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
～デジタルシフトとパートナーシップ構築によるサプライチェーン全体の付加価値向上～

２０２１年１０月１４日
東 京 商 工 会 議 所
流通・サービス委員会

１．基本的な考え方

わが国経済は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大と１年半以上続く影響長期化により、過去に経験のない大きな打撃を受けている。本年９月３０日をもって緊急事態宣言およびまん延防止等重点措置が全面解除となったものの、都内においては４度にわたる緊急事態宣言と、それに伴う営業自粛要請等により、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おり、引き続き予断を許さない状況にある。目下、官民を挙げたワクチン接種の浸透に加え、今後一定程度の感染拡大に耐えうる医療提供体制の拡充が期待される中、当面はウィズ・コロナを前提に感染拡大防止を一層徹底しつつ、行動制限の緩和を段階的に進めていくこと等により、社会経済活動のレベルを着実に引き上げていくことが求められる。

長引くコロナ禍からの日本経済復活には、わが国産業の太宗を占め、地域の経済・雇用を支える中小企業・小規模事業者の生産性の向上が不可欠である。とりわけ、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る。コロナ禍を好機と捉え、デジタルシフトとパートナーシップ構築を今こそ推し進め、流通・サービス業における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。

サプライチェーン全体の付加価値向上においては、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）の３つの側面から整流化していくことが求められる。

商流については、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となっている。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である。

情報流については、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となっている。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である。

物流については、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となっており、配送費の高騰の要因ともなっている。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である。さらに中長期的には生産性向上の観点から標準化が望まれる。

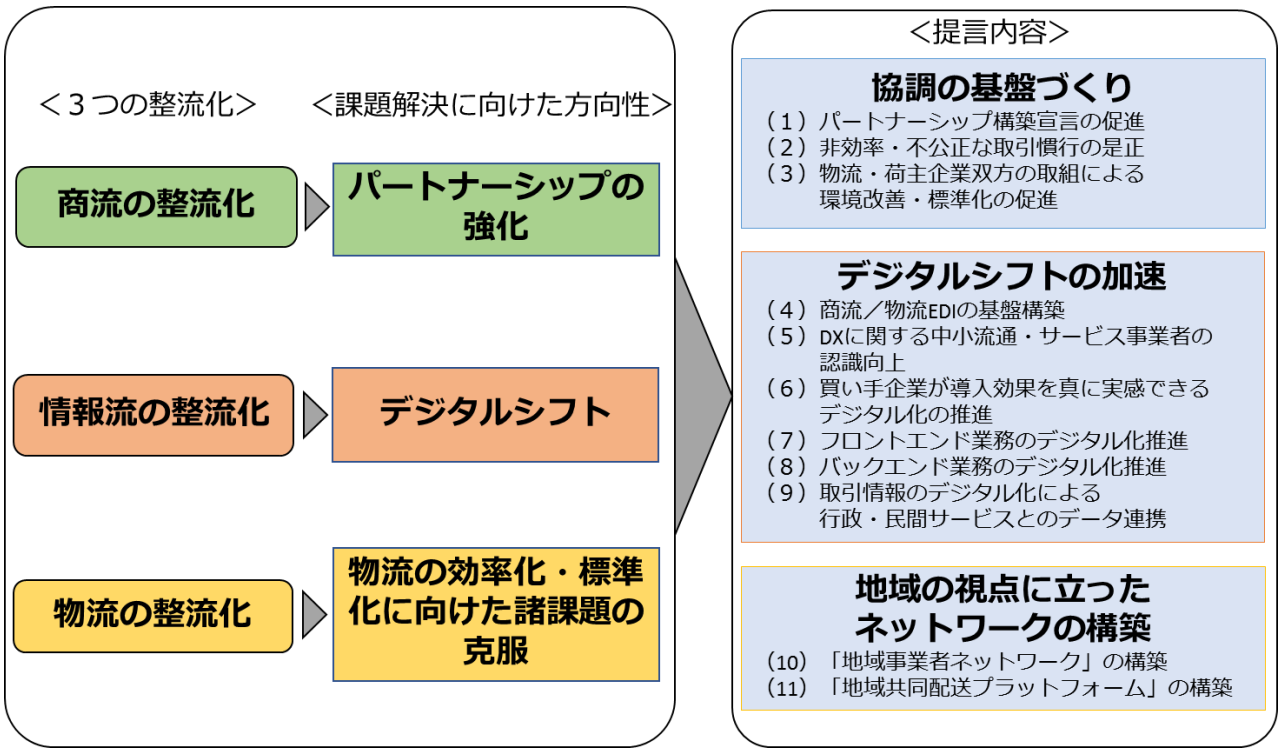
こうした抜本的な改善に向けては、中小企業が単独で取り組むことはもとより、業界全体でも解決が難しい構造的な課題を有していることも多い。そのため、民間だけで取り組みが進まない分野については、行政において必要な法制度の改革や適切な補助政策等を推進していくことが重要である。

今般、東京商工会議所流通・サービス委員会では、中堅・中小流通サービス業への経営課題アンケート調査ならびに個別企業、業界団体、支援機関等へのヒアリング等に基づき、本提言を取りまとめた。諸課題の克服に向け官民が一致団結して取り組むことにより、中小流通・サービス業の生産性向上と新たな価値創造が実現することを強く望む。

