需要予測を活用した自動発注システムを利用することで、発注業務コスト及び商品欠品・廃棄ロスを削減している

概要

企業名

- (株)ライフコーポレーション

取組背景・目的

- 発注作業に要する膨大な時間を削減
- 人間では予測できない気象データやイベントによる人流の変化を把握することで高精度な予測を目指す

取組内容

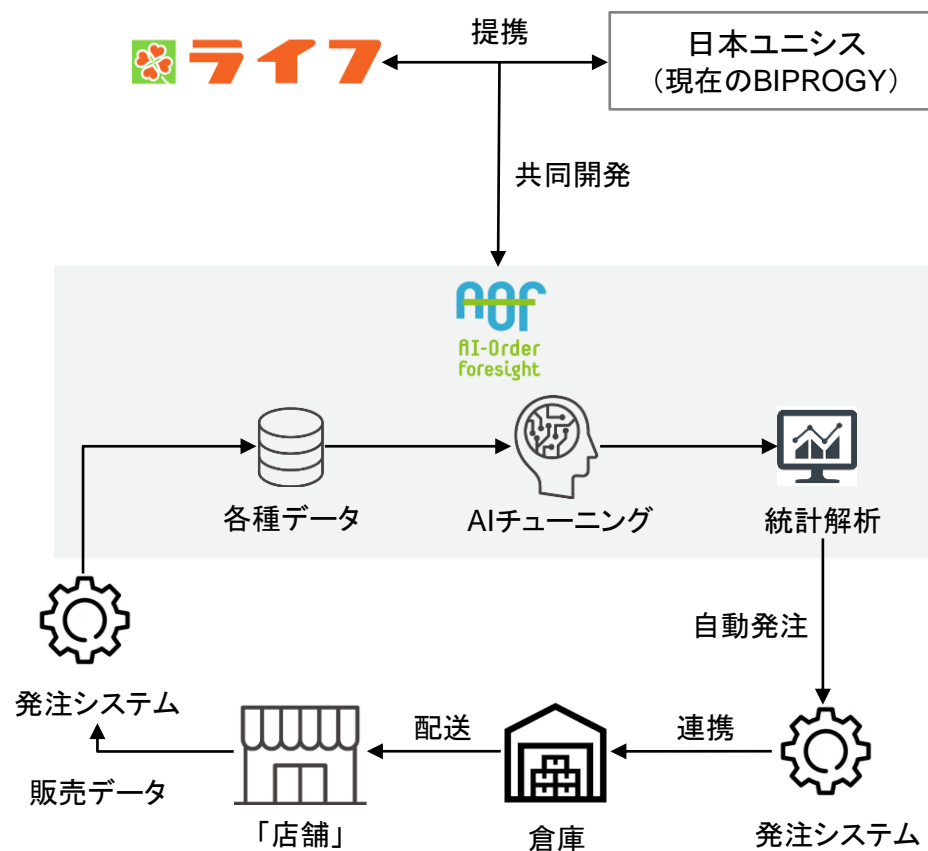
詳細

- 2021年、日本ユニシス(現在のBIPROGY)と共同開発したAI需要予測による自動発注システム「AI-Order Foresight」を全店で導入
 - 気温、天気、季節、イベントなどの情報をもとに分析
 - 販売期間が短く精度面で対応が困難だった牛乳等の日配品についても、発注の自動化が可能

成果

- 日配品発注業務を年間15万時間削減(2021年1月時点)
 - 発注業務自体の短縮に加え、従業員への教育コストも削減

取組イメージ



サプライチェーンの再構築 ―高度化(コスト削減)― 事例紹介(共同配送)

- 小売、卸、食品、日用品メーカー約50社は物流コストの上昇やトラックドライバー不足を背景に、業種を超えた共同配送の実現に向けて2025年までにトラックや物流拠点の共同利用を開始する
概要

企業名

- 小売:イオン(株)、コンビニ各社など
- メーカー:味の素(株)、キューピー(株)など
- 卸売(株)あらた、伊藤忠食品(株)など

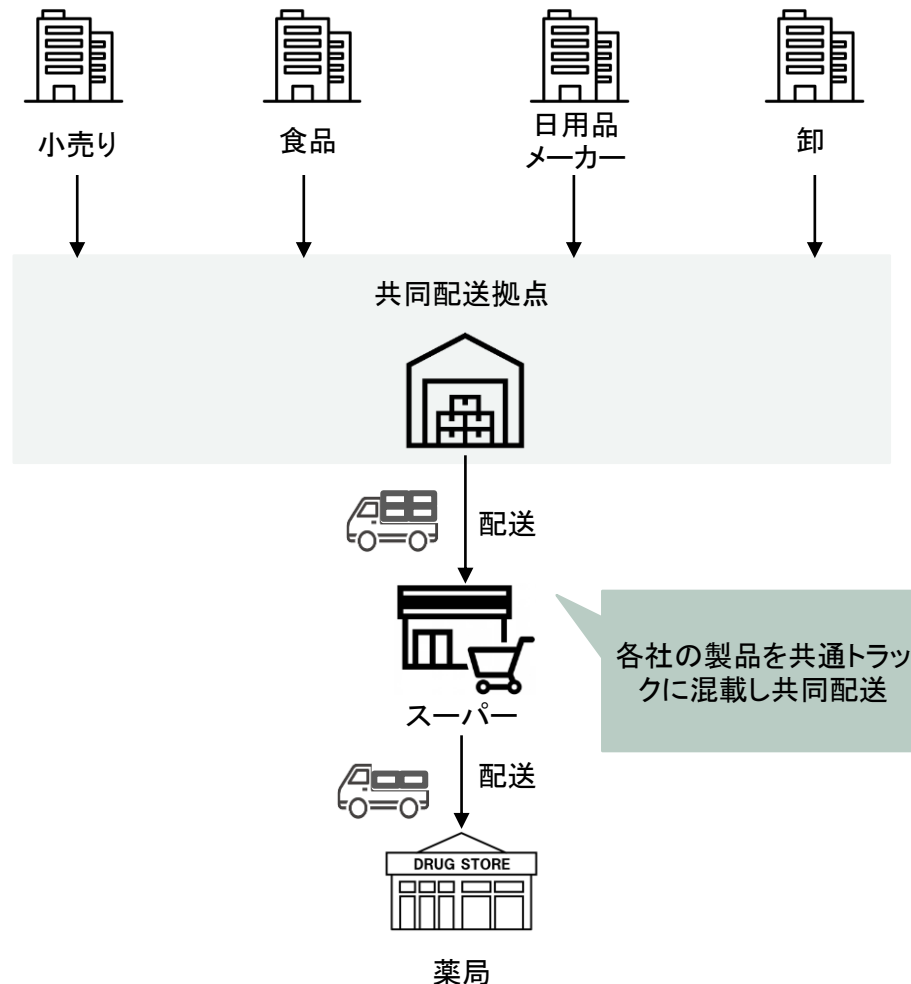
取組背景・目的

- 物流コストの上昇やトラックドライバーの不足
 - 2024年度に始まるドライバーの残業上限規制(2024年問題)
- 温室効果ガス排出量の削減

取組内容

- 小売、卸、食品、日用品メーカー約50社が業種を超えた共同配送に乗り出し、2025年までにトラックや物流拠点の共同利用を開始
 - 複数社の製品を混載することで積載率を高めて輸送効率を向上や温室効果ガス排出削減を目指す
 - 小売や卸、食品、日用品メーカーなどでつくる「製・配・販連携協議会」に加盟する約50社が中心
- 2030年までにコンテナやパレットなど物流資材の標準化を目指す
- 過去に味の素やハウス食品グループ本社、カゴメなど5社も共同物流会社、F-LINE(エフライン、東京・中央)を立ちあげ

取組イメージ



サプライチェーンの再構築 ―高度化(コスト削減)― 事例紹介(調整業務の効率化)

- 企業や大学がサプライチェーンにおける阻害要因の効率化を目指すコンソーシアムを開設し、サプライチェーン上の調整業務の効率化を目指している

概要

企業名

- 日本電気(株)、沖電気工業(株)、豊田物流(株)など

取組背景・目的

- サプライチェーンにおいて日々発生している「企業・組織・個人間での利害や挙動の調整業務」の効率化を目指す

取組内容

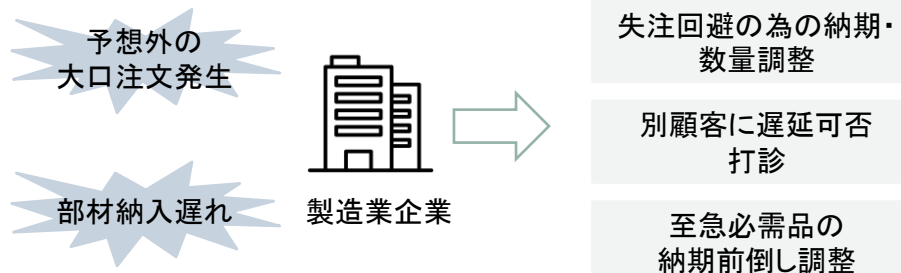
- NEC、沖電気工業、豊田通商、BIRD INITIATIVE、東京農工大学、中央大学、名古屋工業大学の7社は、ユーザー/ベンダーや大学など合計33会員で構成する「自律調整SCMコンソーシアム」を設立
 - サプライチェーンの効率性を阻害するユースケース群に関して、先進技術の活用によるソリューション開発や実証実験を実施予定
- Negotiation Automation Platform Testbed を提案し採択(2019/08)
- 四半期会合や展示会で、進捗報告とプロモーションを継続実施
- データ交換を扱う技術部会への参加

コンソーシアムでの検討対象の調整業務例

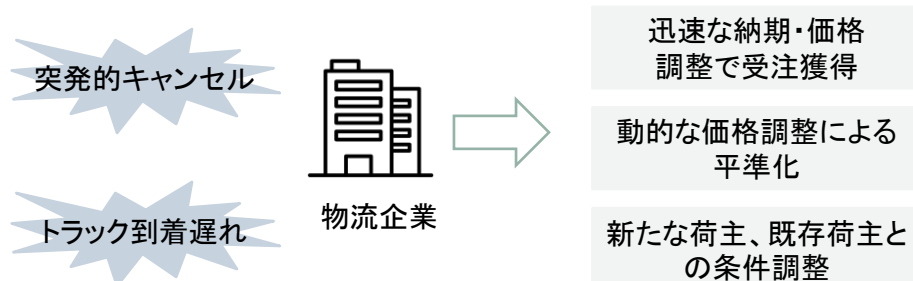


自律調整SCMコンソーシアム

製造業での調整業務例



物流業での調整業務例



1

新たな収益源の獲得

2

サプライチェーンの再構築

3

SDGsへの対応等の付加価値の向上

SDGsへの対応等の付加価値の向上

■ 近年、国内外の流通業が取り組んでいる「SDGsへの対応等の付加価値の向上」に関して以下の4つに分類





SDGsへの対応を通じた付加価値の向上

		概要	主な取組例	
環境	1	脱炭素	<ul style="list-style-type: none">■ 日本政府が課した2030年度の温室効果ガス排出量46%削減や2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、サプライチェーン上での省エネや再生エネルギーの活用などが進んでいる	<ul style="list-style-type: none">✓ 電気/水素トラックによる配送✓ ゼロエネルギー店舗✓ 環境債/SLB✓ カーボンオフセット
	2	廃棄物削減	<ul style="list-style-type: none">■ 食品ロスの削減やプラスチック容器削減を目的として、AIやプラットフォーム活用したフードシェアやダイナミックプライシングなどの取組が進んでいる	<ul style="list-style-type: none">✓ AI鮮度予測/管理✓ 量り売り✓ フードシェアPF✓ ダイナミックプライシング✓ リューザブル・パッケージの活用
社会	3	社会問題の解決	<ul style="list-style-type: none">■ ブロックチェーンを活用したサプライチェーンを一括で管理する技術や管理体制・仕組みを構築することで、輸入品に対する人権侵害の有無など過程を詳しく把握■ フェアトレード商品認証を受けた原材料を利用することによる、貧困や飢餓の解消	<ul style="list-style-type: none">✓ 人権問題の把握・調査✓ フェアトレード商品✓ 環境配慮商品
地域	4	地域への貢献	<ul style="list-style-type: none">■ 生鮮食料品の入手が困難な地域に住む人々や生活困窮者に向けて、地域インフラの維持として支援を実施	<ul style="list-style-type: none">✓ フードデザートの解決✓ フードバンク・フードドライブ✓ 地域活性化

SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―脱炭素―

1

脱炭素

取組	背景	主な取組概要	企業例
電気/水素トラックによる配送	<ul style="list-style-type: none"> ■ Scope3に該当する仕入・物流における二酸化炭素排出量の削減 <ul style="list-style-type: none"> ● フードマイレージ数値の高い日本において、輸送上の温室効果ガス削減の必要性は大きい 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存の自動車メーカーとの提携による燃料電池(FC)小型トラック導入に向けた実証実験の開始 ■ 自社配送用のEVを小売主導で開発 	
ゼロエネルギー店舗	<ul style="list-style-type: none"> ■ 使用電力の多い小売店舗における温室効果ガスの削減目標の達成 ■ 地域インフラとして、蓄電池による非常用電源拠点としても貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 太陽光パネルや蓄電池を活用し、店舗における使用量を上回る再生可能エネルギーを生成することで、ゼロエネルギー店舗を実現 <ul style="list-style-type: none"> ● 地域電力網へ余剰電力の販売や消費者からの再生エネ買取も進む 	
環境債/SLB	<ul style="list-style-type: none"> ■ 債権の出し手・買い手共に社会的なイメージ向上 ■ 欧州や日本では政府の補助金が取組を後押し 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境事業や社会貢献事業に用途を限定する環境債の発行 ■ サステナビリティまたはESG目標の達成状況に応じて、財務や特性が変化するサステナビリティ・リンク・ボンド(SLB)の発行 	
カーボンオフセット	<ul style="list-style-type: none"> ■ 店舗運営や物流など、やむを得ずに排出してしまう温室効果ガス排出に向けた対策の必要性が高まる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経済活動を通じて自社で削減が出来ない温室効果ガスの足りない分を、他企業・消費者から購入することで、埋め合わせ 	

SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―脱炭素― 事例紹介(電気/水素トラックによる配送)

- 国内のコンビニ大手3社はトヨタ自動車、日野自動車と連携し、燃料電池小型トラックを活用した走行実証実験及び今後の普及に向けた環境整備に取り組んでいる

概要

取組イメージ

企業名

- (株)セブン-イレブンジャパン、(株)ファミリーマート、(株)ローソン、トヨタ自動車(株)、日野自動車(株)

取組背景・目的

- 配送に伴う二酸化炭素排出量の削減

取組内容

- セブン-イレブン、ファミリーマート、ローソン、トヨタ自動車、日野自動車は5社が共同し、燃料電池(FC)小型トラックの導入を検討、また将来の普及に向けた環境整備に取り組むことで合意
 1. 2021年に走行実証実験を実施
 2. 走行実証を踏まえ、ビジネス的・社会的に実用化可能かを2022年以降検討
 3. 将来の普及に向けて2022年以降も使用実態を通じて、利便性の追求や課題の洗い出しなどを実施
 4. 国・自治体・水素ステーション事業者などとも協力し、将来の仕組みづくりの支援、協力体制について検討



SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―脱炭素― 事例紹介(ゼロエネルギー店舗)

■ イオンは再生可能エネルギーを使用することで、非化石証書を使わずにゼロエネルギー店舗の実現を目指している

概要

企業名

■ イオン(株)

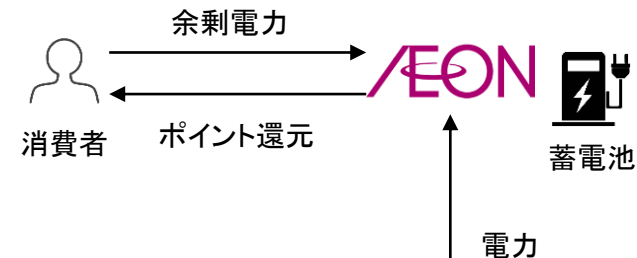
取組背景・目的

- 2018年3月に「イオン脱炭素ビジョン2050」を発表し、脱炭素への取組を加速
 - 2021年7月に、当初2050年とした脱炭素達成目標年を2040年に前倒しすると公表

取組内容

- 傘下のイオンモール施設内にて使用する電力(テナント店舗の使用電力含む)をCO2を排出しない電力(CO2フリー電力)とすることを発表し、2022年から各店舗への導入を開始
 - 太陽光パネルを自ら設置するほか、メガソーラーなど発電事業者と契約を結び、再エネを買取
 - 太陽光発電の余剰電力を提供する消費者にポイントを還元する手法を導入予定
 - 2040年までに、国内約160か所全ての大型商業施設でCO2排出ゼロが目標

取組イメージ



SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―脱炭素― 事例紹介(環境債/SLB)

■ Tescoは小売業として初めて、温室効果ガス排出量の削減目標と連動させたサステナビリティ・リンク・ボンド(SLB)を発行した

概要

企業名

■ Tesco

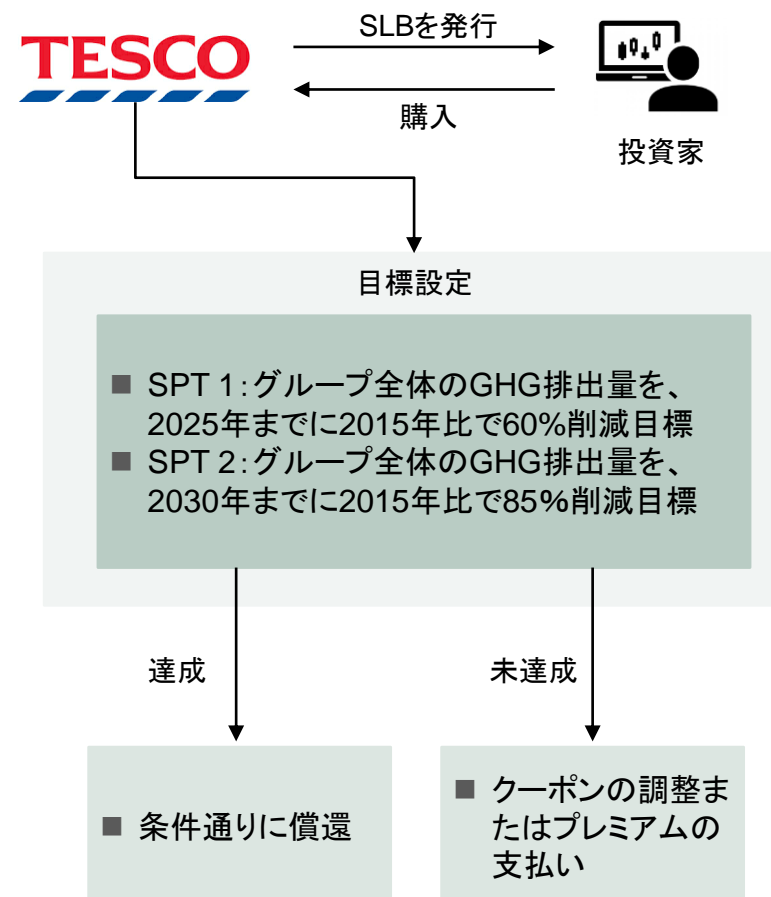
取組背景・目的

- SDGsへの取組を重視する投資機関に対してのサステナビリティ経営をアピール
 - サステナビリティに関する目標を掲げ、ペナルティを自ら負うことで取組に対しての本気度を証明
- 資金調達基盤の強化

取組内容

- 2021年1月に小売業として世界で初めて、温室効果ガス排出量の削減目標と連動させた「サステナビリティ・リンク・ボンド(SLB)」を発行
 - KPI: グループ全体でのGHG排出削減量(スコープ1および2、単位: t-CO₂e)
 - 発行額: 7億5000万ポンド
 - 償還期日: 2029年7月
- 取組段階
 - SPT 1: グループ全体のGHG排出量を、2025年までに2015年比で60%削減目標
 - SPT 2: グループ全体のGHG排出量を、2030年までに2015年比で85%削減目標

