

**中国地域の小売流通・観光関連事業者
によるキャッシュレス導入、
データ利活用に向けた方策検討調査
(地域の生産性向上と活性化に向けて)**

報 告 書

令和3年3月

公益財団法人 中国地域創造研究センター

巻 頭 言

わが国において、コロナ感染が最初に社会問題化したのが、昨年2月のダイヤモンドプリンセス号での感染拡大である。それから1年以上が経過しても、未だに収束化の兆しが見えない。そして、現在も続くこのコロナ禍で、コロナ前と比べて変化したことは日常の生活において少なからず見られる。代表的なのは、「ニューノーマル」とも言われる生活スタイルである。「ニューノーマル」という言葉自体は、過去のリーマン・ショック後の生活様式でも使われた言葉なのだが、そのときとは時代的前提が変わっている。それは、IoT、インダストリー4.0、5G、AIといった言葉に代表される情報通信技術の発達の産物があることである。それらの利活用を総称して、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進というくくり方もできよう。コロナ禍で注目されているテレワークやキャッシュレス経済の進展もDX活用の身近な例である。地方へのその効果はどうであろうか。

コロナ禍で東京の過密さがクローズアップされ、地方への移住が進むのではないかと言われてきた。しかし、現実（移動データ）を見ると、それは首都圏近郊のまち、また東京都からの利便性の高い山梨県や長野県などには対前年同月比で転入者が増えているものの、首都圏から離れた西日本の地方都市では、その効果も少なく社会減が続いている。企業にとってみると、本社移転とまではいかなくともサテライトオフィスの地方への立地ということもあるだろう。しかし、東京が地方の仕事をする事があっても、東京の企業が地方で地方の仕事をする事はない。

コロナ禍において、テレワークの状況一つとっても、地方経済は首都圏に比べDX化で後れをとっている。それは企業も自治体も同様である。キャッシュレスの流れが進んでくるなかで、地方が漫然と構えていると地域マネーが東京に吸い上げられてしまう懸念がある。それは、東京の決済事業者によるオンラインショッピングを考えてみれば容易に想像できよう。

そういった中で、地方としてはどのようにしてキャッシュレス経済に対応していけば良いのであろうか。キャッシュレス社会が進むこと、これはお金に履歴がつくということを意味している。つまり、無記名の紙幣から記名の紙幣へということになる。基本は個人の消費行動のデータであるが、中身として、日用品（消耗品）、買い回り品（耐久消費財）、輸送サービスなどから豊富なデータが得られる。そういった貴重なデータを地域活性化に役立てるデータサイエンスの実践が必要である。そこにはデータ解析ができる人材に加えて、地域をよく知っている人材、そしてプログラムコードも含めてシステムを組める人材の存在である。もちろん、キャッシュレスから使えるビッグデータ、つまりキャッシュレスの決済情報は取り扱う会社に

よって得意分野とそうでない分野がある。それは情報に偏りがあるということである。情報バイアスをきちんとわかっていて分析結果を解釈する必要がある。

このように「キャッシュレスを地域にどのように役立てるか」というのは、今回の調査の重要な着地点でもある。もっと厳密に言えば地方創生を考える上での地方経済の課題とも言える。程度の違いはあっても、大都市と共通の課題ももちろんあるだろう。

地方創生が言われて6年目、その中でも人口規模が10万人以下の地方の自治体、さらに中山間地の自治体や農林漁業が主産業である自治体が該当するのだが、やはり「稼げる産業」がない、あるいは少ない。あっても稼ぐ単価が小さい、なおかつ市場が縮小していることが多い、だから国外生産に負ける。循環することは誰かの所得になることだが、経済構造が単純で厚みがないので、稼いできたマネーが域内で循環しない。これはザル経済であるが仕方ない面もある。この結果として人口の流出が続いている。そういった中で、なんとか地域内でのマネー循環を高める方策を考えたい。キャッシュレス経済を進めるなかで、最近の情報通信技術の進歩を活用しつつ、それを乗り越えられないだろうか。

そこには、自分たちがキャッシュレスで消費するという視点だけではなく、域外の事業者や個人が、キャッシュレスだからこそ、縁辺地の生産物やサービスを楽しむようにする戦略とシステム作りが必要で、実際にそういうものを作り出すことが求められる。DX推進に投資すれば立てることのできる戦略で、実現が可能かも知れない。同時に、これについてのデータマイニングをキャッシュレス情報で行う必要がある。そこには民間のデータと行政データをリンクさせ、ものやサービスの動き（つまりマネーフロー）を解析できるようになることが必要であろう。

以上のような観点から、本調査ではキャッシュレス利活用の現状と課題を探るべく、中国地域の小売流通・観光関連事業者を対象にアンケート調査を実施した。コロナ禍での調査ということもあり回収率が低かったのは残念であったが、一定の知見は得られたと言えよう。また、アンケート調査を補完する意味もあって先進地のヒアリング調査を実施した。現地ヒアリングにおいても同様の対面調査の困難性に見舞われ、オンラインヒアリングが中心となった。そういった状況下でも、11の事業所（2商工会、1地方自治体を含む）から貴重な情報を得ることができた。その詳細は報告書の第3章にまとめられており、アンケート調査結果と併せて考察すると、中国地域における中小事業者を中心にキャッシュレス化の認識や対応の遅れが目立つことが指摘されている。このことは、コロナ禍において、DX化の進む東京圏との格差に広がり懸念されるところである。しかしながら、そのなかでもいくつかの先進的取り組みが見受けられ、今後の参考になる点も多々得られた。これら

については、アンケート調査結果も踏まえて、個別企業の取り組みとデータ利活用、それぞれの課題と方策をクロスする形で第4章に述べられている。それは主体間の地域内での連携、すなわち「面的」な展開の必然性である。第5章には、キャッシュレス導入などでのデータを利活用することでのマネー循環の方策が述べられている。

今後、持続可能な地方経済に向けて、空き家問題や過疎地の交通、介護、医療など現在の地域社会の課題解決に生かせないか、主体的な利活用ができるようなプラットフォーム作りも必要であろう。そういった意識で本調査報告書を各方面で活用されることを期待する。

「中国地域の小売流通・観光関連事業者によるキャッシュレス導入、データ利活用に向けた方策検討調査」委員会

2021年3月

委員長 中村 良平

■ 調査タイトルの変更について

当初、本調査名は「中国地域におけるキャッシュレス導入等、次世代消費流通システムの実現に向けた生産性向上方策に関する調査」とし、アンケート調査票に「次世代消費流通システム」のイメージ図（資料編 239 ページ）を掲載していた。しかし、当該イメージ図は、サプライチェーンの川上の製造業等までを含めたシステムの構築を目指したもので、調査を進めていく中で実現可能性が極めて低いと判断した。そこで、調査範囲を「キャッシュレスの推進」及び「キャッシュレス等のデータ利活用」に絞り込み、調査タイトルを「中国地域の小売流通・観光関連事業者によるキャッシュレス導入、データ利活用に向けた方策検討調査（地域の生産性向上と活性化に向けて）」に変更した。

「中国地域の小売流通・観光関連事業者によるキャッシュレス導入、
データ利活用に向けた方策検討調査」

委 員 会 名 簿

(委員:敬称略、組織名 50 音順)

構成	組織名	所属・役職	氏名
委員長	国立大学法人岡山大学	大学院社会文化科学研究科 特任教授	中村 良平
副委員長	国立大学法人山口大学	経済学部経営学科 准教授	松田 温郎
委 員	株式会社IHI中国支社	第二営業部 課長	藤本 大輔
委 員	伊藤忠商事株式会社中四国支社	企画開発部	藤井 有壮
委 員	島根県 商工労働部	中小企業課 グループリーダー	池田 有士
委 員	国立大学法人島根大学	客員教授	松下 幸之助
委 員	田中電機工業株式会社	代表取締役社長	蔵田 和樹
委 員	中国運輸局	交通政策部 交通企画課 課長	三宅 貴大
委 員	株式会社中国銀行	営業統括部 ICTイノベーションセンター 調査役	熊代 晃人
委 員	中国経済産業局	産業部 流通・サービス産業課長	宇山 正樹
委 員	一般社団法人中国経済連合会	常務理事	清地 秀哲
委 員	中国財務局	経済調査課長	田中 賢司
委 員	中国総合通信局	情報通信部 情報通信振興課 課長	岩崎 恭二
委 員	一般社団法人中国地域ニュービジネス協議会	常務理事	秋田 成人
委 員	中国電力株式会社 地域共創本部	地域経済グループマネージャー	川村 芳宏
委 員	鳥取県 商工労働部	企業支援課 商業・観光産業・団体担当 課長補佐	福島 良
委 員	西日本電信電話株式会社広島支店	ビジネス営業部 企業ソリューション営業部門 第二営業担当 担当課長	金光 良夫
委 員	株式会社日本政策投資銀行中国支店	企画課 副調査役	吉田 百合香
委 員	浜田市	産業経済部 商工労働課長	大驛 弘訓
委 員	広島市 経済観光局	産業振興部 商業振興課 課長	佐々木 昌彦
委 員	広島電鉄株式会社	経営企画本部 地域交流事業部 次長	佐伯 一夫
委 員	富士通株式会社中国支社	エリア戦略推進部 デジタルビジネス推進グループ アシスタントマネージャー	丸山 馨子
委 員	丸紅株式会社中国支社	支社長	高原 哲也
委 員	三井物産株式会社中国支社	支社長補佐	赤井 力
委 員	山口県 商工労働部	商政課 商工企画班 主査	政岡 慎一
委 員	国立大学法人山口大学	大学院技術経営研究科 准教授	高橋 雅和
事務局	公益財団法人中国地域創造研究センター	専務理事	増矢 学
事務局	公益財団法人中国地域創造研究センター	理事 調査・研究部長	山根 健嗣
事務局	公益財団法人中国地域創造研究センター	総合研究リーダー	小早川 隆
事務局	公益財団法人中国地域創造研究センター	調査・研究部 調査企画グループ長	津森 彰
事務局	公益財団法人中国地域創造研究センター	調査・研究部 調査企画グループ 部長	岸本 真明
シクタンク	一般財団法人山口経済研究所	調査研究副部長	林 一夫
シクタンク	一般財団法人山口経済研究所	調査研究係長兼主任研究員	安岡 和政
シクタンク	一般財団法人山口経済研究所	調査研究員	滝廣 和樹

中国地域の小売流通・観光関連事業者によるキャッシュレス導入、データ利活用 に向けた方策検討調査（地域の生産性向上と活性化に向けて）〔要約〕

調査の目的・調査フロー

報告書 p 1 参照

<調査の目的>

政府による「キャッシュレス・ポイント還元事業」（以下、ポイント還元事業）をはじめ、官民によるB to Cのキャッシュレス決済普及に向けた取り組みが加速化しており、消費者の利便性が向上するとともに、キャッシュレス対応によって民間事業者の業務効率化等も進みつつある。

一方、わが国のGDPの約2割を占める小売流通業（小売業、卸売業、運輸業等）及び観光関連業（宿泊業、飲食業、旅客運送業等）は、新型コロナの影響もあって厳しい事業環境下にある。今後、「IT化」「デジタル化」等の導入・実施が喫緊の課題となっており、その手段の一つとして、キャッシュレスを有効活用し、効率的な店舗・施設運営や売上・顧客の確保につなげていく必要がある。アフターコロナのインバウンド対応の面でも、キャッシュレス対応・強化は欠かせない視点となる。さらに、キャッシュレス化の進展によって購買データ等を収集しやすい環境が着実に整いつつあり、小売流通・観光関連事業者は、データ利活用によって経営の高度化等に取り組むことも期待されている。

本調査では、文献調査で全国及び中国地域における小売流通・観光関連業の概況、キャッシュレス導入やデータ利活用の現状を整理した上で、アンケート調査で具体的な取り組み状況や課題等を把握するとともに、より先進的に取り組みを進める個別事例をヒアリングする。これらの調査結果を踏まえ、中国地域の小売流通・観光関連事業者におけるキャッシュレス導入及びデータ利活用推進に向けた方策に加え、個々の企業や業種の枠を超え、地域全体の生産性向上及び活性化という観点から、官民等の様々な主体が連携する形での、キャッシュレス導入等による地域内でのマネー循環、データ利活用推進方策を示す。

<調査フロー>

第1章 小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、
データ利活用の現状（文献調査結果）



第2章 中国地域の小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、
データ利活用の取り組み状況（アンケート調査結果）



第3章 他地域及び中国地域の小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、
データ利活用の取り組み状況（ヒアリング調査結果）



第4章 中国地域の小売流通・観光関連事業者におけるキャッシュレス導入、
データ利活用推進に関する課題と方策



第5章 地域内での面的なキャッシュレス導入等によるマネー循環、
データ利活用推進に向けた方策

第1章 小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、データ利活用の現状

(文献調査結果)

報告書 p3～64 参照

小売流通・観光関連業の現状を概観し、次に、キャッシュレスを取り巻く環境ならびに小売流通・観光関連業等のキャッシュレスの先進的な取り組み状況や課題をまとめる。これらを踏まえて、キャッシュレス等を通じて蓄積したデータを含むデータの利活用状況について整理する。

(1) 全国及び中国地域における小売流通・観光関連業の概況 (p4～15)

- ・経済構造全体に占める小売流通・観光関連業のシェアは、全国では約2割、中国地域では2割弱で、サービス産業の中でも高い比率となっている。
- ・少子高齢化や人口減少に伴う需要減少等から、小売・卸売業の付加価値額は横這いで推移している。
- ・高度なロジスティクス機能の構築等を背景に卸売業の労働生産性が高いものの、中国地域における小売流通・観光関連業の労働生産性は全国平均を下回る水準にある。
- ・中国地域における個人経営の比率は、小売業で約4割、宿泊業、飲食サービス業で約6割と全国平均を若干上回る水準にある。

(2) キャッシュレスの現状 (p16～36)

- ・わが国のキャッシュレス決済比率は上昇傾向で推移している。
- ・ポイント還元事業を契機に、中小・小規模の小売店等にもキャッシュレスの裾野が拡大している。
- ・電子マネーやQRコード決済による多頻度小口決済が浸透している。
- ・キャッシュレスを導入することで、売上や顧客の確保等の効果がみられる。
- ・キャッシュレスの更なる普及促進を図るには、「導入コスト」「運用・維持コスト」「資金繰り」が課題となっている。

(3) キャッシュレスの取り組み状況 (p37～50)

- ・小売流通業では、小売業において新型コロナの感染リスクを回避する目的で、会計時にキャッシュレス決済を推奨する動きが一段と強まったほか、レジレスの完全キャッシュレス店舗や無人店舗といった先進的な取り組みも広がりを見せている。
- ・観光関連業や観光地では、ウィズコロナの状況下でのニューノーマル（新常態）への対応が求められる中で、インバウンドの復活を見据え、キャッシュレス対応を強化する動きもみられる。

(4) データ利活用の取り組み状況 (p51～64)

- ・小売流通業では、小売業がEC（電子商取引）事業者と連携するなどして、購買データ等をマーケティング手段に活用して企業経営の高度化を図る動きが広がっている。
- ・観光関連業では、大手企業においてデータを活用した地域観光マーケティング等の取り組みを実施する動きがみられる。
- ・企業がデータ利活用を進めることで、業務効率化、迅速な意思決定、マーケティング力の向上といった効果が期待できる。
- ・コストや人材面が課題となっている。

第2章 中国地域の小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、データ利活用の取り組み状況（アンケート調査結果）

報告書 p65～96 参照

中国地域のキャッシュレス導入やデータ利活用状況、キャッシュレス未導入の理由等を把握するため、小売流通・観光関連事業者に対してアンケート調査を実施した。また、そうした企業への支援体制等を把握するため、自治体に対するアンケート調査も実施した。

（1）中国地域の企業（小売流通・観光関連業）向けアンケート調査結果（p65～89）

＜キャッシュレス＞

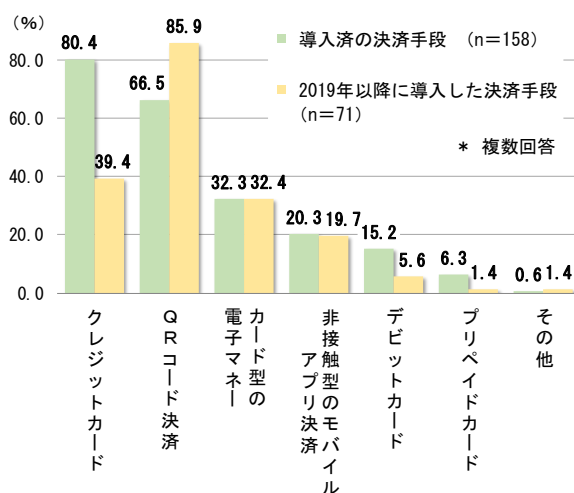
- ・宿泊業での導入が特に進展し、ポイント還元事業を契機として、QRコード決済を中心に2019年以降の導入も目立つ（図表1. 1、1. 2）。
- ・導入効果として「顧客満足度の向上」「新たな顧客の獲得」を挙げる企業は、従業員数5人以下の小規模事業者が目立つ（図表1. 3）。
- ・導入していない理由として、企業規模・売上規模の小さい事業者を中心に「決済手数料の高さ」「対応できる人材が不足」を挙げる企業が目立つ（図表1. 4）。

図表1. 1 キャッシュレスの導入状況

(単位：%)

		導入済	未導入
全体 (n=246)		64.6	35.4
業種	小売流通業 (n=128)	51.6	48.4
	小売業 (n=76)	72.4	27.6
	卸売業 (n=38)	21.1	78.9
	観光関連業 (n=118)	78.8	21.2
	宿泊業 (n=73)	87.7	12.3
	飲食業 (n=26)	69.2	30.8

図表1. 2 導入済のキャッシュレス決済手段



図表1. 3

キャッシュレス導入による具体的な効果

(単位：%)

		顧客満足度の向上	新たな顧客の獲得	(従業員の負担軽減)	売上の増加	PR効果
全体 (n=107)		59.8	42.1	33.6	29.0	17.8
従業員規模	5人以下 (n=56)	67.9	48.2	19.6	32.1	16.1
	6人以上 (n=49)	49.0	36.7	51.0	26.5	20.4

* 単純集計の上位5つの項目についてクロス集計（複数回答）

図表1. 4

キャッシュレスを導入していない理由

(単位：%)

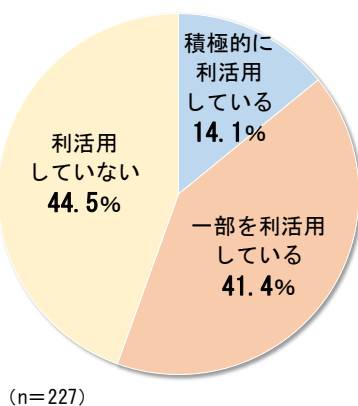
		効果が不明	決済手数料の高さ	(初期投資の負担)	対応できる人材が不足	導入に向けた手続きが煩雑
全体 (n=83)		37.3	27.7	24.1	21.7	16.9
従業員規模	5人以下 (n=35)	48.6	37.1	22.9	25.7	20.0
	6人以上 (n=48)	29.2	20.8	25.0	18.8	14.6
年商	100万円以下 (n=36)	36.1	44.4	33.3	38.9	33.3
	101万円以上 (n=38)	34.2	13.2	18.4	10.5	5.3

* 単純集計の上位5つの項目についてクロス集計（複数回答）

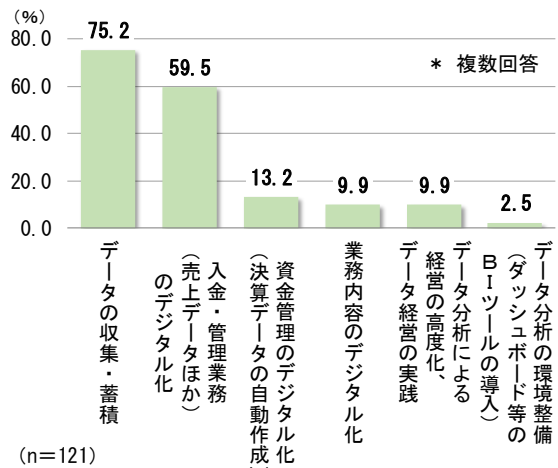
＜データ利活用＞

- ・回答企業の過半数がデータを利活用している（図表 1. 5）。
- ・大半がデータの可視化に取り組むが、より高度な利活用は限定的である（図表 1. 6）。
- ・キャッシュレスを組み合わせたデータ利活用により、「顧客行動・市場の分析強化」といった付加価値の高い成果を志向している（図表 1. 7）。
- ・データの利活用を推進する上で、コストの高さ、人材や情報の不足等が課題となっている（図表 1. 8）。

図表 1. 5 データの利活用状況



図表 1. 6 データの利活用レベル



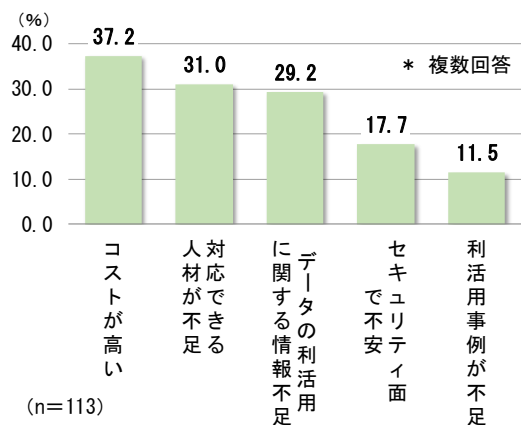
図表 1. 7 データの利活用による具体的な成果

(単位：%)

