

中小流通・サービス業の 生産性向上と新たな価値創造に 向けた提言（概要）

2021年10月14日
流通・サービス委員会

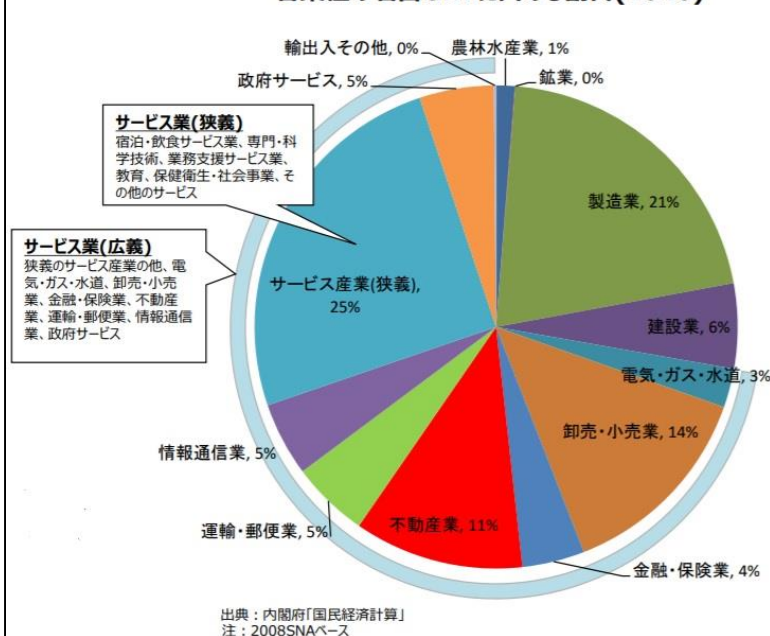
1. 基本的な考え方

- 新型コロナウイルスの世界的な感染拡大と影響長期化により、過去に経験のない大きな打撃を受けており、幅広い業種・規模において極めて深刻な経営状況が続いている。
- 長引くコロナ禍からの日本経済復活には、国内GDP・雇用の約7割を占める流通・サービス産業（卸売、小売、飲食、宿泊、運輸等）の生産性の底上げが重要であり、とりわけ、中小企業・小規模事業者の生産性の向上が不可欠である。
- コロナ禍を好機と捉え、商流、情報流、物流の3つの側面から整流化を図り、恒常的課題であるサプライチェーン全体の付加価値向上を図ることが極めて重要である。

※「商流」...取引（商談）・カネの流れ/「情報流」...商品・生産者に関する情報の流れ/「物流」...商品を届ける際のモノの流れ

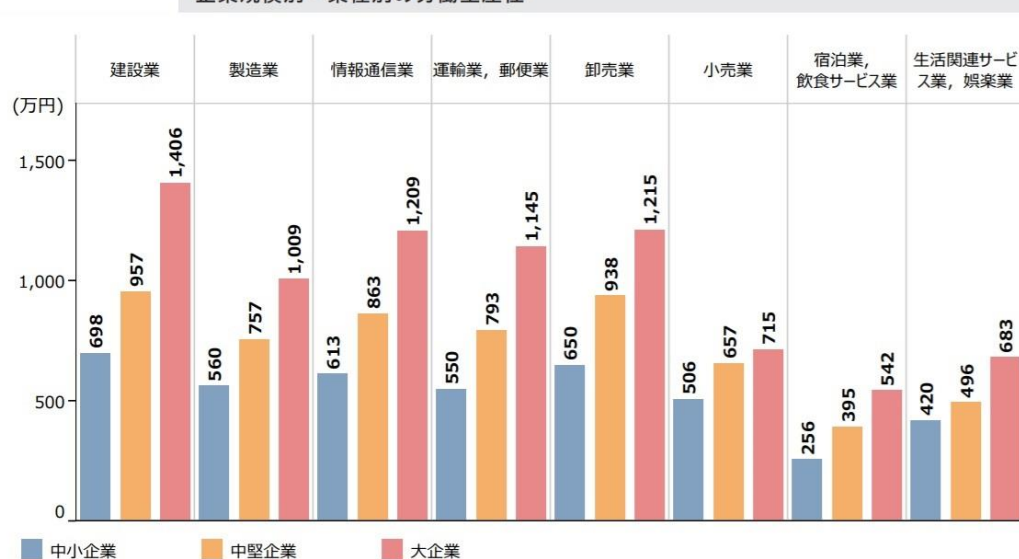
広義のサービス産業(宿泊、飲食、生活衛生、教育・学習支援、業務支援等のほか、卸・小売、運輸、金融保険、情報通信等含む)は、名目GDPの約7割を占める。