取組イメージ



SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―脱炭素― 事例紹介(カーボンオフセット)

■ ローソンは温室効果ガス実質ゼロを目指す取組の一環として、カーボンクレジットを活用したオフセットの仕組みを構築している

概要

企業名

■ (株)ローソン

取組背景・目的

■ 消費者が参画できる形で温室効果ガスを削減

取組内容

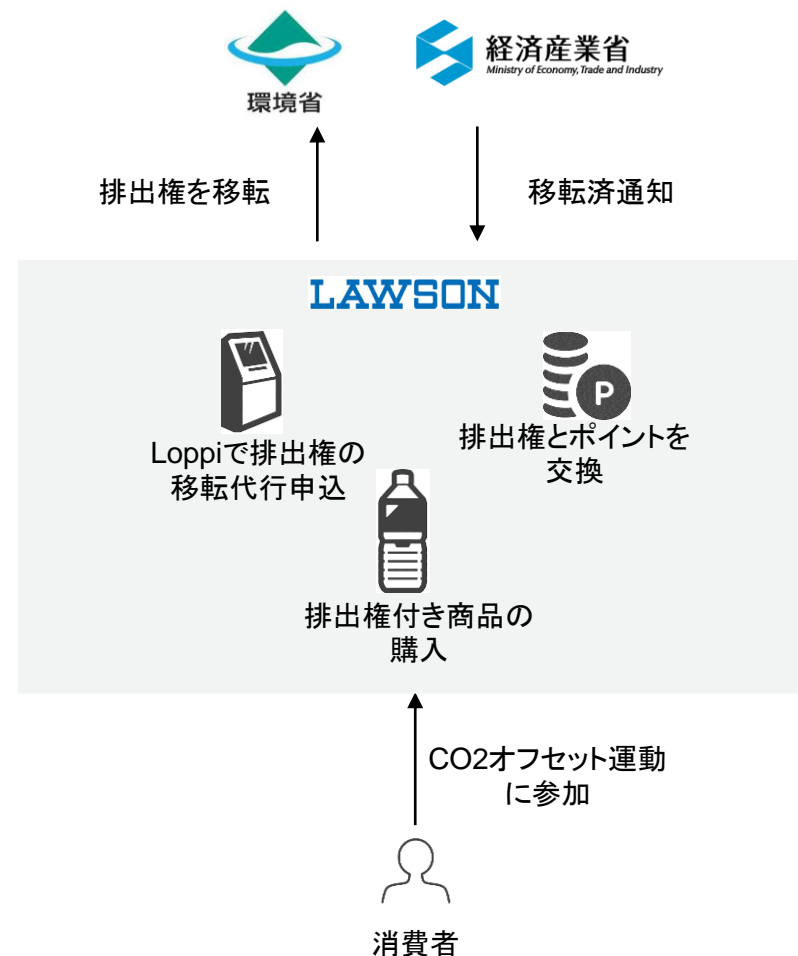
詳細

- カーボンクレジットを活用し、個人でも二酸化炭素をオフセット出来る仕組みを構築
 - 排出権をローソンで使用可能なポイントに交換
 - ローソン店舗内の店頭マルチメディア端末「Loppi」で排出権の移転代行申込が可能
 - 排出権付き商品の購入

成果

- 参加したユーザー: 延べ3,875万人(2022年2月末時点)
- オフセットされた二酸化炭素累計: 30,122トン(2022年2月末時点)




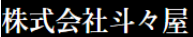








取組イメージ



SDGsへの対応等の付加価値の向上 ― 廃棄物削減 ―

2

廃棄物
削減

取組	背景	主な取組概要	企業例
AI鮮度予測/ 管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 店員の目視に依存していた鮮度判定基準を標準化 ■ 食品ロスの削減 	<ul style="list-style-type: none"> ■ AIを活用した食品の鮮度予測・管理を実施 <ul style="list-style-type: none"> ● 食品の販売可能日数を基準に店頭への陳列が可能になる等、食品廃棄ロスの削減に貢献 	 
量り売り	<ul style="list-style-type: none"> ■ プラスチック製包装材の使用量の削減 ■ 海外では量り売りを促進する法案が可決 <ul style="list-style-type: none"> ● 例えば、2021年7月にフランスで施行された「気候変動対策・レジリエンス強化法」ではスーパーの量り売り販売面積を2030年以降全体の20%以上にすると明記 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ボトルや袋単位での販売ではなく、自宅から持参した容器で持ち帰れる量り売りを実施 <ul style="list-style-type: none"> ● 量り売りの専門店も登場 <ul style="list-style-type: none"> － 鮮度が落ちる直前の食材を併設レストランで利用、廃棄食品を堆肥として提供するなど循環型社会に貢献 	  
フードシェア PF	<ul style="list-style-type: none"> ■ 消費者のフードロスに対する意識の高まり ■ 廃棄ロスの減少による、販売の機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ PFを通じて販売期限間近の食品や売れ残ったフードメニューを、低価格で販売 <ul style="list-style-type: none"> ● 見た目が悪い商品や規格外商品なども販売 	  
ダイナミック プライシング	<ul style="list-style-type: none"> ■ 食品の廃棄削減や、人手不足対策 ■ 電子棚札の導入による、値段表示変更の簡易化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商品の値付けを賞味期限毎や時間毎に変化させることで需要を平準化 <ul style="list-style-type: none"> ● AIセンサーなどを活用し、割引率や割引タイミングを調整 	  
リユースブル・ パッケージの活用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 使い捨てプラスチックの削減に向けたソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 繰り返し利用可能な包装容器 <ul style="list-style-type: none"> ● 容器を使い捨てるのではなく、循環型のPFを構築することで、長期間にわたり包装容器を繰り返し利用 	

SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―廃棄物削減―

事例紹介(AI鮮度予測/管理)

■ Walmartは品質管理アプリ「Eden」を開発し、生鮮食品の鮮度判定に活用することで、鮮度基準を標準化し廃棄ロスを削減している

概要

企業名

■ Walmart

取組背景・目的

- 鮮度判定の標準化と廃棄ロスの削減
- 目視で品質確認を実施していた従業員の負担軽減及び人件費削減

取組内容

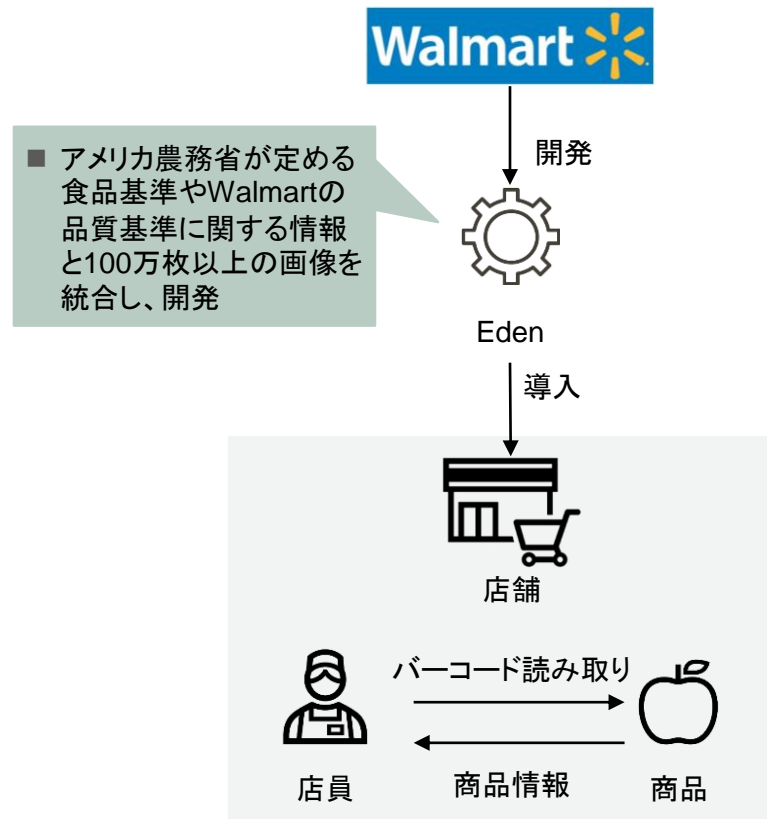
詳細

- Walmartは生鮮食品の品質管理アプリ「Eden」を開発し、鮮度判定を標準化するとともに、各店舗への在庫分配や店頭の品出し業務に活用
 - 配送センターにも活用され、販売時期を調整
 - 開発過程では、生鮮食品の劣化過程をAIに読み込ませることで、鮮度管理において人間を上回る精度を実現
- Walmartスタッフは店頭でQRコードを読み込むことで、品種や値段等の基本情報や、産地から店頭への輸送経路も把握可能

成果

- 2016年の導入から約2年間で約90億円分の食品廃棄を削減

取組イメージ



SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―廃棄物削減― 事例紹介(量り売り)

■ ウエルシアと花王は消費者のサステナビリティ意識の向上を背景に、プラスチック容器の削減の為に量り売りを一部売り場で実施した

概要

取組イメージ

企業名

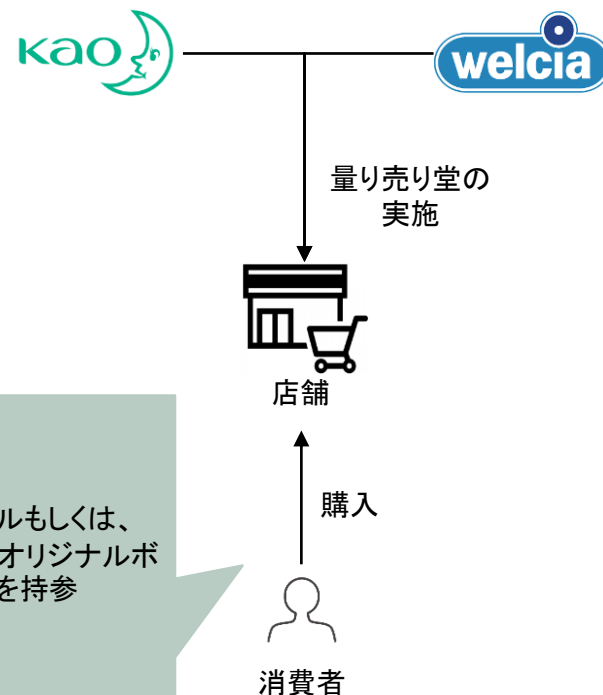
■ ウエルシア薬局(株)、花王(株)

取組背景・目的

- 消費者のサステナ意識の向上
- 容器におけるプラスチックごみの削減

取組内容

- ウエルシアの一部店舗の売場で花王商品の量り売りを実施。名称は「量り売り堂」
 - 顧客が来店時に持参したボトル、もしくは量り売り堂オリジナルボトルに、顧客の希望量を補充して販売
 - 食器用洗剤と柔軟剤、衣料用濃縮洗剤、おしやれ着用洗剤の4商品が対象



SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―廃棄物削減― 事例紹介(フードシェアPF)

■ Too Good To Goは店舗で廃棄される食品を集めた「ハッピーバッグ」を消費者に低価格で販売し、食品ロス削減に寄与している

概要

取組イメージ

企業名

■ Too Good To Go

取組背景・目的

- 食品ロスの解決
 - 廃棄処理の環境負荷や経済負担の大きさ

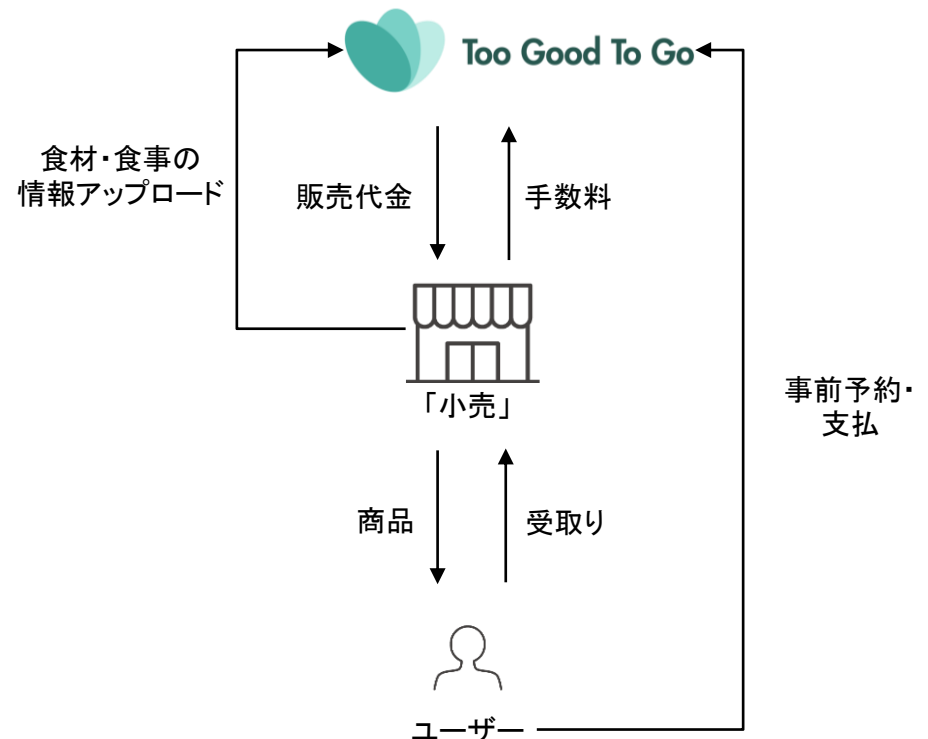
取組内容

詳細

- 飲食店やスーパーマーケットで発生した廃棄食品を消費者に割安で提供
 - 店舗でその日に廃棄される食品数点を詰めた「ハッピーバッグ」を、低価格で個人向けに販売
 - アプリの参加店がその日に余った食材や食事に関する情報をPF上にアップロードし、ユーザーが予約・支払を行った上で、決められた時間に店舗に食材等をピックアップ

成果

- 開始からわずか1年余りで約60万食のロスを削減
- 欧州を中心に14カ国で展開。20年には米国にも進出
 - モバイルアプリのユーザー数は世界で7,300万人超(2023年2月時点)



SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―廃棄物削減― 事例紹介(ダイナミックプライシング)

- Wastelessは小売店に対し、電子棚札を活用したダイナミックプライシングのシステムを導入することで、フードロスの削減や収益の拡大を支援している

概要

導入例

企業名

- Wasteless(システム提供会社)

取組背景・目的

- フードロスの削減
- 収益の拡大
- 従業員の手作業削減
 - 従来実施していた割引シールの貼り付けなど

取組内容

詳細

- 小売店に対して電子棚札を活用したダイナミックプライシングのシステムを導入し、食品ロスの削減及び収益の拡大を支援
 - 小売店が既に導入している在庫管理システムと同期し、在庫状況、販売状況などを連携
 - 生鮮食品の消費期限、現在の売上、在庫数、ライバル店の価格、天気予報など、40以上のパラメータから、AIが適正な商品価値(価格)をリアルタイムで算定して、1日に2~4回の頻度で価格変更
 - Albert Heijn等、欧州で400店舗以上のスーパーマーケットに導入

成果

- パッケージ化された生鮮食品の廃棄個数を、消費期限の4日前までに20%、2日前までに40%削減し、店舗全体の売上高が6.3%上昇したことが報告されている

アルゴリズム例

賞味期限
現在の売上
在庫数
天気予報



wasteless



システム導入

在庫データ
利用料金

Albert Heijn



Alber Heijn等の小売店舗

購入



消費者

AIが適正な商品価格をリアルタイムで推定し、1日に2~4回価格を変動

SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―廃棄物削減― 事例紹介(リユーズブル・パッケージの活用)

■ TerraCycleはリユーズブル・パッケージを提供・回収するPFを構築することで、使い捨てプラスチック容器の削減に取り組んでいる

概要

企業名

■ TerraCycle

取組背景・目的

- 使い捨て容器のコスト削減
- プラスチック使用量の削減

取組内容

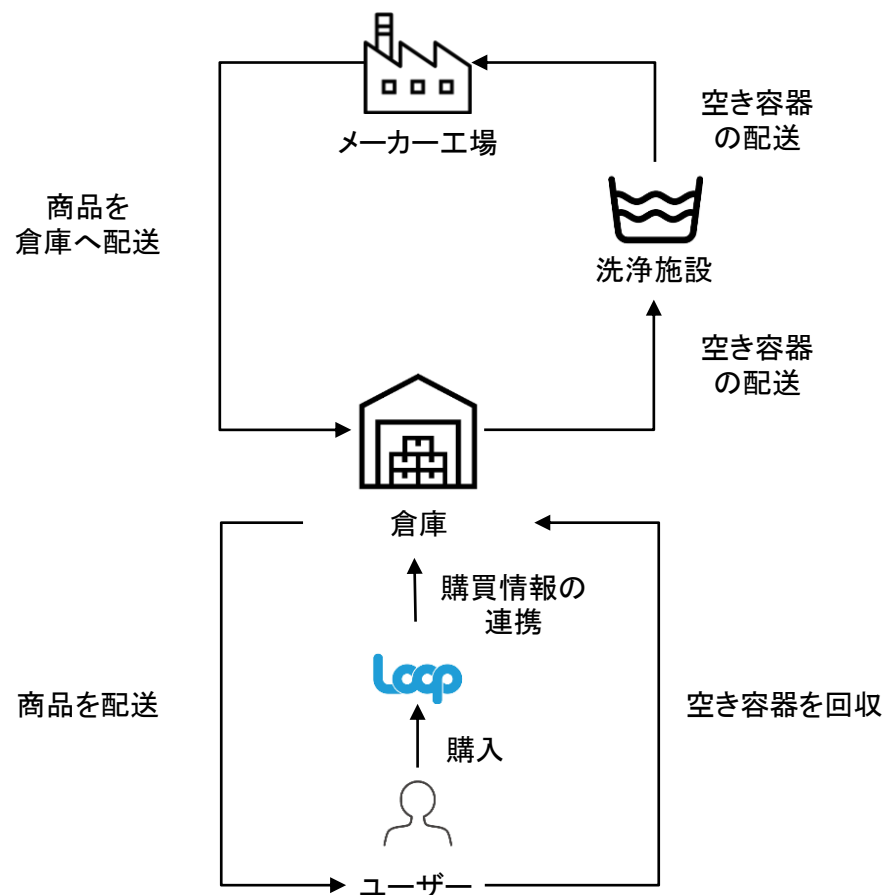
詳細

- ECや提携する小売企業の店舗を通じ、加工食品、飲料、洗剤、シャンプーなどの日用消耗品を耐久性の高いリユーズブル・パッケージで販売するプラットフォーム「Loop」を展開
 - 使用済みのパッケージは消費者から回収して、洗浄した後、再び商品が充填され、配送される仕組み

成果

- ネスレ、ペプシコ、ユニリーバといった大手消費財メーカーのほか、米クローガー、英テスコ、仏カルフル、イオンらの小売大手もLoopのプラットフォームに参画








取組イメージ



SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―社会課題の解決―

3

社会課題
の解決

取組	背景	主な取組概要	企業例
人権問題の 把握・調査	<ul style="list-style-type: none"> ■ アパレルを中心に、中国・新疆ウイグル自治区等の人権問題に対する消費者や機関投資家の目が厳格化 ■ 海外では調達先における人権リスクの調査や報告を義務付ける法制化が進む 	<ul style="list-style-type: none"> ■ サプライチェーンに関与する全ての取引先へ人権侵害の有無を監査 ■ 人権問題の懸念が生じている地区からの輸入を禁止 	 
フェアトレード 商品	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産者に対して正当な報酬が支払われていないなど、開発国に負担を課すことで、最終商品の低価格化を実現している可能性を排除 <ul style="list-style-type: none"> ● 公平な貿易の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現地の生産者と直接コミュニケーションをとり、適切な価格での商品購入や利益還元を実施できる販売価格の設定 ■ 認証機関と連携し、モニタリングを通じた原材料の輸入 	  
環境配慮 商品	<ul style="list-style-type: none"> ■ 消費者の環境に優しい商品の購入意向の高まり <ul style="list-style-type: none"> ● PB商品など自社商品の付加価値向上に寄与 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境に配慮した素材や製法を取った商品を販売 <ul style="list-style-type: none"> ● 二酸化炭素を排出しないカーボンフリー電力により栽培された商品などを販売 	 

SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―社会課題の解決― 事例紹介(人権問題の把握・調査)

- ワークマンは企業、消費者、機関投資家などの労働環境に対する意識の高まりから、第三者機関を活用し、従来から実施していた縫製工場だけでなく生地・染色工場に対しても監査の実施を進める

概要

企業名

- (株)ワークマン

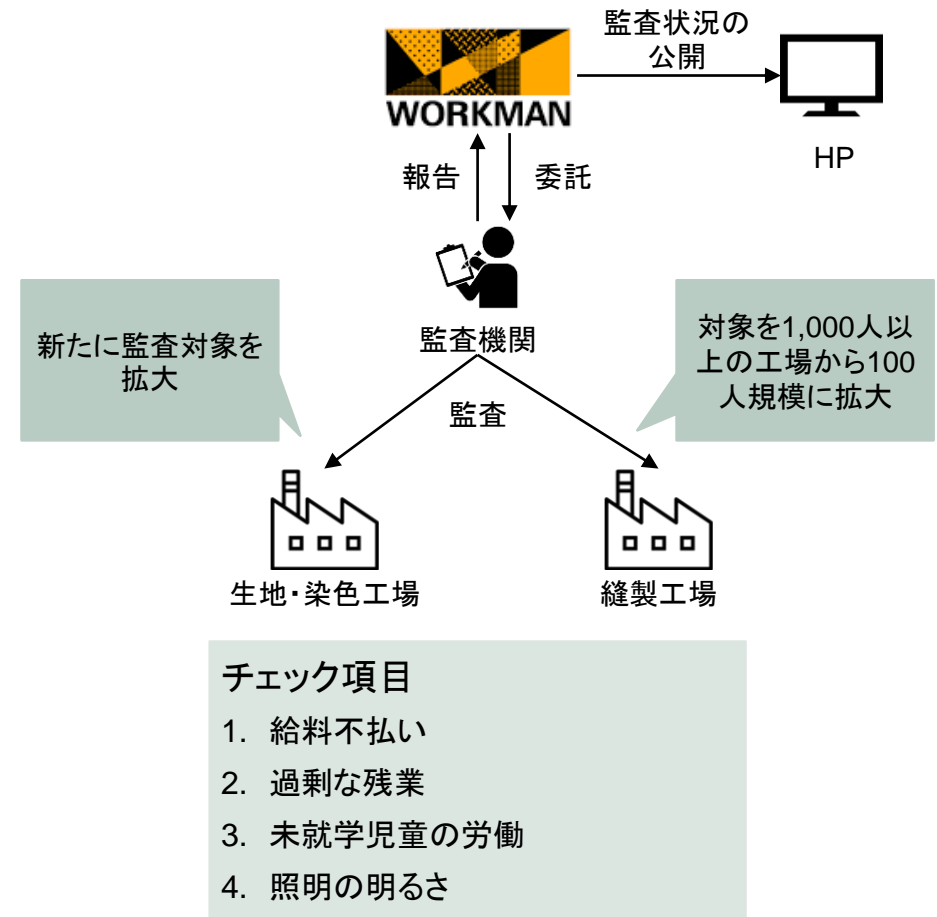
取組背景・目的

- 多くの企業や消費者、機関投資家の労働環境に対する意識の高まり
- 児童労働や給料不払い、工場の衛生状況などアパレルや小売各社がサプライチェーンの生産履歴の確認を厳格化

取組内容

- 従業員への給与の不払いや未就学児童の労働の確認などの調査を第三者機関に依頼
- 以前までは縫製工場のみを監査していたが、素材工場にまで対象を拡大
 - 監査の状況は開示する項目を精査し、今後HPで公表予定
- 以前までは1,000人規模の大規模な主要工場を中心に監査を行っていたが、2020年からは100人規模の小規模な縫製工場にも監査対象を拡大

取組イメージ



SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―社会課題の解決― 事例紹介(フェアトレード商品)

- イオンはPB商品「トップバリュ」における一部商品において、フェアトレード認証をうけた原材料への転換を進める

概要

企業名

- イオン(株)

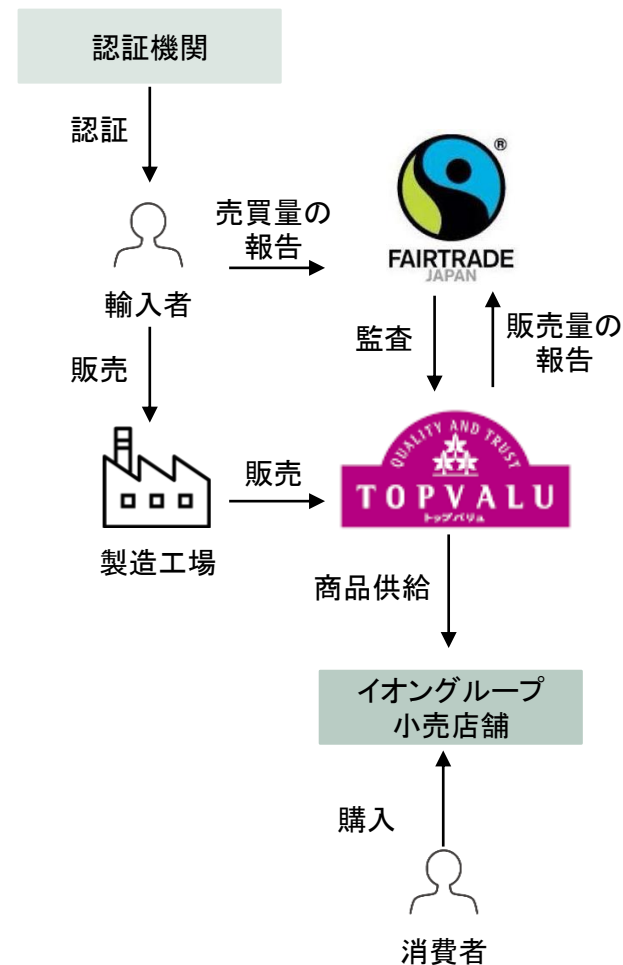
取組背景・目的

- グローバル化が進んだ調達環境の中、不公平な貿易や仕入を厳格化
 - 「イオン 持続可能な調達原則」に基づいた商品調達の実施

取組内容

- PB商品「トップバリュ」におけるチョコレート全品において、原材料として使用するカカオを2030年までにフェアトレード認証をうけたものに転換
 - NPO法人のフェアトレード・ラベル・ジャパン(東京都中央区)と「カカオ調達に関する覚書」を締結
- コーヒーに関しては先行してフェアトレード商品への取組が進む

取組イメージ



SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―社会課題の解決― 事例紹介(環境配慮商品)

- ヨークベニマルは東北電力などと協力し、カーボンフリー電力の植物工場で栽培された野菜の販売を行っている

概要

企業名

- (株)ヨークベニマル
- 東北電力(株)
- プランツラボラトリー(株)、(株)西野農園

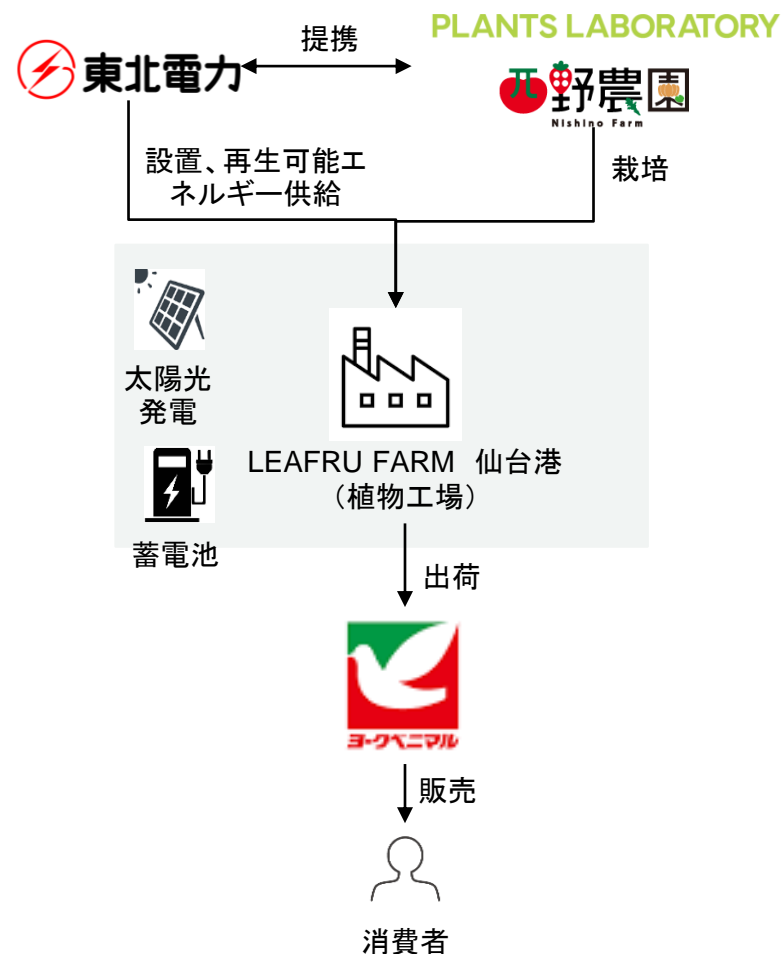
取組背景・目的

- 安定的なサプライチェーン及び、商品付加価値の向上
- フードマイレージによる温室効果ガス削減
 - 実証施設と物流センターが隣接

取組内容

- ヨークベニマルは2022年4月から温室効果ガスを排出しないカーボンフリー電力の植物工場で栽培されたレタスを販売開始
 - 実証施設に設置した太陽光発電設備と蓄電池に加え、東北電力が供給する再生可能エネルギー100%の電気を組み合わせることで、カーボンフリー電力による野菜の栽培を実現
 - フル稼働時の収穫量は1日あたりレタス1,000個




取組イメージ



SDGsへの対応等の付加価値の向上(地域への貢献)

4

地域への
貢献

取組	背景	主な取組概要	企業例
フードデザート の解決	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高齢化が進む中で、生鮮食品や日用品の買い物難民が、山間地域だけでなく都市部にも発生 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 移動販売やMaaSを活用した交通の利便性向上により、買い物難民問題を解決 ■ ドローン配送など無人の宅配サービス 	
フードバンク・ フードドライブ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 食品ロス問題の対応 <ul style="list-style-type: none"> ● 国内における食品ロスは食品製造業の次に一般家庭から排出 ■ 生活困窮者の増加 <ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルスの影響で、自治体への生活再建に関する相談数も増加 	<ul style="list-style-type: none"> ■ フードバンク: 安全に食べられるにも関わらず、包装上の破損や過剰在庫などを理由に販売が出来ない商品を企業や農家が寄付 <ul style="list-style-type: none"> ● 食品寄付マッチングPFの構築 ■ フードドライブ: 家庭で余った食品を回収し、自治体やNPOなどを通じて子ども食堂などに寄付 <ul style="list-style-type: none"> ● 企業と市区町村が提携し、食品の回収や公共冷蔵庫を設置 	
地域活性化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 少子高齢化や過疎化による地域コミュニティの減少や商店街・繁華街の衰退 ■ 東京圏への一極集中 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域企業や生産者と連携した商品開発や人材交流の場を提供 <ul style="list-style-type: none"> ● 地産地消の推進や地域コミュニケーションを活発化させるPFの構築 	

SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―地域への貢献― 事例紹介(フードデザート解決)

■ とくし丸はスーパー、販売員、ユーザーの満足度が高い移動販売事業を展開することでフードデザートの解決に寄与している

概要

企業名

■ (株)とくし丸

取組背景・目的

■ 地方自治体や都市部においてフードデザート問題が進行

取組内容

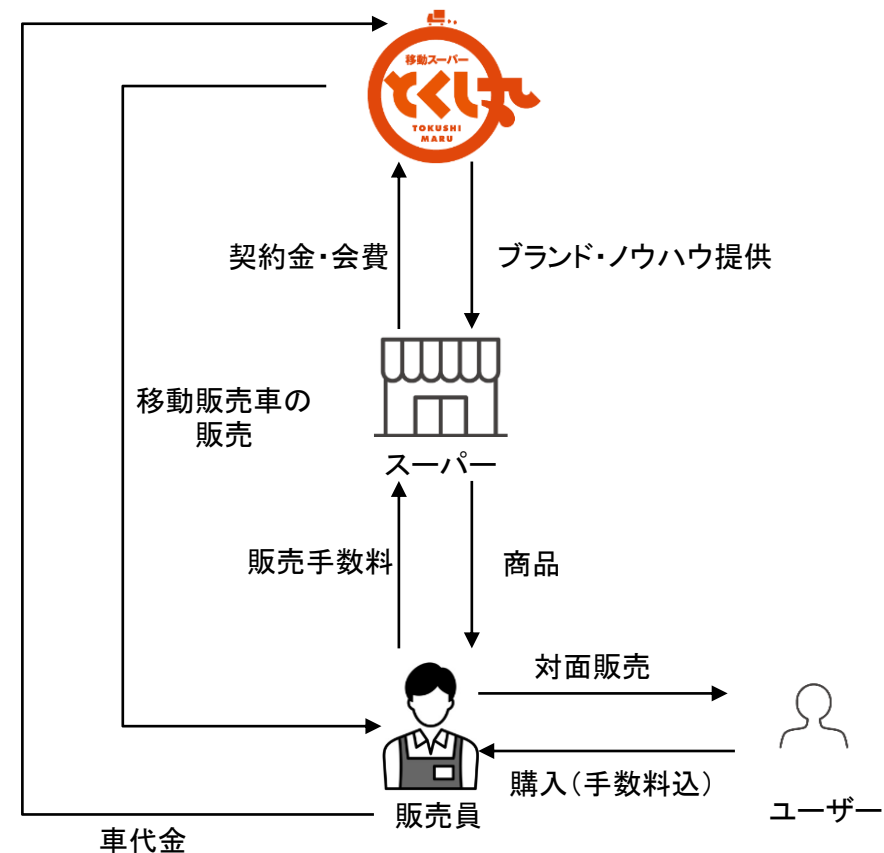
詳細

- 買物に困っているシニア世帯等のもとに訪問する移動販売事業を展開
- 総合スーパーや地域スーパーと契約して移動スーパーのノウハウを提供。また、個別に契約した販売パートナーが車を購入して、スーパーの商品を販売
 - 地域スーパーとの連携や個人事業主である販売員の組織化により、リスク分散と収益確保及び、シニアの社会的孤立を解消するなど三方良しのビジネスモデルを実現

成果

- 2022年5月に移動販売車の稼働が1,000台超え
 - 2021年5月と比較し、稼働台数は220台増、流通金額120%増

取組イメージ



SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―地域への貢献― 事例紹介(フードバンク・フードドライブ)

■ ファミリーマートは、ユーザーが未開封の食料品を店舗に寄付するフードドライブ事業を実施し、自治体やNPOに支援を行っている

概要

取組イメージ

企業名

■ (株)ファミリーマート

取組背景・目的

- 食品ロスの削減と社会貢献への寄与
 - 2019年から地域交流の活性化を目的に実施していた「ファミマこども食堂」がコロナ禍により実施不可になり、代わりとなる地域貢献活動を実施

取組内容

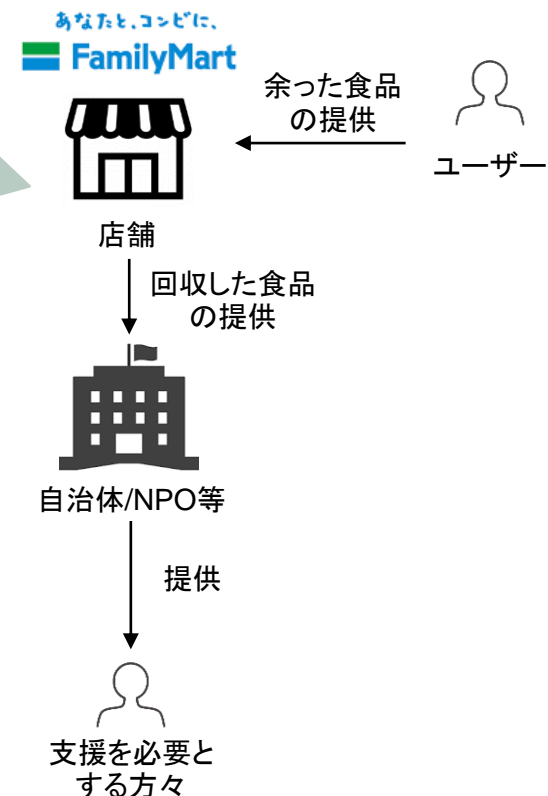
詳細

- ファミリーマート店舗にて家庭で余った食品を回収する「フードドライブ」を実施
 - 愛知県のフランチャイズ加盟店が自主的に始めた仕組みを整え、2021年4月から全国展開
 - 回収した食品は自治体やNPOなどを通じて子ども食堂や福祉施設などに寄付
 - 約300の団体と連携

成果

- 2023年2月1日、実施店舗が2,000店以上
 - 2022年8月までに合計で約50トン回収
- 食品ロス削減の効果的な取組として22年10月、「令和4年度食品ロス削減推進表彰」で環境事務次官賞を受賞

店内に専用の回収ボックスを設置



SDGsへの対応等の付加価値の向上 ―地域への貢献― 事例紹介(地域活性化)

- 良品計画は生産者、地場企業、自治体などと連携し、地産地消の推進や雇用創出など地域活性化に寄与する取組を進めている

概要

企業名

- (株)良品計画

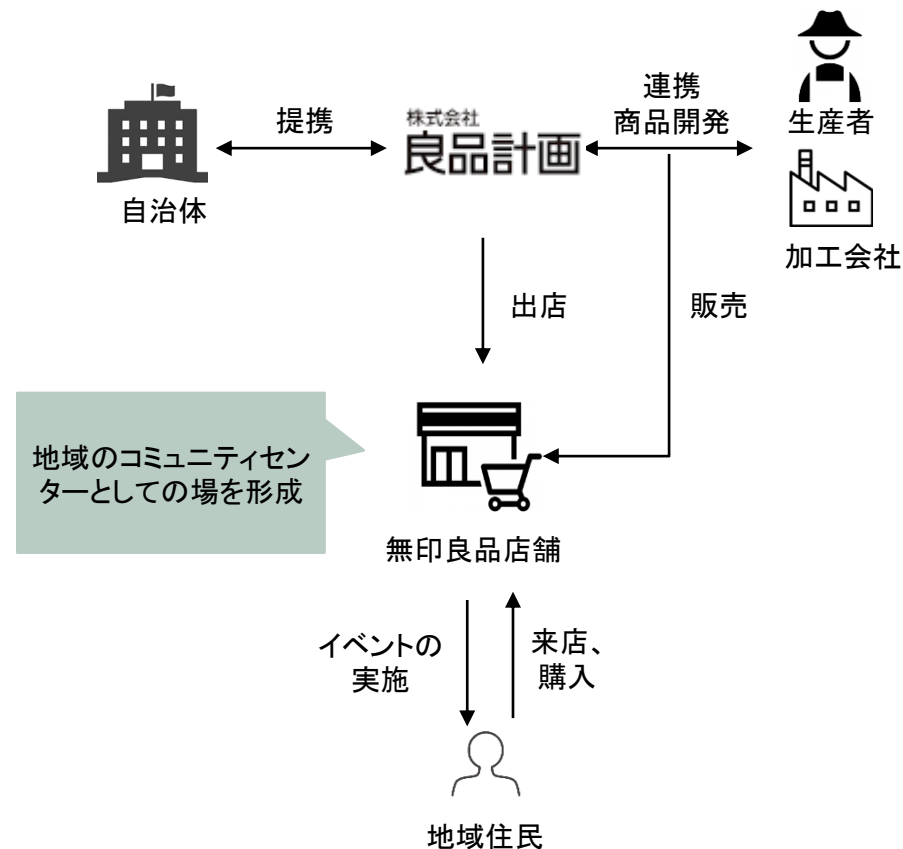
取組背景・目的

- 地方都市における少子高齢化や過疎化
 - 地域インフラとして重要な地方スーパーや百貨店の閉鎖
- 地域毎の特性を踏まえた、画一的な店舗運営からの脱却

取組内容

- 2021年に地域住民や自治体と連携し、地産地消の推進や雇用創出、街づくりなど地域活性化に寄与することをめざした活動を推進する「地域事業部」を社内に設置
 - 収益性を担保しながら、それぞれの地域に合った事業モデルを構築
 - 店舗を地域の人々と交流するPFとして提供し、地域活性化に意欲的な人々を繋げる役割
 - 現在は10地域に地域事業部を設置