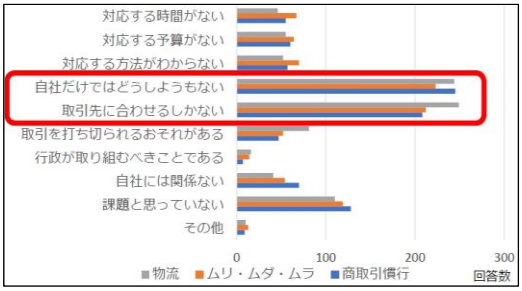
２．中小流通・サービス業の課題解決に向けた方向性

サプライチェーン全体の付加価値向上に向けた商流・情報流・物流３つの整流化の観点を踏まえ、中小流通・サービス業の課題解決にあたっては、商流における公正な取引環境を整備する観点から、企業の社会的責任・持続的成長に向けたパートナーシップの強化が重要である。また、情報流におけるコロナ禍を契機とした社会のデジタル化の加速への対応の観点から、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が重要である。そして、物流における効率化・標準化を促進する観点から、物流・荷主企業の連携による諸課題の克服が重要である。以下に示す課題解決に向けた方向性に基づき、商流・情報流・物流それぞれの基盤を構築し、具体的な改善策を実行していくことが求められる。

＜提言の全体像＞



（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



（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）

中小企業・小規模事業者が感染拡大防止対策などウィズ・コロナへの対応を進め、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。当所流通・サービス委員会が実施したアンケート調査結果では、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。

近年、企業の持続的な成長のために持続可能な視点を経営方針に取り入れる考え方が、大企業を中心に世界的に広まりつつあり、経済産業省も「ＳＤＧｓ経営ガイド」において企業が持続可能な経営を実践する際に有用な視点を整理している。企業の社会的責任、ＳＤＧｓへの対応は、企業ブランドの向上をはじめ、取引先との良好な関係構築、商品・サービスの付加価値向上等に寄与するものであり、大企業だけでなく中小企業においても、こうした取り組みにより新たなビジネスチャンスにつながることが期待される。

こうした中、取引先とのパートナーシップ強化等を経営トップ自ら宣言する「パートナーシップ構築宣言」は、昨年６月より募集が開始され、直近の公表企業数は１，７００社を超え、政府は、２０２１年度中に２，０００社の宣言を目指す方針を示している。商工会議所としても、大企業と中小企業が共に成長できる持続可能な関係の構築に向けて、本宣言を一層推進していく所存であり、官民を挙げたさらなる促進が必要である。

（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

コロナ禍は、社会のデジタル化を５年から１０年早めたとも言われている。コロナ禍を契機として、テレワーク導入や業務効率化のほか、非接触型ビジネスモデルの構築に向けた取り組みが社会全体に浸透しつつある。ＥＣ（電子商取引）、キャッシュレス等非接触型の購買行動、３密を避けるためのテイクアウト、デリバリー等消費構造の変化が進んでいる。

しかしながら、中小企業・小規模事業者におけるデジタル化の状況は一様ではない。当商工会議所が実施した調査においても、中小流通・サービス業の約４割が、コロナ禍を機にデジタル化の対応を行っている一方で、経営者の高齢化やノウハウ、人材や資金不足から、スムーズに進んでいない。同調査においては、商取引の基本業務である受発注・検品・請求処理いずれも「業務の５割以上がアナログ対応」と回答した企業が約６割を占め、特に検品・請求処理では４割以上の企業が「業務の８割超がアナログ対応」と回答するなど、デジタル化の遅れが浮き彫りとなっている。