各業種の名目GDPに占める割合(2018)



広義のサービス産業の労働生産性は業種によりバラツキがあるが、小売、宿泊・飲食、生活関連・娯楽が特に低い。企業規模別、業種別の中央値の比較では、業種に関わらず企業規模が小さくなるにつれて労働生産性が低い。

企業規模別・業種別の労働生産性

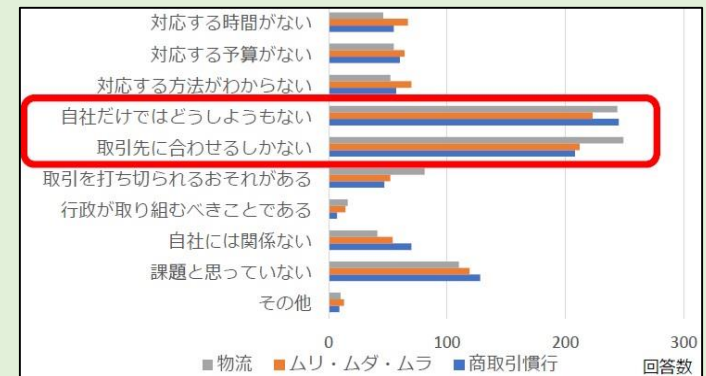


資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注)数値は中央値。

2. 中小流通・サービス業の課題解決に向けた方向性 【商流の整流化】

（1）企業の社会的責任・持続的な成長に向けたパートナーシップの強化

- サプライチェーンの最適化が部分最適にとどまり、全体の最適化が図られないことが長年の課題。非合理・不公正な商慣習は流通全体の生産性向上の阻害要因となっているものの、立場の弱い中小・小規模企業では、こうした要因を一企業で変えることは難しく、業界全体、取引構造全体で取り組むことが不可欠。
- 中小企業・小規模事業者が安定的に事業を継続するには、基盤となる公正な取引環境の整備を進めることが重要である。
- 流通・サービス委員会のアンケート調査結果（右）では、サプライチェーンの改善が進まない要因については、商取引慣行、物流、ムリ・ムダ・ムラいずれも「自社だけではどうしようもない」「取引先に合わせるしかない」との回答が大勢を占めた。
- 取引先とのパートナーシップの強化は、企業の社会的責任、SDGs対応の観点から、大企業だけでなく中小企業においても、取り組みが必要である。



東商「中堅・中小流通・サービス業の経営課題に関するアンケート」調査結果より（2021年2月）

取引慣行の改善に向けた国の主な取り組み

- ・「取引適正化」と「付加価値向上」に向けた自主行動計画（経産省）
- ・食品ロス削減に向けた商慣習見直しに取り組む事業者の公表（農水省）
- ・ホワイト物流推進（国交省）