	(従業員負担軽減)	社内での情報共有	業務プロセスの効率化（コスト削減）	顧客行動・市場の分析強化	新規商品の展開	社内の部門間の関係強化
全体 (n=92)	65.2	50.0	35.9	19.6	10.9	10.9
キャッシュレスの導入状況						
導入済 (n=65)	61.5	50.8	35.4	24.6	13.8	12.3
未導入 (n=27)	74.1	48.1	37.0	7.4	3.7	7.4

* 単純集計の上位5つの項目についてクロス集計（複数回答）

図表 1. 8 データを利活用する上での課題



(2) 中国地域の自治体向けアンケート調査結果 (p90~96)

＜キャッシュレス＞

- ・ほぼ半数の自治体がキャッシュレス関連の施策や事業（決済端末の導入費用等の補助、セミナー開催ほか）を実施している。
- ・キャッシュレスを積極的に推進する方針の自治体は2割弱である。

＜データ利活用＞

- ・6割超の自治体がデータを利活用している。
- ・データ利活用によって効果的な各種計画の立案等の具体的な成果がみられる。
- ・データの利活用を進める上での課題として、人材不足や情報不足等が目立つ。

第3章 他地域及び中国地域の小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、
データ利活用の取り組み状況（ヒアリング調査結果） 報告書 p97～135 参照

第1章の文献調査、第2章のアンケート調査から得られた、小売流通・観光関連業のキャッシュレス導入推進の課題（決済手数料や初期投資など導入及び運用上でのコスト負担、データ利活用に十分対応できる人材の不足等）に対する具体的な取り組みとその効果等を把握するため、他地域及び中国地域におけるヒアリング調査を実施した。

（1）他地域における先進的な取り組み（ヒアリング調査結果）（p97～116）

＜キャッシュレス＞

	企業・団体名	取り組みの特徴	効果	課題
小売業	(株)カスミ (茨城県つくば市)	- レジレス決済 - ローコストによる小型の無人店舗の運営 - 行政との連携による「買い物難民」課題の解決	- 店舗運営の効率化 - P R 効果 - D X 関連の情報収集 - 新たなコミュニティの形成	- 無人店舗の集客 - レジレス決済の利用率向上
決済事業者	(株)鹿児島銀行 (鹿児島県鹿児島市)	- キャッシュレス決済「Payどん」の自社開発 - 完全キャッシュレスの商業施設運営 - 全国初となる金融機関による商業施設全体の管理運営	- 事務手続きの効率化 - 加盟店の資金繰り支援 - テナントの業務負担削減	- 会員数、利用者数の増加 - 法律上の制約 - セキュリティ - 機械のエラーや通信障害が発生した際の対応
	(株)まちづくり松山 (株)まちペイ (愛媛県松山市)	まちづくり会社が決済事業者となり、産学官金言の連携によって地域内でお金が循環する仕組みづくりを展開	地域マネーの域外流出抑制	地域外の大手企業や団体等からの連携申出に係る対応
その他	阿蘇市商工会 (熊本県阿蘇市)	- 地域全体でのキャッシュレス推進 - 商工会による積極的な支援	- 顧客の利便性向上 - 新型コロナ感染拡大防止	- 申請手続きの際のトラブル発生 - 決済手数料の負担

＜データ利活用＞

	企業名	取り組みの特徴	効果	課題
小売業	嘉穂無線ホールディングス(株) (株)グッデイ (福岡県福岡市)	- 経営者自らが自社の経営課題を明確化した上での利活用開始 - データを分析・共有する作業を反復 - 安価なクラウドサービスを活用して企業のデータ利活用を支援	- 迅速かつ精度の高い意思決定の実現 - 売上や利益の増加、売場の改善 - キャッシュレス決済比率の向上	特殊要因の発生による予測のズレ
	(株)カスミ (茨城県つくば市)	クラウドにデータを集約し、データ分析ツールに接続	顧客の購買行動や店内行動の可視化	- データの蓄積 - 人材の不足
決済事業者	(株)鹿児島銀行 (鹿児島県鹿児島市)	「Payどん」の購買データの利活用	—	- ユーザー数が少ないため、詳細な利活用が困難 - I T 人材の育成
	(株)まちづくり松山 (株)まちペイ (愛媛県松山市)	商店街や行政と連携し、来街者捕捉カメラによって市中心部における人の流れを把握	- 顧客属性の実態把握等による売上増加 - 従業員のシフト管理の効率化	- 一定期間のデータ蓄積 - ランニングコスト - 人材の育成

(2) 中国地域における取り組み（ヒアリング調査結果）（p117～132 参照）

＜キャッシュレス＞

	企業・施設・団体名	取り組みの特徴	効果	課題
小売業	(株)マルイ (岡山県津山市)	・ 決済手数料の低い電子マネー「コジカ」の導入	—	・ 決済手数料の高さ ・ 入金サイクルの長さ ・ 決済事業者の乱立
	わがみや うめだ (岡山県岡山市)	・ 家族経営ながらキャッシュレスを導入して一定の成果	・ 新たな顧客の獲得 ・ 顧客満足度の向上 ・ インバウンド対応 ・ オペレーションの簡素化	・ キャッシュレス決済比率が大幅に上昇した際の売上の入金の遅れ
	ご縁横丁 (島根県出雲市)	・ 商業施設の小売店等が連携してキャッシュレスを推進	・ 決済手段の多様化	・ 決済手数料の高さ ・ SNSを活用した販促 ・ 事業者側の満足度向上 ・ 決済事業者の選定
宿泊業	ホテル菊乃家 (広島県廿日市市)	・ 「陣屋コネクト」の導入によって生産性向上を実現し、「楽天トラベル」の旅館の評価ランキングで広島県1位	・ 決済手段の多様化	・ レジ締め作業の効率化 ・ 決済手段の増加に伴う事務負担
決済事業者	東城町商工会 (広島県庄原市)	・ 商工会が決済事業者となって「地域循環型」のICカードを発行 ・ ICカードの保有率は全人口の9割超 ・ 決済手数料を原資に福祉分野等の施策も展開	・ 買い物客の市外流出防止 ・ 手数料を原資としたイベント開催等による賑わいの創出 ・ 外貨の獲得	・ 加盟店数の増加、維持 ・ 他地域との連携のあり方
行政	尾道市役所 (広島県尾道市)	・ 複数のキャッシュレス決済に1台で対応する決済端末を導入	・ 職員の事務手続きが簡素化 ・ マスコミ報道によるPR効果	・ 認知度の向上 ・ 決済手数料の負担増

＜データ利活用＞

	企業・施設・団体名	取り組みの特徴	効果	課題
小売業	(株)マルイ (岡山県津山市)	・ 過去の経験則や定性的な予見だけでなく、データの裏付けに基づき業務を遂行	・ 商品動向の把握、マーケティング施策を迅速に実施 ・ 機会ロスを削減して売上や利益の増加を実現	・ 人材の育成、採用 ・ メーカーやベンダー等との連携（他社でも人材不足）
	ご縁横丁 (島根県出雲市)	・ 異業種の店舗店長が参加する会議を通じた情報共有及びデータの利活用	・ 新商品の開発 ・ 商品の入れ替え	・ 行政との連携
事業者 決済者	東城町商工会 (広島県庄原市)	・ 商工会による各種データの分析	・ 顧客管理の高度化 ・ 顧客の購買行動の把握による売り方の変更	・ 取得できるデータが制限 ・ データの集計期間の短さ ・ 人材の育成

(3) ヒアリング総括（p133～135）

キャッシュレス	企業・施設 自治体	顧客の利便性向上につながる決済端末の導入・拡充（わがみや うめだ、ご縁横丁、尾道市役所） ローコストによる無人店舗の運営（(株)カスミ）
	決済 事業者	地域内でマネーが循環する仕組みづくり（(株)鹿児島銀行、(株)まちづくり松山、東城町商工会） 決済プラットフォームを社会インフラへと機能強化（(株)まちづくり松山、東城町商工会）
	地域	商店街等の一定の地域全体での面的なキャッシュレス推進（阿蘇市商工会、ご縁横丁）
データ 利活用	企業・施設	トライ＆エラーの繰り返し（(株)グッデイ、ご縁横丁） 安価なクラウドサービス等の活用（(株)グッデイ、(株)カスミ）
	決済事業者ほか	各主体が連携したデータ利活用推進（(株)まちづくり松山、ご縁横丁、東城町商工会）

第4章 中国地域の小売流通・観光関連事業者におけるキャッシュレス導入、データ利活用推進に関する課題と方策

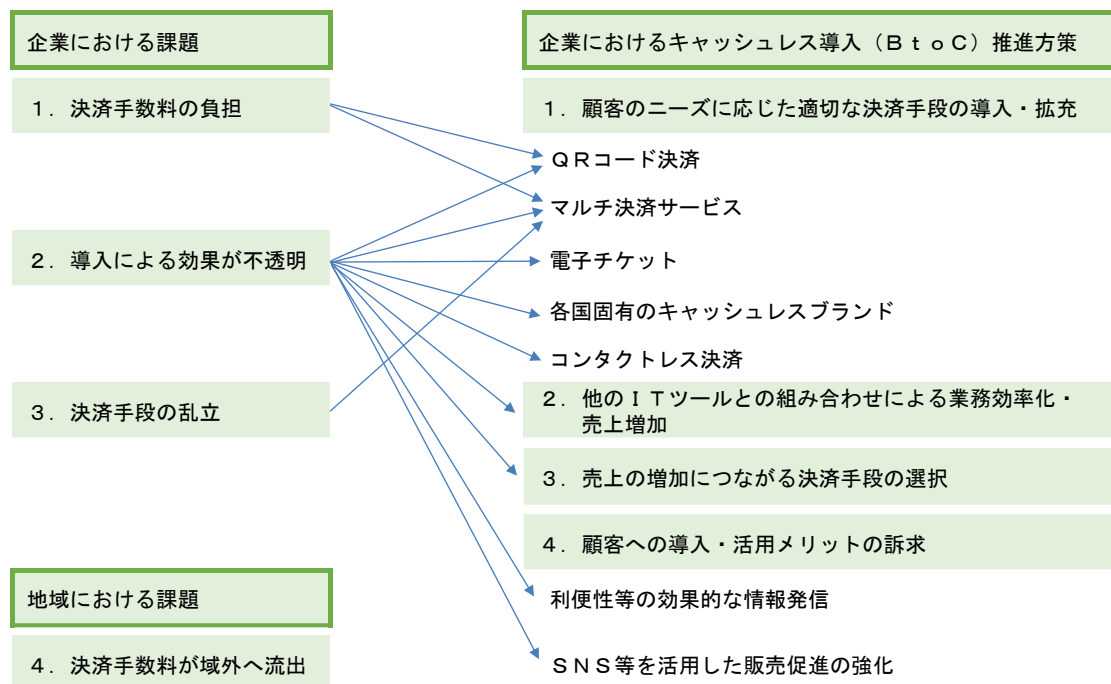
報告書 p136～156 参照

アンケート調査、他地域ヒアリング調査を中心に、文献調査の結果も踏まえ、キャッシュレス導入推進、データ利活用によって期待される効果を確認した上で、これらを推進していく際の主要な課題について整理する。整理した課題別に、中国地域の小売流通・観光関連事業者におけるキャッシュレス導入、データ利活用推進の方策を示す。

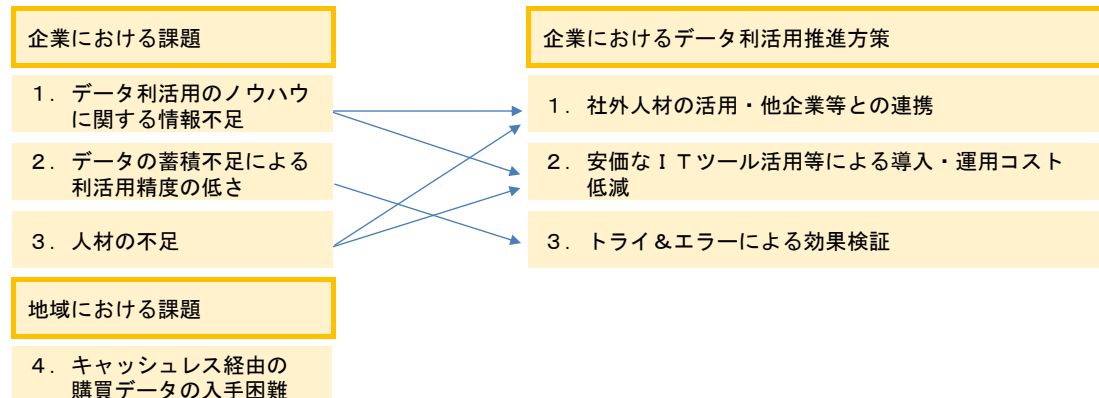
(1) キャッシュレス導入推進、データ利活用推進によって期待される効果 (p136～137)

キャッシュレス	1. 顧客満足度の向上 (顧客サービス・利便性の向上)	データ利活用	1. 迅速かつ精度の高い意思決定
	2. 新たな顧客の獲得		2. 顧客行動・市場の分析強化等による経営の高度化
	3. 業務の効率化による生産性向上		
	4. その他の効果 (従業員の不正防止ほか)		

(2) キャッシュレス導入推進に関する課題と方策 (p138～151)



(3) データ利活用推進に関する課題と方策 (p152～156)



第5章 地域内での面的なキャッシュレス導入等によるマネー循環、データ利活用推進に向けた方策

報告書 p157~173 参照

今後、キャッシュレス導入が進展し、当地域への来訪者（消費者）の満足度向上と、決済データの有効活用による事業者の収益増加が実現することが望ましいが、地域全体としての課題（要約版 vii ページ：決済手数料が域外へ流出）、個々の企業だけでは方策を展開することが困難な課題（同：キャッシュレス経由の購買データの入手困難）が存在する。そこで、域内の様々な主体が連携し、面的にキャッシュレス導入やデータ利活用を推進して地域の生産性向上さらには活性化につなげる方策を示す。

（１）面的展開の必要性（p157~159）

地域全体としての課題や、個別企業単独で解決することが困難な課題を克服しつつ、地域の生産性向上や活性化につなげていくためには、企業間の連携に加え、地域団体や金融機関、自治体といった域内の様々な主体が連携した面的な展開に取り組む必要がある。

（２）面的展開の取り組み（成功）事例（p160~161）

事例にみられる決済プラットフォームを社会インフラへと機能強化する取り組みは、域内消費の活性化にとどまらず、市民生活の質を向上させる役割を果たす。

㈱鹿児島銀行	独自にスマホ決済システムを開発するとともに、自社で完全キャッシュレスの商業施設を運営。鹿児島にゆかりのある「人・コト・モノ」が商業施設に集まり、街全体に活気と新しい価値が生まれることを志向。
㈱まちづくり松山	自らが決済事業者となって発行・運用する電子マネー機能付きのＩＣカードを、ボランティア活動等へのポイント付与、医療・福祉交通分野等との連携強化など、市民生活に欠かせない社会インフラとして機能させることを目指した取り組みを展開。
東城町商工会	ＩＣカードを高齢者や子どもの見守りに活用するなど、ＩＣカードは決済以外での市民生活の充実にも寄与。

（３）面的展開における各主体の役割と連携体制（p162~173）



目 次

調査の実施概要	1
第1章 小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、データ利活用の現状 （文献調査結果）	3
1. 1. 全国及び中国地域における小売流通・観光関連業の概況	4
1. 1. 1. 経済全体に占める小売流通・観光関連業のシェア	4
1. 1. 2. 付加価値額の推移	6
1. 1. 3. 労働生産性	9
1. 1. 4. 経営形態	13
1. 1. 5. ITの導入状況	14
1. 1. 6. 小売流通・観光関連業の概況まとめ	15
1. 2. キャッシュレスの現状	16
1. 2. 1. キャッシュレスの定義	16
1. 2. 2. キャッシュレスの取引領域の種類	17
1. 2. 3. キャッシュレス決済比率の推移	18
1. 2. 4. 「キャッシュレス・ポイント還元事業」	21
1. 2. 5. 消費者のキャッシュレス利用動向	26
1. 2. 6. キャッシュレスの推進で期待できる効果	27
1. 2. 7. キャッシュレスを推進していく上での課題	30
1. 2. 8. キャッシュレス推進に向けた国・地方自治体等の支援策	32
1. 2. 9. キャッシュレスの現状まとめ	36
1. 3. キャッシュレスの取り組み状況	37
1. 3. 1. 小売流通業（小売業、卸売業、運輸業等）	37
1. 3. 2. 観光関連業（宿泊業、飲食業等）	41
1. 3. 3. その他の団体（自治体、観光施設等）	47
1. 3. 4. キャッシュレス関連の技術開発等の事例（決済事業者等）	49
1. 3. 5. キャッシュレスの取り組み状況まとめ	50
1. 4. データ利活用の取り組み状況	51
1. 4. 1. データ利活用の現状	51
1. 4. 2. データ利活用の推進で期待できる効果	53
1. 4. 3. データ利活用を推進していく上での課題	54
1. 4. 4. 小売流通業（小売業、卸売業、運輸業等）	55
1. 4. 5. 観光関連業（宿泊業、飲食業、旅客運送業等）	59
1. 4. 6. その他の団体（自治体等）	61
1. 4. 7. データ利活用の取り組み状況まとめ	64
第2章 中国地域の小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、 データ利活用の取り組み状況（アンケート調査結果）	65
2. 1. 中国地域の企業向けアンケート調査結果	65
2. 1. 1. アンケート実施概要（企業）	65
2. 1. 2. アンケート調査結果（企業）	66
2. 1. 3. アンケート調査結果まとめ（企業）	87

2. 2.	中国地域の自治体向けアンケート調査結果	90
2. 2. 1.	アンケート実施概要（自治体）	90
2. 2. 2.	アンケート調査結果（自治体）	90
2. 2. 3.	アンケート調査結果まとめ（自治体）	96
第3章	他地域及び中国地域の小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、データ利活用の取り組み状況（ヒアリング調査結果）	97
3. 1.	他地域における先進的な取り組み（ヒアリング調査結果）	97
3. 1. 1.	他地域ヒアリング調査実施概要	97
3. 1. 2.	他地域ヒアリング調査結果	98
3. 1. 3.	他地域ヒアリング調査結果まとめ	113
3. 2.	中国地域における取り組み（ヒアリング調査結果）	117
3. 2. 1.	中国地域ヒアリング調査実施概要	117
3. 2. 2.	中国地域ヒアリング調査結果	118
3. 2. 3.	中国地域ヒアリング調査結果まとめ	130
3. 3.	ヒアリング総括	133
3. 3. 1.	キャッシュレス	133
3. 3. 2.	データ利活用	134
第4章	中国地域の小売流通・観光関連事業者におけるキャッシュレス導入、データ利活用推進に関する課題と方策	136
4. 1.	キャッシュレス導入推進、データ利活用推進によって期待される効果	136
4. 1. 1.	キャッシュレス導入推進によって期待される効果	136
4. 1. 2.	データ利活用推進によって期待される効果	137
4. 2.	キャッシュレス導入推進に関する課題と方策	138
4. 2. 1.	キャッシュレス導入を推進する上での課題	138
4. 2. 2.	企業におけるキャッシュレス（B to C）導入推進方策	141
4. 3.	データ利活用推進に関する課題と方策	152
4. 3. 1.	データ利活用を推進する上での課題	152
4. 3. 2.	企業におけるデータ利活用推進方策	154
第5章	地域内での面的なキャッシュレス導入等によるマネー循環、データ利活用推進に向けた方策	157
5. 1.	面的展開の必要性	157
5. 2.	面的展開の取り組み（成功）事例	160
5. 3.	面的展開における各主体の役割と連携体制	162
5. 3. 1.	小売流通・観光関連事業者	162
5. 3. 2.	地域団体や金融機関等	164
5. 3. 3.	自治体	168
5. 3. 4.	各主体の取り組み方策のロードマップ	170
5. 4.	本調査の終わりに	171
資料編		
第1章	アンケート調査結果（詳細なクロス集計ほか）	176
第2章	ヒアリング調査結果（詳細版）	240

調査の実施概要

調査の目的

政府は消費税率引上げの需要平準化対策として、2019年10月から9ヶ月間、「キャッシュレス・ポイント還元事業」を実施した。経済産業省の「キャッシュレス・ビジョン」（2018年4月）では、2025年までにキャッシュレス決済比率を2018年の24%から40%とする目標を掲げている。政府による支援もあって、官民によるB to Cのキャッシュレス決済普及に向けた取り組みが加速化しており、消費者の利便性が向上するとともに、キャッシュレス対応によって民間事業者の業務効率化等も進みつつある。

一方、わが国のGDPの約2割を占める小売流通業（小売業、卸売業、運輸業等）では、人手不足が深刻化して人件費が高騰してきたが、人口減少やEC（電子商取引）事業者の台頭に加えて、2020年1月に始まった新型コロナの感染拡大によって多くの企業の経営体力が低下している。また、観光関連業（宿泊業、飲食業、旅客運送業等）では、主要観光地を中心として訪日外国人が増加傾向で推移してきたが、キャッシュレス化など受け入れ態勢の整備が十分に進展せず、足元では新型コロナの影響で深刻な影響が及んでいる。

こうした厳しい環境下で小売流通・観光関連事業者が生き残りを図っていくには、ニューノーマル（新常态）にも対応できる「IT化」「デジタル化」等の導入・実施が喫緊の課題となっている。すなわち小売流通・観光関連業は、キャッシュレスを単に現金決済の代替手段と捉えるのではなく、デジタルエコノミーを推進する上での一つの有力な手段として有効活用し、効率的な店舗・施設運営等を通じた生産性向上や売上・顧客の確保につなげていく必要がある。また、新たな観光客に加えてリピーター等の誘客・消費拡大に向け、来訪者がストレスなく楽しめる環境の整備が必要で、キャッシュレス対応・強化は欠かせない視点となる。