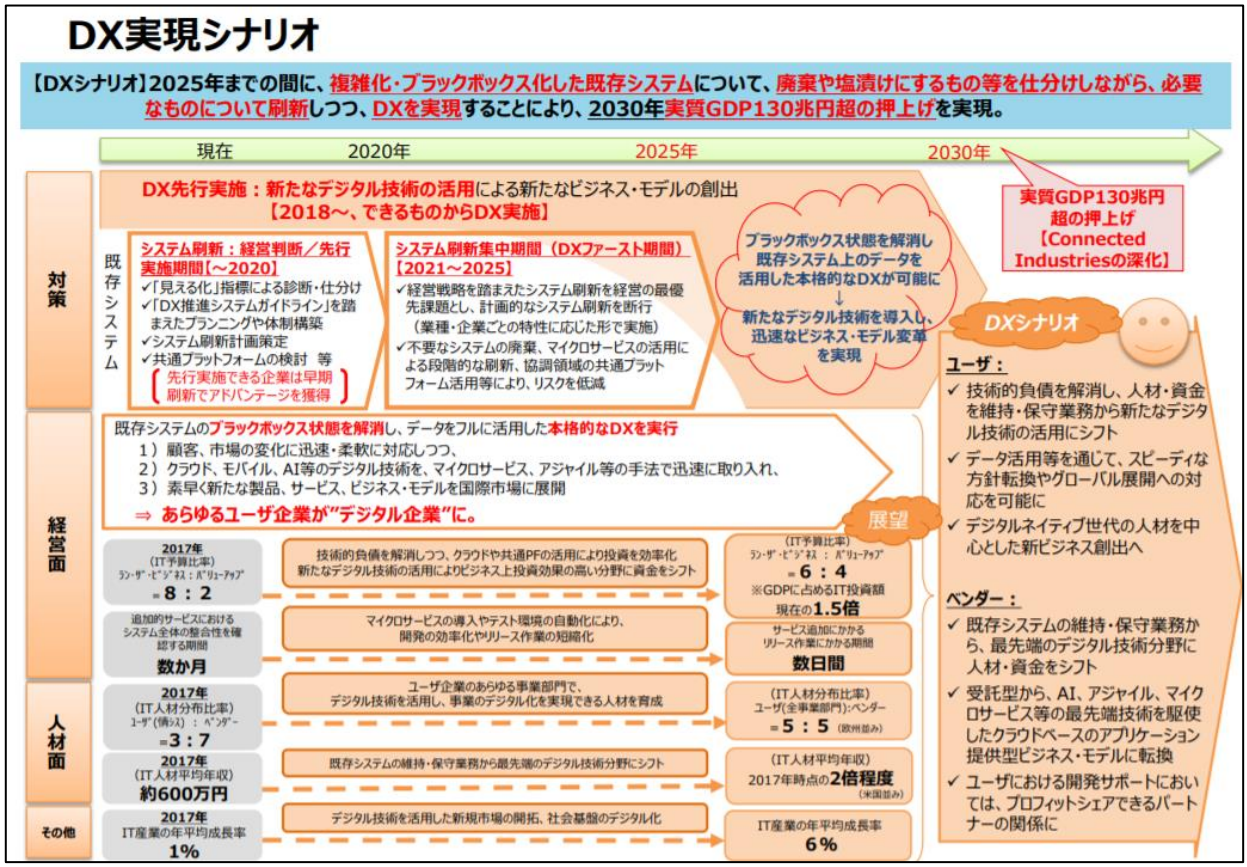
そこで、中小流通・サービス業がＤＸ（デジタル・トランスフォーメーション）の最初の一歩を踏み出すには、コロナ禍による新たな消費構造の変化が進んでいる状況も踏まえ、まずは商取引の基本業務のデジタル化を早期に進めることが必要である。単に費用補助の

みならず、専門家や地域の情報サービス業事業者による伴走型支援の強化が重要である。加えて、近年の技術進歩により、業種別の特性や操作性、視認性、コスト面で優れたＩＴツールの普及も進みつつあり、拡充された各種補助金の後押しにより、中小・小規模企業における円滑な導入が期待される。

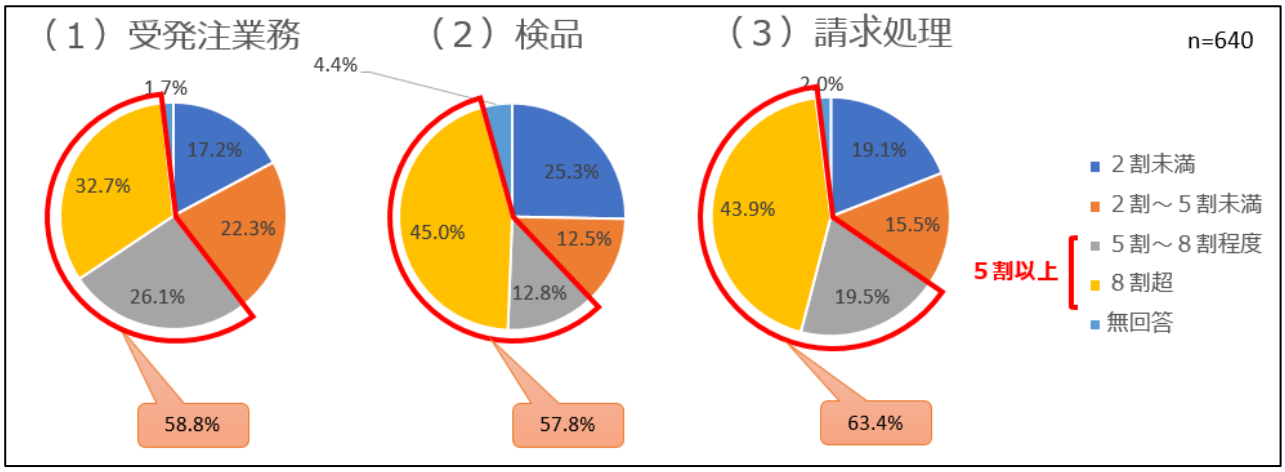
経済産業省では、コロナ禍以前の２０１８年に公表した「ＤＸレポート」において、日本のインフラ整備や各企業が古い技術のまま事業を続け、デジタル化の波に取り残される場合、２０２５年以降、最大で年間１２兆円の経済損失が生じる可能性も高い、との警告を発し、ＤＸへの取組みの重要性を指摘している。あわせて、ＤＸの推進により２０３０年には実質ＧＤＰを１３０兆円超に押し上げる「ＤＸ実現シナリオ」を提示している。