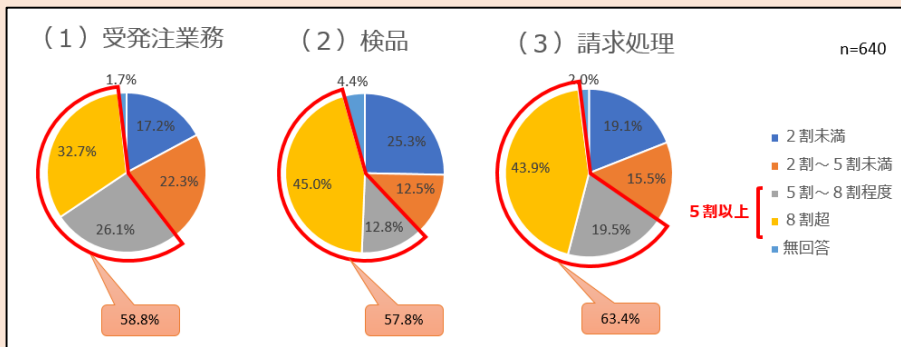
※直近(10/6)の公表企業数 **1,709社**
⇒ **目標 2,000社**

2. 中小流通・サービス業の課題解決に向けた方向性 【情報流の整流化】

(2) 新たな消費構造の変化を踏まえたデジタルシフトの加速

- 従来からのアナログ取引のデジタルシフトを進めていくと共に、取引データの共有を可能にするプラットフォームの整備が課題。大企業や取引の立場が強い企業が率先して変えていくことが重要。
- 中小流通・サービス業では、受発注業務、検品、請求処理のいずれもアナログベースの事務作業が過半を占める企業が約6割に達するなどデジタル化の遅れが浮き彫りとなっている。
- 中小流通・サービス業がDXの最初の一步を踏み出すには、コロナ禍による新たな消費構造の変化が進んでいる状況も踏まえ、まずは商取引の基本業務のデジタル化を早期に進めることが必要である。
- 経産省では、「DXレポート」において、デジタル化の波に取り残される場合、2025年以降、最大で年間12兆円の経済損失が生じる可能性も高い、との警告を発し、DXへの取組みの重要性を指摘している。
- 政府においては、わが国のDX推進に向けたロードマップを早期に提示し、具体的な施策を着実に展開していくことが望まれる。中小流通・サービス業においては、2020年代半ばまでに受発注のデジタル化、2030年までに検品・請求処理を含めた商取引全体のデジタル化の実現を目標として、取組を加速させることが極めて重要である。

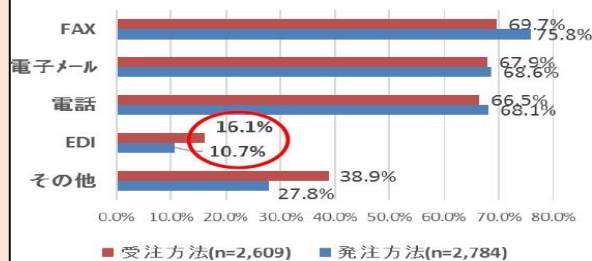
＜商取引のアナログ状況＞（%は各業務におけるアナログ（電話・FAX等）取引の割合）