地域コミュニティ形成の一例



III. 資金調達・ビジネス環境の調査

資金調達環境

国内流通企業の投資態度と新しいビジネスモデル着手促進に向けた対応方針

- 国内の流通企業のうち、大企業及び中小企業の上位3割は投資余力があり、経営判断次第で新しいビジネスモデル構築への投資は可能と考えられる。全体の約7割を占めるその他中小企業は資金調達による新規投資機運の促進が必要と思料される
- 上記仮説を各種情報収集やインタビューの前提情報とした

国内の流通企業 (卸売業、小売業) 83.5万社	投資に対する態度(仮説)	新しいビジネスモデル構築促進に向けた対応方針(仮説)
①大企業 ¹ 0.4万社(0.5%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資よりも貯蓄(内部留保)を積み増す額が中小企業よりも大きく、企業規模に見合った投資が行われていないと考えられる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 蓋然性の高い成功事例を紹介、分析し積極的なビジネスモデル構築に向けた<u>投資を促進</u>する
中小企業 ¹ 83.1万社(99.5%)		
②経常利益率 上位3割 推定24.9万社 (29.9%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大企業の平均を上回る経常利益率をもち、「稼ぐ力が強い」企業群 ■ 対売上高投資額割合が他の中小企業よりも高く、相対的に投資に積極傾向がみられる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 先進的な事例や蓋然性の高い成功事例を紹介、分析し、新しいビジネスモデル構築の<u>投資優先順位を高める</u>
③その他7割 推定58.1万社 (69.7%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大企業の平均より低い経常利益率を持つ企業群 ■ 対売上高投資額割合が上位3割企業群よりも低く、相対的に投資に消極傾向がみられる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 蓋然性の高い成功事例の紹介、分析並びに新規資金調達を通じた<u>投資機運の向上</u>を行う

(出所) 中小企業庁「中小企業の企業数・事業所数」他 公開情報よりMURC作成

(注) 1. 本資料内の中小企業とは中小企業基本法に基づく下記定義とし、それ以上の規模を持つ企業を大企業と定義する。

卸売業: 資本金1億円以下または常時雇用する従業員100名以下

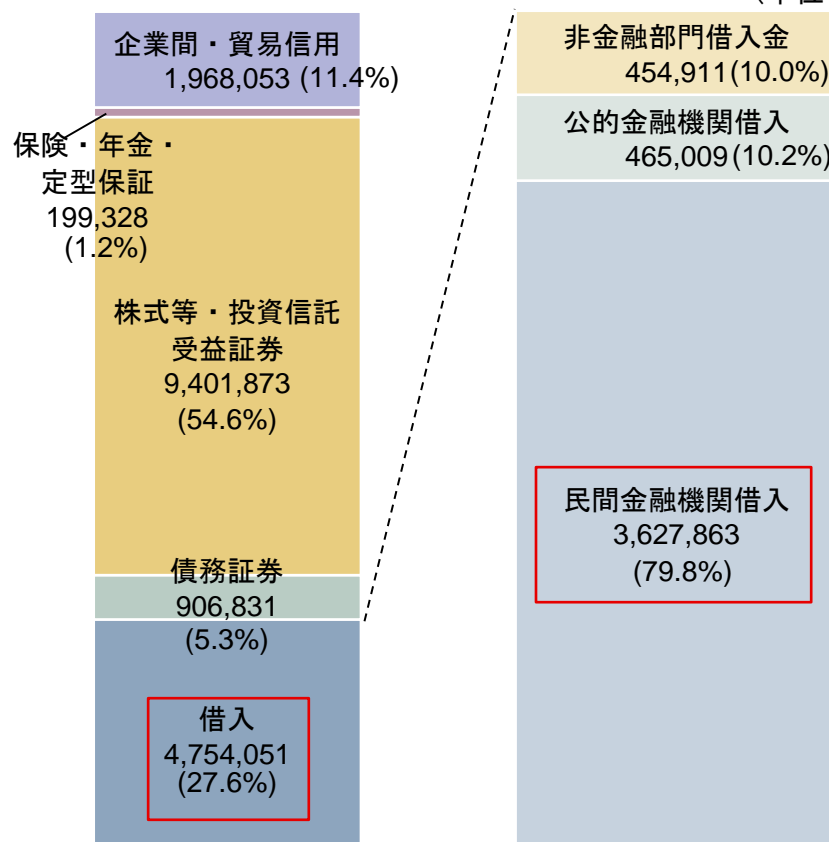
小売業: 資本金5,000万円以下または常時雇用する従業員50名以下

企業の資金調達方法・調査方針

- 2022年9月末時点の民間企業の負債残高は銀行等からの借入が27.6%を占める。首位の株式、投資信託受益証券が上場企業を中心とした資金調達方法と考えられることから、中小企業の資金調達方法としては借入れが有効な手段と推察される
- 本件検討では借入れのうち約8割を占める民間金融機関(銀行)の中小企業支援策について調査を実施した

民間非金融法人企業の負債残高・借入の内訳(2022年9月末時点)

(単位: 億円)



調査方針

資金調達環境調査

- 民間金融機関(銀行)が行う国内流通企業(卸売業、小売業)支援方針、具体施策を調査する
- 流通企業の企業規模別実態、及び利用が想定される金融機関の内訳から一部に於いては以下に読み替えて調査を実施する
 - 地方銀行による中小企業支援施策内容

(参考)銀行種別毎の貸出金残高:2022年12月末時点

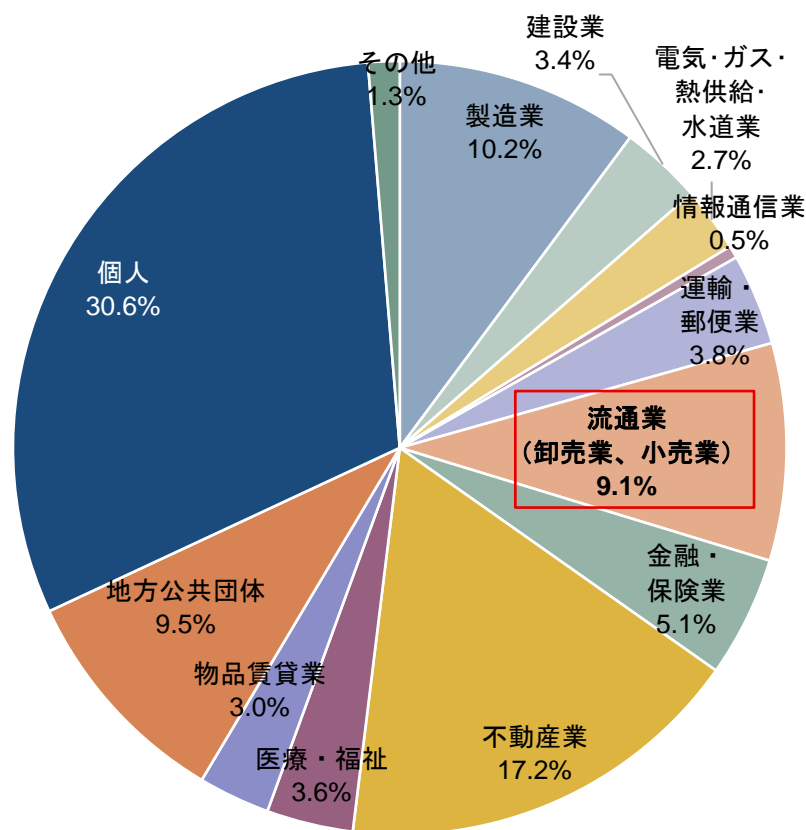
(単位: 億円)

	貸出金残高	構成比
都市銀行(5行)	2,190,000	39.7%
地方銀行(62行)	2,459,236	44.5%
第二地方銀行(37行)	543,087	9.8%
信託銀行(4行)	328,084	5.9%
合計	5,520,407	100.0%

(参考) 流通企業に対する地方銀行の貸出残高

- 流通業(卸売業、小売業)に対する地方銀行の貸出残高は2022年9月時点で20.1兆円で、貸出総額の9.1%を占める
- 銀行別では各行とも貸出総額の4~13%前後に分布しており、地域性や各行の判断が反映されていると考えられる

地方銀行貸出の業種別内訳(2022年9月時点)



流通企業に対する貸出割合の高い地方銀行(2021年3月末時点)

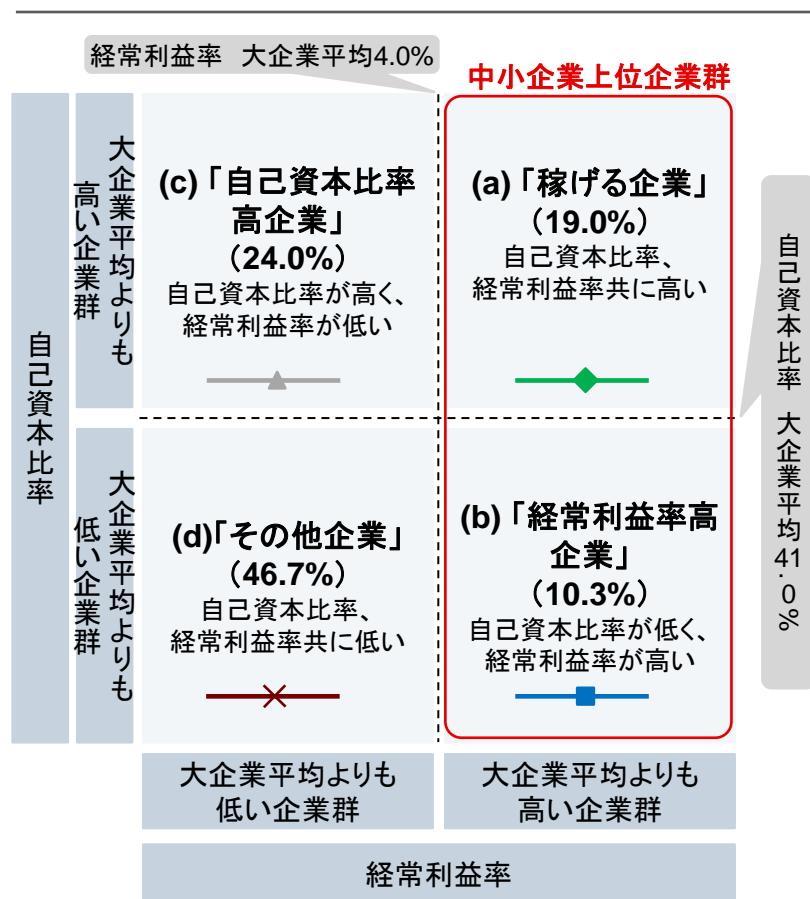
(単位: 百万円)

銀行名	貸出金合計	流通業向け貸出金 (卸売業、小売業)	割合
北九州銀行	1,257,200	165,900	13.20%
阿波銀行	2,084,214	269,902	12.95%
きらぼし銀行	3,938,044	492,386	12.50%
八十二銀行	5,587,528	656,640	11.75%
百十四銀行	3,042,938	339,263	11.15%
伊予銀行	4,809,584	518,160	10.77%
四国銀行	1,876,629	201,212	10.72%
滋賀銀行	4,009,023	429,318	10.71%
京都銀行	6,069,212	649,098	10.69%
中国銀行	5,122,145	546,970	10.68%

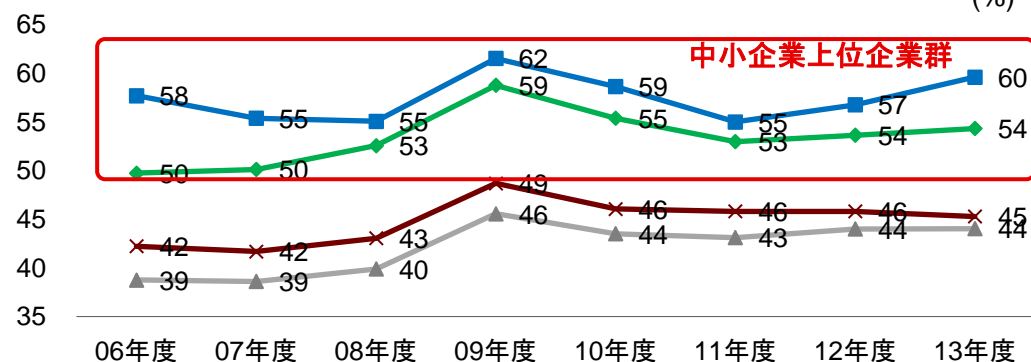
(参考) 経常利益率、自己資本比率に基づく中小企業の分類／投資傾向

- 経常利益率で大企業平均を上回る中小企業は、売上に対して固定資産取得及び情報化投資比率が高い傾向にあり、投資に積極的な態度である事が推察される

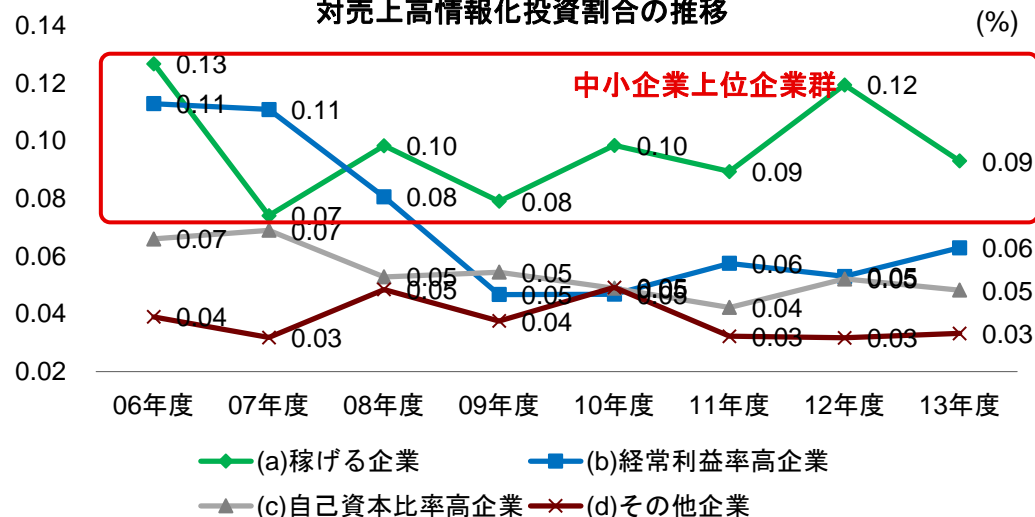
自己資本比率と経常利益率にみた中小企業分類



対売上高固定資産取得割合の推移

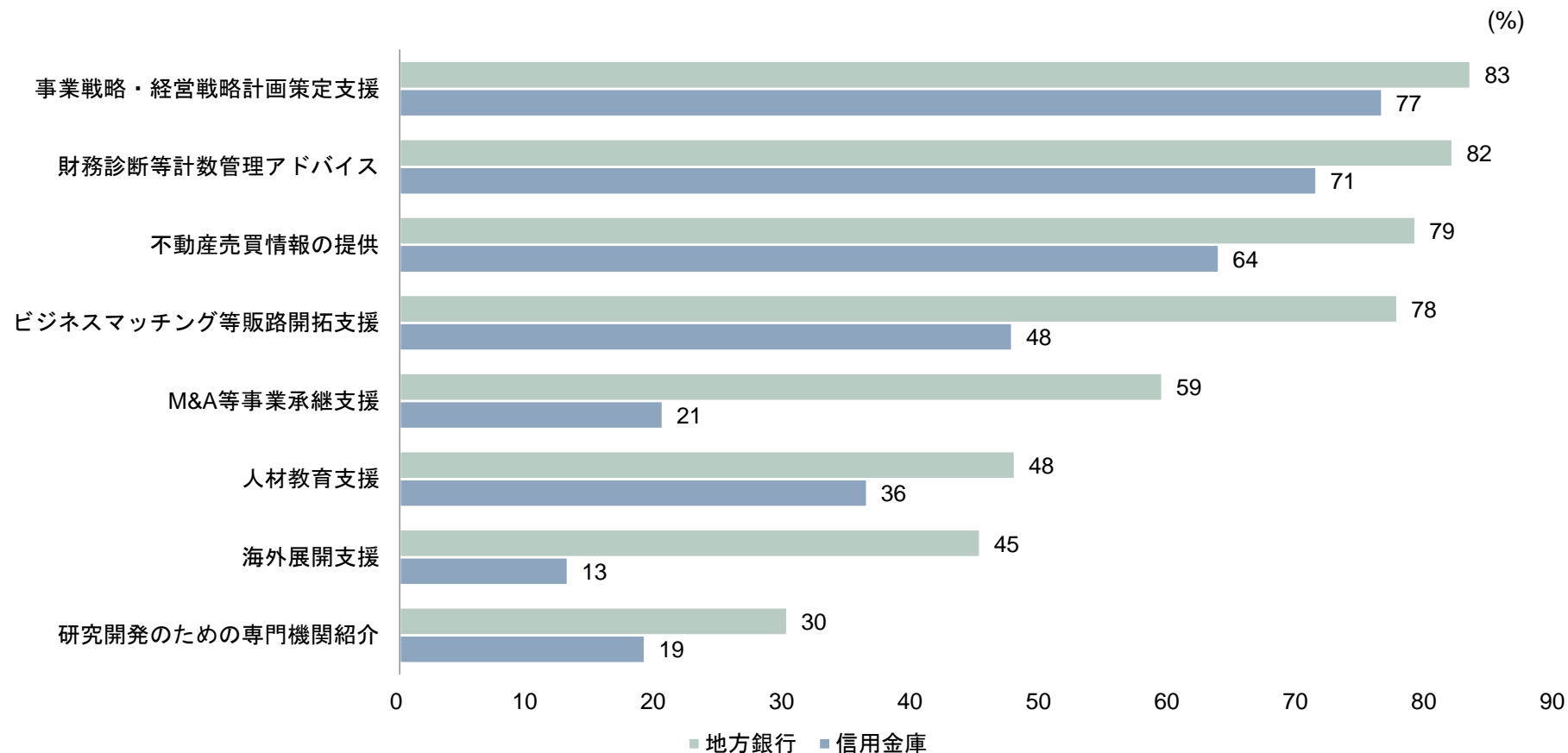


対売上高情報化投資割合の推移



(参考) 地方銀行・信用金庫による中小企業支援の取組

- 金融機関が実施する中小企業支援策としては「事業戦略・経営戦略策定」、「財務診断等計数管理アドバイス」、「不動産売買情報の提供」が上位を占める
- 融資に至る前段階の支援を行うことで、本業の融資に繋げる動きがあるとみられる



(出所) 中小企業庁「中小企業白書 2012年版」

流通企業に対する自治体・地方銀行の資金提供環境の調査

- 前頁までの情報を踏まえ、地方銀行における資金提供実態の調査を目的としてインタビュー調査を実施した
- また、制度融資等で地方銀行と密接な関連が想定される地方自治体に対してもインタビューを実施し、多面的な情報収集を企図した