そこで、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。

＜ＤＸ実現シナリオ＞　（出典：経済産業省「ＤＸレポート」・2018 年）



＜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）



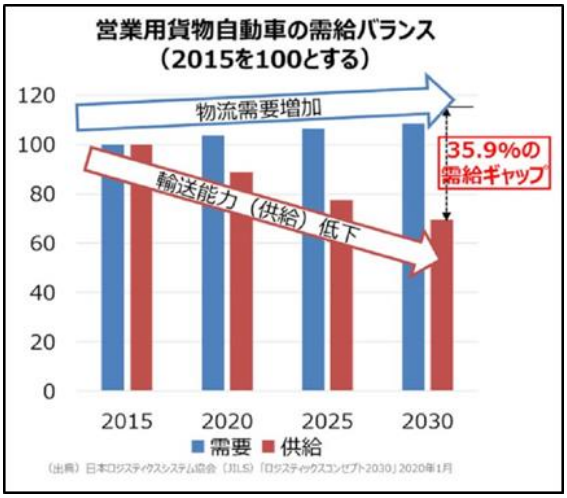
（東商「中堅・中小流通・サービス業の経営課題に関するアンケート」調査結果より・2021 年）

（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

サプライチェーンの全体最適化の実現に向けては、物流業界における効率化・標準化が不可欠である。中でも国内物流の大半を担うトラック運送業は、労働時間が長く賃金が低い傾向にあり、若年入職者が減少していることに伴い就業者の高齢化も進展している。トラック運送業における人手不足は、足元では新型コロナウイルス感染拡大を受けて一時的に緩和しているものの、事業者にとって深刻な課題となっている。それに加えて、ＥＣ（電子商取引）市場の拡大等にともない宅配需要が増加傾向にあり、多頻度・小口配送が進んでいることにより、積載率の低下や荷待ち時間増加から業務の効率化が進まない状況にある。当商工会議所が実施した調査においても、荷主側からは物流コストが増加傾向にあるとの声が挙がっている。

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。

＜物流の需給ギャップのグラフ＞



（出典：日本ロジスティクスシステム協会・2020 年）

＜物流費用等に関する荷主／物流企業の主な声＞

- 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）

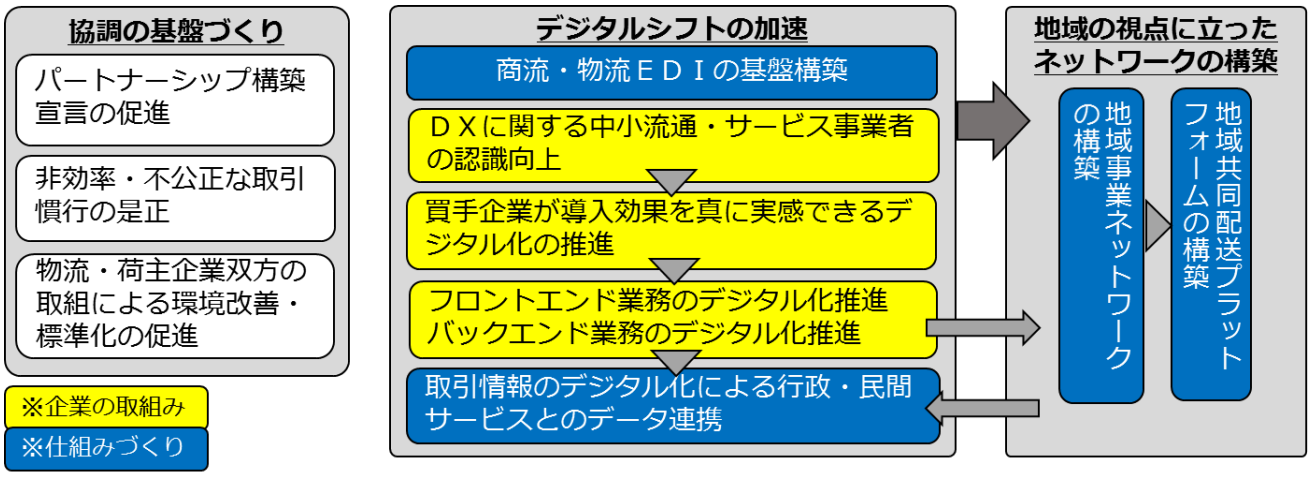
（東商アンケート調査および業界ヒアリングより・2021 年）

３．デジタル化とサプライチェーンの改善に向けた提言

以上の方向性を踏まえ、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である。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である。さらに、地域に密着したネットワーク構築や次世代ＥＤＩ（電子データ交換システム）の基盤構築など、サプライチェーンの改善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である。

そこで本提言では、デジタル化とサプライチェーン改善に向けた方策について、「協調の基盤づくり」、「デジタルシフトの加速」、「地域の視点に立ったネットワークの構築」の３つの視点から、具体的な方策や望ましいあり方を以下のとおり提案する。

＜提言のフロー図＞



【１】協調の基盤づくり

（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」は、取引先との共存共栄関係の強化を経営者自ら宣言するものであり、サプライチェーン全体での付加価値向上はもとより、既存の取引関係や企業規模等を超えた連携、取引先との共存共栄の構築、取引慣行や商慣行の是正など、流通・サービス業における恒常的課題の克服に寄与するものである。さらに、今や多くの企業が取組むＳＤＧｓにも貢献し、わが国の国際競争力強化やアフターコロナの未来を切り拓くことにもつながるものである。

商工会議所は、日本商工会議所ウェブサイト内に「パートナーシップ構築宣言」に関する専用ホームページを開設し、プロモーション動画や会報誌等を通じてメリットや効果を分かりやすく紹介し、各地商工会議所会員企業等における宣言策定に向けた情報発信を強化している。当商工会議所としても、引き続き中小企業庁をはじめとする関係省庁や全国の商工会議所と連携し、さらなる周知・啓発に努める所存である。