東商アンケート調査結果より（2021年2月）

中小企業へのEDI（電子受発注）の普及率

○ 中小企業の実発注は、依然FAXや電話が主流。EDI利用率は低く、データの手入力や書類印刷が継続している状況。



【資料】経済産業省「経営診断ツールの認知・活用状況及び、決済資金調達の実態に関する調査」（2018年11月）

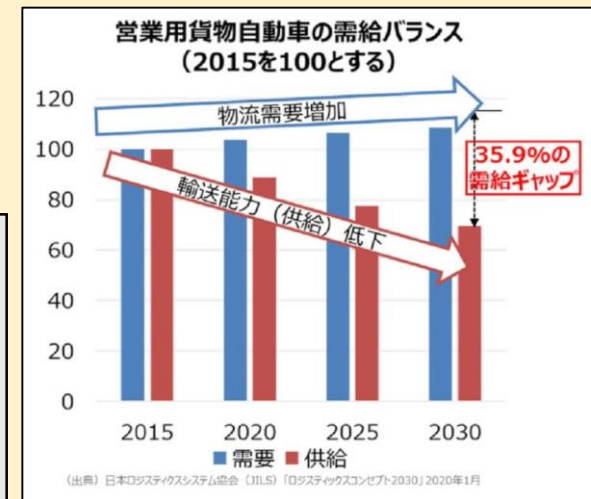
2. 中小流通・サービス業の課題解決に向けた方向性 【物流の整流化】

（3）物流の効率化・標準化に向けた荷主企業との連携による諸課題の克服

- サプライチェーンを支える物流においてドライバーの高齢化等による人手不足や、多頻度小口配送の増加等による積載率の低下、荷待ち時間や手荷役などによる長時間労働などが課題、配送費高騰の要因。こうした状況は荷主企業にとってもマイナスであり、取引構造全体で解決していくことが急務。中長期的には生産性向上の観点から標準化が望まれる。
- 国内物流の大半を担うトラック運送業は、長時間労働、低い賃金水準、就業者の高齢化が指摘されており、人手不足が深刻な課題となっている。
- E C市場の拡大等で宅配需要が増加傾向にあり、多頻度・小口配送がさらに増え、積載率の低下や荷待ち時間により、業務の効率化が進まない状況にある。当所のアンケート調査結果においても、荷主側からは物流コストが増加傾向にあるとの指摘が多く挙がっている。
- 物流は社会の安定維持に欠かせない公共性の高い産業分野であり、事業継続に向けて業界が抱えるこれら諸課題の解決については、物流業界のみならず荷主側にも十分な理解を促し、共に改善を図っていくことが不可欠である。また、民間だけで解決の難しい課題については、行政が主導して改善を図っていくことが重要である。

物流費用等に関する荷主／物流企業の主な意見

- 物流費用が高い。配送運賃のコストダウンをお願いしたい。（卸売業、小売業多数）
 - 運送業者が強く、価格（配送運賃）の交渉余地がない。（卸売業）
 - 物流・配送会社の人手不足により、配送時間の制約を受けている（小売業）
-
- 従来からの商慣習により、荷待ち時間や手荷役等のコスト転嫁がされていない。荷主の多くに認識がなく運送事業者も声を上げにくい状況。（運送業）
 - 荷主と運送事業者間のガイドラインはあるものの強制力がなく、作って終わりの状況。（運送業）
 - 標準的運賃告示後も状況はあまり改善されていない。2024年4月に時間外労働時間上限の適用が予定されており、荷主側に理解してほしい。（運送業）