さらに、キャッシュレスの推進により支払いという行動のデジタル化が進み、購買データ等を収集しやすい環境が着実に整いつつある。小売流通・観光関連事業者は、キャッシュレス関連データに加えて、POSレジ等を通じて蓄積した店舗の売上データやオープンデータ等を組み合わせ、データの見える化やデータ分析を進めてマーケティングや事業戦略に活かすなど、経営の高度化やデータ経営に取り組むことも期待されている。

本調査では、文献調査で全国及び中国地域における小売流通・観光関連業の概況、キャッシュレス導入やデータ利活用の現状及び取り組み状況を整理した上で、アンケート調査によって具体的な取り組み状況や課題等を把握するとともに、実際の導入や利活用のプロセスと具体的な効果、さらには様々な課題の克服に際しての解決策を把握することで、方策立案の参考とすべく、より先進的に取り組みを進める個別事例をヒアリングする。

これらの調査結果を踏まえ、中国地域の小売流通・観光関連事業者におけるキャッシュレス導入及びデータ利活用推進に向けた方策に加え、個々の企業や業種の枠を超え、地域全体の生産性向上及び活性化という観点から、官民等の様々な主体が連携する形での、キャッシュレスの導入等による地域内でのマネー循環、データ利活用推進方策を示す。

調査フロー

本調査のフロー図（調査事項の流れ）は以下の通りである。

第1章 小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、データ利活用の現状（文献調査結果）

- (1) 全国及び中国地域における小売流通・観光関連業の概況
- (2) キャッシュレスの現状
- (3) キャッシュレスの取り組み状況
- (4) データ利活用の取り組み状況
 - ・小売流通・観光関連業の概況、キャッシュレスの動向を整理した上で、各種文献調査によって、全国の小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入事例、データ利活用に関する先進的な事例や課題を把握



第2章 中国地域の小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、データ利活用の取り組み状況（アンケート調査結果）

- (1) 企業（小売流通・観光関連業）向けアンケート調査結果
- (2) 自治体向けアンケート調査結果
 - ・アンケート調査で、キャッシュレス導入、データ利活用の取り組み状況や課題等を把握



第3章 他地域及び中国地域の小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、データ利活用の取り組み状況（ヒアリング調査結果）

- (1) 他地域における先進的な取り組み
- (2) 中国地域における取り組み
- (3) ヒアリング総括
 - ・ヒアリング調査で、キャッシュレス導入、データ利活用に係る課題や解決策等を把握



第4章 中国地域の小売流通・観光関連事業者におけるキャッシュレス導入、データ利活用推進に関する課題と方策

- (1) キャッシュレス導入推進、データ利活用推進によって期待される効果
- (2) キャッシュレス導入推進に関する課題と方策
- (3) データ利活用推進に関する課題と方策
 - ・キャッシュレス導入推進、データ利活用推進によって期待される効果を確認した上で、これらを推進していく際の主要な課題を整理し、整理した課題別に方策を提示



第5章 地域内での面的なキャッシュレス導入等によるマネー循環、データ利活用推進に向けた方策

- (1) 面的展開の必要性
- (2) 面的展開の取り組み（成功）事例
- (3) 面的展開における各主体の役割と連携体制
 - ・個別企業による方策では対応できない課題を踏まえ、地域内での面的展開の必要性を示し、面的展開の取り組み（成功）事例を参考としつつ、面的なキャッシュレスの導入等による域内でのマネー循環の拡大、官民等の様々な主体が連携したデータ利活用推進に向けた方策を提示

第1章 小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、データ利活用の現状（文献調査結果）

小売流通・観光関連業では全国的に新型コロナの感染拡大によって事業環境が一変している。個人消費は大きく落ち込み、小売流通事業者等における解決すべき雇用面の経営課題は、人手不足の解消から雇用の維持へと軸足が移行した。また、観光地では、インバウンドはもとより国内旅行客も激減し、観光関連事業者等は過去に例がないほど深刻な打撃を受け、経営に行き詰まる企業も多発している。こうした中、「IT化」「デジタル化」の推進によって、日本経済や地域の活性化を図っていくことが期待されている。

小売流通事業者や観光関連事業者等において、「IT化」「デジタル化」を図る手段の一つとなるのが、キャッシュレスの推進である。政府は、2019年10月から翌年6月にかけての9ヶ月間、「キャッシュレス・ポイント還元事業」を実施するなど、官民によるキャッシュレスの取り組みが広がりを見せている。キャッシュレスの推進によって、消費者の利便性が向上し、小売業等の売上拡大に寄与する事例がみられる。とりわけ観光面での訪日外国人向けのキャッシュレス決済への対応は、インバウンド消費の拡大による外貨の獲得につながっている。

また、「IT化」「デジタル化」の目的である、キャッシュレス決済を通じて蓄積した購買データ等を利活用した高度なマーケティングや業務効率化は、生産性向上等を通じて、日本経済全体を底上げする効果が期待されている。

本章では、まず、キャッシュレス導入とデータ利活用の推進の対象である小売流通・観光関連業の現状を概観する。次に、キャッシュレスを取り巻く環境ならびに小売流通・観光関連業、行政等のキャッシュレスの先進的な取り組み状況や課題をまとめる。これらを踏まえて、キャッシュレス等を通じて蓄積したデータを含むデータの利活用状況について整理する。

なお、本調査では、キャッシュレスを通じて取得した購買データに加え、POSレジ等で蓄積したデータのほか、オープンデータや自治体データ等を含めたものを「データ」と総称している。

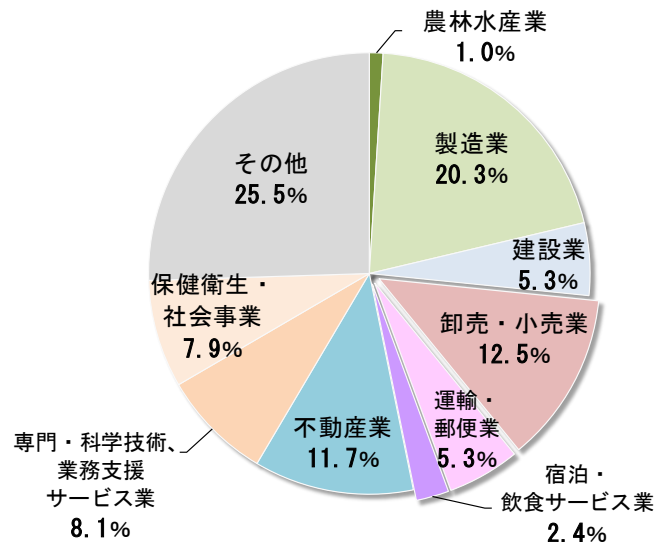
1. 1. 全国及び中国地域における小売流通・観光関連業の概況

1. 1. 1. 経済全体に占める小売流通・観光関連業のシェア

内閣府「国民経済計算」(2019年)でわが国の経済構造(国内総生産:名目)をみると(図表1. 1、1. 2)、製造業(20.3%)のシェアが約2割で最も高く、次いで、卸売・小売業(12.5%)のシェアが1割強となっている。この卸売・小売業に加えて、運輸・郵便業(5.3%)、宿泊・飲食サービス業(2.4%)を含めるとシェアは約2割に達する。

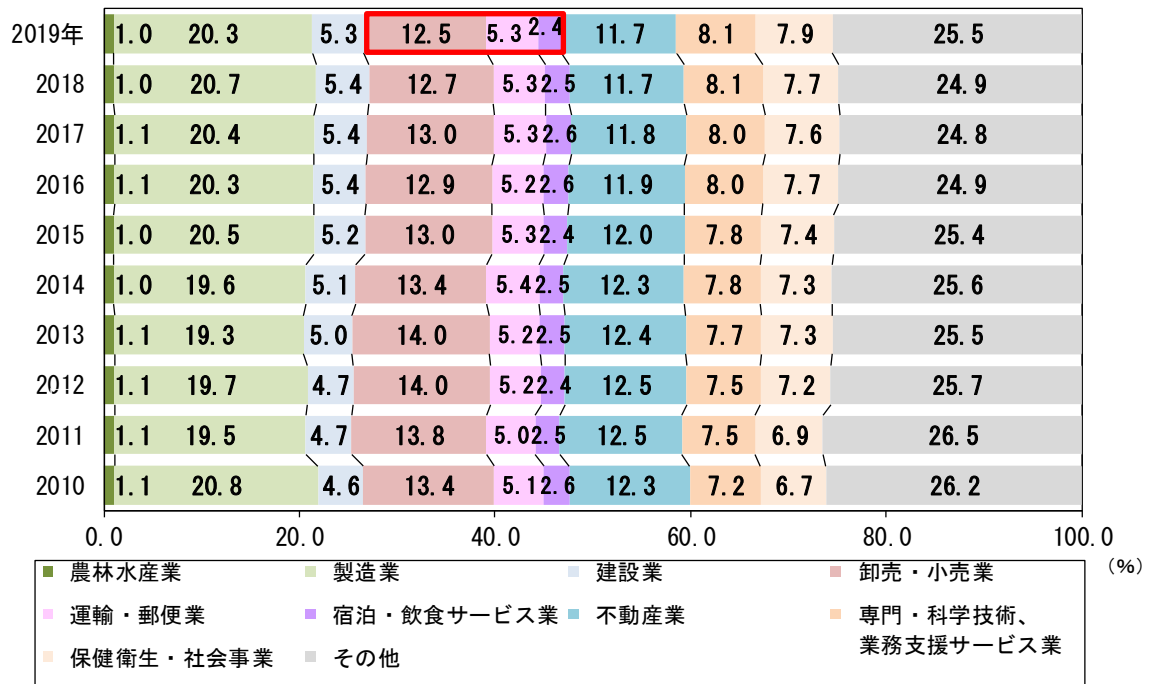
これらの業種を含めたサービス産業(第3次産業)がGDPの7割超を占めており、卸売・小売業等の小売流通・観光関連業はサービス産業の中でも高い比率を有している。

図表1. 1 経済活動別GDP(2019年)の構成比



資料：内閣府「国民経済計算」

図表1. 2 経済活動別GDP構成比の推移

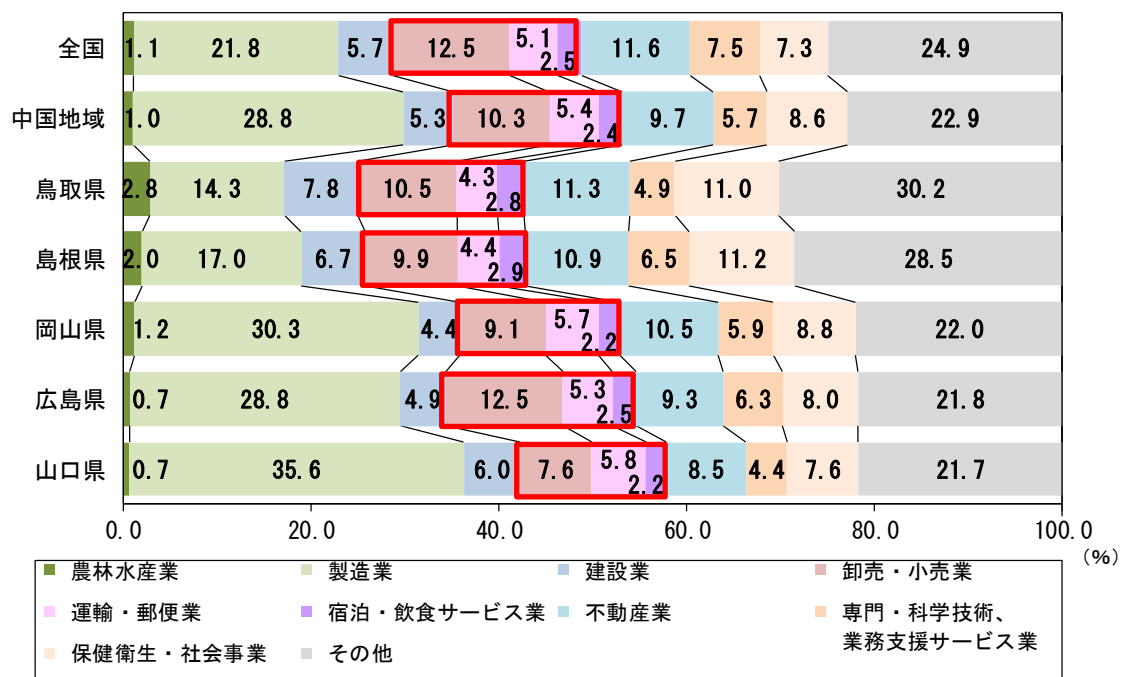


資料：内閣府「国民経済計算」

また、内閣府「県民経済計算」（2017 年度）で中国地域における経済構造（県内総生産：名目）をみると（図表 1. 3、1. 4）、製造業のシェアが3割近くと最も高く、製造業に特化した産業構造を特徴とする（特化係数は 1.3）。一方、卸売・小売業のシェアは約 1 割で全国平均を約 2 ポイント下回る（特化係数は 0.8）。運輸・郵便業、宿泊・飲食サービス業については、全国平均とほぼ同水準のシェアとなっている（特化係数は 1.0）。

中国地域における卸売・小売業、運輸・郵便業、宿泊・飲食サービス業のシェアは合計 18.0%で全国平均（20.1%）を若干下回るが、サービス産業の中でも高い比率を有す。

図表 1. 3 中国地域の経済活動別県内総生産（2017 年度）の構成比



資料：内閣府「県民経済計算」

図表 1. 4 経済活動別県内総生産（2017 年度）の構成比・特化係数

	構成比							特化係数					
	全国	中国地域	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	中国地域	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県
農林水産業	1.1	1.0	2.8	2.0	1.2	0.7	0.7	0.9	2.6	1.8	1.0	0.6	0.6
製造業	21.8	28.8	14.3	17.0	30.3	28.8	35.6	1.3	0.7	0.8	1.4	1.3	1.6
建設業	5.7	5.3	7.8	6.7	4.4	4.9	6.0	0.9	1.4	1.2	0.8	0.8	1.0
卸売・小売業	12.5	10.3	10.5	9.9	9.1	12.5	7.6	0.8	0.8	0.8	0.7	1.0	0.6
運輸・郵便業	5.1	5.4	4.3	4.4	5.7	5.3	5.8	1.0	0.8	0.9	1.1	1.0	1.1
宿泊・飲食サービス業	2.5	2.4	2.8	2.9	2.2	2.5	2.2	1.0	1.1	1.1	0.9	1.0	0.9
不動産業	11.6	9.7	11.3	10.9	10.5	9.3	8.5	0.8	1.0	0.9	0.9	0.8	0.7
専門・科学技術、業務支援サービス業	7.5	5.7	4.9	6.5	5.9	6.3	4.4	0.8	0.7	0.9	0.8	0.8	0.6
保健衛生・社会事業	7.3	8.6	11.0	11.2	8.8	8.0	7.6	1.2	1.5	1.5	1.2	1.1	1.0
その他	24.9	22.9	30.2	28.5	22.0	21.8	21.7	0.9	1.2	1.1	0.9	0.9	0.9

資料：内閣府「県民経済計算」

1. 1. 2. 付加価値額の推移

内閣府「県民経済計算」（2017 年度）で、全国の小売業、卸売業、運輸・郵便業、宿泊・飲食サービス業の付加価値額（名目）の推移をみる（図表 1. 5）。

小売業については、2001 年度に 30 兆円を超えていたが、緩やかに減少して 2008 年度には 26 兆円近くにまで減少した。その後、付加価値額は 27 兆円台から 28 兆円強の幅で推移している。少子高齢化や人口減少に伴う需要の低迷等から、小売店舗における売上高が減少傾向にあること等が要因となっている。

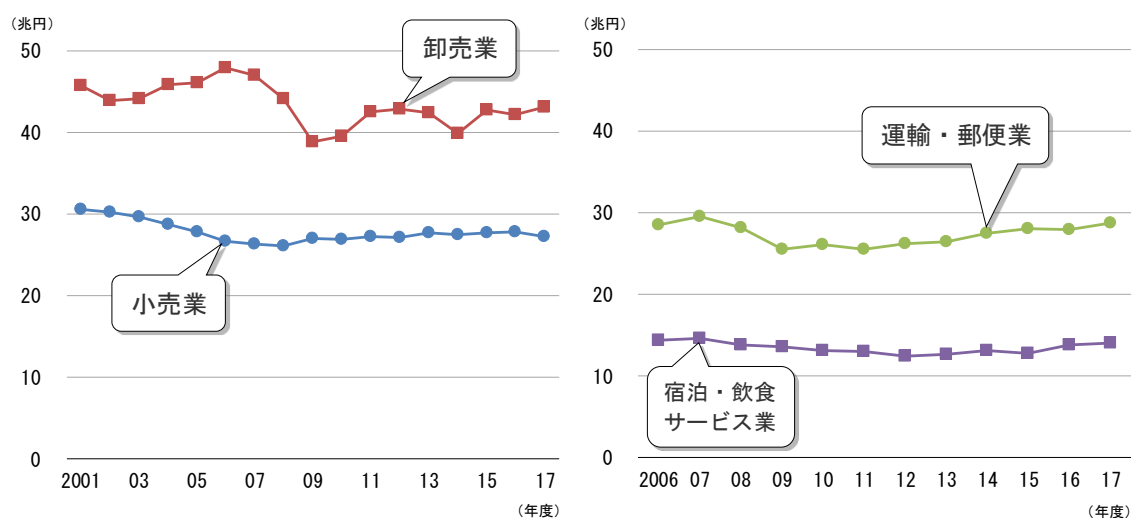
卸売業については、2006 年度の付加価値額が約 48 兆円となったが、リーマン・ショックの影響もあって 2009 年度に 40 兆円を下回る水準に減少した。その後は、40～43 兆円程度で推移している。

運輸・郵便業の付加価値額は、2007 年度の約 30 兆円から 2009 年度に 25 兆円台半ばに減少したが、2012 年度以降は緩やかながら増加傾向を辿り、2017 年度には約 29 兆円に増加した。医薬品・医療機器分野、チェーンストアにおける低温食品市場の伸びのほか、ネット通販の拡大で B to C 関連の配送が好調なこと等が背景にある。

宿泊・飲食サービス業については、2007 年度の 14 兆円台半ばから 2012 年度に 12 兆円台に減少したが、その後は訪日外国人の増加もあって、2017 年度に 14 兆円強に増加した。

なお、経済産業省「商業動態統計」によると、2019 年の小売業販売額が約 145 兆円でピーク時（1992 年）とほぼ同水準となっているのに対し、卸売業販売額は約 315 兆円でピーク時（1991 年）の 6 割未満の水準に落ち込んでいる。

図表 1. 5 経済活動別付加価値額の推移（全国）



資料：内閣府「県民経済計算」

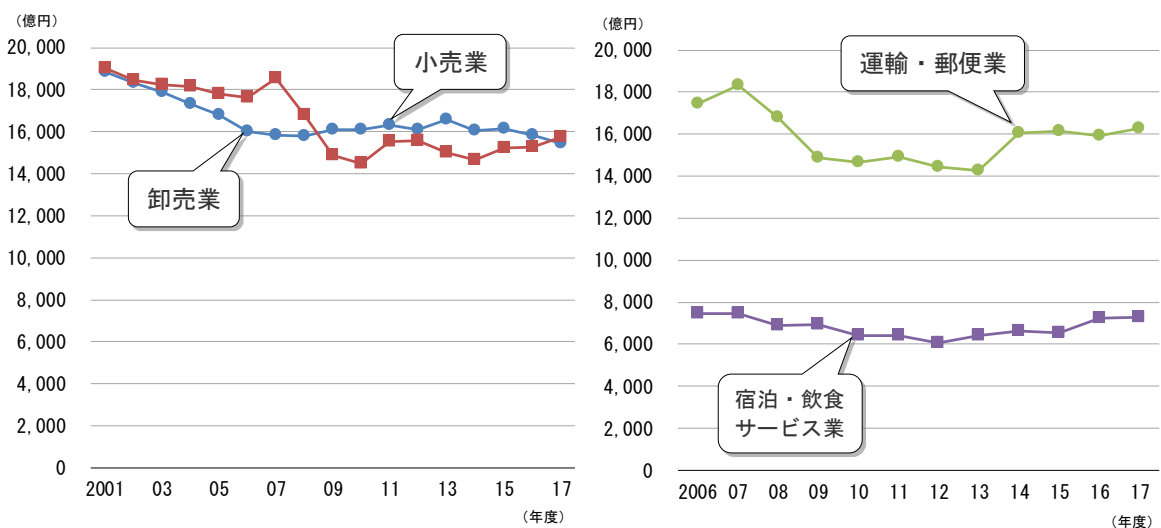
* 小売業、卸売業の 2006～2017 年度のデータは「2008 SNA、2011 年基準」、2001～2005 年度のデータは「1993 SNA、2005 年基準」であるため、直接接続しない。

次に、中国地域における小売流通業及び観光関連業の付加価値額の推移を内閣府「県民経済計算」（2017 年度）でみると（図表 1. 6）、小売業、卸売業については、2001 年度の付加価値額が 1 兆 9 千億円程度であったが、2006 年度以降、小売業は 1 兆 6 千億円前後で推移し、卸売業は 2009 年度に 1 兆 5 千億円を下回る水準に減少して以降、1 兆 4 千億円台半ば～1 兆 5 千億円台後半の幅で推移している。少子高齢化や人口減少に伴う需要減少等から、売上高が減少傾向にあること等が要因となっている。

運輸・郵便業については、2007 年度の約 1 兆 8 千億円から 2013 年度に 1 兆 4 千億円近くまで減少したが、ネット通販の拡大等から、2014 年度以降は 1 兆 6 千億円を上回る水準で推移している。

宿泊・飲食サービス業については、2006 年度に約 7 千 5 百億円であったが、2012 年度に約 6 千億円へと減少し、その後は訪日外国人の増加もあって、2016 年度に 7 千億円を上回る水準を回復している。