国は、「パートナーシップ構築宣言」のさらなる周知・働きかけを行うと共に、宣言企

業に対する補助金の加点措置等インセンティブのさらなる拡充や、税制上のインセンティブの付与を検討すべきである。さらに、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ていくことが極めて重要である。

（２）非効率・不公正な取引慣行の是正

サプライチェーンにおける非効率性の解消は、わが国における流通業の積年の課題であり、ＳＤＧｓの達成に向けてわが国が果たす役割でもある。これまで、小売（販売）は店頭での「機会ロス」が、卸売（配送）・メーカー（製造）は注文に対する「欠品」が生じないよう、製・配・販の各プレイヤーが個別の最適化を優先した結果、商品の「過剰供給」が恒常的に行われている。その結果、返品や廃棄ロスといった「ムダ」が生じることとなり、サプライチェーン全体の生産性低下を招いている。

例えば食品ロスについて、わが国では年間約６００万トンの食品ロスが発生したと推計され、国連世界食糧計画（ＷＦＰ）による食料援助量（約４２０万トン）を大幅に上回る規模となっている。このことに大きく影響する小売の「３分の１ルール」については、省庁が横断的に商慣習の見直しが進められている。こうしたサプライチェーンの全体最適化、経済的・社会的損失の解消、中小企業の働き方改革や生産性向上を図る観点から、旧来の非効率、非合理的な取引慣行については改善を徹底し、効率的な働き方、公正な取引を浸透させていくことが極めて重要である。

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、経営・現場の双方において徹底を図ることが重要である。また、国においては、不公正な取引の防止に向けた監視の強化や、宣言に反する企業の掲載取りやめなどの措置も必要となる。国は、「下請振興基準」に基づく指導・助言をはじめ、「下請法」や「独占禁止法」の運用とあわせて、宣言企業に対するフォローアップや検証を強化すべきである。下請Ｇメンによる監視強化に加え、発注側企業と受注側企業との取引価格の適正化に向けた価格交渉に関する受注側企業への対応に関する調査、問題事例の整理・周知や好事例の展開などにより、非合理・非効率な商慣習の是正、適切な価格交渉に向けたＰＤＣＡを回していくことが極めて重要である。

（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

コロナ禍にともない国内物流を取り巻く環境には様々な変化が生じており、政府は本年５月、「官民物流標準化懇談会」を設置し、物流の生産性向上に向けて関係者連携による物流標準化推進に着手している。また、本年６月に取りまとめられた「総合物流施策大綱（２０２１年度～２０２５年度）」においても「物流ＤＸや物流標準化の推進によるサプライチェーン全体の徹底した最適化（簡素で滑らかな物流の実現）」を今後取り組むべき施策の方向性に挙げている。

一方、当商工会議所がトラック運送業界に対して実施したヒアリングでは、従来からの商慣習により取引の適正化が進まないこと、人手不足や労働条件の改善に対する荷主側の

理解、中小・零細企業が多い物流企業のデジタル化への後押し、パレット標準化に向けた構造的な課題、行政主導による共同配送・モーダルシフトの推進等、を訴える声が挙がっている。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と共に、需給ギャップ、配送コストの改善に取り組むことが極めて重要である。

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等、各業界団体が中心となり普及・啓発を強化していくことが重要である。国は、「ホワイト物流」運動のさらなる推進を図り、物流・荷主双方の企業・業界団体の取り組みを後押しし、物流の生産性向上に向けた環境改善・標準化を促進されたい。

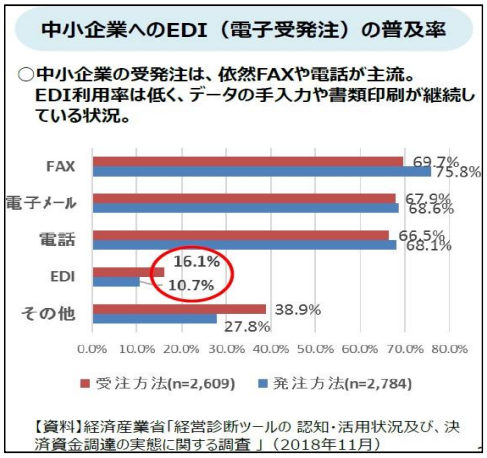
【２】デジタルシフトの加速

（４）商流／物流ＥＤＩ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にあたってはインターネットの活用が不可欠である。とりわけ近年では、クラウドコンピューティングの普及により、これまで業界ごと、取引先ごとに異なっていた取引手順や、業種、企業により形式が異なる商品情報などの標準化が容易で、かつ比較的安価で活用しやすいアプリケーションの開発も進んできている。

これまで流通業においては、大企業を中心に独自のＥＤＩが構築され、受注側にも導入が求められてきた。受注側の多くは下請けの中小企業であるが、取引先毎の専用端末や端末料金など負担を強いられるケースも少なくない。その後、２０００年代よりＷｅｂ－ＥＤＩの導入が進められてきたが、業界毎、企業毎に構築されておりデータの相互連携がないため、複数の業界と取引がある場合の負担（多画面問題、自社システムへの手入力など）は改善されていない。当商工会議所が実施した調査においても、サプライチェーン改善の阻害要因として、「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」という回答が大勢を占めている。加えて、２０２４年には固定電話回線による通信サービスが終了する「２０２４年問題」も間近に迫る中、こうした業界毎、企業毎のレガシーＥＤＩはその多くが老朽化しており、システム改修や運用に係るコスト負担も大きい。