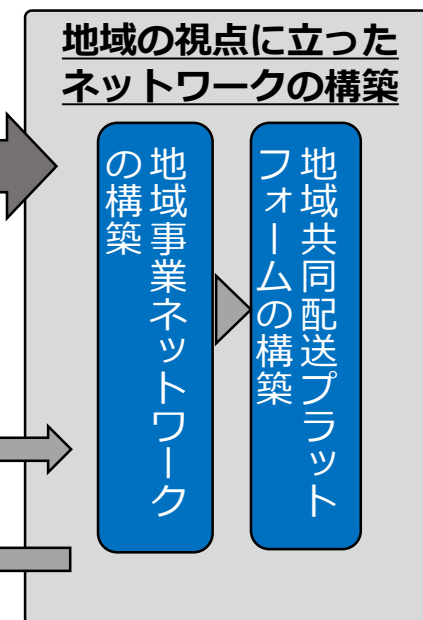
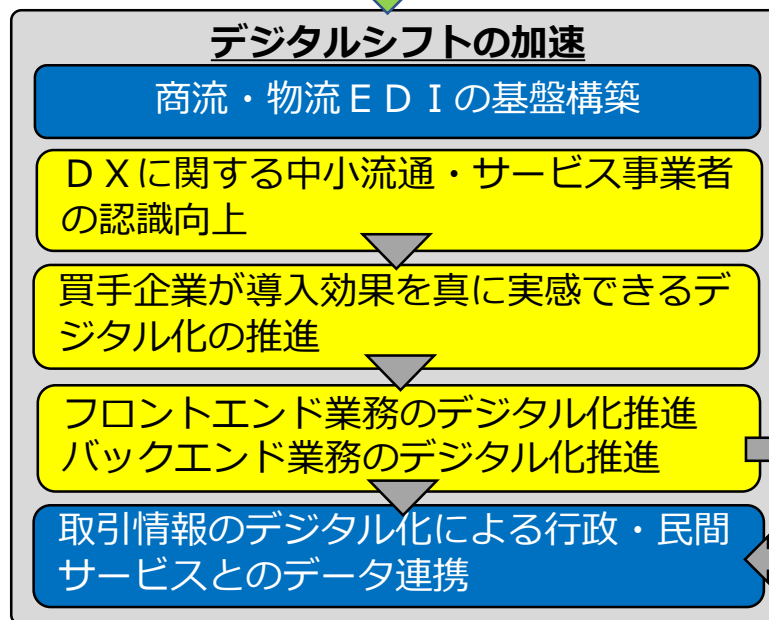
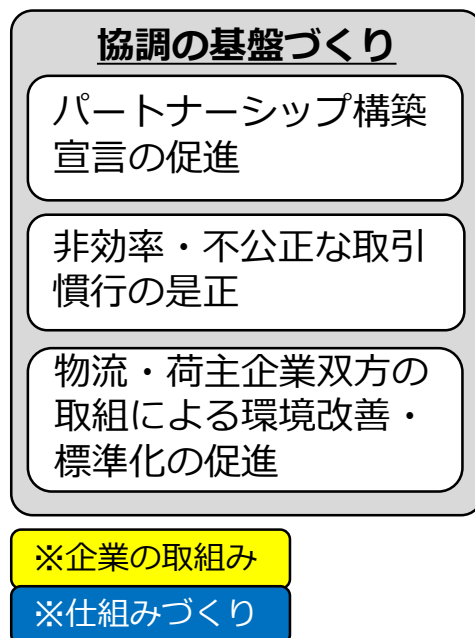


（出典：日本ロジスティクスシステム協会・2020年）

3. デジタル化とサプライチェーンの改善に向けた提言

- 中小流通・サービス業の商流、情報流、物流の3つの側面から見た課題の解決に向けては、各社の協調分野と競争分野を明確にしたうえで、**協調の基盤づくり**に取り組むことが重要。
- その上で、買手企業が導入効果を実感し、取引情報のデジタル化から行政・民間サービスとの連携に至る、**デジタルシフトの加速**に官民ともに戦略的に取り組むことが重要。
- さらに、地域事業者の連携や共同配送など**地域の視点に立ったネットワークの構築**に官民を挙げて取り組み、日本型サプライチェーンの実現を目指すことが重要。

商流の整流化 : パートナースhipの強化
情報流の整流化 : デジタルシフト
物流の整流化 : 物流の効率化・標準化に向けた諸課題の克服



3. デジタル化とサプライチェーンの改善に向けた提言 【協調の基盤づくり】

挑みつづける、変わらぬ意志で。

東京商工会議所 ⑥

（１）パートナーシップ構築宣言の促進

「パートナーシップ構築宣言」のさらなる周知・働きかけを行い、宣言企業へのインセンティブ等や取組みの横展開、各省庁におけるモニタリング等により、宣言の実効性を確実にし、大企業と中小企業の新たな共存共栄関係の構築を目指す。

企業：パートナーシップ構築宣言策定と実行

行政：宣言企業へのインセンティブ付与、取組み事例展開、各省庁のモニタリング

支援：事業者への周知・啓発



（２）非効率・不公正な取引慣行の是正

前述のパートナーシップ宣言の実効性を確保するため、企業側においては、社内における経営者と購買部門、社外においては購買部門とサプライヤーとの間の認識のギャップが生じないように、経営・現場の双方において徹底を図ることが重要である。