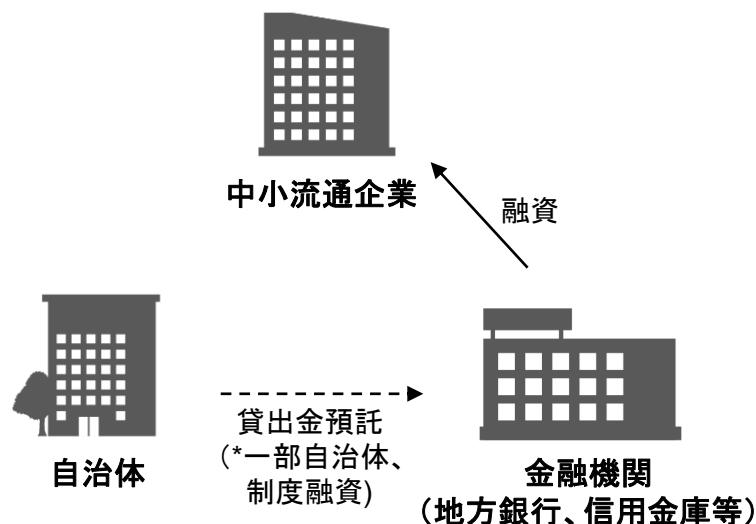
インタビュー 目的	■ 流通企業に対する当該地方の支援実態の調査(金融面、非金融面)
	■ 地方銀行・自治体から見た流通企業の課題認識の把握

インタビュー項目		インタビュー対象先	
		#	インタビュー先
1	流通業に関する資金提供の状況	1	地方銀行A
1.1	資金提供先としての流通業の貴行内の位置づけ	2	地方銀行B
1.2	流通業に対する資金提供方針	3	地方銀行C
1.3	流通業への資金提供状況	4	地方銀行D
2	資金提供以外の支援	5	地方銀行E
2.1	貴行における金融領域以外の企業支援の取組状況	6	地方銀行F
2.2	上記取組における流通業へのご支援状況・今後検討している内容等	7	地方銀行G
3	貴行から見た流通業の課題	8	地方銀行H
3.1	流通業の直面する課題(ビジネス面、資金調達面)	9	地方銀行I
3.2	流通業の最新の変化・動向(新しいビジネスモデル構築等)に対する評価	10	地方銀行J
3.3	地域インフラとしての流通維持に向けた課題・展望	11	自治体A
4	その他、地域インフラとしての流通維持に関連するご意見・ご要望	12	自治体B
4.1	政府・公的機関に対して	13	自治体C
4.2	業界団体や各流通事業者に対して		
4.3	その他		

インタビュー調査により得られた示唆：1. 流通業に対する資金提供の状況

- 流通業は99.5%を中小企業が占めると推察されることから、資金提供の中心は地方銀行や信用金庫が担う現状がみられる
- 各金融機関では、行政との連携や、近隣金融機関との連携等、各地域の特徴を活かした取組が見られた

中小流通企業に対する資金提供概況



- 流通業の大部分を占める中小流通企業の資金提供環境は各地域の金融機関(地方銀行、信用金庫等)からの融資が中心とみられる
- 自治体、金融機関、信用保証協会が連携し、中小企業向けに提供する制度融資も活用する企業が多いと推察される

金融機関の取組状況／流通企業に対する所感

流通業に対する 資金提供方針

- インタビューに応諾したほぼ全ての金融機関(地方銀行)で、業種別の方針は検討しておらず、個社別の融資判断を実施している

流通企業向け 融資の特徴

- 一部地域では運転資金を目的とした資金調達が多く、1件当たりの融資額が少額傾向にある
- 流通企業は他業種と比較し、在庫の評価難易度が高く、与信判断が難しい

新しい金融 スキームの取組

- 行政や近隣金融機関と連携し、街づくりを目的としたファンド設立を実施している例もある
- 出資による間接的な企業支援や株式買取による経営関与を実施している

補助金・ 保証制度の 活用状況

- 新型コロナウイルス禍で売上が減少した企業に対するゼロゼロ融資は地域を問わず多数の企業が活用し、一部地域では約半数の企業が融資を受けた
- 各種補助金の活用について、一部地域に於いて、製造業等の業種が積極的に活用する状況がみられ、流通企業に活用余地が残る

インタビュー調査により得られた示唆: 2. 資金提供以外の支援状況

- 金融機関が行う支援のうち非金融のものはビジネスマッチングや高度人材紹介を通じた間接的な支援に加え、自社運営のECモールへの誘致等で金融機関自身が直接的に支援する取組が見られた

流通企業(特に小売業)のバリューチェーンにおける 金融機関の支援状況

バリュー チェーン	間接支援: ビジネスマッチング・高度 人材紹介の相手先(一部)	直接支援: 金融機関自身の支援内容
仕入	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規仕入先企業 ■ 物流専門の高度人材 	※インタビューでは 言及無
店舗 運営	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務効率化支援の テクノロジー企業 	※インタビューでは 言及無
集客	※インタビューでは 言及無	<ul style="list-style-type: none"> ■ 金融機関が運営する ECモールへの誘致
販売	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規取引相手先企業 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国外、都道府県外 消費地への販売支援

- ビジネスマッチング、高度人材紹介は多くの金融機関で取組が見られ、地域により取組の差はあるが、流通企業のバリューチェーンに於いて、網羅的な支援の傾向が見られた
- 金融機関直接の支援は、取組に積極的な一部の地方銀行に於いて見られた

金融機関の取組内容

ビジネス マッチング ・人材紹介	<ul style="list-style-type: none"> ■ インタビューに承諾した多くの金融機関で取組があり、<u>販路拡大や業務効率化</u>をテーマとしている。 ■ 一部地域では燃料費高騰を契機とした省エネ相談等のテーマも見受けられる
地域商社	<ul style="list-style-type: none"> ■ インタビューに承諾した多くの金融機関で取組が見られた。但し、地域商社は地域の生産者や製造小売企業に対する支援の傾向が強い
共同事業体の 設立支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一部の地域に於いて、<u>近隣地域の行政や金融機関等と連携した共同事業体</u>を設立し、流通業を含む幅広い事業者の創業支援等の取組が見られた
その他	<ul style="list-style-type: none"> ■ その他業種横断的な取組として、事業承継、サステナビリティ向上支援、経営計画改善支援、脱炭素に関連するコンサルティング等を実施する金融機関が見られた

インタビュー調査により得られた示唆: 3. 流通業の課題

- 金融機関、自治体担当者が感じる流通業の課題は多岐に渡り、各地域の地場流通企業の事業環境は多くが厳しい状況にあるとみられる
- 地域や企業特性により自ら課題解決に進む企業もあれば、業界再編に進むとみられる企業もあると考えられる

金融機関所感からみる流通企業の課題・動向

外部環境	内部環境
<ul style="list-style-type: none"> ■ 域外大手資本の参入 ■ 少子高齢化・人口減少による需要低減 ■ 消費者の行動変化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 物流機能の手配難度上昇 ■ デジタル化の遅れ ■ 既存事業の低収益性

内外環境を受けた流通企業動向

- 業界再編
- 新しいビジネスモデルへの取組

- 金融機関、自治体担当者の所感では流通企業の課題は外部環境に依るもの、内部環境に依るもの各々多数寄せられた
- これらの課題を受け、業界再編の動き、または新しいビジネスモデルへの取組が見られた

主要な課題／流通企業動向の内容

外部環境	域外大手資本の参入	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大手ショッピングセンター・スーパーマーケット運営企業の地域参入により、<u>地場企業の競争力が低下</u>している ■ 地場小売企業が大手資本傘下参入後、取引のあった地場卸売企業が締め出されるケースが見られた
	消費者の行動変化	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタル化が遅れる地場流通企業では新型コロナウイルス禍を契機とした<u>消費者のEC購入へのシフトに対応できていない</u>
内部環境	物流機能の手配難易度上昇	<ul style="list-style-type: none"> ■ 過疎地に店舗を持つ流通企業では<u>物流機能の確保が事業運営上の必須要件</u>となっている ■ 土地面積が広大な都道府県程、物流機能の重要性が増すが、物流業界の2024年問題も相まってリソース確保が困難となっている
	既存事業の低収益性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 小売業に於いて、<u>薄利多売を中心としたビジネスモデル</u>であることから、収益性が低く、<u>キャッシュ蓄積額が小さい</u>傾向にある
流通企業動向	業界再編	<ul style="list-style-type: none"> ■ 独自性の創出が困難な地場流通企業では<u>合併や大手資本傘下への参入等、業界再編が進む</u>とみられる
	新しいビジネスモデルへの取組	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営状態の良い流通企業では<u>移動販売等、新しいビジネスモデルへの取組を進める</u>企業が見られた

インタビュー調査により得られた示唆: 4. 地域インフラとしての流通維持に関する意見・要望

- 金融機関の多くは前頁で見られた多くの課題認識を持ちながらも、民間企業である為、収益性の見込めない支援には着手ができていない
- これらの領域に対しては特に政府、業界団体による支援を希望する声が多く見られた

政府・業界団体等に対する要望

直接的な関与を求めるもの



公的支援 (非金融)

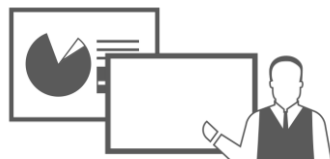
- 流通維持に必要な共同事業体の設立支援
- 認定支援制度の充実



補助金 (金融)

- 従来同様の補助金の充実
- 補助金申請に係る情報整理、手続き簡易化

間接的な関与を求めるもの



分析・情報発信

- 新しいビジネスモデルの事例
- 流通維持に向けた地域別の特性を踏まえた対策案

- 金融機関は多様な課題認識を持っているが、民間企業である為、収益性の低い支援に着手し難く、手の行き届かない領域に対して政府・業界団体の支援を求める声がみられた
- 自治体単位では情報収集や分析に掛けるリソースが不足しており、政府・業界団体からの分析や情報発信に期待する声がみられた

要望内容

公的支援 (非金融)

- 地域の流通維持を目的とした過疎地への物流拠点の設置や必要な共同事業体の設立・運営支援
- デジタルリテラシーの低い企業はIT補助金等の恩恵を受けられていない傾向にあることから補助金に代わる認定支援制度の設置及び支援機関の補助

補助金 (金融)

- 多様な補助金制度の継続的な提供
- 管轄省庁を横断した補助金の活用ケースやQ&A等、情報整理の要望
- 各補助金の申請手続きの簡易化の要望

分析・情報発信

- 大手だけでなく、中堅・中小企業でも着手可能な新しいビジネスモデル事例の情報発信
- 買い物難民等に関する地域特性(人口動態、流通企業の廃業状況)に基づいた分析と対策案の発信

インタビュー調査結果概要

(1) 地方銀行A

質問項目	内容
1. 流通業に関する資金提供の状況	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現在、流通業に注力して融資する考えは持っていない。融資判断の際は個社別に将来性を評価している ■ 自行の融資先はBtoB卸企業割合が高く、スーパーマーケットや商店街は少ない印象がある ■ 融資先の企業規模は中小企業が非常に高く、業種も幅広い。最近では、SDGsや脱炭素に投資をしている企業に積極的に注力している ■ 流通業は他業種と比較し、在庫の評価難易度が高く、与信判断が難しい場合がある。特性上、取扱商品の市場価格が日時変動する為、実質的な価値の把握が困難である
2. 資金提供以外の支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 脱炭素、SDGs等をテーマにしたコンサルティングやビジネスマッチングに取り組んでいる ■ 近隣地方銀行と提携し、出資による間接的な企業支援や、株式買取による経営関与を行っている。提携の主要な目的は地方創生であり、事業再生支援や、後継者不足対応として事業承継も行っている ■ 地方創生に向けた取組として地域商社を設立しており、生産者や飲食店等、広く流通業に対してブランディング及び、販路開拓支援事業を行っている ■ 自行単体でもECモールを運営しており、地域の事業者に出店を促すことで販路開拓を支援している
3. 貴行から見た流通業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 近隣地域のスーパーマーケットを始めとする小売企業は比較的経営状態の良い企業が多く、地産地消、移動販売等の施策に積極的に取り組む傾向がみられており、大きな課題は感じていない ■ 一部企業に於いて、大手企業の資本下に入る動きはあるが、将来性を見据えた前向きな提携であることが多い。合併後は大手企業のシステムインフラを活用できる等、メリットを享受できている企業が見受けられる ■ 自行が運営するECモールへの参画企業数や取扱品目数が好調だが、この点から推察すると販路開拓を課題と感じる企業が多いのではないかと
4. その他、地域インフラとしての流通維持に関連するご意見・ご要望	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商品の適正価格の維持・向上が重要と考えている。高品質・高付加価値な商品を低価格で提供することが評価される文化や意識があるように感じているが、生産者・流通業者各社が適正な利潤を確保できるような環境・制度作りが必要であり、業界、地域横断で適切な競争環境づくりに取り組むべきではないかと

インタビュー調査結果概要

(2) 地方銀行B

質問項目	内容
1. 流通業に関する資金提供の状況	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自行として流通業に特化した対応を取っておらず、融資では個社別に評価・判断している ■ 業種を問わない自行の全体概況としては、コロナ禍対策で実施されたゼロゼロ融資の規模が営業地域の規模と比較して非常に大きいため、企業側の資金需要は充足しているとみている ■ その他自行では事業再構築補助金等の申請支援を行っているが、流通業からの申請数は多くない印象を持っている。これらの支援に対応する自行の限られたリソースの多くは、製造事業者への対応で占められている。製造事業者は補助金採択後の進捗管理や整備に慣れており、補助金に対する感度が高いように感じている ■ 資金提供の新たな取組として、行政及び近隣金融機関と連携し、街づくりを目的としたファンドを設立している。同ファンドは駅前等の中心市街地の活性化に資する支援を進めている
2. 資金提供以外の支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 直近ではコロナ禍の影響が大きい企業に対して、個社別に部署横断の対策チームを設けて、利益率低下の要因分析や対策に関するアイデア出し等の協議を実施 ■ 本業支援の中でも、特に流通業では高度専門人材紹介施策に対する反応が良好である。在庫管理やバックオフィス業務、配送ルート策定、社内DX推進等、専門性の高いテーマに対して、自行がビジネスマッチング等でネットワークを持つ企業からプロ人材を紹介している。背景には地元中小企業は人手不足によって、上級役職者が部下の仕事を担う必要があるため、経営戦略を検討する余力がない事が挙げられる ■ 地元スーパーと生産者のビジネスマッチングも行っているが、小規模スーパーの場合、自社の物流センターを持たない為、生産者から店舗への直接的な物流網の確保が課題となるケースがある
3. 貴行から見た流通業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業地域は少子高齢化の課題先進地域であり、域内企業の後継者不在率は全国平均よりも大幅に高く、流通事業者でも同様の傾向である。また、都道府県民性としても、新しい取組への関心度が低い傾向にある。こうした構造的な課題から、新しいビジネスモデル構築を行うモチベーションに繋がり難い側面がある
4. その他、地域インフラとしての流通維持に関連するご意見・ご要望	<ul style="list-style-type: none"> ■ 補助金の柔軟性をより高めた方が良く考える。例えば、事業再構築補助金は採択後に事業を撤回することができず、トライアル的に利用ができないことが難点であると感じている。 ■ 人口減少を背景として、今後バックオフィスの効率化が一層重要になると考える。一例として物流に関しては、共同配送の取組等を業界団体が先導して対応頂けると、地域の流通事業者は商品開発や取扱いに注力でき、高付加価値化に繋がるのではないかと

インタビュー調査結果概要

(3) 地方銀行C

質問項目	内容
1. 流通業に関する資金提供の状況	<ul style="list-style-type: none"> ■ 医療、水産、不動産建設等、専門性や地域性の高い一部では業種別の方針を定めているが、流通業に関しては個社別の融資判断を基本としている ■ 直近数年は流通業に対して特別な資金提供状況の変化は生じていない。ゼロゼロ融資の返済が始まることから、業績悪化が明らかな企業に対しては個別に経営戦略と事業再生の専門チームが対応を予定している
2. 資金提供以外の支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業種特化はしていないが、多様なテーマでビジネスマッチングを支援しており、直近では燃料費高騰を契機とした省エネ相談等が増えているが、コロナ以前と比較し特別な変化は生じていない。安全性の高い食の仕入れ先の紹介は従来から継続して行っている ■ DX化については全業種から相談がある、特にQR決済の導入は小売業に関しては早かったように感じる。自行では3年程前からDXの啓蒙活動が続けているが、DXの相談件数の増加が啓蒙活動起因なのか、コロナ禍起因なのかは分析できていない ■ サステナビリティ領域のテーマについては大手流通業の関心が高く、TCFD(Taskforce on Climate-related Financial Disclosures)対応や、CDP(Carbon Disclosure Project)への回答の相談は増えている
3. 貴行から見た流通業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域特性上、事業に取り組む上では業種を問わず物流機能の手配をどのように行うかが大きな課題となっている。物流業界の2024年問題や燃料費高騰等を背景に<u>物流機能の内製化や共同配送を検討している企業が近隣地域でも見られる</u>。物価高騰に伴い、特に小売業の利益率は低下傾向にある為、コスト削減の流れも相まって各社とも物流改革は高い温度感で取り組んでいる状況が見受けられる ■ 地域内の流通業、物流業とも、今後共同化が進み、業界再編が進む可能性があるかとみている。配送距離が長い一方で、倉庫が非常に少ない等の状況がみられる為、環境整備と効率化を企図して流通企業が物流企業を子会社化する動きが出てくると考えている ■ 近隣の道の駅では野菜を取り扱っているが、商品購入だけでなく観光を兼ねて生産地まで足を運ぶ購入者もいる。商品の品質だけではなく、ストーリー仕立てで店舗体験が出来ると流通業にとっての新しい取組になると感じる
4. その他、地域インフラとしての流通維持に関連するご意見・ご要望	<ul style="list-style-type: none"> ■ 広大な土地面積を有している為、過疎地に店舗を持つと事業者単独で物流を賄うことが難しい。地域内の流通全体を考慮する為には事業者レベルではなく、<u>行政や荷主が主体となって大きな物流の枠組みを検討する必要がある</u>と考えている。 ■ 一部の事業者に於いて、災害時の対策として店舗を避難場所や蓄電池の設置を進めている例はある

インタビュー調査結果概要

(4) 地方銀行D

質問項目	内容
1. 流通業に関する資金提供の状況	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業域内の全事業者数のうち、流通業は4分の1程度を占めており、業種別で最も多い状況である。従業者数も製造業に次いで多く、流通業は同地域の主要産業といえる ■ 自行の融資判断では業種別の方針は定めておらず、個社毎の経営状況を評価している ■ 業種別の自行与信残高のうち、流通業は上位に位置付けており、与信ポートフォリオとしては大きい。2011年の東日本大震災前と比較して、残高ベースで5%程低下している。背景として人口減少、少子高齢化に加え、原材料や電気料金の値上がりによる負担増が影響しているとみている ■ 近年、地場流通企業の競争力が弱まっており、業績が下降傾向である。<u>先行きの展望が描きにくいことから、新規の資金提供時のボトルネックとなるケースが増えている</u>
2. 資金提供以外の支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自行では業種を問わずビジネスマッチング、人材紹介サービス、補助金申請支援等を行っている。特に流通企業に対するビジネスマッチングでは販路拡大に資する取引相手先や業務効率化に資するツールベンダーとのマッチング案件が散見されている
3. 貴行から見た流通業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本事業の課題認識同様、人口減少と少子高齢化により、店舗を中心とした既存ビジネスモデルのみでは事業継続性に懸念が残ると感じている。特に地場の中小流通企業はEC化に乗り遅れた企業が多く、競争環境がより厳しくなっていると感じる ■ コロナ禍によるゼロゼロ融資を自行でも対応しているが、過剰債務状態に陥っている中小企業は次のビジョンが描けない状態となっている ■ 業種別の事業所数や従業者数は多いが、成長性は他産業に比べて劣後している。中小規模の小売企業は限界を迎えており、<u>店舗数が2～3店舗程の規模のスーパーに関しては淘汰されていくという危機意識</u>は持っている。 ■ 地域商社を設立し、デジタル領域の支援や事業者が作る商品をブランディングする動きは以前あったが、銀行内に目利きが出来た人材の不足や、ビジネスパートナーをどう選定するかなど課題は多い。銀行発のECモールなども検討したことはあるが、楽天やAmazonとの差異化要素が乏しく、支援策は現実的でないという結論に至った
4. その他、地域インフラとしての流通維持に関連するご意見・ご要望	<ul style="list-style-type: none"> ■ 流通業の新しいビジネスモデル等、<u>参考になる事例の情報発信を積極的に公表</u>頂けると有難い。特に、大企業向けの事例だけでなく、「人口減少地域の中小企業スーパー向け」等、様々なテーマで公開頂けると自行の与信先にも活用できるように感じる ■ 地域インフラとしての流通維持に関しては、民間金融機関だけの対応では限界があり、公的機関の関与が今後求められてくるとも感じる