図表 1. 6 経済活動別付加価値額の推移（中国地域）



資料：内閣府「県民経済計算」

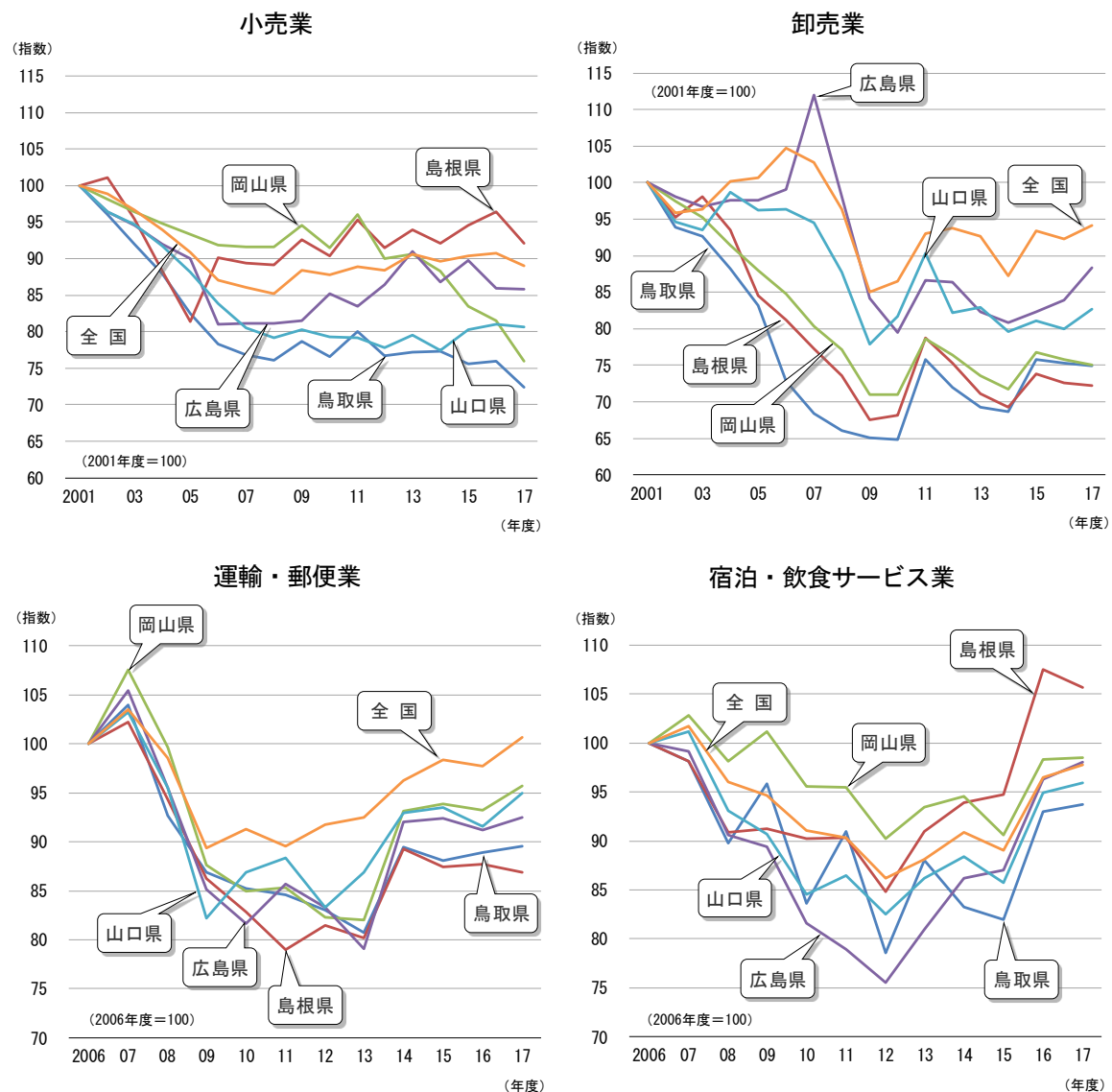
* 小売業、卸売業の 2006～2017 年度のデータは「2008 SNA、2011 年基準」、2001～2005 年度のデータは「1993 SNA、2005 年基準」であるため、直接接続しない。

中国地域における経済活動別の付加価値額の推移（小売業、卸売業は 2001 年度、運輸・郵便業、宿泊・飲食サービス業は 2006 年度を 100 として全国と比較）をみると（図表 1. 7）、小売業では、2006 年度以降、島根県が全国を上回る水準で推移している。一方、鳥取県、山口県、岡山県における減少幅が大きくなっている。

卸売業、運輸・郵便業では、2009 年度以降、5 県ともに全国を下回る水準で推移し、特に、卸売業では鳥取県、島根県、岡山県における 2017 年度の水準が 2001 年度比で 7 割台と低位で推移している。

宿泊・飲食サービス業については、岡山県が全国を上回る水準で推移している。また、2013 年度以降、島根県も全国を上回る水準で推移し、2016 年度及び 2017 年度は 2006 年度の水準を上回っている。

図表 1. 7 経済活動別付加価値額の推移（中国地域：県別）



資料：内閣府「県民経済計算」

* 小売業、卸売業の 2006～2017 年度のデータは「2008 SNA、2011 年基準」、2001～2005 年度のデータは「1993 SNA、2005 年基準」であるため、直接接続しない。

1. 1. 3. 労働生産性

財務省「法人企業統計」で従業員一人当たりの付加価値を示す労働生産性（付加価値額÷従事者数）の長期推移をみると（図表1. 8）、小売業、卸売業、運輸・郵便業及び宿泊業の労働生産性は、情報通信業等の他業種と比べて低位で推移している。規模別では（図表1. 9）、特に中小企業（資本金1億円未満）の労働生産性の低さが顕著で、運輸・郵便業では中小企業の労働生産性が大企業（同1億円以上）の5割未満の水準にとどまる。

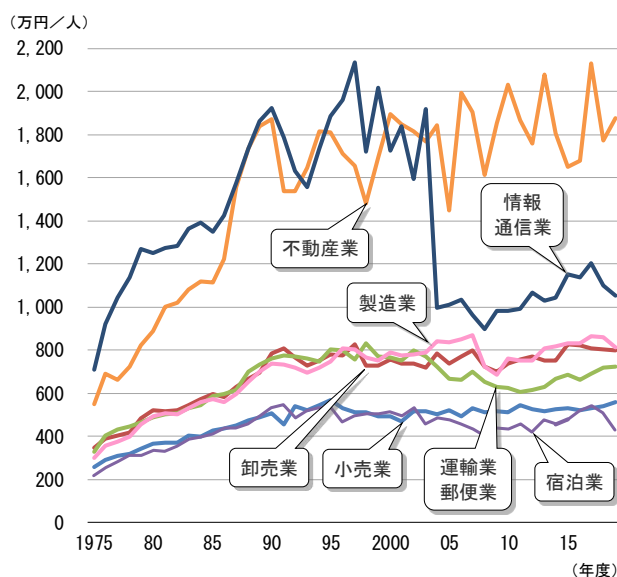
これら4業種の労働生産性を比較すると（図表1. 8）、2004年度以降、卸売業の労働生産性が最も高い水準で推移している。卸売業では、大手チェーンストアをはじめとする小売業の業界再編が進んだことに加えて、近年は小売業を巻き込んだ受発注システム等のIT化の進展や、「製・販・配」連携によるサプライチェーン高度化など、より高度なロジスティクス機能を提供する動きが広がりを見せて、労働生産性の向上に寄与している。

小売業については、独立型の中小・小規模事業者が多く、企業規模間での労働生産性の格差が小さいため（次ページの図表1. 10）、企業規模の拡大や個別企業の経営努力によって労働生産性を向上させることが難しい面もあって、卸売業と比べて労働生産性の水準は低く、近年はほぼ横這いでの推移となっている。

宿泊業は、零細・個人事業者の割合が高い（13ページの図表1. 15）ことに加えて、事業バラティリティの大きさ（平日と祝休日などの稼働率）や質に見合った価格設定ができていないことが労働生産性の低さの要因となっている。

このように小売流通業や観光関連業における生産性が低い要因として、中小・小規模事業者を中心として、ソフトウェアやデータベース開発等のIT関連投資が少なく、そうした無形資産投資によって効果が発揮される組織改革や人的資本投資等の取り組みが進んでいない点が指摘されている。

図表1. 8 労働生産性の推移（業種別）



資料：財務省「2019年度法人企業統計年報」

図表1. 9 労働生産性
(2019年度：規模別・業種別)

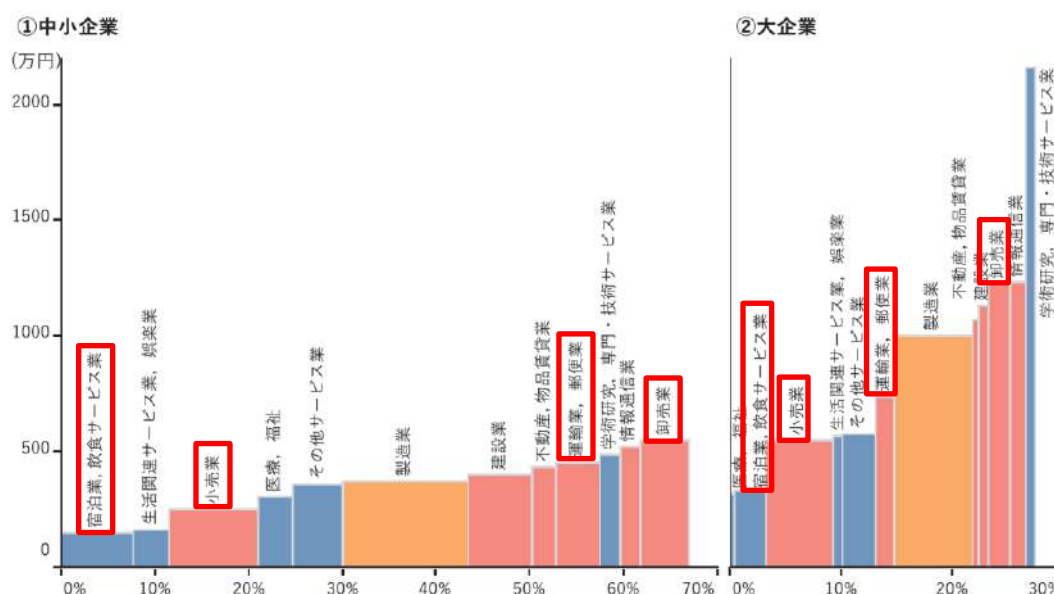
	(単位：万円/人)	
	資本金 1億円以上	資本金 1億円未満
小売業	704	481
卸売業	981	714
運輸・郵便業	1,101	518
宿泊業	672	361
製造業	1,104	535
不動産業	2,109	1,699
情報通信業	1,370	652

資料：財務省「2019年度法人企業統計年報」

次に、総務省「経済センサス（2016年活動調査）」で企業規模別、業種別に労働生産性の分布状況をみると（図表1. 10）、中小企業がわが国の労働力の約7割を占めているが、中小企業の労働生産性の平均値は大企業を概ね下回っている。

また、企業規模別、業種別に労働生産性の中央値をみると（図表1. 11）、業種にかかわらず、企業規模が大きいほど労働生産性は高い。本調査の対象業種については、小売業及び宿泊業、飲食サービス業は全体として労働生産性が低い。一方、卸売業及び運輸業、郵便業は全体として労働生産性が高いが、企業規模間での格差が大きくなっている。

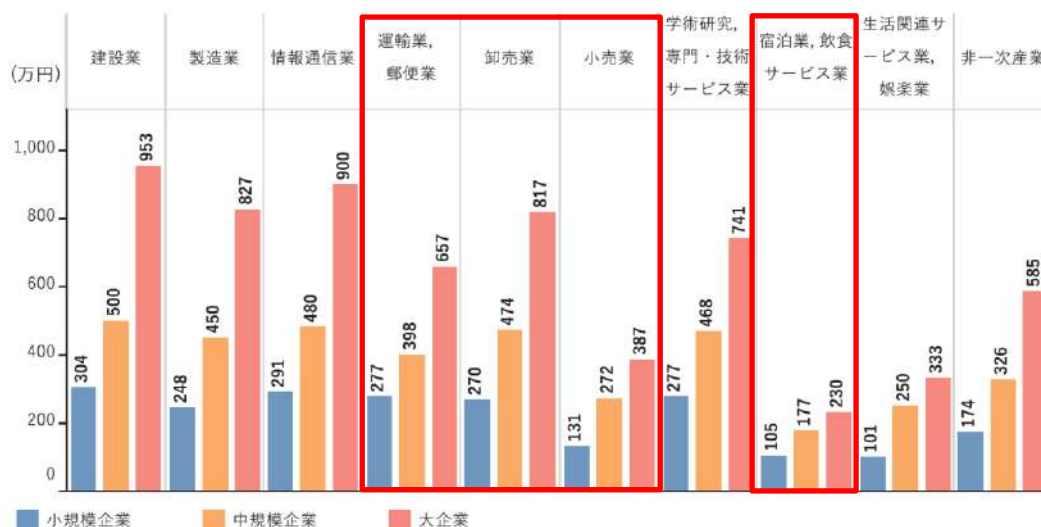
図表1. 10 労働生産性と労働構成比（規模別・業種別）



資料：中小企業庁 2020 年版「中小企業白書」（総務省「経済センサス（2016年活動調査）」再編加工）

* 狭義のサービス業とは、日本標準産業分類（第13回改訂）の大分類L～Rに属する業種を指す。
従業者構成比（横軸）の小さい業種について図表上は省略しているため、合計しても100%にならない。

図表1. 11 労働生産性（規模別・業種別）



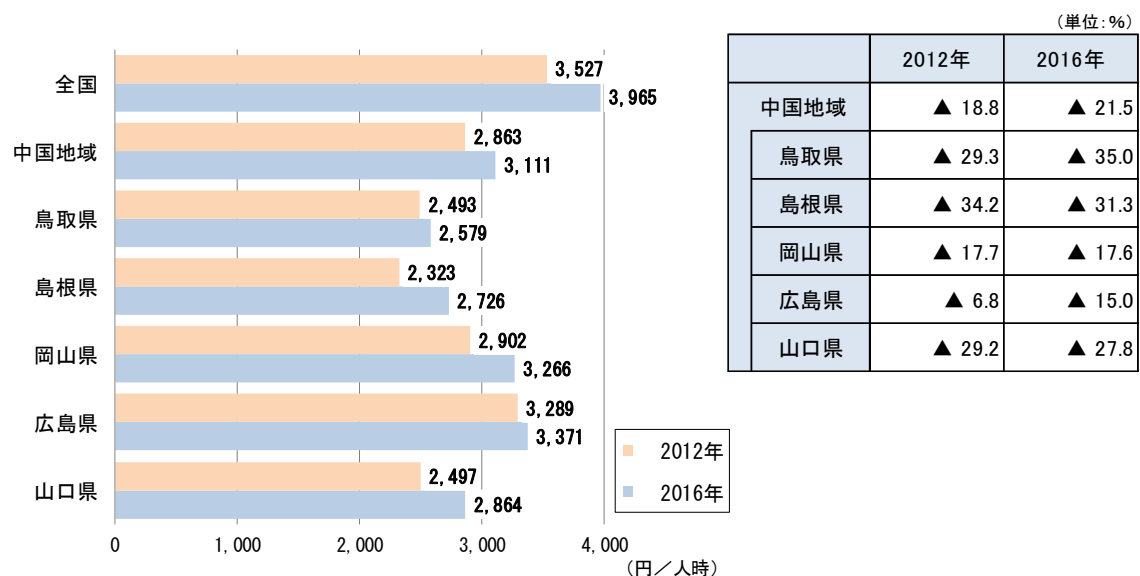
資料：中小企業庁 2020 年版「中小企業白書」（総務省「経済センサス（2016年活動調査）」再編加工）

* 数値は中央値。「中規模企業」とは、中小企業基本法上の中小企業のうち、同法上の小規模事業者に当てはまらない企業をいう。

また、総務省「経済センサス（2016年活動調査）」で、就業1時間当たりの労働生産性を示す「時間当たり労働生産性」（＝付加価値額÷（従事者数×総実労働時間））を業種別にみると（図表1. 12、次ページの図表1. 13、1. 14）、卸売業、小売業及び運輸業、郵便業、宿泊業、飲食サービス業の3業種ともに、2016年の時間当たり労働生産性（全国）は2012年比で上昇している。この期間はアベノミクスによる景気回復局面にあたり、付加価値額が増加したことが主な要因で、労働時間の減少も労働生産性の改善要因となった。

中国地域においても2016年の時間当たり労働生産性は3業種ともに2012年比で上昇したが、いずれの業種も全国平均を下回る水準となっている（図表1. 12、次ページの図表1. 13、1. 14）。当地域における2016年の卸売業、小売業における就業1時間当たりの労働生産性の水準は全国を2割超下回り、特に、鳥取県、島根県、山口県で全国平均を3割前後下回る低水準となっている。また、運輸業、郵便業及び宿泊業、飲食サービス業の時間当たり労働生産性（中国地域）も全国を1割超下回る水準である。但し、2016年の広島県の宿泊業、飲食サービス業の生産性はほぼ全国並みの水準である。

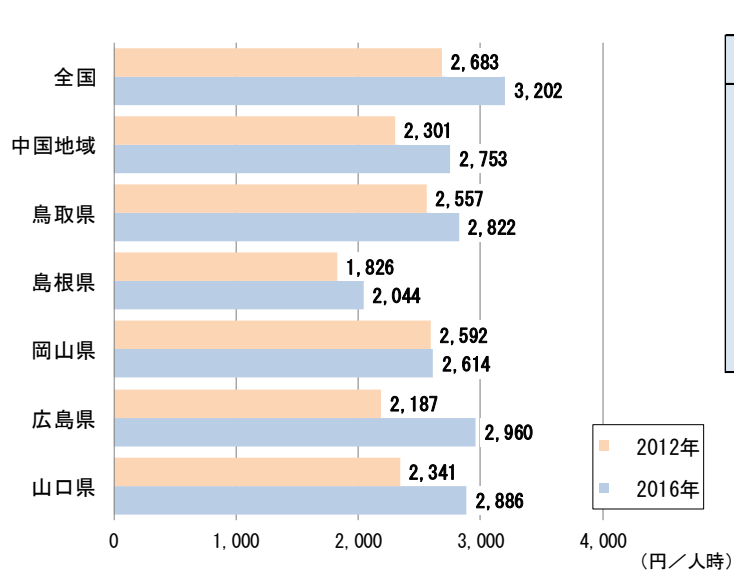
図表1. 12 時間当たり労働生産性（卸売業、小売業） 全国比（卸売業、小売業）



資料：総務省「経済センサス」

図表 1. 13 時間当たり労働生産性（運輸業、郵便業）

全国比（運輸業、郵便業）



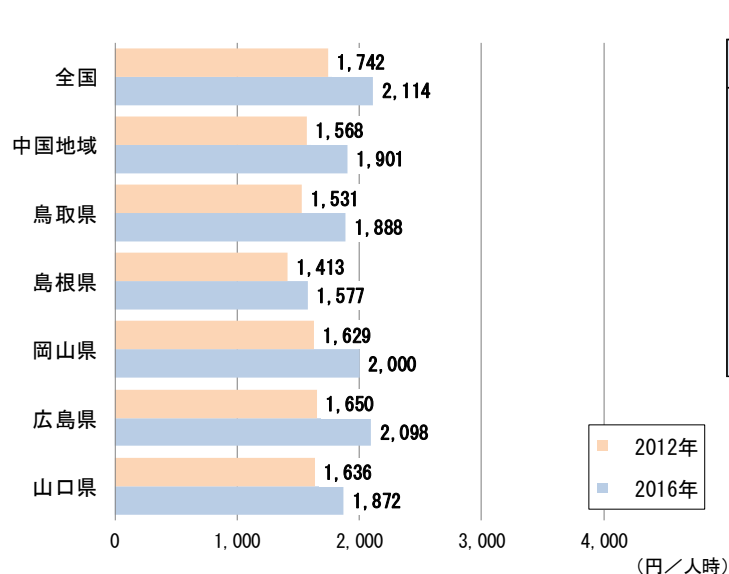
(単位: %)

	2012年	2016年
中国地域	▲ 14.2	▲ 14.0
鳥取県	▲ 4.7	▲ 11.9
島根県	▲ 31.9	▲ 36.2
岡山県	▲ 3.4	▲ 18.4
広島県	▲ 18.5	▲ 7.6
山口県	▲ 12.8	▲ 9.9

資料：総務省「経済センサス」

図表 1. 14 時間当たり労働生産性
（宿泊業、飲食サービス業）

全国比（宿泊業、飲食サービス業）



(単位: %)

	2012年	2016年
中国地域	▲ 10.0	▲ 10.1
鳥取県	▲ 12.2	▲ 10.7
島根県	▲ 18.9	▲ 25.4
岡山県	▲ 6.5	▲ 5.4
広島県	▲ 5.3	▲ 0.7
山口県	▲ 6.1	▲ 11.4