企業：非効率・非合理的取引慣行の見直し、パートナーシップ宣言の確保

行政：取引適正化のフォローアップ（下請けGメン等）、事例の展開

支援：取引慣行是正のための周知、SDGsの普及・啓発

SDGsの観点からの非合理的慣行例

- ・ 過剰供給による返品
- ・ 賞味期限の1／3ルール
- ・ 時間指定納品 等

（３）物流・荷主企業双方の取組による環境改善・標準化の促進

2024年度からの時間外労働上限規制の適用等も踏まえ、荷主・物流双方が共に物流事業者の労働環境改善、下請け構造改革に取り組むことで、需給ギャップ、配送コストの低減が期待できる。企業においては、物流事業者と荷主企業・納品先企業等の物流利用者とが、相互理解の下に連携すること、事業活動を通じて得られた成果とコスト負担を適正にシェアしていくことが重要である。

企業：物流事業者と物流利用者（荷主企業・納品先企業）の相互理解、コスト負担の適正化

行政：物流の生産性向上に向けた環境改善・標準化の促進、「ホワイ物流」運動のさらなる推進

支援：物流標準化の理解促進



「ホワイ物流」
推進運動

3. デジタル化とサプライチェーンの改善に向けた提言

【デジタルシフトの加速】

（４）商流／物流 E D I の基盤構築

サプライチェーンを構成する各企業が情報共有を行うためには、インターネットの活用が不可欠である。これまで流通業においては、大企業を中心に独自の E D I が構築され、受注側にも導入が求められてきたが、データの相互連携がないため、複数企業と取引にともなう負担（多画面問題等）が改善されていない。商流 E D I（中小企業共通 E D I 等）、物流 E D I をはじめとしたデジタル取引を推進し、業界間、企業間のデータ標準化を官民連携により強力に推進するべきである。

企業：業界・企業ごとのレガシー E D I の見直し、データ相互連携の理解

行政：商流 E D I ／物流 E D I の基盤構築、データ標準化の推進

支援：共通 E D I の推進、人材育成

（５）D Xに関する中小流通・サービス事業者の認識向上

中小流通・サービス業のデジタルシフトの加速にあたっては、経営者の関心の高い経営課題（販路拡大、新分野への参入等）の解決にフォーカスし、その実現に向けたデジタル化を推進していくことが必要。D Xを単なる情報機器や手段のデジタル化ではなく、ビジネスモデル革新の先に描く「ありたい姿(ビジョン)」として位置づけて取り組めるように普及活動を進める必要がある。

行政：ビジョンの提示、

「中小企業デジタル化応援隊事業」の継続・拡充（D X人材の育成を含む）

きめ細かい導入支援（資金補助、助成だけでなく、導入・活用に至る経営相談を含む）

支援：オンライン経営相談の推進を含む相談対応、大手ベンダーの専門人材による導入サポート



（６）買手企業が導入効果を真に実感できるデジタル化の推進

流通市場においては、「バイイング・パワー（購買力）」が最重要視され、買手（顧客）が強い傾向にあり、取引においても買手(顧客)側からの要求や取引条件、受発注方法に合わせざるを得ないことが多い。

流通のD Xは川下である買手（顧客）企業を起点として、川上に向けて進めることが重要である。

企業：経営者のD X効果実感、取引企業の理解・協力

行政：D Xの目的・効果を提示、導入・活用の資金補助

支援：D Xの導入・活用に至る経営相談、好事例の紹介

3. デジタル化とサプライチェーンの改善に向けた提言 【デジタルシフトの加速】

（７）フロントエンド業務のデジタル化推進（顧客IDを活用したマーケティングの推進）

中小小売・サービス業の強みを生かし、特定顧客との関係を緊密にすることは、LTV（顧客生涯価値）の向上につながる。さらにDXを活用することで、顧客IDを活用したマーケティングが可能となる。行政には、マイナンバーカードに顧客IDを結びつける等、民間活用促進に向けた環境整備が求められる。

- 企業：特定顧客との関係を活かした経営戦略、顧客IDをベースとしたマーケティングの検討
- 行政：マイナンバーカードの民間活用に向けた環境整備、システム導入・活用の資金補助
- 支援：活用例の紹介、システム導入・活用の支援