インタビュー調査結果概要

(5) 地方銀行E

質問項目	内容
1. 流通業に関する資金提供の状況	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自行の流通業向け貸出残高割合は全国平均よりも高く、大きなセグメントとして認識している ■ 一方で、自行の営業地域には他地域資本の大手流通企業が多く進出しており、地場企業への貸出は多くない ■ 他地域資本の大手企業は財務状況が良く、また、自地域内での事業状況が良好なことから自行としても貸出に前向きに考えている ■ 資金提供に於いて業種別の方針検討は行っていない。個社別に対応を行う中で、大規模な案件ではチームを組んで対応するケースはある
2. 資金提供以外の支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 近隣地域の産官学約50団体と連携し、スタートアップ企業の創業・開業支援に特化した事業体を運営している。地元の商店街では閉店が相次ぎシャッター商店街化が進む中で地域創生が狙いである ■ 自行では以前から地域商社の取組を行っているが、地場の生産者支援の要素が強い ■ 自行が直接取り組んでいないものもあるが、流通業支援策としては「地域生産品のブランド向上」「消費意欲の高い近隣都市圏への輸送支援」「観光・宿泊の活性化によるインバウンド需要の取り込み」が考えられる
3. 貴行から見た流通業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 特に小売業に関して薄利多売に起因する利益率の低さ、キャッシュ蓄積額の少なさが課題と感じている ■ 上記に加え、<u>災害やコロナ禍により今後の事業計画、収支計画の目途を立てづらい状況となっており、資金提供上のボトルネック</u>だと感じている。与信判断では事業性評価や特筆すべきビジネスモデルなどに着目すべきだが、最適解は見出せていなく、銀行としても課題感はある ■ 自行ではコロナ禍を受けた経営改善として多様な業種の支援を行っているが、経費削減が容易な業種（宿泊業等）と比較し、<u>流通業は仕入れ先との関係に変化を起こしにくいことや企業ごとの特異性が小さく、改善の余地が見出しにくい</u>と感じる ■ 地場の小売企業は他地域資本の大手企業に対して競争力が低い状態が続いている。<u>以前は高齢者が地場スーパーの主要顧客であったが、現在はコンビニエンスストアやGMSに移行している</u>
4. その他、地域インフラとしての流通維持に関連するご意見・ご要望	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタルリテラシーやデジタル活用状況に関して、世間の認識以上に都心部と地方に開きがあると考えている（例：システム導後、自社で運用が出来ず、経理のパートの方が使いこなせない理由で導入が見送られることがある）。<u>IT関係の補助金の存在も自行側では認識しているが、恩恵を受けているのはデジタルの有用性を理解している一部に限られる</u>。こうした地方の状況を踏まえた制度設計を検討頂けると有難い。一例として企業ではなく、国家資格を持つ組織や人材に補助金を付け、間接的にデジタルを浸透させるやり方が考えられる

インタビュー調査結果概要

(6) 地方銀行F

質問項目	内容
1. 流通業に関する資金提供の状況	<ul style="list-style-type: none"> ■ コロナ禍以前の2020年第1四半期と比較し、直近の流通業に対する自行の貸出残高は3%前後増加している。ゼロゼロ融資の影響が大きく、他業種を含めて増加傾向である ■ 自行では流通業に対して特別な方針を策定していない。業種特性として、小売業は現金商売が基本で運転資金の借入れは多くない一方で、売掛債権は回転期間が短い点を認識しているが、その他特別な要素は考慮していない。卸売業は他業種よりも粗利率が低く、回転期間が長い点を認識している
2. 資金提供以外の支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自行営業地域は製造業や建設業の事業所数割合が全国平均よりも高く、流通業は相対的に少ない。こうした状況もあり、流通業に特化した資金提供以外の支援は行っていない ■ 業種横断ではあるが、自行内にDX支援の専任担当者を設置しており、デジタル領域に関する企業からの相談を元に支援を行っている。IT導入補助金等も増加していることから今後中小企業を中心にIT化が進むと考えている
3. 貴行から見た流通業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 流通業は経済環境にいち早く影響を受けやすく、見通しを立てることの難しさに課題があると感じる。コロナ禍対応を振り返ると、影響を大きく受けた企業もある一方で、スーパーマーケットは中食需要が増えて、黒字になったケースもある。<u>取扱商材等に合わせて個社の状況を評価する必要があると考えている</u> ■ 本事業で認識されている各種コストの増加、人手不足の深刻化は自行でも課題として認識していた。特にコロナ禍対策のゼロゼロ融資は2023年より返済開始となる。<u>各社の事業回復が途上の中、返済が滞りなく進捗するか懸念している</u>
4. その他、地域インフラとしての流通維持に関連するご意見・ご要望	<ul style="list-style-type: none"> ■ 近年、事業再構築補助金やIT導入補助金等、補助金が充実しており、金融機関としても企業支援が円滑に行える環境が整備されてきていると感じている。こうした取組は今後も継続を希望したい ■ 流通業は地元住民にとってなくてはならない存在だと理解しているが、一方で景気状況に左右されることが多い。<u>新しいビジネスモデルへの取組は中央官庁からの情報発信が重要だ</u>と考えており、今後対応を希望したい

インタビュー調査結果概要

(7) 地方銀行G

質問項目	内容
1. 流通業に関する資金提供の状況	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業地域の業種別事業所数、売上金額は流通業が最も多く、自行としても重要な融資先とみている。貸出残高は不動産業、サービス業他に次いで大きく、業種別順位で5位以内に入っている ■ 自行では流通業は他業種よりも1件当たりの融資額が小さい傾向がある。要因として、近隣の流通企業は労働装備率が小さく、固定資産が少ない点や、資金調達目的として運転資金が多い傾向にある為だと考えている ■ 融資判断に際しては業種別の方針は設定せず、個社別に対応している。その際、担保が用意できない企業が多い傾向にあり、一定程度ボトルネックになることはある。中堅規模のスーパーマーケット等は自社で不動産を持つが、テナントに入る小規模な企業は担保となり得る不動産を持たないことが多い
2. 資金提供以外の支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 流通業特化ではないが、ビジネスマッチングや高度人材紹介、地域商社の取組を行っている。ビジネスマッチングではコスト削減や販路拡大等のテーマの下、ベンダー企業を顧客企業に紹介するものが中心である。また、株式会社ココペリが運営するBig Advanceを導入し、他地域企業との事業取引支援を行っている。営業地域は都市圏との物理的距離があり、地場企業が域外企業と接点を持つことにハードルがある為、デジタルを活用したプラットフォームの利用が有用であると考えている
3. 貴行から見た流通業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域特性上、旅行者需要に地域経済が左右される側面があり、食品スーパー等を含む流通業も同様である。地域の観光業が途絶えると連鎖的に他業種にも波及する構造であることから、金融機関としては、観光業を含む地域経済全体の活性化を企図し支援を行うことが多い ■ 燃料費の高騰が流通業に与える影響が大きい。特に卸売業では配送まで自社で担う企業が多く、事業継続性に直結する課題となっている。以前近隣の卸売企業で共同配送の動きがあったが、各社の条件が折り合わず、実現には至らなかった
4. その他、地域インフラとしての流通維持に関連するご意見・ご要望	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域特有の問題により、備蓄倉庫等を含めた域内物流の収益化が非常にハードルが高く、民間では対応が難しい状況である。他方で<u>物流機能は産業の根幹となる為、公的機関による協力が良い</u>と考えている ■ 域外の大手資本参入が地場流通企業を追い込む格好となることがあり、何等かの対応が必要ではないかを感じる。直近では<u>地場小売企業が大手資本のフランチャイズに鞍替えした際、取引のあった地場卸売企業が締め出されるケース</u>がみられた

インタビュー調査結果概要

(8) 地方銀行H

質問項目	内容
1. 流通業に関する資金提供の状況	<ul style="list-style-type: none"> ■ 流通業は衣食住の多岐に渡り、重要な業種と認識しているが、業種単位ではなく個社別に方針を検討している ■ 貸出残高は増加傾向にあるが、直近数年で貸出方針は変わっていない ■ 融資判断に際しては個社別の事業環境や事業内容を踏まえて判断している
2. 資金提供以外の支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 流通業に特化した取組は行っていないが、顧客毎の事業性評価に基づき、各種ソリューション提供を行っている。具体的にはビジネスマッチングやサステナビリティ向上支援がある ■ 流通業に対する現状認識として、特に<u>スーパーマーケットでは事業再編が起きており、食品卸でも異業種間の連携が生まれている</u>。再編は今後も生じると想定され、大手との差異化や新たなビジネスモデル創出が重要であると感じている。自行でも引き続きお取引先の課題解決を支援していく
3. 貴行から見た流通業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 食品卸売業では卸売業を通さない取引形態の増加、大手小売シェアの拡大、ECの拡大、物流コストの高騰、カーボンニュートラルの取組の必要性、コロナ禍への対応が課題と認識している。これらの課題を受け、同業種間の連携が進んでいると感じる ■ 食品小売業では市場の縮小、競争の激化、中食の増加、SDGsの取組、人手不足が課題であると認識している。これらの課題を受け、消費者志向の変化に併せた新しい販売方法やITツールやアプリを活用したマーケティング、顧客管理が必要である。また、就業環境の改善と生産性の向上も求められている認識である
4. その他、地域インフラとしての流通維持に関連するご意見・ご要望	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業地域は山間部が多く、公共交通機関等は住民の生活インフラとして維持が求められている。流通業に対しても同様に維持をさせる為、現在と同水準の補助金や助成金は必要不可欠であると考えている。特にコロナ禍以降、これら金融支援は顧客企業の関心が高いと感じている

インタビュー調査結果概要

(9) 地方銀行I

質問項目	内容
1. 流通業に関する資金提供の状況	<ul style="list-style-type: none"> ■ 融資に際しては個社別に対応しており、業種単位での対応や資金提供方針は定めていない ■ 営業地域では流通業は他業種よりも事業所数が多い為、相対的に融資残高が大きくなっている ■ 大手資本系のショッピングセンターが進出している地域では地場の酒店やアパレル企業は厳しい状況におかれている。食品関連では依然として地場のスーパーマーケットが根付いている状況である
2. 資金提供以外の支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 流通業に特化した施策は行っていない。個社支援を行う中で、ビジネスマッチングや販路拡大支援を行っている ■ 直近ではクラウドファンディングを活用した市場調査やビジネスマッチング、新規顧客獲得の支援を行い、全国展開に繋げた地場企業の例がある
3. 貴行から見た流通業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域の人口減少が年々加速しており、域内の流通業にとって大きな課題と認識している。人口減少が特に激しいエリアではメガバンクが撤退しており、企業の資金調達手段が地銀や信金に限定されている。小規模企業ほど、一度売上が下がると立て直しが難しくなり、折り返し融資が通らない状況となるケースが散見されている ■ 高齢経営者の企業では各種補助金を活用しても売上拡大の気力が失われている企業も見られ、直近では補助金により延命してきた企業が廃業するケースも見られた ■ 一方で、若手経営者は事業拡大の意識が強く、積極的に新しいビジネスモデルに取り組む傾向がある。前述したクラウドファンディングに取り組んだ企業等は東京市場へ進出を目指す傾向も見られた ■ コロナ禍による消費者の消費態度変化も流通企業の課題と捉えている。大規模ショッピングセンターがない地域では消費者がEC購入の利便性を感じ、従来小規模小売企業の売上が失われている状況もみられる
4. その他、地域インフラとしての流通維持に関連するご意見・ご要望	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業地域内には過疎地も含まれており、流通・物流企業等も経営的に厳しい企業が出てきている。自行でも可能な限りの支援を行っているが、民間企業の為融資を中心とした支援は限界がある。地域の状況を踏まえて公的な支援があると有難いと考えている。一例として、現在小規模資本の一般事業者が移動販売車を展開しているが、これを公的機関の受託業務として行えば有効だと考えている ■ 管轄官庁の異なる補助金数が非常に多く、情報が分散している為、結果的に申請業務が非常に煩雑になっているケースがみられる。地域の小規模企業では経営に関わる業務全般を社長一人で担っており、補助金申請まで手が回らないまま期限が切れることが多い。管轄省庁横断で情報が集約されているWebサイトやチラシ等でQAが記載されていると非常に活用しやすいと感じる

インタビュー調査結果概要

(10) 地方銀行J

質問項目	内容
1. 流通業に関する資金提供の状況	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資金提供方針を業態別に分けて検討はしておらず、流通業に対しても同様である。一般的なコーポレートファイナンス先として地場企業含め個社毎に支援を行っている ■ 地域の事業所数では流通業は最も多いが、自行の貸出残高では5位前後に位置付けており、総貸出金額に占める割合も全国地銀の平均値と同等規模である。個社別対応の積上げの結果であり、特別な理由はない ■ 自行に寄せられる小売業の資金調達ニーズは以前は店舗展開に伴う設備投資が中心であったが、コロナ禍の影響やゼロゼロ融資導入により、運転資金目的の融資依頼も増えている。
2. 資金提供以外の支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ ビジネスマッチングに関してはラインナップを多数用意している。自社によるマッチングに加えて、株式会社ココペリが提供するBig Advanceを活用し、販路拡大や業務効率化等のニーズに応えている。 ■ <u>DX支援も行っているが、何から始めればよいか分からないという意見が多く</u>、自行では経理や勤怠管理関連から着手する事を勧めるケースが多い。 ■ 脱炭素関連については、世界的な動きや政府の2030年度目標等の潮流から自行が地域の企業に対してアナウンスし、ニーズ創出すべきであると考えている
3. 貴行から見た流通業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ DXへの取組やIT活用に関して、大きく遅れている点が課題だと認識している。特に中小企業や零細企業程遅れが大きい。流通業は業種特性上、顧客数を増やす販路拡大が継続的に必要で、昨今ではオンラインショッピングやECビジネスへの転換対応が消費者から求められていると感じている。また本来であれば無人店舗や人手不足の解消をデジタル化により推進する必要があると考えている ■ 近隣地域は正社員、アルバイト、パートとも全国平均より低い賃金水準であり、今後賃上げが進む上でもデジタル技術を活用した効率化が必要になると考える
4. その他、地域インフラとしての流通維持に関連するご意見・ご要望	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安定的な雇用に関しては賃金の上昇が不可欠であり、パート収入103万円の壁問題等、<u>今後継続的に働きやすい環境整備の推進を要望したい</u> ■ 従来からも公的機関や業界から用意はされていたが、<u>ITやDXに資する補助金が今後も継続的に用意され、かつ使いやすく情報や申請手続きが整っていると有難い</u>と考えている

インタビュー調査結果概要

(11) 自治体A

質問項目	内容
1. 流通業に関する資金提供の状況	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当自治体では流通業を含む全ての中小事業者向けに制度融資を設けている。当制度融資では自治体は信用保証協会へ補助金を拠出し保証料を下げる取組を行い、金融機関が企業に対する申込窓口の役割を担っている ■ 当制度融資では金融機関が申込企業毎に個別審査し、融資判断を行う為、業種別の方針は定めていない。現時点で保証協会が保証する流通企業比率は卸売業、小売業それぞれ14%程度である(当自治体以外の各種融資を含む) ■ 信用保証協会を利用する企業は中小・小規模事業者が多く、大手金融機関の実績とは異なる傾向にある ■ コロナ禍対応として、当自治体でもゼロゼロ融資を行い、地域の約半数の企業が融資を受けた。各金融機関の業種別借入比率に影響が出たと理解しているが、具体的にどの程度変化があったかは分析できていない
2. 資金提供以外の支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 流通業に特化した支援は行っていない。現在当自治体では、制度融資の他、人材育成支援や創業支援等を実施している。創業支援は地域の中小企業支援センターが窓口となり受付をしている。創業を希望する企業が中小企業支援センターへ相談後、産業支援機構及び自治体等が審査し、認定する
3. 貴自治体から見た流通業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自治体が行う小売業支援は商店街を想定したものが多いが、近年地域住民は商店街に行かず大型ショッピングセンターに行く傾向があり、どのエリアの商店街も経営体力が弱まっている ■ また地域外からドラッグストアが出店しており、地元スーパーマーケットの経営に影響が出ている。これらの動きと連動して地元資本のスーパーマーケットが域外大手資本と経営統合する事や提携する動きがみられる ■ <u>人口減少が進み、消費者は大型ショッピングセンターやスーパーマーケットへ流れる動きがみられる為、差異化無しに従来型の小売業として新規創業する事は非常に難しいと感じている。直近で創業支援を行った企業も何等かの特徴を持つ企業が多かった</u>
4. その他、地域インフラとしての流通維持に関連するご意見・ご要望	<ul style="list-style-type: none"> ■ 買い物難民の問題に関しては現状分析を行い、地域毎の人口動態と小売業の廃業や撤退の動向や傾向を把握の上、将来予測を行うことが必要だと感じる。現在の金融支援施策だけでなく、<u>各エリアが小売商圈として成立するか等の予測を立てた上で必要な対策を国から示して頂けると円滑に対策が進むと考えている</u>

インタビュー調査結果概要

(12) 自治体B

質問項目	内容
1. 流通業に関する資金提供の状況	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当自治体では制度融資を提供しているが、実際の融資業務は民間金融機関が担っている。その為個別業種の動向は把握できていない。全て信用保証協会付の保証融資で審査も当該協会が担当している ■ 自治体としては融資のベースとなる制度設計及び金融機関への一部貸出金預託を行っている。金融機関と自治体で協力して融資する形をとっており、金融機関別の実績に基づき預託を行っている。
3. 貴自治体から見た流通業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域特性上、大雨や大雪の災害に見舞われる事が多く、災害時に流通が行き届かず、住民に不便を感じさせてしまうのが課題であると感じている。災害対策としての取組は自治体から直接実施することは難しいが、現場の状況を早く把握しながら協力関係を築けるように支援している
4. その他、地域インフラとしての流通維持に関連するご意見・ご要望	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人口減少や高齢化が進む中で、買い物難民の存在は問題である。民間のスーパーマーケットで配達事業を行っている企業もあるが、地域の方が住み続けられるようにする支援は必要不可欠で今後解決すべき課題である ■ ドローンや新しい技術を使用した実証実験を進め、当自治体でも活用出来るようになれば良いと考えている ■ 財政的に自治体や市町村の支援が厳しい場合には国からの援助が重要となる。コロナで国からの臨時の補助があったが、国からの公金が少なくなった場合に、対応策が限られており、国とも連携した対応策を検討したい ■ <u>国から財政的な支援を行う場合、地域のニーズに合わせた支援があるとより行き届きやすいと考えている</u>

インタビュー調査結果概要

(13) 自治体C

質問項目	内容
1. 流通業に関する資金提供の状況	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当自治体が所管する制度融資は多数のメニューがあるが、流通業に特化したものはない。災害対策からコロナ関連支援まで広く事業者を選別せずに対応している。 ■ 地場産業及び小売業向けの融資制度もあるが、後発の災害対策やコロナ対策支援制度がより有利な条件で提供されている為、数年来活用されていない ■ 新たなビジネスモデル創出を前提とした事業計画に対する融資は存在するが、全業種が対象で流通業に特化しているわけではない ■ 上記融資における流通業の利用割合は20%程度で、他の制度融資と比較しても平均的な利用状況である。制度融資の実行は金融機関を通じて行っている
2. 資金提供以外の支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商談会については、他団体に後援することはあるが、現在は主催していない。地域内のマッチング支援は商工会議所や産業支援機関が実施しているものもある。 ■ 商談会以外では中小企業の人材育成や人材確保支援の取組を行っている
3. 貴自治体から見た流通業の課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 百貨店、スーパーに限らず実店舗での販売は厳しくなっていると感じる。地元の商店街も昔よりも栄えていない状況がみられる。人口減少により将来的に百貨店やスーパー等の商業施設が撤退してしまうかもしれないという危機感を持っている ■ 可住地面積が広く、交通遮断の懸念などを想定した支援は少ない。
4. その他、地域インフラとしての流通維持に関連するご意見・ご要望	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各種施策について、国からはリアルタイムで情報は共有して頂いている ■ コロナ対応を契機に、国の補助制度や伴走支援についても、多く実施して頂いており、自治体側としても商工会等と連携しつつ、その情報や制度を十分に活用してまいりたいので、引き続きご支援を頂きたい