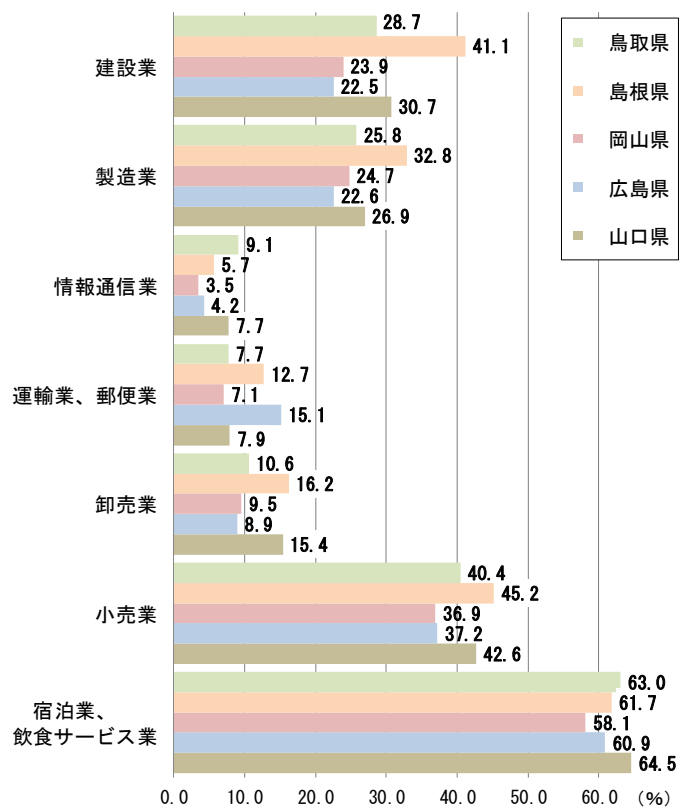
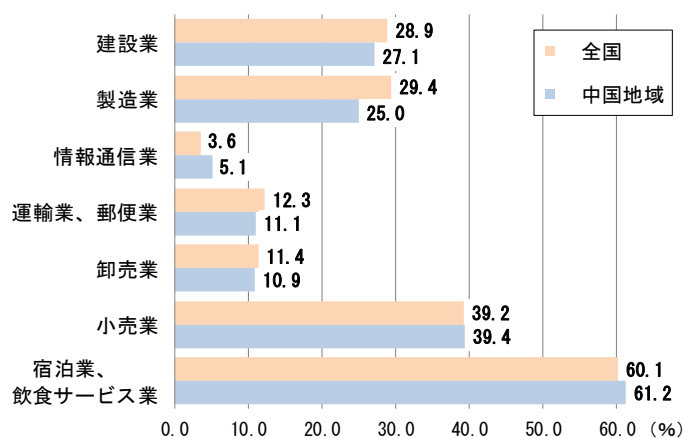
資料：総務省「経済センサス」

1. 1. 4. 経営形態

総務省「経済センサス（2016年活動調査）」で、業種別に中国地域における個人経営の比率をみると（図表1. 15）、卸売業及び運輸業、郵便業が約1割で残りの約9割が法人となっているのに対し、小売業の個人経営の比率は約4割、宿泊業、飲食サービス業は約6割と個人経営が多くなっている。

中国地域における個人経営の比率を全国平均と比較すると、卸売業及び運輸業、郵便業の比率が全国を下回っているのに対し、小売業及び宿泊業、飲食サービス業は全国を若干上回っている。県別では、小売業において鳥取・島根・山口の3県で個人経営比率が4割を超え、宿泊業、飲食サービス業では山口県の比率が6割台半ばで最も高い。

図表1. 15 個人経営の比率（2016年）



資料：総務省「経済センサス」

1. 1. 5. I Tの導入状況

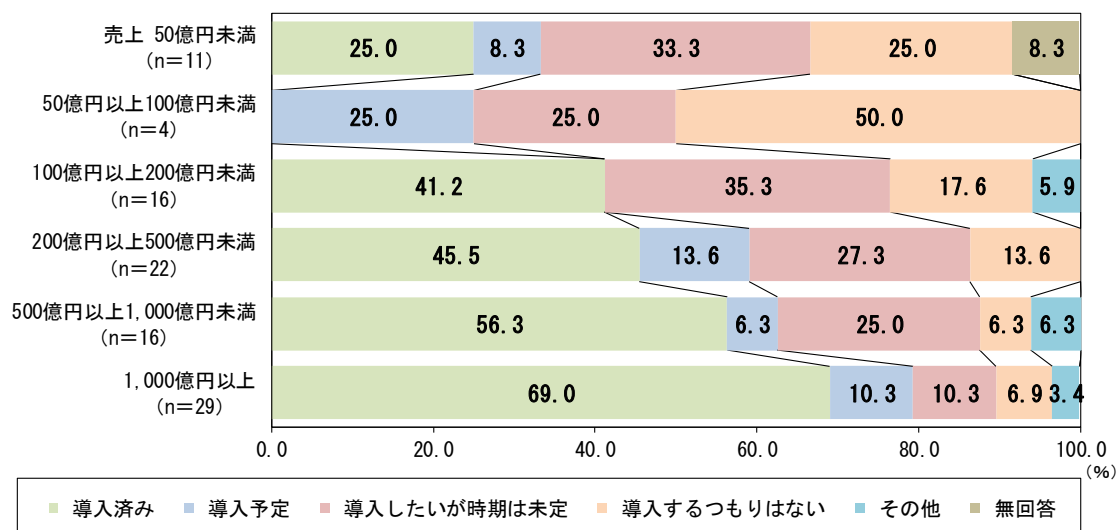
I T（流通BMS）の導入状況をみると、小売業の導入率は2009年度調査の12.3%から2019年度調査では49.0%にまで上昇している。また、卸売業・メーカーでは、半数超が流通BMSに対応している（2009年度：26.4%→2019年度：55.0%）。

小売業における導入状況を売上規模別にみると（図表1. 16）、売上が1,000億円以上の企業における導入率が約7割と高くなっている。一方、売上が50億円以上100億円未満では導入済みの企業が0で、50億円未満では導入済みが4社に1社にとどまるなど、売上規模が小さくなるほど導入率が低下する傾向がある。

また、卸売業・メーカーにおける対応状況をみても（図表1. 17）、小売業と同様の傾向となっており、売上規模が小さいほど導入率が低い。

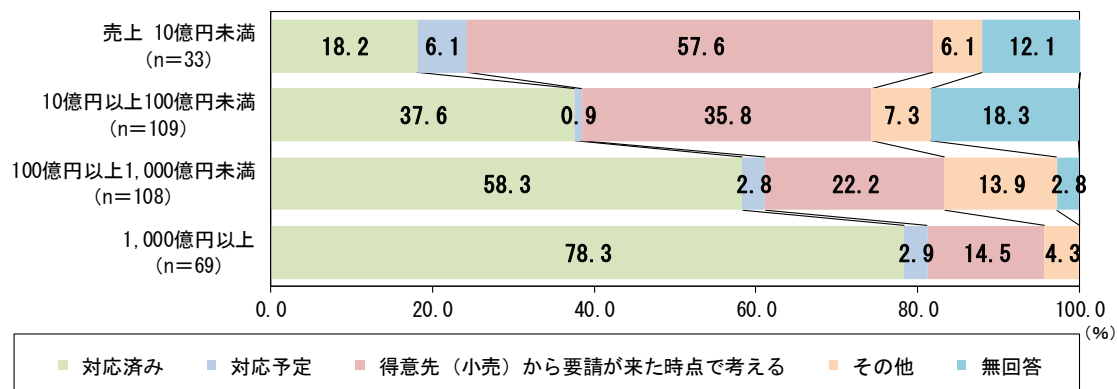
流通BMS：流通事業者（メーカー、卸、小売）間のやりとりで用いられる取引データの標準仕様のことで、流通BMSを用いたI Tシステムの導入によって、発注、出荷、受領、検品、請求等のデータを高速かつ低コストで交換することが可能となる。

図表 1. 16 流通BMSの導入状況（小売業：売上規模別）



資料：流通システム標準普及推進協議会「2019年度流通BMS導入実態調査結果」

図表 1. 17 流通BMSの導入状況（卸売業・メーカー：売上規模別）



資料：流通システム標準普及推進協議会「2019年度流通BMS導入実態調査結果」

1. 1. 6. 小売流通・観光関連業の概況まとめ

a. 小売流通・観光関連業のシェアは経済全体の約2割でサービス産業の中でも高い比率

全国における経済構造全体に占める小売流通・観光関連業（卸売・小売業、運輸・郵便業、宿泊・飲食サービス業）の合計シェアは約2割に達する。中国地域の同シェアは2割弱で全国平均を若干下回るものの、サービス産業の中でも高い比率を有している。

b. 少子高齢化等に伴う需要減少等から、小売・卸売業の付加価値額は横這いでの推移

全国及び中国地域の付加価値額の推移を業種別にみると、小売業、卸売業については、少子高齢化や人口減少に伴う需要減少等から、2010年代の付加価値額は横ばい圏内での推移となっている。一方、運輸・郵便業については、ネット通販の拡大でB to C関連の配送が好調なことなどから、付加価値額は緩やかな増加傾向にあり、訪日外国人の増加を主因に宿泊・飲食サービス業の付加価値額も近年増加している。

c. 高度なロジスティクス機能の構築等を背景に卸売業の労働生産性が高いものの、中国地域における小売流通・観光関連業の労働生産性は全国平均を下回る水準

小売業、卸売業、運輸・郵便業及び宿泊業の労働生産性を比較すると、小売業を巻き込んだ受発注システム等のIT化の進展やサプライチェーン高度化等を背景に、卸売業の労働生産性が高めの水準で推移している。一方、小売業は独立型の中小・小規模事業者が多く、企業規模間での労働生産性の格差が小さいため、企業規模の拡大や個別企業の経営努力によって労働生産性を向上させることが難しい面もあって、卸売業と比べて労働生産性の水準は低くなっている。中国地域では、卸売業、小売業及び運輸業、郵便業、宿泊業、飲食サービス業のいずれも時間当たり労働生産性は全国平均を下回る水準にある。

d. 中国地域における個人経営の比率は小売業で約4割、宿泊業、飲食サービス業で約6割と全国平均を若干上回る水準

中国地域における個人経営の比率は、卸売業及び運輸業、郵便業が約1割で残りの約9割が法人となっているのに対し、小売業の個人経営の比率は約4割、宿泊業、飲食サービス業は約6割と個人経営が多い。全国平均と比べると、小売業及び宿泊業、飲食サービス業の個人経営比率が全国を若干上回る。県別では、小売業において鳥取・島根・山口の3県で同比率が4割超となっており、宿泊業、飲食サービス業では山口県の比率が6割台半ばで最も高い。

e. 売上規模が小さくなるほどIT（流通BMS）の導入率は低下

全国におけるIT（流通BMS）の導入状況をみると、小売業、卸売業・メーカーの導入率は5割前後で上昇傾向にある。売上規模別にみると、両業種ともに売上規模が小さくなるほど導入率が低下する傾向にある。

1. 2. キャッシュレスの現状

以下では、経済産業省「キャッシュレス・ビジョン」等の各種文献調査によって、キャッシュレスの現状、キャッシュレスを取り巻く環境について整理する。

1. 2. 1. キャッシュレスの定義

現状、「キャッシュレス」については、広汎に共通的に認識されている定義は存在していないが、経済産業省が 2018 年 4 月に公表した「キャッシュレス・ビジョン」では、「物理的な現金（紙幣・硬貨）を使用しなくても活動できる状態」を指すとしている。キャッシュレス決済の例（図表 1. 18）として、クレジットカード、デビットカード、電子マネー（プリペイドカード）、モバイルウォレット（QRコードなど）がある。

なお、上記の定義には、仮想通貨や暗号通貨と呼ばれる、分散型台帳技術を用いた新たな決済の仕組みも含まれ得るが、仮想通貨等による決済はほとんど普及しておらず、本調査でのキャッシュレスの記述には仮想通貨等を含めないこととする。

図表 1. 18 キャッシュレス決済の例



【参考】QRコードの種類

	店舗提示型 お店がコードを提示	利用者提示型 消費者がコードを表示
動的 決済の度に 異なるQRを表示	お店側がQRを提示 (金額も決済の度に表示) 消費者は読取り	消費者がQR/バーコードを表示 お店側は読取り
静的 お店毎に常に 同じQRを表示	お店側がQR (紙) を提示 (金額は表示されず) 消費者は読取り (金額を打ち込み)	ほとんど存在しない

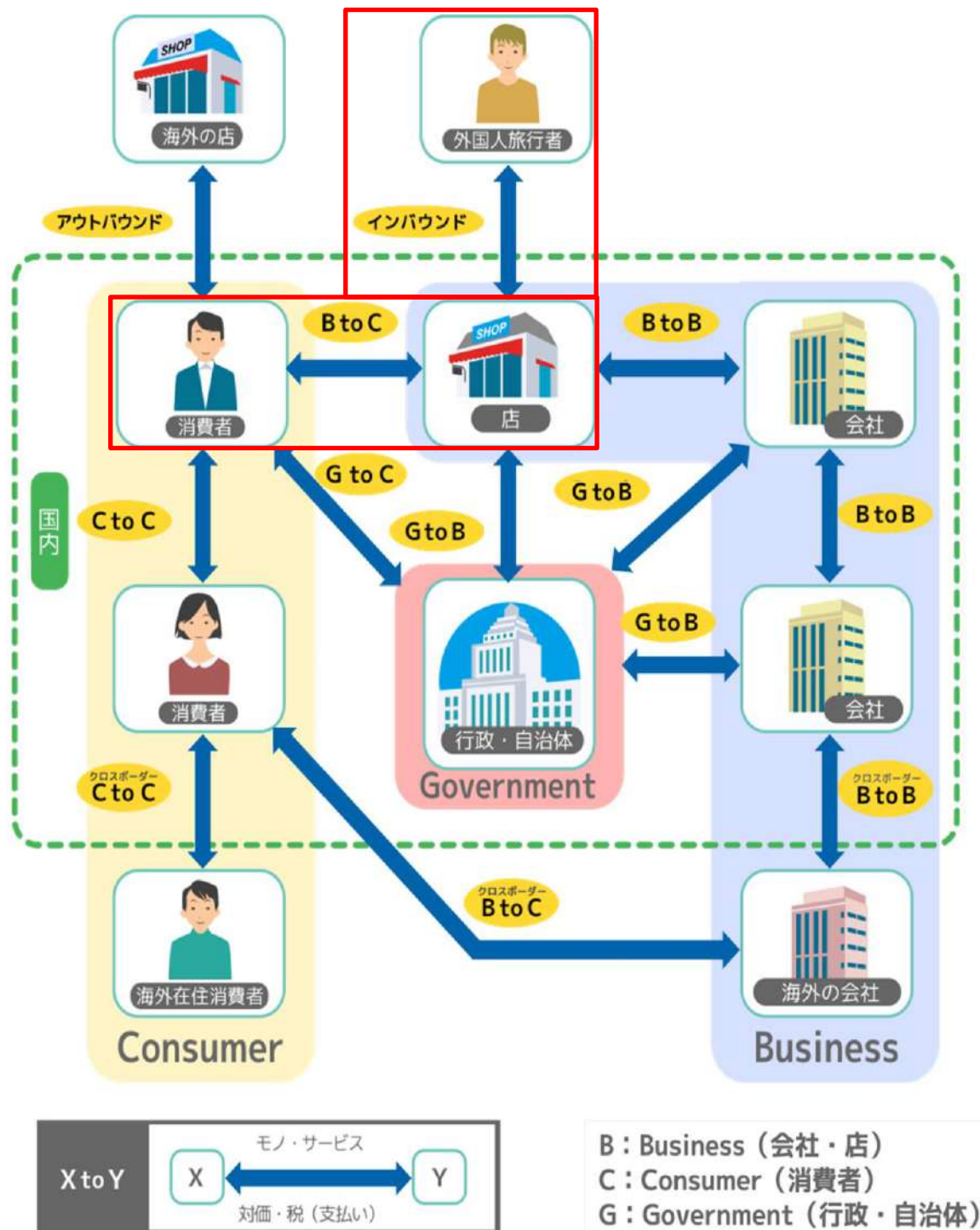
資料：経済産業省「キャッシュレス決済の中小店舗への更なる普及促進に向けた環境整備検討会」資料
(2020 年 6 月)

1. 2. 2. キャッシュレスの取引領域の種類

キャッシュレス決済に関係する主体（図表1. 19）として、消費者（C：Consumer）、事業者（B：Business）、行政・自治体（G：Government）が存在する。

本調査では、このうち、国民生活に密接に関係する事業者と消費者間の支払い「B to C」の部分を中心に、キャッシュレスの取り組み状況や課題、今後の方向性等を検討する。

図表1. 19 キャッシュレスの取引領域の種類



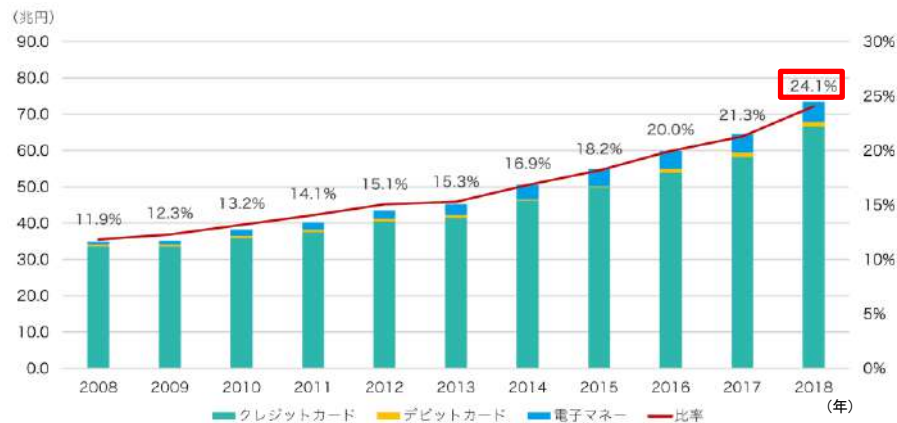
資料：経済産業省「キャッシュレス関連用語集」（2019年6月）

1. 2. 3. キャッシュレス決済比率の推移

キャッシュレスの支払手段のうち、計数が公表されているクレジットカード、デビットカード、電子マネーの3つの支払手段を合計した支払額の推移をみると（図表1. 20）、2018年には約74兆円と2008年比でほぼ倍増している。また、キャッシュレス決済比率¹も年々上昇しており、2018年には24.1%と2008年比でほぼ倍増している。2018年4月、経済産業省が公表した「キャッシュレス・ビジョン」では、キャッシュレス決済比率を2025年までに40%程度に高め、将来的には世界最高水準の80%とする目標を掲げている。

支払手段別では、クレジットカードによる支払額が全体の約9割を占めている。次いで、電子マネーによる支払額が多く、全体に占める割合は1割未満だが、支払額は過去10年間で約3.5倍に増加している。その他、近年、QRコード決済の利用が急増しており、2019年の支払額（図表1. 21）は、1兆円を超え前年比で約7倍となった。2020年も1～9月累計で約2.9兆円と更に増加ペースを強めている。

図表1. 20 わが国のキャッシュレス支払額及び比率の推移（2018年）



（出典）民間最終消費支出（名目）：内閣府「国民経済計算年報（GDP統計）」
 クレジットカード：（一社）日本クレジット協会調査
 デビットカード：J-debit は日本デビットカード推進協議会調査、ブランドデビットは日本銀行「最近のデビットカードの動向について」ブランドデビット利用状況
 電子マネー：日本銀行「電子マネー計数」

資料：（一社）キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ2020」（2020年3月）

図表1. 21 QRコード決済の利用状況

項目	2018年	2019年	2020年1-9月
店舗利用金額（百万円）	165,040	1,120,598	2,899,333
内）クレジットカードからの利用※2	8,164	159,804	640,503
店舗利用件数（千件）	51,994	815,938	1,867,692
送金金額（百万円）	8,325	47,408	110,989
送金件数（千件）	2,573	12,647	30,301
チャージ残高※1（百万円）	-	112,266	217,480
各社の月間アクティブユーザー数の総計（千ユーザー）	3,548	18,546	27,536

※1 2019年12月末、2020年9月末の残高

※2 クレジットカード及びブランドデビットカード紐付け利用分、クレジットカード及びブランドデビットチャージ分

資料：（一社）キャッシュレス推進協議会「コード決済利用動向調査」（2020年12月）

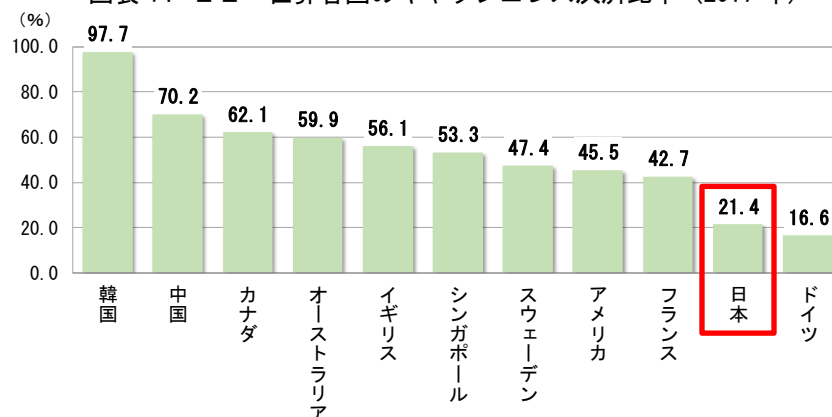
¹ キャッシュレス決済比率は、2017年5月8日に経済産業省が公表した「FinTech ビジョン4」による計算式（キャッシュレス支払手段による年間支払額÷国の民間最終消費支出）を用いることが、通例となっている。

但し、世界各国のキャッシュレス決済比率（2017 年）をみると（図表 1. 2 2）、韓国が 97.7%、中国が 70.2%のほか、キャッシュレス化が進展している国では軒並み 40～60%台に達しており、2 割台の日本は普及がかなり遅れている状況にある。

わが国においてキャッシュレス決済比率が低いのは、盗難の少なさ等の治安の良さに加えて、きれいな紙幣が多く、偽札の流通が少ないため、現金に対する信頼が高いことが背景にある。また、店舗等の P O S レジの処理能力が高いため、店頭で現金を取り扱う煩雑さが少ないほか、ATMの利便性が高く容易に現金を入手できる点などが指摘されている。