従って、今後のサプライチェーン改善においては、商流ＥＤＩ（中小企業共通ＥＤＩ等）をはじめ金融ＥＤＩ、物流ＥＤＩ、電子記録債権、キャッシュレス決済、ＡＰＩ連携等のデジタル取引を推進し、業界間、企業間のデータ標準化を図るべきである。そして、中長期的には、取引先、とりわけ体力に乏しい中小企業のコスト・事務負担軽減等を図る観点から、クラウド技術を活用した次世代ＥＤＩへの移行を、官民連携により強力に推進していくことが重要である。



（５）ＤＸに関する中小流通・サービス事業者の認識向上

当商工会議所が実施した調査においては、中小流通・サービス業のＤＸは、社内管理業務ではある程度進展している一方、業態転換や新規事業、ＡＩ（人工知能）の活用等については、活用したい意向はあるものの取り組みには至っていないことがうかがえる。さらに、ＤＸの目的や効果が実感できない、必要と思うが取引先や顧客に受け入れられない、等の意見も挙がっている。

そのため、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、経営者の関心が高い経営課題（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である。ＤＸを単なる情報機器や手段のデジタル化ではなく、人手不足・需要不足・事業リスクを克服するための自社の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。

こうしたＤＸに取り組むきっかけ作りには、行政、支援機関においては、単なる資金補助、助成だけでなく、導入・活用に至る経営相談を含む、きめ細かい導入支援が求められる。国は、ＩＴ導入補助金および、専門家選定方法等を改善した上での「中小企業デジタル化応援隊事業」の継続・拡充を図ることが必要である。また、オンライン経営相談の推進を含む相談対応や、ＧＡＦＡ等ベンダーの専門人材による導入サポートなど伴走型のデジタル化支援を強化することが必要である。中小企業の持ち前の「自己変革能力」を活かし、ビジネスモデルの転換やイノベーション、生産性向上、ＤＸ推進等に積極的に取り組む企業、地域需要やコミュニティを支える中小・小規模事業者の挑戦を後押しすることが求められる。

（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

競争が激しい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）が強い傾向にあることから、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。そこで、流通のＤＸ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。

また、買手企業のＤＸを進めるにあたっては、「売上の拡大」「新たな事業展開」といった経営上の優先課題から導入効果を真に実感できることが重要である。そこで、カスタマージャーニーの変化に合わせてＥＣやデジタル接点を強化して売上の拡大を図る、いわゆるフロントエンド（顧客に見える部分）業務から取り組むことが有効である。

具体的には、販売(営業)・プロモーションでは、ＥＣサイト等の活用やリモート営業、オンライン展示会等の活用に取り組むこと等が挙げられる。加えて、飲食業では出前サービスや自動販売機の活用等も挙げられる。

こうした取組みをきっかけにＤＸの効果が実感され目的の理解が進められれば、デジタルベースの事業展開の拡充、取引先との条件見直しや取引のデジタル化につながることが期待できる。さらに、対消費者取引では、オムニチャネル化（リアルとネットの融合）やキャッシュレス決済への取組みもＤＸに取り組むきっかけとなる。とりわけキャッシュレ

ス決済は現金取扱コストの抑制や、後述する顧客ＩＤや地域通貨等との連動も可能となる。

（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）

中小流通・サービス業は、大手企業に比べ資本力が限られ、リアルな販売拠点の広域の拡充が容易ではない一方で、特定の顧客との関係が密接である強みを持っている。この特徴を生かし、フロントエンド業務においては、ＥＣ等を活用したオムニチャネル化による商圏の拡大等により販路拡大を図ることは可能である。現状の商圏においても特定の顧客との関係を緊密にすることはＬＴＶ(Life Time Value(*1))の向上にもつながる。

こうした取り組みには、顧客ＩＤを活用したマーケティングがＤＸの観点から有効である。顧客ＩＤを活用したマーケティングとは、顧客のＩＤ情報をキーとしてＥＣ等とリアル店舗における顧客の購買行動履歴(カスタマージャーニー(*2))を追跡し、顧客との関係を密にし、競争価値の創出につなげる手法である。顧客接点を増やし、顧客ＩＤでその関係性を深めていくことにより、オムニチャネル環境下でも大手企業に対抗して、顧客の流出を防止するとともに、利用密度を高め、さらに周辺顧客へのリコメンド（おすすめ）や顧客ニーズ情報の提供等の価値を共有する関係性（顧客エンゲージメント(*3)）へと発展させることが可能になる。

これまで政府においてはキャッシュレスの推進や、マイナンバーカードを活用した民間事業者の公的個人認証サービスの検討等が進められている。こうした仕組みにポイントカードの顧客ＩＤ情報を結びつける等、民間活用促進に向けた環境整備が求められる。