ビジネス環境

小売業を取り巻くビジネス環境の変化サマリ

Politics	<ul style="list-style-type: none"> ■ SDGs・サステナビリティに関する世界的な取組が進む中で、国内でも法規制が整備され、大手企業を中心に対応に着手し始めている状況 ■ 特に流通業では、食品ロス、サプライチェーン上の人権・労働問題、脱炭素、海洋プラスチック等への対応が求められている
Economics	<ul style="list-style-type: none"> ■ ウクライナ危機などに起因するエネルギー高や円安を受けて物価が高騰する中で、企業物価指数と消費者物価指数は乖離しており、消費者物価指数の伸びが相対的に緩やかであり、小売業の多くは小売価格への転嫁が十分にできていない状況 ■ また、物価高の影響を受けて、消費マインドも低迷し、食料品などに関しては支出を抑える動きが顕在化している
Society	<ul style="list-style-type: none"> ■ 消費者志向が多様化(コト消費、エシカル消費等)しており単なるモノやサービスの提供だけでなく、顧客体験価値が求められている。特に、社会課題解決を志向しているエシカル消費に関しては消費行動の実践割合が上昇しており、社会の要請と消費者多様なニーズに合わせた企業活動が求められる状況 ■ また、買い物難民や物流の2024年問題等、流通サプライチェーン上の社会課題が表面化しており、業界横断での取り組みが求められている状況
Technology	<ul style="list-style-type: none"> ■ AIやIoTなどのデジタル技術を活用した取組が様々な領域で活用されている ■ 小売業態では、店舗だけでなくECやオンライン接客、メタバースなどのデジタル空間での販売・サービス提供やデジタルツインやコントロールタワーなどのデジタルを活用したサプライチェーン上の管理が進行

小売業を取り巻く規制環境の変化

■ SDGsやサステナビリティに関連した法規制等が進み、流通業も対応が求められている

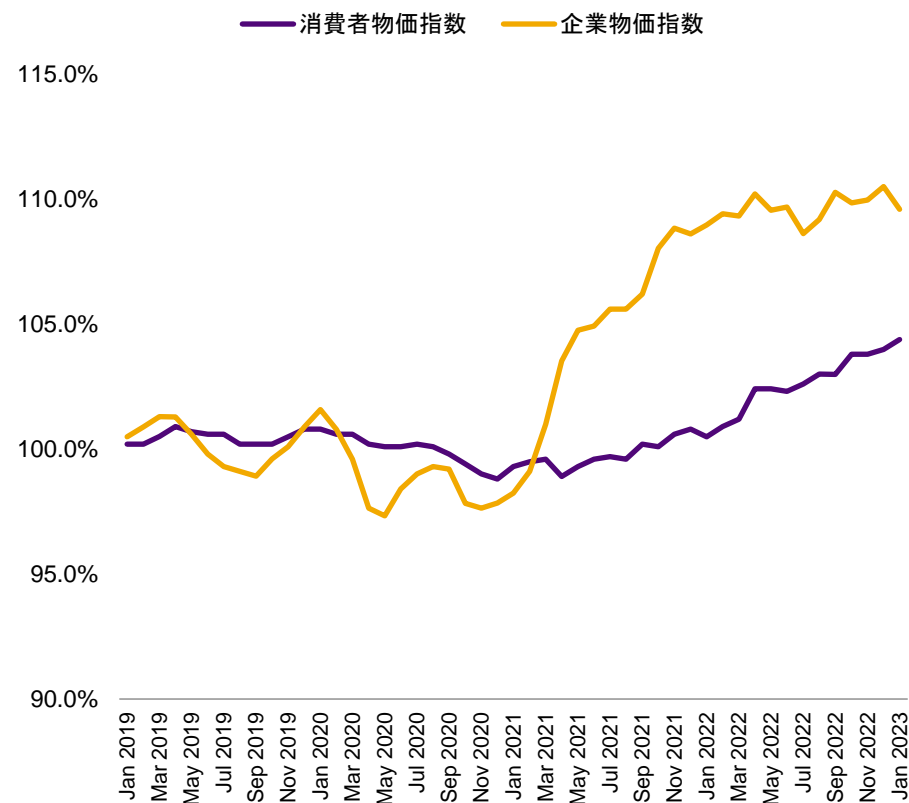
主な規制課題	課題概要	国内の動向
食品ロス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 毎年、世界中で食料生産量の3分の1が廃棄されている一方で、途上国を中心に8億人以上が満足に食事が出来ず栄養不足の状況 <ul style="list-style-type: none"> ● また、食料廃棄時に発生する温室効果ガスは全体の8%を占めている ■ 国内でも年間600万トン以上が廃棄されている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2019年10月に食品ロス削減推進法が施行 ■ 食品の3分の1ルール（賞味期限期間の3分の1を過ぎた商品の納入を小売業が拒否できる商慣習。欧米よりも短い期間）の見直しを促す ■ フードバンクに対する支援を実施
サプライチェーン上の人権・労働問題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 児童労働者や強制労働者等の現代奴隷によって生産された商品が世界各国に流通している ■ 日本に関しても技能実習制度の問題などが国内外から指摘されていることに加えて、現代奴隷が生産に関与した製品の輸入額が米国に次いで世界で2番目に大きい 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2020年に『『ビジネスと人権』に関する行動計画』を策定したが、具体的な取組方法が不明との意見を受けて、2022年9月に、「責任あるサプライチェーン等における人権尊重の為のガイドライン」を発表
海洋プラスチック	<ul style="list-style-type: none"> ■ プラスチックが海洋に流出することによって、魚や海鳥等の生命に影響することに加えて、食物連鎖によって人の健康にも影響する可能性 <ul style="list-style-type: none"> ● 日本は世界3位のプラスチック生産国 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2022年にプラスチック資源循環促進法が施行されたことを受けて、紙ストローや木製スプーンなど環境に配慮した取組が進む
脱炭素	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2015年にパリ協定が採択され、2020年以降の世界全体での温室効果ガスの削減が求められる ■ 気候変動に対する危機感を受けて世界各国で脱炭素化の動きが加速 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2020年に「2050年カーボンニュートラル」を宣言し、その後2030年には温室効果ガス46%削減（2013年比）を目指すことを宣言 ■ TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同するなど、企業による取組が加速、

（出所）一般社団法人エシカル協会「エシカル白書 2022-2023」、各種公知情報を基にMURC

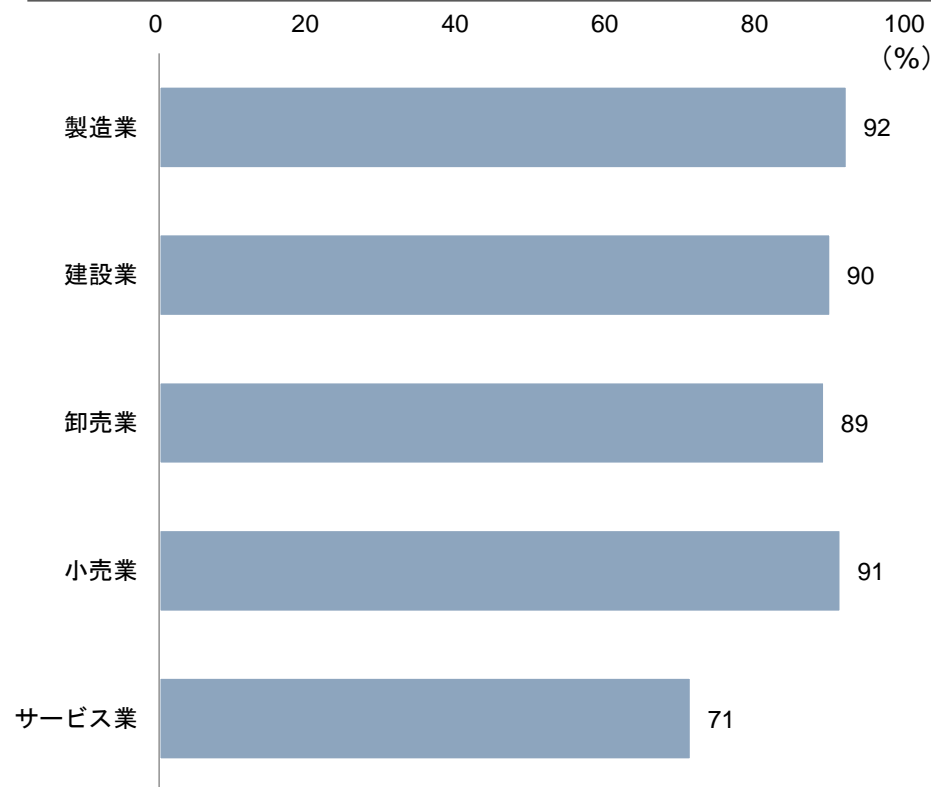
物価高と価格転嫁の状況

- ウクライナ危機等に伴うエネルギー価格の上昇等の物価高が発生しており、小売業は消費者への価格転嫁が必要な一方で、企業は十分に価格転嫁に踏み切れていない

消費者物価指数・企業物価指数の前年同期比¹



価格を完全に転嫁できていない中小企業の割合²



(出所) 1. 総務省、日本銀行を基に作成

2. 東京商工会議所「中小企業の景況感に関する調査」(2022年12月19日)

消費マインドの低迷

Politics

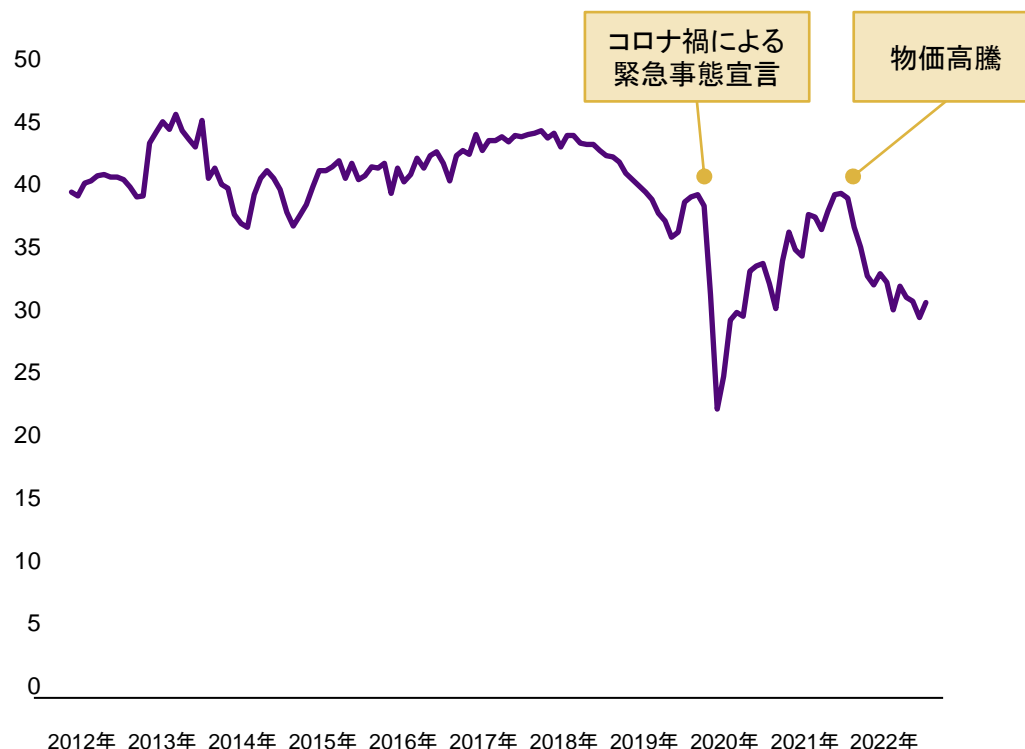
Economics

Society

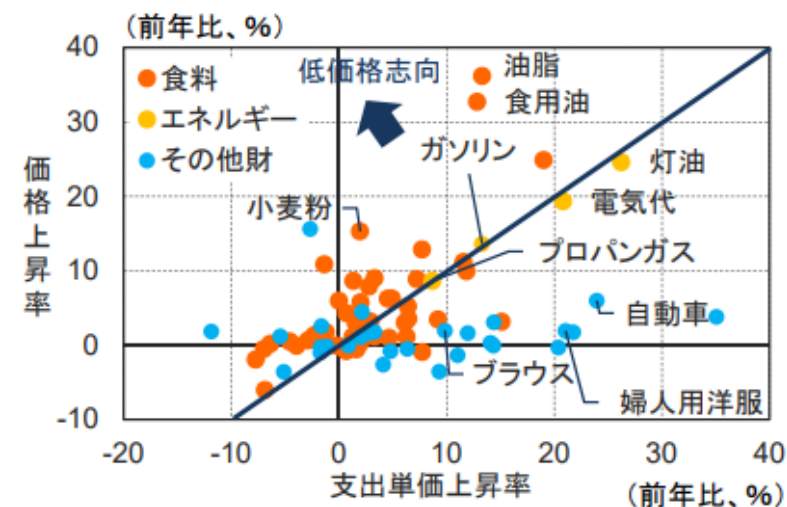
Technology

- 物価高に伴い、コロナ禍から回復しつつあった消費マインドが低下傾向（消費マインドが低下）に戻り、食料品などの嗜好性の低い商品に関しては支出を抑えようとする傾向にある

消費者態度指数の推移¹



消費志向の変化²



(出所) 1. 内閣府「消費動向調査」を基に作成
2. 日本政策投資銀行「インフレで国内の消費行動はどう変わったか」(2022年8月)

新たな消費価値観の登場

Politics

Economics

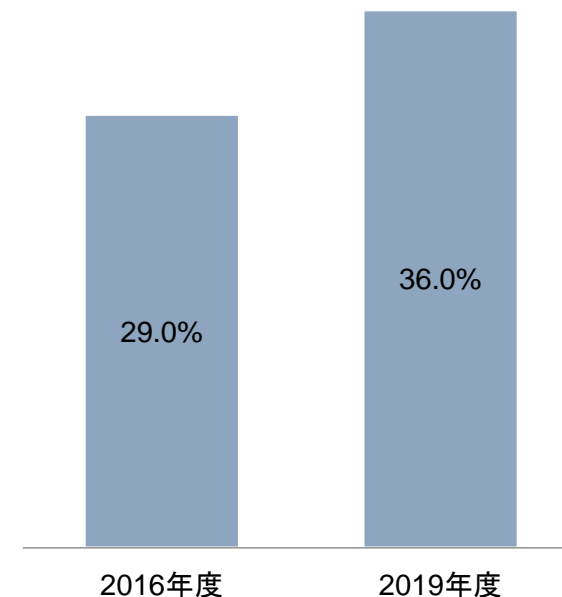
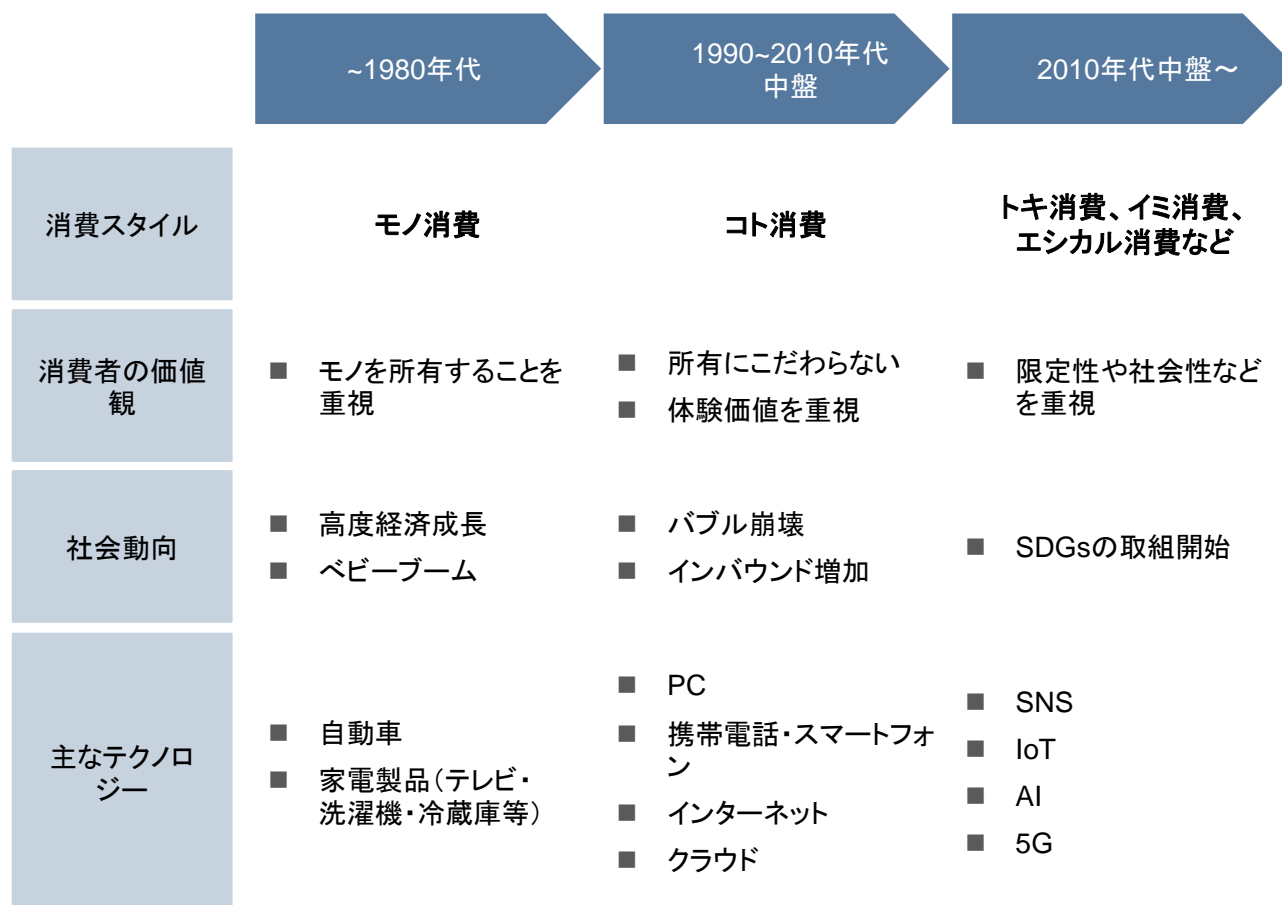
Society

Technology

- 時代を経て消費価値観が多様化している。特に近年では、エシカル消費と呼ばれる社会課題解決を志向した消費活動が登場し、エシカル消費活動を実践している人の割合は上昇している

消費スタイル・価値観の変化

エシカル行動実践状況



(出所) 消費者庁『『倫理的消費(エシカル消費)』に関する消費者意識調査報告書』(2020年)を基に作成
エシカル行動実践状況では、「よく実践している」「時々実践している」の2つの回答の合計値を「実践している」としている