（８）バックエンド業務のデジタル化推進

中小流通・サービス業のバックエンド業務は現状POSレジと連携したシステムが中心だが、既存のシステムは比較的高額であるためリプレイスが難しく、新たなシステムとの連携も難しい。デジタル化によるバックエンド業務の負荷軽減とコストダウンのため、既存システムのリプレイスの助成・優遇制度が望まれる。

- 企業：バックエンド業務のデジタル活用
- 行政：決済業務・管理業務・受発注業務のインターフェイス共通化、共通EDIの策定、導入・活用支援、行政サービスとのデータ連携
- 支援：システム導入・活用の支援

「フロントエンド業務」＝顧客と関わる業務
マーケティング業務（企画・販売・広告）
商品関連業務（仕入れ・価格調整）
「バックエンド業務」＝管理業務
商取引（受発注・在庫管理・売上管理）
総合管理（勤怠管理・財務・システム管理）

（９）取引情報のデジタル化による行政・民間サービスとのデータ連携

バックエンド業務の取引データ（売上集計と勤怠管理、仕入発注、諸経費支払等）のデジタル化により、電子納税や融資、補助金申請等の簡素化、スピード化などにつながることが期待される。

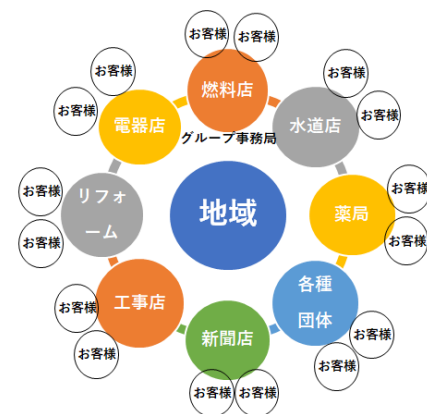
- 行政：デジタル庁主導でマイナンバー等を活用したデジタル社会の形成
- 支援：取引データのデジタル化推進

3. デジタル化とサプライチェーンの改善に向けた提言 【地域の視点に立ったネットワークの構築】

（10）「地域事業者ネットワーク」の構築

中小の小売・サービス事業者は規模のメリットを生かせない反面、特定の顧客との関係が密接であることから、地域の生活者に密着した品揃えとサービスを提供することにより強みを発揮することができる。地域の異業種と連携することにより、品揃えやサービス能力を相互に補完する「地域事業者ネットワーク」を構築し、地域の多様な生活者ニーズに添えていくことが期待できる。

国は、民間企業による既存の取組み（ボランタリーチェーン等）を土台とし、行政・自治体は共通基盤構築等の環境整備や資金補助を行い、地域団体が事業者の連携を支援することが望まれる。