(*1) LTV（Life Time Value、顧客生涯価値」）とは、ある顧客が取引を開始してから終了するまでの期間に、自社に対してどれだけ利益をもたらしたか、収益の総額を算出するための指標。
(*2) カスタマージャーニー（購買行動履歴）とは、顧客がその商品・サービスのことを認知し、最終的に購買に至るまでの、心理や行動などの変容プロセス。顧客としての商品・サービスの利用経験ではなく、あくまでも顧客となるまでの経験を指す。
(*3)エンゲージメントとは，顧客と企業，顧客と顧客，顧客と潜在顧客との間の能動的な相互作用を意味する。Kumar et al.(2010)は、顧客 のエンゲージメント価値の構成要素として①CLV:Customer Lifetime Value（顧客の購買行動から得られる顧客生涯価値）②CRV:Customer Referral Value（紹介による新規顧客獲得の価値），③CIV:Customer Influencer Value（潜在顧客と既存顧客に影響を及ぼすことによって継続利用や利用拡大に貢献する価値），④ CKV:Customer Knowledge Value（顧客の知識を企業に提供することによって企業のイノベーションや改善に貢献する価値，の４つ関係価値がある。

（８）バックエンド業務のデジタル化推進

中小流通・サービス業では、経理処理などバックエンド（顧客に見えない部分）業務においては、ＰＯＳレジと連携したシステムが中心となっている。ＰＯＳレジと連携した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いことに加え、新たなシステム（飲食店ではセルフオーダーシステム等）との連携も難しい。メーカー毎に連動したアプリで囲い込まれ、他の先進的なアプリとのオープンな接続も困難な状況にある。こうした背景から、店舗におけるＦＡＸ、電話による注文等のアナログ作業のデジタル化は進みにくく、バックエンド業務における生産性向上を阻害する要因の一つとなっている。

そこで、現場業務に精通しているがＤＸに関する知識・認識が不足している経営者に対

する普及啓発を強化し、ＤＸ化によるバックエンド業務の負荷軽減とコストダウンについて、経営者に具体的なイメージを持ってもらうことが必要である。また、ボトルネックであるＰＯＳレジを中心とした既存システムのリプレイスに関しては、助成・優遇制度の検討や中小企業のデジタル化促進に向けた税制措置の創設・拡充が望まれる。

（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

バックエンド業務における売上集計と勤怠管理、仕入発注、諸経費支払等取引データのデジタル化により、将来的には税理士との連携による電子納税や地域金融機関との連携による融資、行政・自治体との連携による補助金申請等の簡素化、スピード化といった、事業者が直接的なメリットを享受できることにつながり、経営者自身が積極的に取り組むモチベーションの向上にもつながる。

国は、コロナ禍により、わが国の行政手続き等のデジタル化の遅れが顕在化し、困窮する国民や事業者へのピンポイントの迅速な給付等の支援が講じられなかったことも踏まえ、本年９月に新設されたデジタル庁主導の下、マイナンバー等を活用したデジタル社会の形成に早急に取り組むべきである。

【３】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

コロナ禍が収束に向かったとしても、スマホやＰＣ、ＳＮＳ等を通じて常時インターネットに接続されている消費者・ユーザーの生活・行動が後戻りすることはなく、ＥＣの活用はますます増加すると考えられる。中小の小売・サービス事業者がオムニチャネル化への業態転換を図る際、大手チェーンとは異なるアプローチにより規模のメリットに対抗することが必要である。そこで重要になるのが、地域の視点である。

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。そこで、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応えていくことが期待できる。

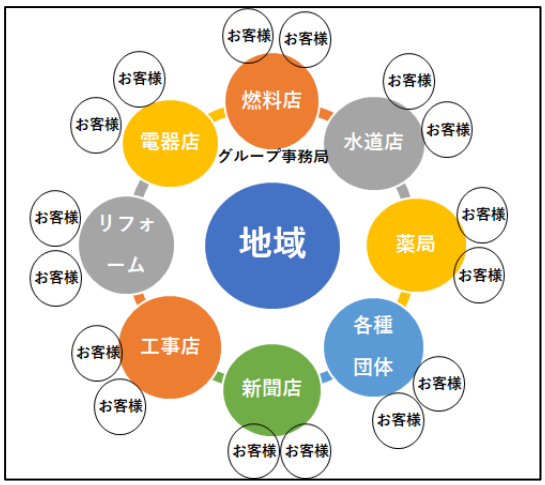
例えば、高齢者世帯の多い地域において、介護負担が大きい家庭の負担軽減のため、地域の調剤薬局と食品スーパー、介護サービス等が連携して、宅配や支援サービスを展開することにより、地域住民の安心感、地域ブランドの向上を図ることが期待できる。さらに、デジタルを活用した地域通貨や顧客情報の活用により、地域生活者の利便性のさらなる向上、地域社会の持続的発展にもつながる。

わが国では、独立した小売事業者が連携・組織化し、商標使用・仕入れ・物流などを共同化し、チェーンストアに対抗する仕組み「ボランタリーチェーン」が組織化されている。ボランタリーチェーンの中には、多数の異業種事業者を加盟店に包含し、生活者にとって一括したサービスを提供している実例もある。