買い物難民問題

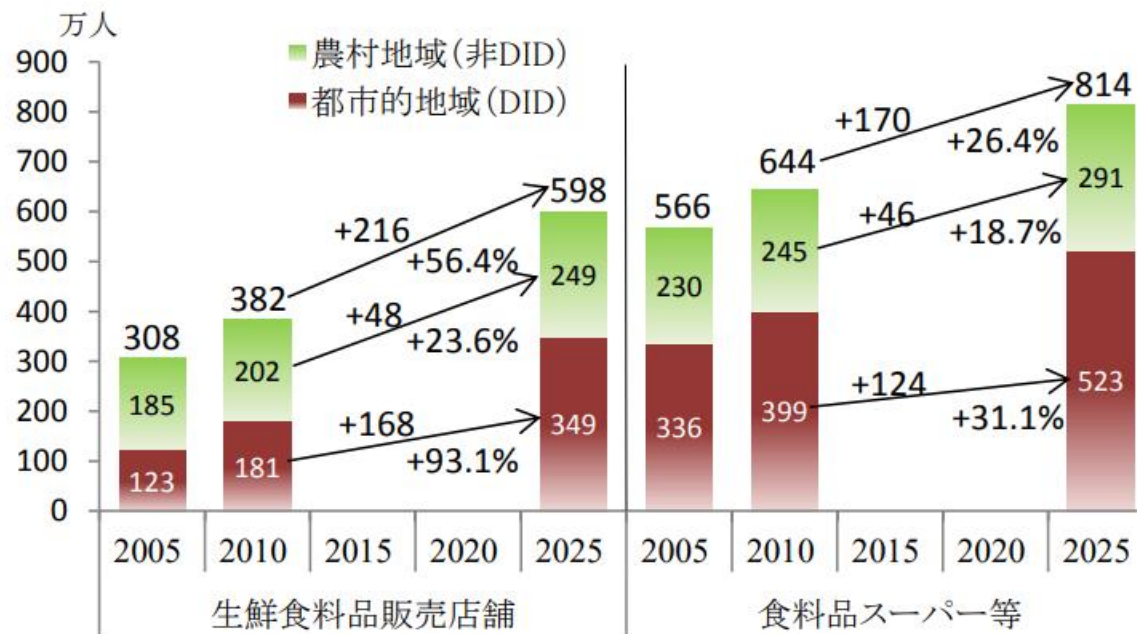
Politics

Economics

Society

Technology

- 食料品アクセス困難人口(店舗まで500m以上かつ自動車利用困難な65歳以上高齢者)は年々増加しており、今後もその傾向が続くことが見通される



店舗まで500m以上で自動車がない人口の将来推計(65歳以上)

注) 1. 2005年, 2010年は, それぞれ2002, 2007年商業統計の店舗数, それぞれ2005, 2010年国勢調査の人口を用いて推計。

2. 2025年は, 店舗数は2022年推計値, 人口は2025年推計人口(国立社会保障・人口問題研究所2013)を用いて推計。

資料) 農林水産政策研究所推計

物流業界の人手不足・2024年問題

Politics

Economics

Society

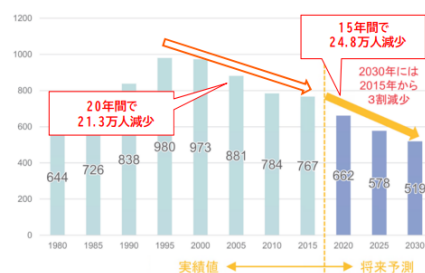
Technology

■ 物流の担い手不足や、トラックドライバーの時間外労働の上限規制などによって、モノが届かない事態が想定されている

1. (1) 物流の現状：トラック輸送の担い手数の推移

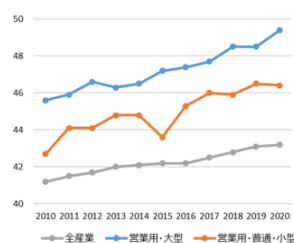
- 我が国の生産年齢人口は中長期的に減少傾向にあり、65歳以上の人口が増加していく。
- トラックドライバーについては、労働環境（労働時間、業務負荷等）から人材確保が容易ではなく、全産業に比して、平均年齢が3～6歳程度高い。
- また、道路貨物運送業は65歳以上の就業者の割合も少ない業種となっており、対策を講じなければ、担い手の減少が急速に進んでいくおそれがある。

道路貨物運送業の運転従事者数の推移



(出典) 日本ロジスティクスシステム協会 (JILS) 「ロジスティクスコンセプト2030」2020年2月

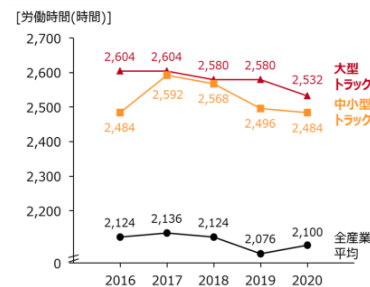
トラックドライバーの平均年齢の推移

『賃金構造基本統計調査』は経済産業省作成
令和2年に調査項目及び調査方法の見直しが行われたため、令和元年以前については、『令和2年調査と同様集計方法を用いた過去分の集計』を用いた。

1. (2) 「物流の2024年問題」(トラックドライバーの時間外労働の上限規制)

- トラックドライバーの年間労働時間は全産業平均に比べ2割程度長く、労災請求件数、支給決定件数ともに、最も多い業種となっており、労働環境を改善する必要がある。
- 2024年度からトラックドライバーに時間外労働の上限(休日を除く年960時間)規制が適用。
- 労働時間等の労働条件の向上を図るため拘束時間、休憩時間等の基準を定める「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」についても、改正に向けた検討が行われている。

トラックドライバーの年間労働時間



(出典) 全日本トラック協会(2021)「日本のトラック輸送産業現状と課題」

トラックドライバーの働き方改革

法律・内容	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
時間外労働の上限規制 (年720時間の適用 【一般則】)		大企業に 適用	中小企業 に適用				
時間外労働の上限規制 (年960時間の適用 【自動車運転業務】)							適用
年休5日取得 義務化		適用					
月60時間超の時間外割増 賃金引き上げ (25%→50%)の 中小企業への適用						適用	

	現行	2024年4月以降
年間拘束時間	3,516時間	
1ヶ月の拘束時間	293時間	
1日の拘束時間	13時間	
休憩時間	継続8時間以上	

労働政策
審議会において
検討中

(出所) 持続可能な物流の実現に向けた検討会 経済産業省・国土交通省・農林水産省「我が国の物流を取り巻く現状と取組状況」(2022年)

小売業のデジタル活用例

Politics

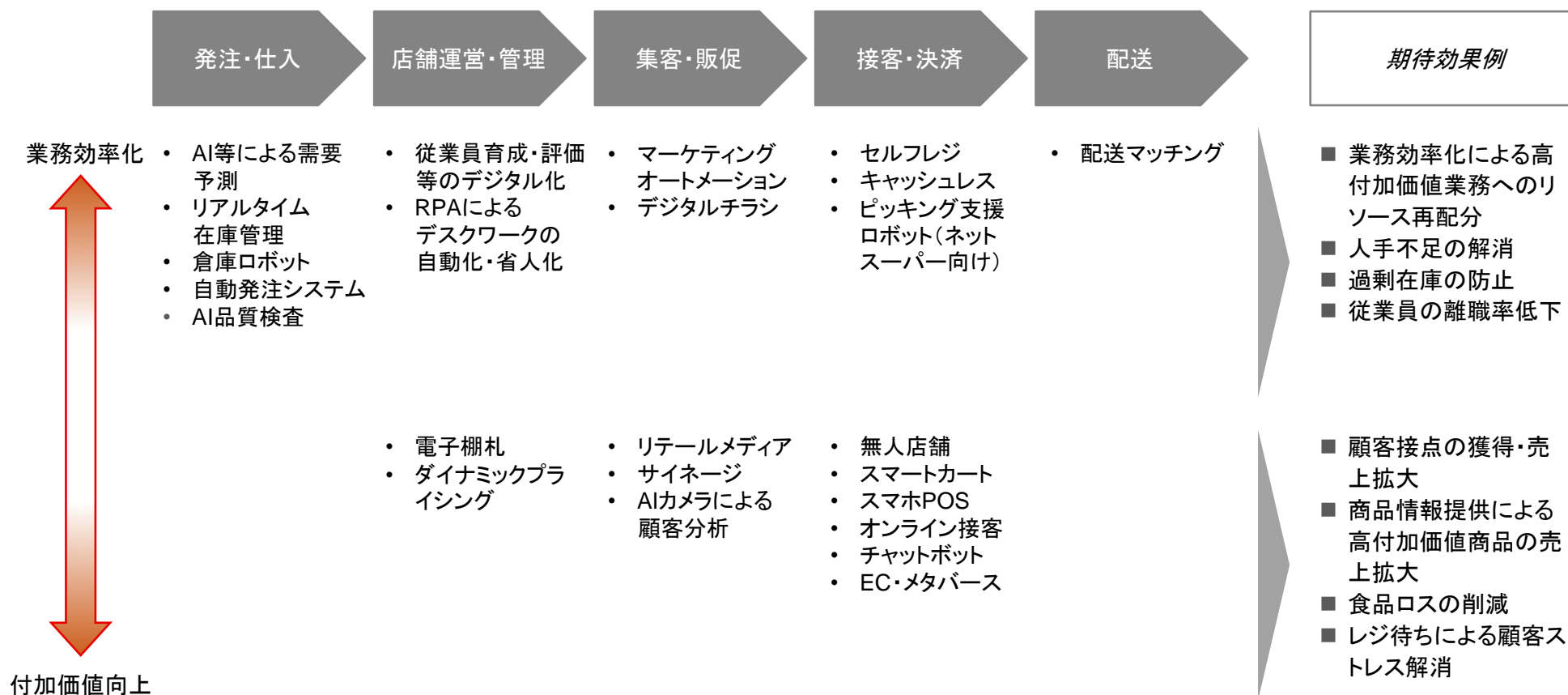
Economics

Society

Technology

- コロナ禍を契機にキャッシュレスが加速し、店舗へのセルフレジの設置が進んだほか、小売業の付加価値向上や業務効率化等に寄与するデジタルによる取組が始まっている

小売業バリューチェーンにおけるDX例



IV. 流通業の新たなビジネスモデルの実践に向けた方向性

新たなビジネスモデルの実践に向けた方向性

業界全体で流通業の新しい付加価値創造の動きが高まる状況

- 新たな収益源の獲得
 - ・ 販売方法多様化、SC拡張、多角化、データマネタイズ、RaaSといった類型が可能
- サプライチェーンの再構築
 - ・ 垂直統合（川上進出）、SC管理高度化による付加価値創造、コスト削減の実現
- SDGsへの対応等の付加価値の向上
 - ・ 脱炭素、廃棄物削減、社会問題解決、地域貢献の実現

⇒事例は増えており、中小規模小売業にとっても取組を検討する素地はできつつある。また、消費者にとって、新しい消費体験として受容が高まっている。流通業の新しいビジネスモデルへの転換は、企業サイズに関係なく、判断が差し迫っている状況といえる。

一方で、流通業の新しいビジネスモデルに対する金融機関による支援は十分には実施できていない

- 地域金融機関において、現状、流通業に特化した施策を実施していない状況
 - ・ 各種補助金の活用も製造業等が中心であり、流通業の活用は進んでいない
 - ・ ビジネスマッチング、高度人材紹介といった非金融支援の対応は浸透しつつある
- 収益性を重視する金融機関の支援は、中小企業を対象にすることが難しいケースもある

⇒地域金融機関は、あくまで個社支援であり、新しいビジネスモデルを推進するための支援は少ない。かつ地域の連携ネットワーク構築等の面の取組に対しては、地域金融機関が手を出しにくい状況にある。

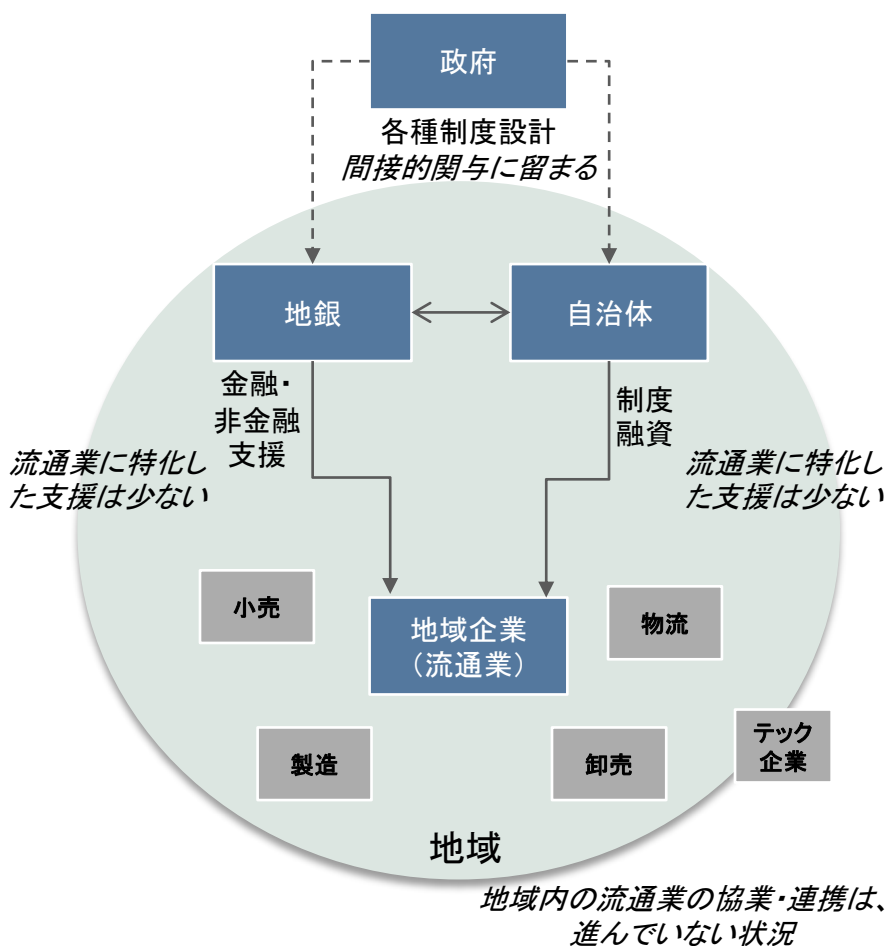
中小規模小売業を含めた新たなビジネスモデルを浸透させていく上では、政府支援も重要

- ほとんどの中小規模小売業に関しては、新たなビジネスモデルの実践を小売事業者単独で推進することが困難な状況にある。それらをサポートするために、金融機関による金融・非金融面での支援や政府・地方自治体による補助金等の仕組みは従前からある一方で、それらの活用が十分にされているとは言えない状況にある
- そのため、小売事業者の新たなビジネスモデルの実践を促進するためには、主に以下の3点が重要と史料
 1. 同業・異業種提携を通じた新たな取組を促進
 - － 地域の流通維持に向けた共同事業体の設立（地域金融機関による出資・協力）
 2. 補助金等の利用促進・有効活用に向けた、周知方法や申請方法などの見直し
 3. 地域特性などを加味した流通事業者向けの情報提供等の実施（政府、地方自治体、業界団体など）

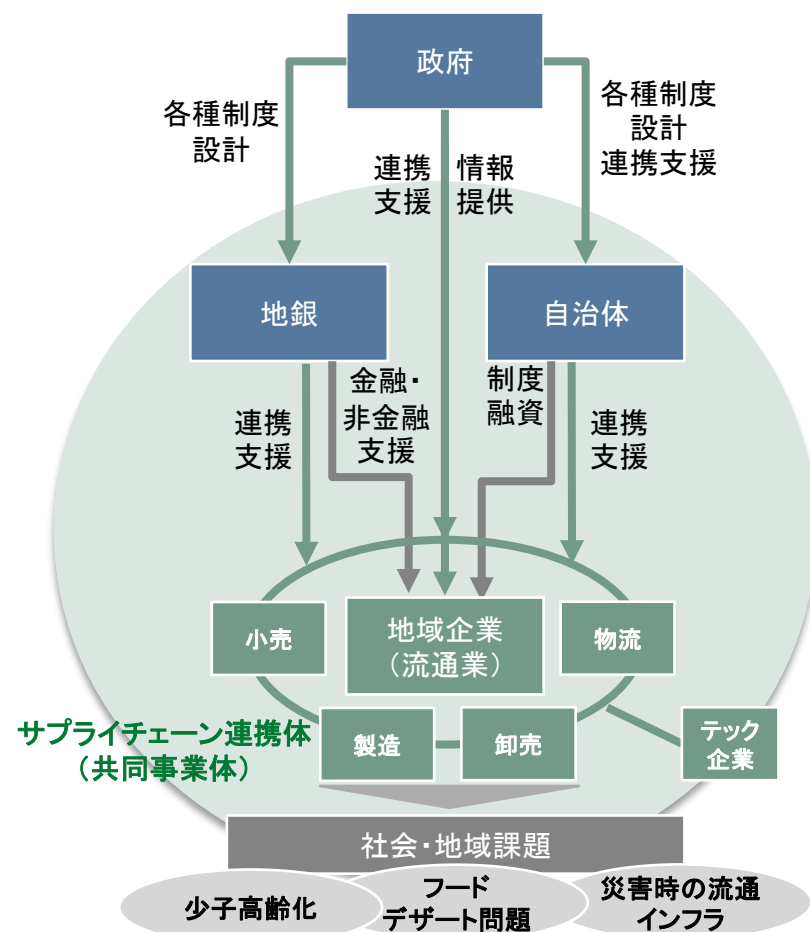
地域の流通業を活かすための体制・仕組み

- 政府が音頭を取る形で、地域における同業・異業種提携の促進、補助金の利用促進を推進し、地域におけるサプライチェーン連携体を形成することが肝要になる。自治体や地銀とも連携し、地域の流通維持に向けた共同事業体設立を設立することを志向すべきである
- さらに、連携体が社会・地域課題解決に繋がる役割および付加価値を持つような仕組みを作っていくことが求められる

As-Is



To-Be



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/

二次利用未承諾リスト

流通業の新しいビジネスモデルの実践に向けた国内外事例分析・環境調査に関する調査

令和 4 年度流通・物流の効率化・付加価値創出に係る基盤構築事業

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

頁	図表番号	タイトル
11		三越伊勢丹HP https://www.imhds.co.jp/ja/index.html
12		Kroger HP https://www.kroger.com/
13		Anotheraddress HP https://www.anotheraddress.jp/
14	1	Tortoise HP https://www.tortoise.dev/
17		Kroger HP https://www.kroger.com/
18		Walmart HP https://www.walmart.com/
20		タカシマヤファイナンシャルパートナーズHP https://www.takashimaya-fp.co.jp/
21		JフロントリテイリングHP https://www.j-front-retailing.com/
24		Instacart HP https://www.instacart.com/categories/1772-electronics?brand=hp
27		Amazon HP https://www.amazon.com/USA/s?k=USA
28		Ocado HP https://www.ocado.com/browse?filters=hewlett-packard-15431
29		b8ta japan HP https://b8ta.jp/
34		Albert Heijn HP https://www.ah.nl/
36		SAPジャパン HP https://www.sap.com/japan/index.html
37		IBM HP https://www.ibm.com/jp-ja
38		伊藤忠商事 HP https://www.itochu.co.jp/ja/
40	2	Kroger HP https://www.kroger.com/
41		(株) ライフコーポレーション HP http://www.lifecorp.jp/
43		自律調整SCMコンソーシアム HP https://automated-negotiation.org/
47		トヨタ自動車 (株) HP https://global.toyota/
48		イオン (株) HP https://www.aeon.info/
49		Tesco HP https://www.tesco.com/groceries/en-GB/
50		(株) ローソン HP https://www.lawson.co.jp/
52		Walmart HP https://www.walmart.com/

(様式 2)

53		花王 (株) HP https://chemical.kao.com/content/dam/sites/kao/chemical-kao-com/jpja/pdf/forum/kao_chemical_forum_084.pdf
54		Too Good To Go HP https://www.toogoodtogo.com/en-gb/
55		Wasteless HP https://www.wasteless.com/
56		Loop Jp HP https://loopstore.jp/
58		□(株) ワークマン HP https://www.workman.co.jp/
59		イオン (株) HP https://www.aeon.info/
60		東北電力 (株) ㊦ https://www.tohoku-epco.co.jp/
62		□(株) とくしまる HP https://www.tokushimaru.jp/
63		(株) ファミリーマート HP https://www.family.co.jp/
64		(株) 良品計画 HP https://www.ryohin-keikaku.jp/