＜地域のネットワーク×企業のインフラ＞
（コスモス・ベリーズホームページより）

（11）「地域共同配送プラットフォーム」の構築

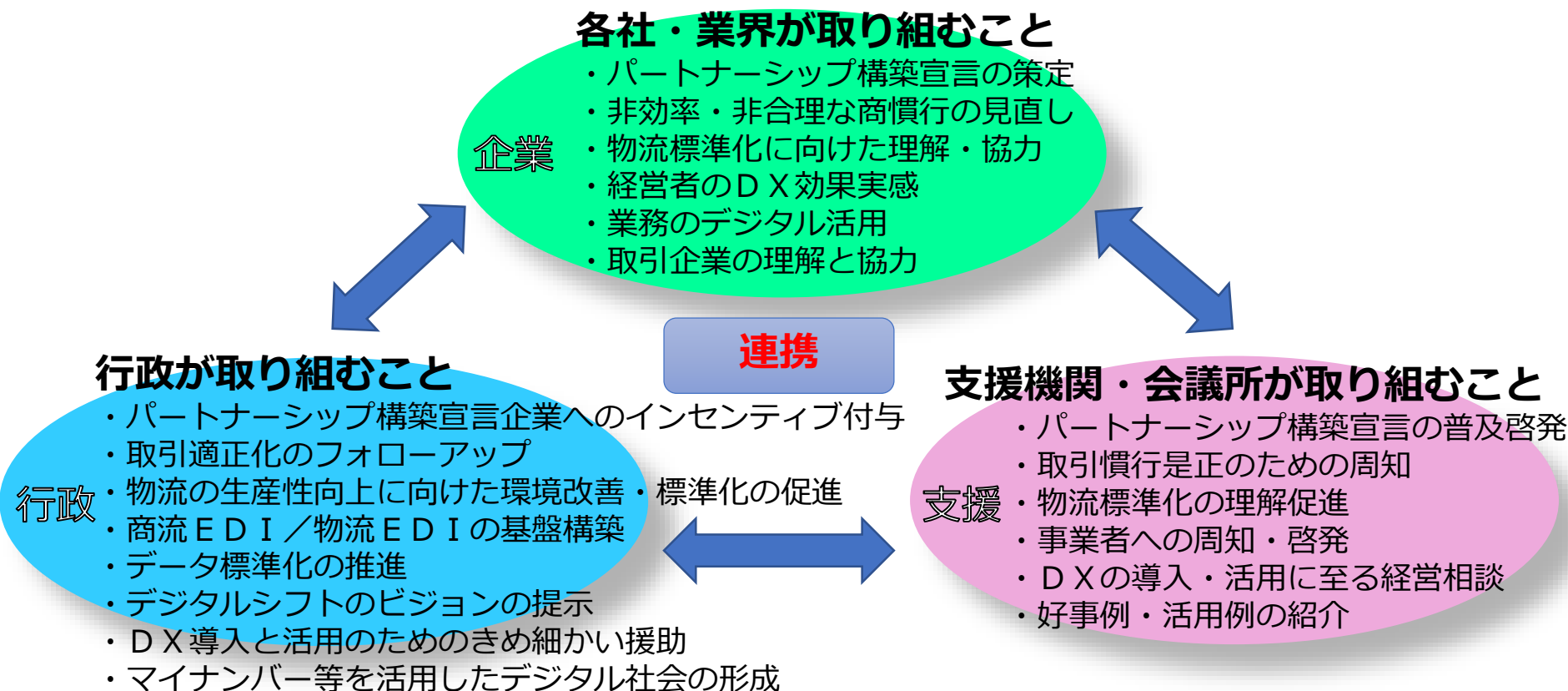
「地域事業者ネットワーク」の構築にあたっては、商品の引き渡しやサービス提供を柔軟に実現できる、地域の物流ネットワーク体制の整備が不可欠となる。従来型のクローズドな専用物流ネットワークや、コストをサプライヤーに転嫁する「配送無料化」等のビジネスモデルから、物流ネットワーク（物流拠点と輸送能力）のオープンシェアリング（共同化）を図っていくことが重要である。

また、物流・販売については地域の様々な拠点の再活用も有効であり、店舗内拠点の活用により、配送の積載効率を引き上げることも考えられる。地域内の拠点スペースを活用した輸送網を、地域の事業者・労働力が支える、「地域共同配送プラットフォーム」を形成していくことにより、地域への収益還元、物流効率・物流サービスの向上が期待できる。



コンビニ3社の共同配送実証実験（流通経済研究所・内閣府）

4. おわりに



- 中小流通・サービス業が恒常的課題であるサプライチェーン全体の付加価値向上を図るためには、まずは取引先との共存共栄の観点から協調の基盤づくりに取り組むことが土台となる。
- 企業間・行政との連携を視野に入れたデジタルシフトの加速に戦略的に取り組むことにより、積年の課題である流通・サービス産業の生産性向上を図ることが期待できる。
- デジタル化の進展により、中小企業の強みを活かした地域の視点に立ったネットワークを構築していくことは、中小企業の付加価値向上のみならず、地域の利便性向上や課題解決に貢献し、地域社会の持続的発展に資するものであり、新たな価値をもたらすことが期待できる。

挑みつづける、変わらぬ意志で。