こうした民間企業による既存の取組みを土台とし、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。

＜ボランタリーチェーンの事例＞

ヤマダ電機の子会社でボランタリーチェーンを展開するコスモス・ベリーズ（本社愛知県）は、月額１万円の会費で在庫を持たずに家電製品を安定的に仕入れることができる事業を展開。地域の電気店の仕入コスト削減や幅広いジャンルの品揃えをサポートする。同社の加盟店には電気店の他、リフォーム店や水道・電気工事店、便利屋、ＥＣ事業者等、多岐にわたる業種が加盟している。同社は「ローカルプラットフォーム」と称し、地域住民の困りごとを加盟店のネットワークで解決する取り組みを推進している。



（右図は同社ウェブサイトより）

（11）「地域共同配送プラットフォーム」の構築

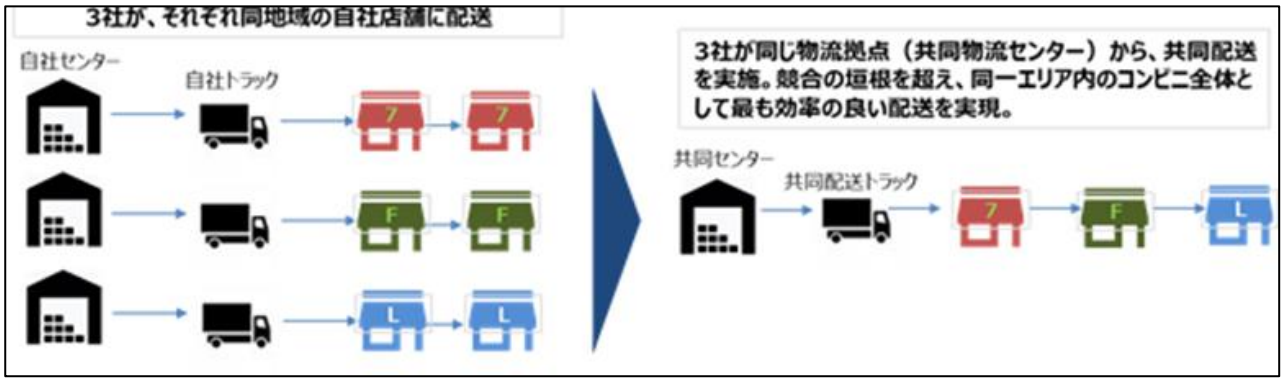
前述の「地域事業者ネットワーク」の構築にあたっては、商品の引き渡しやサービス提供を柔軟に実現できる、地域の物流ネットワーク体制の整備が不可欠となる。物流リソースの制約が厳しくなってきている状況下で物流の効率を維持・向上させるためには、従来型のクローズドな専用物流ネットワークや、コストをサプライヤーに転嫁する「配送無料化」等のビジネスモデルから、物流ネットワーク（物流拠点と輸送能力）のオープンシェアリング（共同化）を図っていくことが重要である。物流ネットワークのオープンシェアリングにあたっては、取り組みを契機として、物流現場の非効率性を解消するため生産調達と販売のあり方を見直し、結果としてサプライチェーンの整合性を高める、現場主導のアプローチを取ることが重要である。

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る。例えば、地域内で時間帯により活用効率が低下するスペース（駐車場、空き店舗など）を活用すること等も考えられる。海外では、既存の実店舗に併設されたデジタル注文専用の規模の比較的小さい倉庫（ＭＦＣ：マイクロ・フルフィルメント・センター）を設けている企業もある。こうした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。このように、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。

こうした地域の共同配送については、大手コンビニにおける実証実験が進められている他、国内でも取組みが進みつつある。荷主・物流事業者をはじめ、地域団体、自治体、地域住民等、多様な関係者が連携して取り組むことが重要であり、国による環境整備も必要である。

＜コンビニ３社共同配送の事例＞----------

（公財）流通経済研究所は昨年８月、大手コンビニ３社の店舗配送における共同物流の実証実験を内閣府の支援を受けて実施した。東京都江東区に設置した共同配送センターから、都内湾岸エリアの大手コンビニ３社の近接した店舗（３社合計で４０店舗）に対し、同じトラックで商品の納入を実施し、共同化による物流効率化の効果を検証した。その結果、配送距離の短縮化や、ＣＯ２排出量・燃料消費量の削減、トラック回転率の向上、積載率の改善等多くの評価指標で改善効果が確認された。（出典：流通経済研究所・2020 年）



４．おわりに

これまで述べたとおり、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。そして、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。

様々な諸課題を乗り越え、わが国が将来に向けて持続可能なサプライチェーンを構築・維持していくためには、自助・共助・公助の視点から荷主・物流事業者・行政等、関係者が一致協力し、競争領域から協調領域へシフトしていくことが求められる。そのためには、政府が省庁横断的に取り組む「戦略的イノベーション創造プログラム」（ＳＩＰ）においてテーマとなっている、「スマート物流サービス」や「物流・商流データプラットフォーム」「商品情報の見える化」などに一層取り組むことが期待される。

本提言に掲げた、デジタルシフトとパートナーシップ構築によりサプライチェーン全体の付加価値向上を図ることは、企業の生産性向上はもとより、わが国流通産業の競争力向上、環境面、持続可能性等への配慮からも大きく寄与することから、行政には一層強力な支援を求めたい。当商工会議所としても、国や自治体、業界団体と緊密な連携を図り、全力を挙げて取り組む所存である。

以　上

２０２１年度第１４号
２０２１年１０月１４日
第７３９回常議員会決議