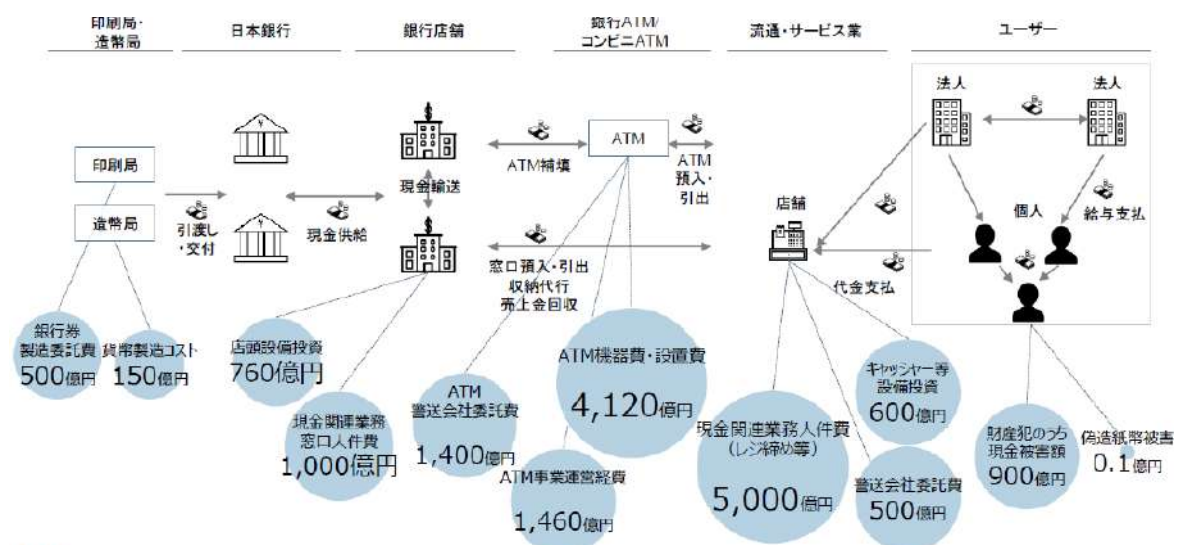
しかし、現金決済は維持・運用に大きなコストがかかる（図表 1. 2 3）。紙幣や硬貨の製造コスト、ATM機器の設置・維持コスト、レジ締め等の現金関連業務に係る人件費といったコストが現金の取り扱いに伴って発生する。こうしたコストは直接的には金融機関や企業の負担となるが、最終的には消費者にも転嫁されており、現金の取り扱いに伴う各種コストを削減する観点からも、キャッシュレスの推進が期待されている。

図表 1. 2 2 世界各国のキャッシュレス決済比率（2017 年）



（出典）世界銀行「Household final consumption expenditure」（2017 年：2019/12/19 更新）、B I S「Redbook（2017 年）」の非現金手段による年間支払金額から算出、中国に関しては、「Euromonitor International」より参考値として記載
資料：（一社）キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ 2020」（2020 年 3 月）

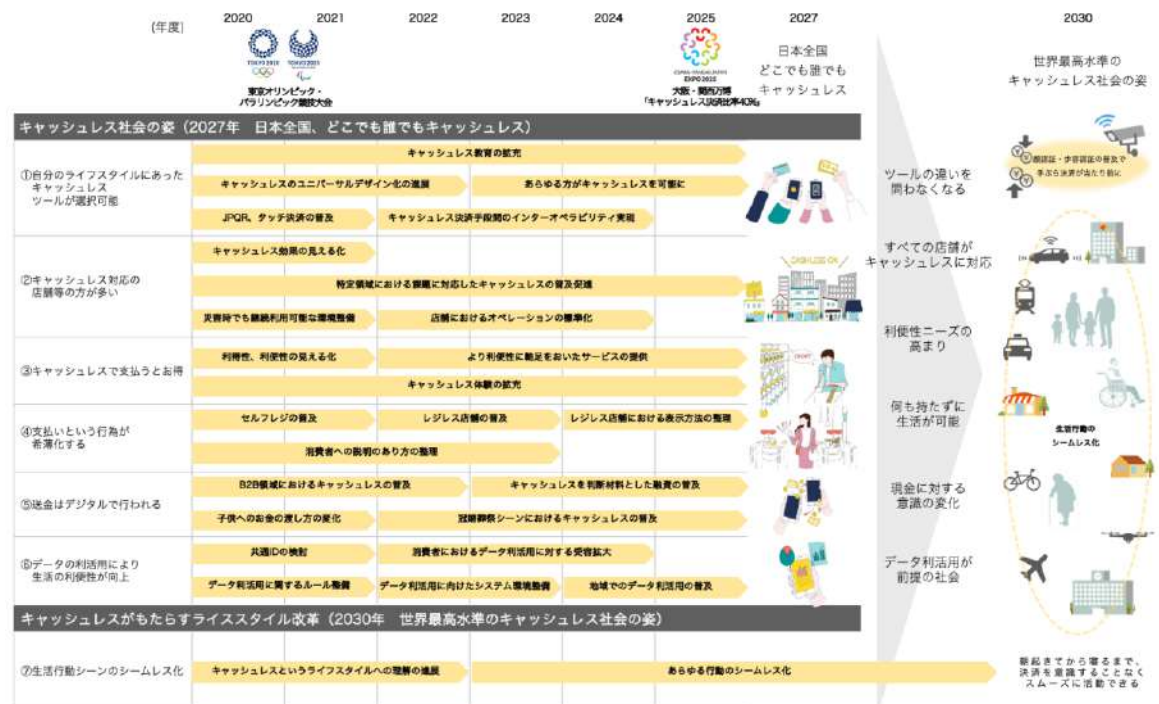
図表 1. 2 3 現金決済インフラの直接的な社会コスト（年間）



資料：経済産業省「キャッシュレス・ビジョン」（2018 年 4 月）

(一社) キャッシュレス推進協議会の「キャッシュレス・ロードマップ 2020」では、「日本全国、どこでも誰でもキャッシュレス」というキャッシュレス社会の姿に近づくために、キャッシュレス促進に資するイベントやマイルストーンを意識しながら、7つの活動の方向性をベースにマッピングしたロードマップ（図表1．24）が示されている。

図表1．24 キャッシュレス普及に向けたロードマップ



資料：(一社) キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ 2020」（2020年3月）

1. 2. 4. 「キャッシュレス・ポイント還元事業」

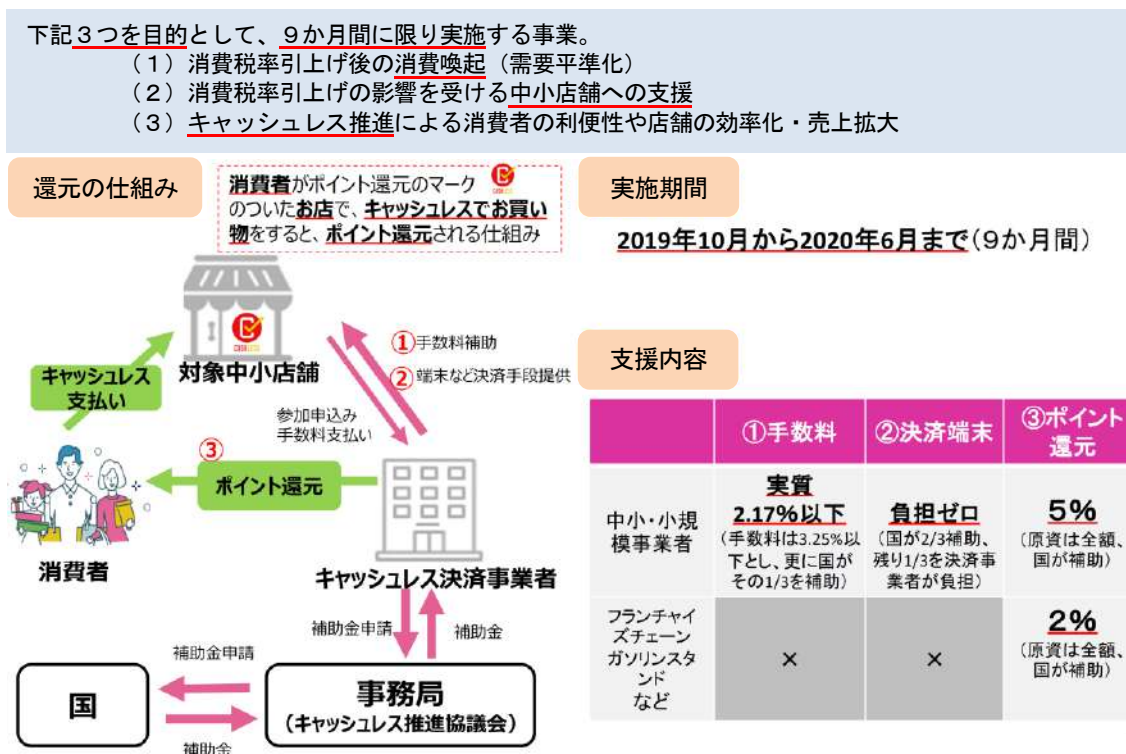
a. 登録加盟店数

政府は、キャッシュレスの普及促進、消費税増税に合わせた需要の反動減対策として、2019年10月から2020年6月までの9ヶ月間、「キャッシュレス・ポイント還元事業」(図表1. 25: 以下、ポイント還元事業)を実施した。

ポイント還元事業は、中小・小規模事業者のキャッシュレス導入等を支援する事業で、消費者が小売店等の店頭においてクレジットカード等で支払った場合に最大5%分のポイントが還元された。政府によるキャッシュレス決済端末の導入費用や決済手数料の補助もあり、登録加盟店数は約115万店(2020年6月11日時点)と、2019年10月1日時点(約50万店)と比較して約2.3倍増加し(図表1. 26、次ページの図表1. 27)、同事業の対象となる中小の小売店等の合計約200万店の6割近くを占めた。このうち、5%還元対象の中小・小規模事業者(個店)の登録数が約105万店(約91%)で最も多い(図表1. 26)。

なお、(一社)キャッシュレス推進協議会の実施したアンケート調査によると、中小・小規模事業者のキャッシュレス導入率は、同事業を契機に26.7%から35.7%に上昇した。

図表1. 25 ポイント還元事業の概要



資料：経済産業省「キャッシュレス決済の中小店舗への更なる普及促進に向けた環境整備検討会」資料(2020年6月)

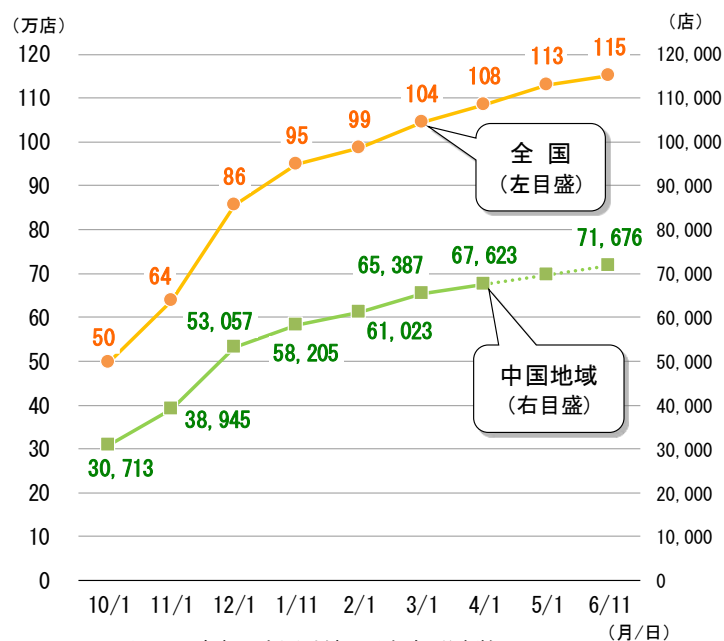
図表1. 26 ポイント還元事業における店舗区分ごとの加盟店登録数の推移

	2019年			2020年						
	10月1日	11月1日	12月1日	1月11日	2月1日	3月1日	4月1日	5月1日	6月1日	6月11日
中小・小規模事業者	約41万店	約54万店	約75万店	約85万店	約89万店	約94万店	約98万店	約102万店	約105万店	約105万店
フランチャイズチェーン	約3.6万店	約4.1万店	約4.8万店	約5.0万店	約5.0万店	約5.1万店	約5.1万店	約5.2万店	約5.2万店	約5.2万店
コンビニ	約5.0万店	約5.3万店	約5.4万店	約5.4万店	約5.4万店	約5.4万店	約5.4万店	約5.5万店	約5.5万店	約5.5万店

資料：経済産業省「キャッシュレス決済の中小店舗への更なる普及促進に向けた環境整備検討会」資料(2020年6月)

また、人口千人当たりの登録加盟店数をエリア別にみると（図表1. 28：2020年6月11日現在）、沖縄、北海道、近畿及び中国の順に高く、中国地域の人口千人当たりの登録加盟店数は全国平均を上回る水準で推移した。なお、都道府県別では東京、石川、京都、沖縄の順に高くなっている。

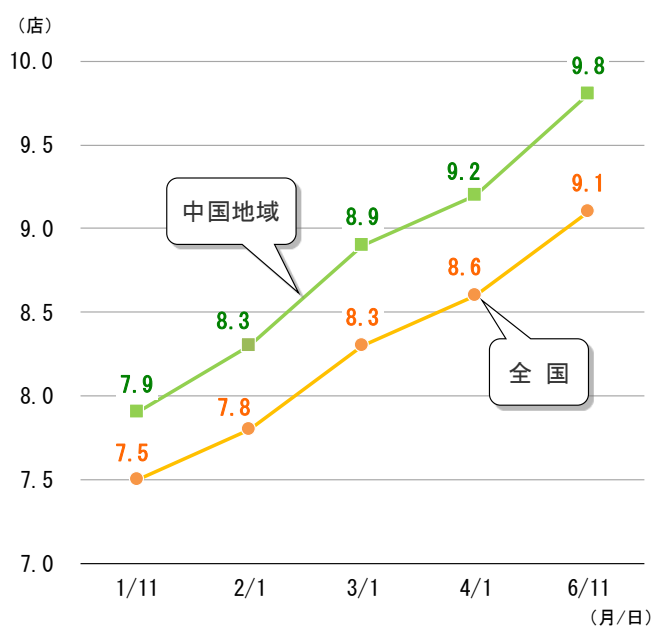
図表1. 27 ポイント還元事業の登録加盟店数の推移（全国・中国地域）



* 5月1日時点の中国地域の登録加盟店数は、新型コロナウイルス拡大の影響で発表なし

資料：（一社）キャッシュレス推進協議会

図表1. 28 人口千人当たりの加盟店登録数の推移（全国・中国地域）



（2020年6月11日現在）

地域	加盟店数 (店舗/千人)	加盟店 登録数 (店)
沖縄	12.1	17,541
北海道	10.2	53,888
近畿	9.8	219,474
中国	9.8	71,676
中部	9.5	201,283
九州	9.4	120,670
四国	9.2	34,631
関東	8.3	361,354
東北	7.9	69,443

資料：（一社）キャッシュレス推進協議会

b. 対象決済金額・対象決済回数・決済単価

2019年10月1日～2020年3月31日までの対象決済金額は約7.9兆円に達し、還元額は約3,290億円となった。対象決済金額の内訳（図表1.29）は、クレジットカードが約5.0兆円（約64%）で6割超を占め、その他電子マネー等が約2.3兆円（約29%）、QRコードが約0.6兆円（約7%）となっている。

ポイント還元事業の対象決済のうち、約6割が1,000円以下の買い物で、平均単価は2,000円強となっている。決済手段別の決済単価（図表1.29）は、クレジットカードが約4,600円に対し、その他電子マネー等が約1,100円、QRコードが約1,000円と、主に少額の決済で利用されたことが分かる。その他電子マネー等については、同事業期間中の決済総額に占める同事業の対象決済額が3割近くに達し、決済回数全体に占める同事業の決済回数が5割超となった。QRコードについては、ポイント還元キャンペーンやスマホとの親和性が高いこと等から消費者のメリットが大きく、専用端末が不要といった事業者の導入ハードルが低いこともあって、少額での決済が急速に拡大している。なお、クレジットカードについても、同事業の開始前後で、決済回数が増加した一方、1回当たりの決済単価は減少する傾向がみられる（図表1.29）。

図表1.29 ポイント還元事業における対象決済金額・回数・単価等

- 2019年10月1日～2020年3月31日までの対象決済金額は約7.9兆円、還元額は約3,290億円。
このうち、5%還元対象の中小・小規模事業者（個店）の還元額は約2,840億円（約86%）
2%還元対象のフランチャイズチェーン（コンビニ以外）の還元額は約110億円（約3%）
コンビニの還元額は約340億円（約10%）

（注）決済データの連携のタイミングが加盟店や決済事業者毎に異なるため、上記の決済金額及び還元額が事後的に変動する可能性がある。

- ポイント還元事業の対象決済のうち、約6割が1,000円以下の買い物（平均単価は2,000円強）。
- ポイント還元事業の開始前後で、クレジットカードの決済回数は増加し、1回当たりの決済単価は減少。

ポイント還元事業における対象決済金額・対象決済回数に占める各決済手段の内訳は以下のとおり。【2019年10月1日～2020年3月31日】

	クレジットカード	QRコード	その他電子マネー等
対象決済金額	約5.0兆円（約64%）	約0.6兆円（約7%）	約2.3兆円（約29%）
対象決済回数	約10.9億回（約29%）	約5.9億回（約16%）	約20.4億回（約55%）
決済単価	約4600円	約1000円	約1100円

（※1）各決済事業者が登録した決済データをもとに算出。ただし、コンビニ等一部決済データから決済手段が判別できない加盟店については、ヒアリングをもとに補正。

（※2）いずれも機械的に試算した概数であり、今後変更の可能性がある。

ポイント還元事業における決済金額別の決済回数の割合は以下の通り。【2019年10月1日～2020年3月31日】

	500円未満	500円～1000円未満	1000円～3000円未満	3000円～5000円未満	5000円以上
対象決済回数の割合	約13.8億回（約37%）	約9.0億回（約24%）	約9.2億回（約25%）	約2.5億回（約7%）	約2.8億回（約8%）

（※）機械的に試算した概数であり、今後変更の可能性がある。

クレジットカードの決済額・決済回数・1回当たりの決済単価の推移（※ポイント還元事業に限らない）

	2019年2月	2019年10月	2020年2月
決済額合計（百万円）	4,558,662	5,225,314	5,186,136
決済回数（回）	815,810,143	1,009,793,820	1,025,860,345
決済単価（円／回）	5,588	5,175	5,055

※クレジットカード発行会社26社を対象

出所：日本クレジット協会「クレジットカード動態調査」（2020年5月）を元に作成

資料：経済産業省「キャッシュレス決済の中小店舗への更なる普及促進に向けた環境整備検討会」資料（2020年6月）

c. 決済事業者の動向

2019年10月～2020年3月までの決済金額が100億円以上の大型決済事業者62社(シェア10%弱)が、決済金額で全体の9割超、アクティブ加盟店数(一度でも決済のあった加盟店)では9割超を占めているのに対し、その他の587社の決済事業者(シェア90%強)は、決済金額で全体の1割弱、加盟店数では2割弱に過ぎない(図表1.30)。

図表1.30 ポイント還元事業における大型決済事業者とその他の事業者の決済金額等

	決済事業者数	シェア	決済金額		アクティブ加盟店数(※)	シェア
				シェア		
大型決済事業者 (期間中決済金額が100億円以上)	62社	9.6%	7.2兆円	90.9%	82.6万店	91.9%
その他の決済事業者 (上記以外)	587社	90.4%	0.7兆円	9.1%	15.9万店	17.7%

(注) 2019年10月1日～2020年3月31日までの実績

(※) アクティブ加盟店のうち、大型決済事業者とその他の決済事業者の両方に登録されている加盟店は二重に計上。したがって、シェアの合計が100%にならない。

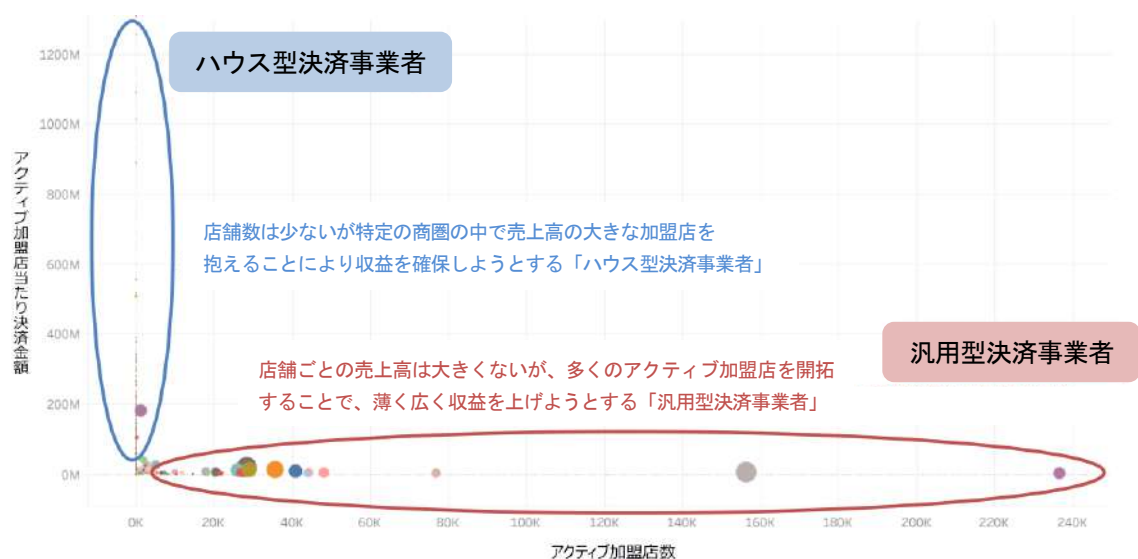
●ポイント還元事業に参加しているアクワイアラー(加盟店を事業に登録する役割の決済事業者)の登録加盟店における決済金額を集計。

●アクティブ加盟店については、2019年10月1日～2020年3月31日までに一度でも決済のあった加盟店を「アクティブ加盟店」として計上。

資料：経済産業省「キャッシュレス決済の中小店舗への更なる普及促進に向けた環境整備検討会」資料(2020年6月)

決済事業者は、アクティブ加盟店を広く増やし、店舗当たりの決済金額が小さくても全体のボリュームを確保する「汎用型決済事業者」と、特定のアクティブ加盟店において店舗当たりの決済金額を重点的に増やそうとする「ハウス型決済事業者」に二極化している(図表1.31)。

図表1.31 ポイント還元事業における「アクティブ加盟店当たり決済金額×同加盟店数」

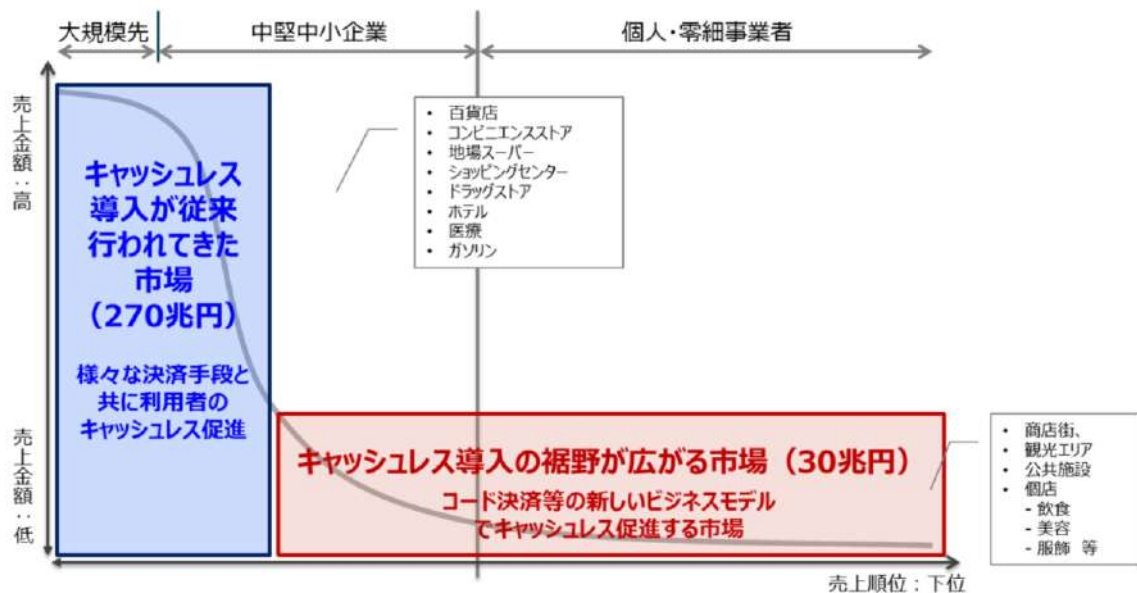


資料：経済産業省「キャッシュレス決済の中小店舗への更なる普及促進に向けた環境整備検討会」資料(2020年6月)

これまで決済事業者は決済手数料収入のボリューム等を理由に、売上規模の大きいチェーン店等に対してクレジットカードや電子マネー等の導入を優先的に行い、消費者にとって多様なキャッシュレス決済ツールの選択肢が広がってきた。一方、決済事業者の事業展開上、中小・小規模事業者は導入先候補としての優先順位が低く、キャッシュレスの導入が遅れていた（図表 1. 3 2）。

しかし、ポイント還元事業を契機に、「汎用型決済事業者」が多頻度小口決済に適したビジネスモデルを構築して多くのアクティブ加盟店を開拓し、地方の中小・小規模事業者においてもキャッシュレス導入の裾野が広がっている。同事業終了後の 2020 年 9 月には、官民キャッシュレス決済基盤の構築等を目的とする「マイナポイント事業」（34 ページ）が始まり、コロナ禍で「非接触」「非対面」に対するニーズが高まっていることもあって、中小・小規模事業者におけるキャッシュレス導入の裾野は足元でも拡大を続けているとみられる。

図表 1. 3 2 B t o C のキャッシュレス市場



（出典）NTT データ経営研究所作成

資料：（一社）キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ 2019」（2019 年 4 月）

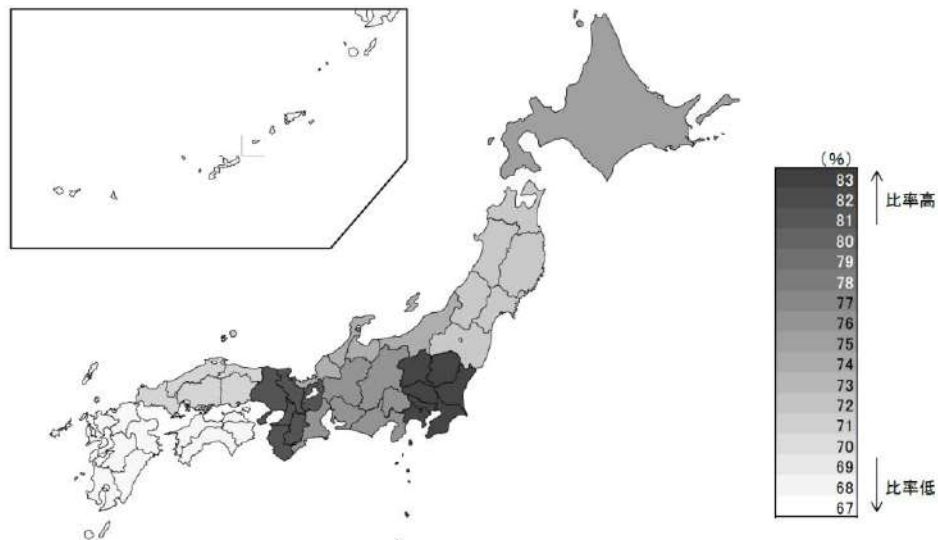
1. 2. 5. 消費者のキャッシュレス利用動向

日本銀行が実施した「生活意識に関するアンケート調査」(2018年6月)によると、キャッシュレス決済の利用者(日常的な買い物等でクレジットカード、電子マネー、デビットカード、プリペイドカードのいずれか1つでも利用している人)は8割弱となっている。決済手段別では、クレジットカードの利用者が全体の約7割と多くを占め、次いで、電子マネーの利用者が3割弱となっている。

地域別にみると(図表1. 3 3)、関東、近畿、中部といった三大都市圏では8割前後となっている一方、四国、九州、中国では7割前後と幾分地域差がみられる。

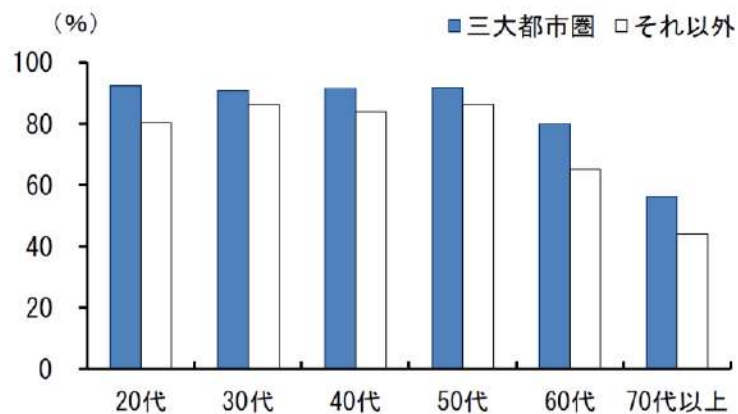
キャッシュレス決済の利用比率は若年層の方が幾分高くなる傾向にあり、地域別にみても、三大都市圏・それ以外ともに総じて若年層の方がキャッシュレス決済の利用比率が高くなっている(図表1. 3 4)。また、いずれの年齢層においても三大都市圏の方がそれ以外のキャッシュレス決済の利用比率を上回っている。

図表1. 3 3 キャッシュレス決済の地域別利用比率



資料：日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」(2018年6月)
*利用比率は都道府県別ではなく、地域ブロックごとに算出

図表1. 3 4 キャッシュレス決済の地域・年齢別利用比率

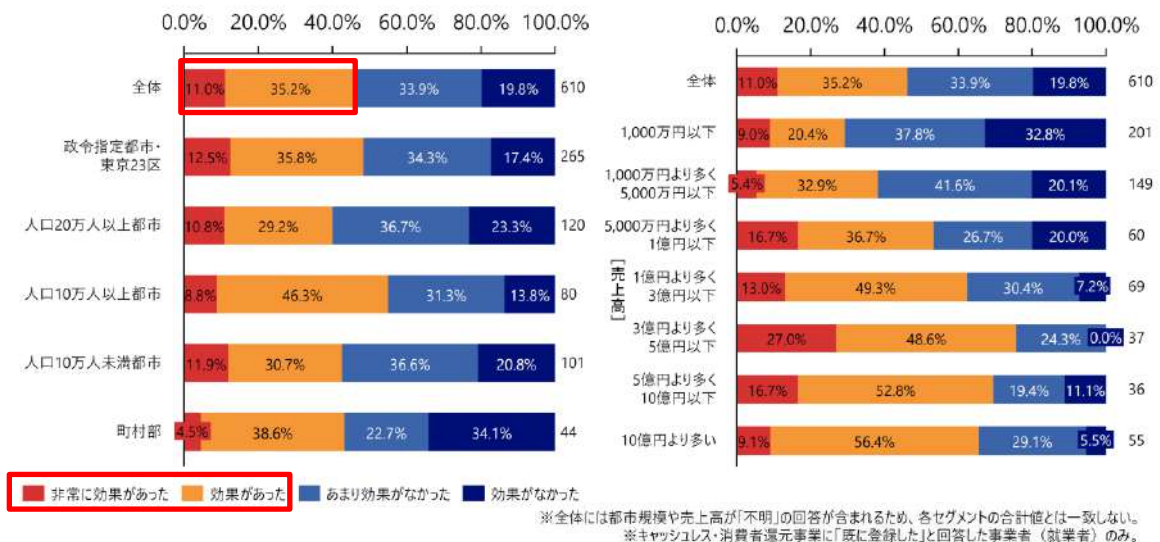


資料：日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」(2018年6月)

1. 2. 6. キャッシュレスの推進で期待できる効果

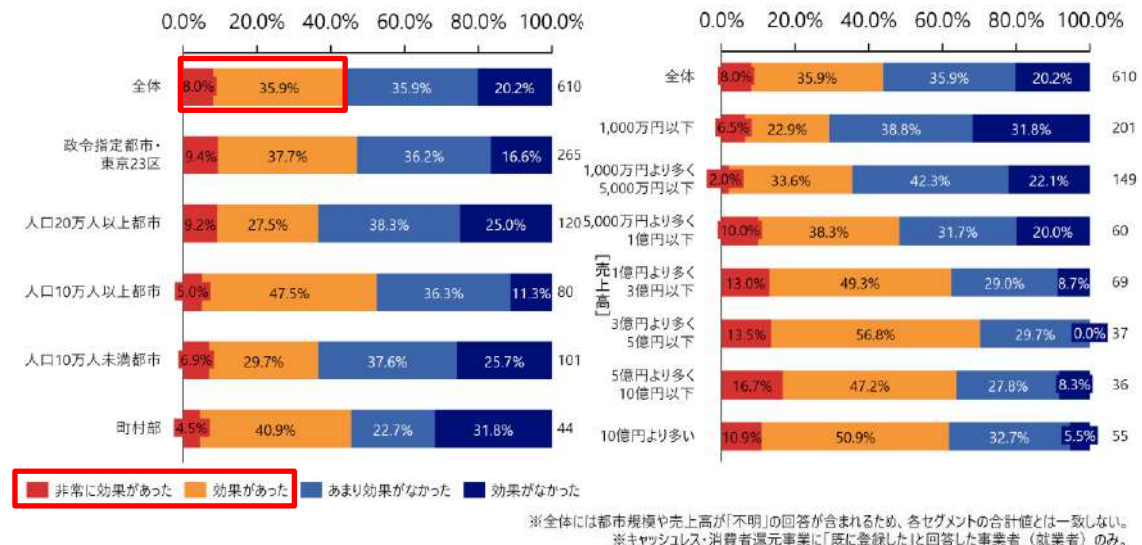
(一社)キャッシュレス推進協議会の実施したアンケート調査によると、ポイント還元事業へ参加した店舗のうち、約7割が同事業をきっかけにキャッシュレスを導入したり、キャッシュレスの手段を増やしたりしたと回答し、そのうち、4割台半ばが「業務効率化に効果があった」としている。また、同事業による売上や顧客の確保効果をみると（図表1.35、1.36）、「売上に効果があった」（「非常に効果があった」＋「効果があった」）が46%、「顧客獲得に効果があった」（「非常に効果があった」＋「効果があった」）が44%で、都市部に立地する売上規模の大きな企業を中心に、売上や顧客の確保に効果があったとする回答が目立つ。また、売上に占めるキャッシュレス決済の比率は平均28%（2019年9月）から同33%（2020年7月）に上昇している。

図表1.35 ポイント還元事業による売上確保効果



資料：(一社)キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス調査の結果について」（2020年12月）

図表1.36 ポイント還元事業による顧客確保効果

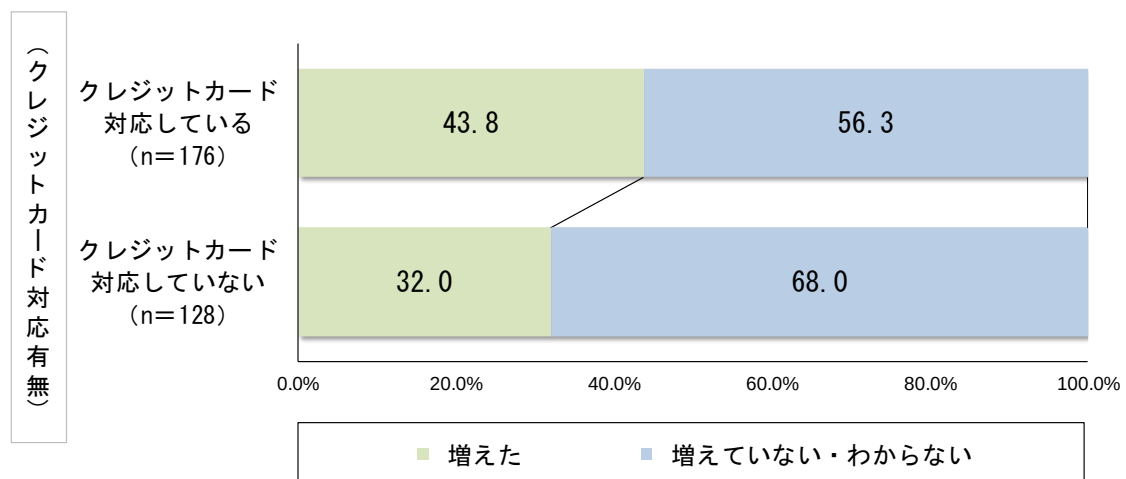


資料：(一社)キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス調査の結果について」（2020年12月）

（株）野村総合研究所が商業施設（小売、飲食店）、宿泊施設、観光スポットを対象として実施した「観光地におけるキャッシュレス決済の普及状況及び加盟店におけるクレジットカードに係るセキュリティ対策の実施状況に関する実態調査」で売上に関する意識をみると（図表１．３７）、クレジットカードに対応している事業者の方が、直近３年間の売上が増加したとする回答割合が４割超と高く、クレジットカード対応による売上増加効果が窺える結果となっている。

また、同調査における観光エリアの商店街振興組合等へのヒアリング調査では、クレジットカードの導入は単価の比較的高い店舗を中心に進み、単価向上や来店客数増加の効果を実感している店舗も多いとしている。インバウンド対応についても、単価の高い店舗において、クレジットカードの導入によって実際に顧客が増えたり、クレジットカードを使うことで外国語によるコミュニケーションが少なくともスムーズに決済できたりするといったメリットを認識する店舗が存在する。一方、ランチを中心とする飲食店や雑貨店など、単価の比較的低い店舗では、クレジットカードの導入が進んでおらず、また有効性を感じている店舗も少ないとしている。

図表１．３７ クレジットカード対応別の売上増減（直近３年間）



資料：（株）野村総合研究所「観光地におけるキャッシュレス決済の普及状況及び加盟店におけるクレジットカードに係るセキュリティ対策の実施状況に関する実態調査」（2017年2月）

こうしたアンケート調査結果にみられるように、キャッシュレスの推進によって、消費者の利便性が向上するだけでなく、キャッシュレスを導入した小売店等は、レジ締め等の事務作業の負担や現金を管理・運搬するコストを逡減可能で、人件費の効率化につながる。さらに、顧客の購買データ等の分析によって、収益性の向上を図ることも可能である。

このように、キャッシュレス推進の意義・メリットとして、小売業等の中小・小規模事業者の生産性が向上し、売上が拡大する点が挙げられるほか、データを利活用した高度なマーケティング等にもつながることが期待されている（次ページの図表１．３８）。また、観

光面でも、キャッシュレス決済に慣れた訪日外国人向けの環境整備が進めば、より多くのお金を使ってもらうことにつながり、インバウンド消費の拡大が期待できる（図表1. 39）。

図表1. 38 キャッシュレス推進の意義・メリット

1. 消費者の利便性の向上

- 手ぶらで簡単に買い物が可能に（大金の持ち歩きや小銭の管理が不要に）
- お買い物の消費履歴の管理が簡単に（自動家計簿など）
- カード紛失・盗難時の被害リスクが低い（条件次第で全額保証）

2. 店舗の効率化・売上拡大

- 現金管理の手間の削減が可能に
 - ・ レジ締めに係る作業時間はレジ1台当たり25分、1店舗当たり平均1日153分。これらの作業時間の短縮に。
 - ・ 従業員による売上現金紛失・盗難等のトラブル減少
 - ・ 現金の搬出入回数の減少
- インバウンド需要取込など売上拡大が可能に
 - ・ 訪日外国人の約7割が、クレジットカード等が利用できる場所が今より多かったら「もっと多くお金を使った」と回答。こうした訪日外国人の需要をつかむことが可能に

3. データの利活用

- 個人の購買情報を分析・利活用することにより、高度なマーケティングやターゲット層向けの商品・サービスの開発が可能に

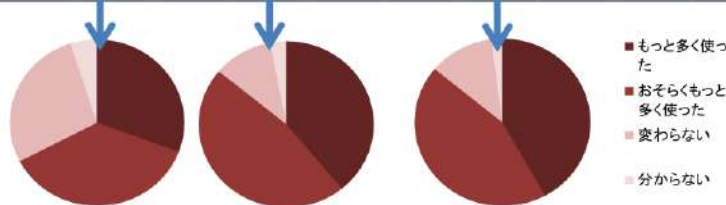
資料：経済産業省「キャッシュレスの現状及び意義」（2020年1月）

図表1. 39 決済環境の整備がもたらすインバウンド消費の拡大

- 訪日外国人の約7割が、クレジットカード等が利用できる場所が今より多かったら、「もっと多くお金を使った（おそらくを含む）」と回答。
- 特に中国（訪日客数1位※）、タイ（同6位※）は86%と高い回答。※JNTO調べ

Q. 日本で外貨両替やクレジットカード・キャッシュカードを利用できる場所が、もし今より多かったら（回答は1つ）

居住地域	全体	韓国	中国	台湾	香港	タイ	シンガポール	マレーシア	インドネシア	アメリカ	オーストラリア	イギリス	フランス
サンプル数	2545	311	358	380	388	310	221	131	142	76	111	57	60
もっと多くのお金を使ったと思う	31%	20%	39%	38%	27%	42%	22%	34%	38%	25%	22%	11%	18%
おそらくもっと多くのお金を使った	37%	32%	47%	29%	39%	44%	38%	39%	35%	29%	25%	26%	28%
お金を使う額は変わらないと思う	28%	43%	11%	29%	30%	12%	30%	20%	27%	41%	44%	49%	47%
分からない	5%	5%	3%	4%	4%	2%	10%	8%	1%	5%	9%	14%	7%



（出典）DBJ・JTBF アジア・欧米系訪日外国人旅行者の意向調査（平成28年版）

資料：経済産業省「キャッシュレスの現状及び意義」（2020年1月）

1. 2. 7. キャッシュレスを推進していく上での課題

中小・小規模事業者へのキャッシュレス決済導入を進める上で、阻害要因となっているのが、「運用・維持コスト」「導入コスト」「資金繰り」の3つのハードルである（図表1. 40）。

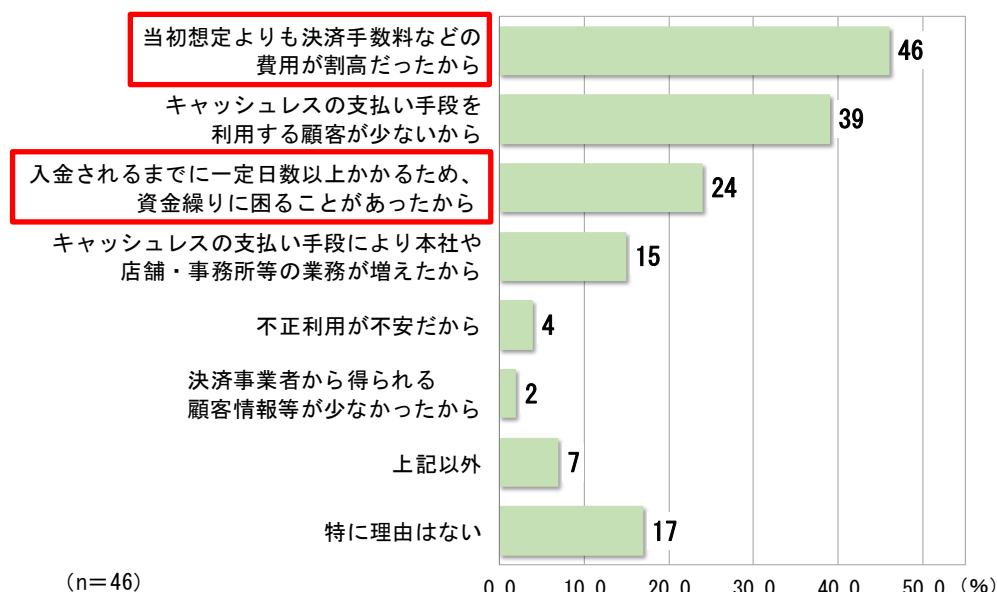
「運用・維持コスト」については、キャッシュレス決済ごとに、店舗側はクレジットカード会社等の決済事業者に決済手数料を支払う必要がある。一般に中小店舗向けの手数料率は決済金額の5～7%で、海外に比べて割高とされる。（一社）キャッシュレス推進協議会の実施したアンケート調査によると、ポイント還元事業の終了後にキャッシュレスの支払い手段を継続しない理由（次ページの図表1. 41）として、「当初想定よりも決済手数料などの費用が割高だったから」を5割近くの企業が挙げてトップとなっている。

図表1. 40 中小店舗へのキャッシュレス決済導入の阻害要因



資料：経済産業省「キャッシュレス決済の中小店舗への更なる普及促進に向けた環境整備検討会」資料（2020年6月）

図表 1. 4 1 ポイント還元事業終了後にキャッシュレスの支払い手段を継続しない理由



資料：(一社) キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス調査の結果について」(2020年6月)

また、「導入コスト」については、一般的なクレジットカード決済端末の価格は数万～数十万円でPOSレジと連動すると更に高価となる。

「資金繰り」については、上記アンケート調査(図表1. 4 1)において、ポイント還元事業の終了後にキャッシュレスの支払い手段を継続しない理由として、ほぼ4分の1が「入金されるまでに一定日数以上かかるため、資金繰りに困ることがあったから」と回答している。キャッシュレスで決済すると、実際の販売から現金化までの入金サイクルに15日～30日を要すケースもあり、即時入金には手数料がかかることが多い。中小・小規模事業者では、売上を日々の運転資金に回している場合、資金繰り悪化を懸念し、キャッシュレスの導入をためらうケースもあると考えられる。現金決済であれば、以上のようなコストや資金繰りの悪化を心配する必要はない。

但し、最近では、「PayPay」「LINE Pay」といった大手QRコード決済事業者等が期間限定で決済手数料ゼロのキャンペーンを実施しているほか、ポイント還元事業で決済事業者に決済手数料の公表を義務付けたため、手数料率は同事業の開始前よりも低下している。また、翌営業日の入金に対応するなど入金サイクルを短縮化する動きが広がりを見せているほか、QRコード決済については、店舗側で印刷されたQRコードを提示して決済できるため専用端末が不要で、3つのハードルはかなり低くなってきている。

経済産業省は、キャッシュレス対応店舗の定着と決済手数料の負担軽減のため、2020年6月、「キャッシュレス決済事業者の中小店舗向け開示ガイドライン」を策定し、決済手数料等を中小店舗に分かりやすい形で開示・公表することを推奨した。今後、決済手数料が低減し、加盟店及び利用者の利便性が向上すれば、国際競争力の向上によってインバウンド振興にもつながるため、官民一体となったキャッシュレス推進が実施されている。

1. 2. 8. キャッシュレス推進に向けた国・地方自治体等の支援策

キャッシュレス社会の実現に向けて、各省庁ではさまざまな取り組みが進んでいる。

経済産業省は、2018 年 4 月に公表した「キャッシュレス・ビジョン」の提言を踏まえ、(一社)キャッシュレス推進協議会を立ち上げた。国内外の関連諸団体・組織・個人、関係省庁等と相互連携を図り、キャッシュレスに関する様々な活動を通じて、早期のキャッシュレス社会の実現を目指している。今年度から、地域の商店街振興組合等の地域団体が一体となってキャッシュレス化に取り組む「面的キャッシュレス・インフラの構築支援事業」を展開している(次ページの図表 1. 4 2)ほか、2021 年度には、モデル地区の選定(同)、店舗における導入メリットの可視化(同)といった事業も実施する。

また、総務省は、消費者のユーザーインターフェース(U I)²を向上するため、経済産業省と連携して、QR コード決済の統一規格「JPQR」(34 ページの図表 1. 4 2)の本格運用を 2020 年 4 月に開始したほか、官民キャッシュレス決済基盤の構築や消費活性化等を目的として「マイナポイント事業」(同)を実施している。

さらに、新型コロナ感染拡大に伴って、「3 密」の回避や「非接触」「非対面」の視点でキャッシュレスに対するニーズが高まっており、地方自治体等がキャッシュレス決済の普及に向けた支援策を強化する動きが広がりをみせている(35 ページの図表 1. 4 3)。

しかし、キャッシュレス社会の実現に向けて、法制度や企業間連携の促進などクリアすべき課題は多い。法制度の面では、金融関連法制度の見直しが課題に挙げられる。クレジットカード事業者等は割賦販売法(経済産業省所管)、資金移動業者等は資金決済法(金融庁所管)、銀行は銀行法(金融庁所管)など業態ごとに法令が異なる。例えば、送金については、資金移動業者に送金額の上限規制があるなど、同じサービスにもかかわらず適用されるルールが異なる。こうしたルールや規制を撤廃して新規参入を促そうと、機能別・横断的な法制度に向けた見直しが金融庁の金融審議会等で進められている。

一方で、2018 年 6 月には「銀行法等の一部を改正する法律(改正銀行法)」が施行され、努力義務ながら銀行のオープン A P I³が促された。1 つのサービス認証によって、銀行や証券、保険といった複数の金融サービスに A P I を通じてログインする「ワンストップサービス」が提供されるなど、金融機関とフィンテック⁴企業の連携が促進されている。また、中小企業や個人事業主が決済データを活用して資金調達手段の多様化を図る施策等についても検討が進んでいる。これらの施策が実現することで、キャッシュレス化の更なる普及拡大に対する金融機関の役割が期待される。

² コンピュータ等の機械とそのユーザー間で情報のやり取りをする際に接する、機器やソフトウェアの操作画面や操作方法。

³ Application Programming Interface の略。ソフトウェア(アプリケーション)の機能や管理するデータを外部のプログラムから呼び出して利用するための仕様またはインターフェースの総称で、他の企業等に公開することを「オープン A P I」と呼ぶ。

⁴ Finance(金融)と Technology(技術)を組み合わせた造語で、I C T(情報通信技術)等を駆使した革新的あるいは破壊的な金融商品・サービスの潮流。

図表 1. 4 2 キャッシュレス決済の普及に向けた支援策（国）

■ 面的キャッシュレス・インフラの構築支援事業	
所管	経済産業省
経済産業省は、地域における面的なキャッシュレス化の普及を推進し、新型コロナの蔓延しにくい環境や、地域における消費喚起の基盤構築を実現するため、地域の商店街振興組合や観光協会等の地域団体が一体となって実施するキャッシュレス化に向けた取り組みを支援。キャッシュレス決済端末や関連ソフトウェア等の導入に係る経費を最大2／3補助するほか、地域団体の広報費について定額を補助（上限あり）。補助上限は5千万円。2021年2月までの採択事業者は、㈱まちづくり松山（愛媛県松山市）など合計14件（161ページ）。	
■ モデル地区の選定	
所管	経済産業省
経済産業省は、自治体窓口や公共施設のキャッシュレス化に取り組む先進的な自治体として、「モニター自治体」を選定。モニター自治体は、「公共施設・自治体窓口におけるキャッシュレス決済導入手順書」にしたがって自治体窓口や公共施設のキャッシュレス化を推進。キャッシュレス化のプロセスから生じるノウハウや課題を、2020年度末までに手順書に反映し、当該手順書を全国各地の自治体に周知することでキャッシュレス化を支援。中国地域では、鳥取県琴浦町、島根県美郷町、山口県周南市の3市町がモデル地区に選定。モニター自治体を選定することで、店舗だけでなく、自治体単位でのキャッシュレスを推進し、更なる浸透を図る狙い。	
■ 店舗における導入メリットの可視化	
所管	経済産業省
経済産業省はキャッシュレス決済の更なる普及を促すため、2021年度に店舗における導入メリットの可視化に関する具体的な検証を実施する予定。キャッシュレス店舗や省人化店舗等の取り組みを通じ、売上や運営面での影響を定量的に算出。長年の商習慣によって非効率となっている決済オペレーションの洗い出しも進め、店舗側による導入メリットを可視化。環境整備に向け、セルフ決済端末やセルフレジ、レジ付きカート等を導入するキャッシュレス店舗や省人化店舗での取り組みを対象に、売上や店舗運営等への影響を検証。定量的な数値の算出で従来型店舗と比較し、店舗側でのキャッシュレス決済導入のメリットを示す方針。	
■ キャッシュレス入金手数料の無料化・入金サイクルの短縮	
所管	経済産業省ほか
経済産業省は、2020年5月、（一社）日本クレジット協会と（一社）キャッシュレス推進協議会に、新型コロナ感染拡大で影響を受けた加盟店への入金時期や決済手数料について柔軟に対応するよう要請。入金サイクルの短縮や決済手数料の無料化等の対応策を実施している決済事業者をホームページで公表。スマホ決済サービスのLINE Pay（東京都）は、加盟店向け「入金申請」サービスの入金手数料250円を期間限定で無料化。また、「自動精算」の入金サイクルを短縮し、加盟店は約1ヶ月早く売上金の受け取りが可能。㈱鹿児島銀行（鹿児島県鹿児島市：104ページ）は、同行独自のキャッシュレス決済「Payどん」の決済手数料（決済金額の1.5%）を、2020年6月～21年1月末の決済分まで無料とし、加盟店への売上金入金を翌銀行営業日に設定。その他、一部クレジットカード会社も契約店の個別事情に応じて対応策を実施。	
■ M a a S 普及に向けたキャッシュレス導入支援	
所管	国土交通省
国土交通省は、2020年7月、「日本版M a a S 基盤整備事業（キャッシュレス決済部門）」の交付・支援事業者（9地域・9事業者）を決定。M a a S 普及に向けた基盤整備の一環として、地域の公共交通事業者に対してキャッシュレス決済の導入を支援。阿寒バス（主な地域：北海道釧路市）、茨城交通（同：茨城県水戸市）、近鉄バス（同：大阪府東大阪市）、長崎県交通局（同：長崎県長崎市）など。	

資料：経済産業省、国土交通省ほか

■ QRコード決済の統一規格「JPQR」の本格運用開始

所管 総務省、経済産業省

総務省は、モバイル端末を用いたキャッシュレス決済手段の広範な普及を図るため、QRコード決済の仕様及び業務の標準化等に取り組む「モバイル決済モデル推進事業」を実施。2019年度には、経済産業省とも連携して、(一社)キャッシュレス推進協議会が策定した決済用統一QRコード・バーコード「JPQR」の普及に向けた実証事業を5県(岩手県、長野県、和歌山県、福岡県、栃木県)で実施し、全国各地で店舗(事業者)向けの説明会も開催。2020年4月には、「JPQR」の本格運用を開始。「JPQR」は、消費者が店舗側の提示したコードを読み取る店舗提示型のコード決済で、店舗側は複数の決済に1つのQRコードで対応可能。また、光熱費等の請求書に記載されたバーコードでの「請求書払い」の統一規格も定め、一部の電力・ガス会社が対応。2020年6月に専用のウェブサイトを開設し、「JPQR」導入の申し込みを開始し、特に個人・零細事業者におけるQRコード決済の普及を期待。



- ✓ 店頭にはこれ1枚設置でOK
- ✓ 使える決済サービスのロゴを見てお客様ご自身がスマホのアプリを起動。QRを読み取って会計
- ✓ 国内大手QRコード決済サービスはじめ、約20社の支払いに対応

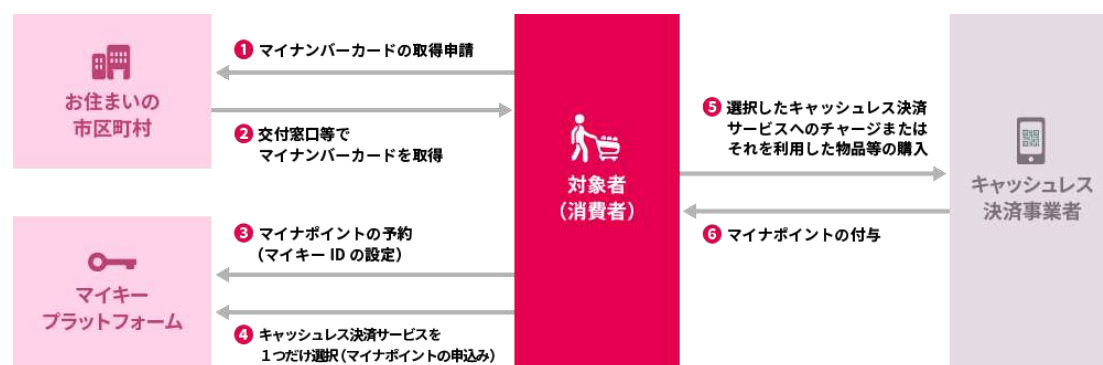


*1 協賛銀行のみ対象 *2 楽天Pay (アプリ決済)

■ マイナポイント事業

所管 総務省

2020年6月末でポイント還元事業が終了したことに伴い、同年9月から新たに「マイナポイント事業」がスタート。総務省が主導する同事業は、マイナンバーカードを利用したポイント還元制度で、マイナンバーカードの普及促進、官民キャッシュレス決済基盤の構築等を目的とする。「マイナポイント」は、申込みの際に選んだキャッシュレス決済手段で、買い物またはチャージをすると付与され、日常の買い物に使うことが可能。「マイナポイント」のプレミアム率は購入額あるいはチャージ額の25%で、上限は5千円分。但し、マイナンバーカードの普及率は25%程度(2021年3月現在)で、同事業を推進する上での大きな課題。なお、総務省は、「自治体版マイナポイント」に取り組む地域を2021年度から支援する方針。マイナンバーカードの所有者を対象にポイントを付ける「マイナポイント」の仕組みを活用し、自治体が独自に給付する地域をモデル事業として採択して補助。総務省はモデル事業を通じて、出産祝い等で現金の代わりにポイントを付与したり、ボランティア活動等への参加にポイントを付与したりするなど、多様なポイント給付の展開を後押しする予定で、商店街等での買い物に対するポイント還元等も検討。



資料：総務省ほか

図表 1. 4 3 キャッシュレス決済の普及に向けた支援策（地方自治体ほか）

■ 出前利用を促す飲食店支援事業	
所管	大阪府
大阪府は、2020 年 4 月、新型コロナ感染拡大を防ぐため、府民が出前を注文した際にポイントを還元する支援事業を開始。支援対象は府内の外食店の出前を代行しており、注文を受け付けるウェブサイトを経営する事業者で、2 千店以上の外食店と提携していることが条件。顧客が 1 千円以上の注文をしてキャッシュレス決済した場合、一律でポイントなど 500 円分を還元。	
■ キャッシュレス化等に対する支援	
所管	徳島県
徳島県は、2020 年 5 月、新型コロナ感染拡大対策として、県内事業者に対する支援制度の創設を発表。支援対象は県内の中小・小規模事業者や個人事業主で、原則、県内の事業者による工事や設備調達をした場合に限定。対象期間は 5 月 4 日からで、助成金の申請は 6 月 15 日から 8 月 31 日まで。飲食店等での感染拡大防止策として間仕切りの設置やサーモグラフィーカメラの購入等に上限 100 万円、テレワーク用の備品購入に上限 50 万円、キャッシュレス化等のシステム導入に上限 20 万円を助成（助成率は 100%）。	
■ キャッシュレス決済のポイント還元	
所管	兵庫県堺市
兵庫県堺市は、2020 年 7 月、補正予算案に新型コロナ対策として約 59 億円を計上。会計時の接触が少ないキャッシュレス決済を促す施策に 10 億円。市内の飲食店や小売店等でキャッシュレス決済をした場合、支払額の 20%をポイント還元し、還元分を市が負担。大手スーパー等の大規模店舗は除く。	
■ 区市町村のキャッシュレス化を支援	
所管	東京都
東京都は、2021 年 2 月、総額約 1,400 億円の 2021 年度補正予算案を発表。新型コロナ感染拡大対策として、キャッシュレス決済によるポイント還元等で消費を喚起する新規事業（125 億円）を計上。プレミアム率 30%を上限に、区市町村の事業費の一部（4 分の 3）を都が補助。	
■ 低金利融資制度の創設	
所管	(株)日本政策金融公庫
(株)日本政策金融公庫（東京都）は、中小・小規模事業者のキャッシュレス決済導入を支援するため、低金利融資制度を創設し、2020 年 2 月から申し込みを開始。中小・小規模事業者がキャッシュレス決済を導入する上で課題の一つとなっている資金繰りの問題を解消することが狙い。対象は、卸売業、小売業、飲食サービス業及びサービス業を営む事業者のうち、キャッシュレス決済の導入によって生産性の向上を図る中小店舗。	

資料：日本経済新聞ほか

1. 2. 9. キャッシュレスの現状まとめ

a. わが国のキャッシュレス決済比率は上昇傾向で推移

2018年4月、経済産業省が公表した「キャッシュレス・ビジョン」では、キャッシュレス決済比率を2025年までに40%程度に高め、将来的には世界最高水準の80%とする目標を掲げている。キャッシュレス決済比率は上昇傾向を辿り、2018年には24.1%と2008年比ではほぼ倍増しているが、世界各国と比較すると普及がかなり遅れている状況にある。

b. ポイント還元事業を契機に中小・小規模の小売店等にもキャッシュレスの裾野が拡大

2019年10月から9ヶ月間実施されたポイント還元事業では、キャッシュレス決済端末の導入費用や決済手数料の補助もあって、2020年6月の登録加盟店数は約115万店と同事業の開始時と比べて約2.3倍増加した。同事業の対象となる中小・小規模の小売店等の合計約200万店の6割近くが加盟したことになり、キャッシュレスの裾野が拡大した。

c. 電子マネーやQRコード決済による多頻度小口決済のキャッシュレスが浸透

ポイント還元事業の対象決済のうち約6割が1,000円以下の買い物、平均単価は2,000円強となっており、少額決済でのキャッシュレス利用（多頻度小口決済）が浸透した。少額決済の主な決済手段は電子マネーとQRコード決済で、QRコード決済については、スマホとの親和性が高いこと等から消費者のメリットが大きく、専用端末が不要といった事業者の導入ハードルが低いこともあって、利用が急拡大している。

d. キャッシュレスを導入することで売上や顧客の確保等の効果

（一社）キャッシュレス推進協議会の実施したアンケート調査によると、ポイント還元事業の参加店舗の4割台半ばが「売上に効果」「顧客獲得に効果」と回答し、都市部に立地する売上規模の大きな企業を中心に、売上や顧客の確保に効果があったとする回答が目立った。キャッシュレスの推進によって、消費者の利便性向上だけでなく、小売業等の中小・小規模事業者の生産性が向上し、売上が拡大する効果が期待できるほか、購買データ等を利活用した高度なマーケティング等にもつながり得る。

e. キャッシュレスの更なる普及促進を図るには、「導入コスト」「運用・維持コスト」「資金繰り」が課題

ポイント還元事業の効果もあって、中小・小規模事業者にも一定程度キャッシュレス決済が拡大したが、更なる普及促進の課題となっているのが、「導入コスト」「運用・維持コスト」「資金繰り」の3つのハードルである。決済手数料は海外に比べて割高とされ、入金サイクルの遅さ、即時入金時の手数料といったコスト負担等も、中小・小規模事業者におけるキャッシュレスの普及促進を阻害する要因となっている。

1. 3. キャッシュレスの取り組み状況

以下では、全国の小売流通・観光関連業等における、最近のキャッシュレスの取り組み状況やキャッシュレス決済に関連する技術開発等の事例を整理する。

1. 3. 1. 小売流通業（小売業、卸売業、運輸業等）

a. 新型コロナ感染拡大によるキャッシュレスに対するニーズの拡大

新型コロナの感染拡大を受け、厚生労働省が2020年5月に発表した新型コロナを想定した「新しい生活様式」では、「日常生活の各場面別の生活様式」の実践例の一つとして「通販も利用」「電子決済の利用」が挙げられている（図表1. 4 4）。また、12の小売系業界団体の新型コロナに対応した感染拡大予防ガイドラインでは、店舗における感染予防対策の「接触感染・飛沫感染の防止」の項目で、キャッシュレス決済の利用が推奨されており（図表1. 4 5）、実店舗での現金の手渡しに伴う従業員と顧客の接触機会を減らす観点から、キャッシュレス決済の注目度が高まっている。

図表1. 4 4 新型コロナウイルスを想定した「新しい生活様式」の実践例

(3) 日常生活の各場面別の生活様式	
買い物 ☐ 通販も利用 ☐ 一人または少人数ですいた時間に ☐ 電子決済の利用 ☐ 計画を立てて素早く済ます ☐ サンプルなど展示品への接触は控えめに ☐ レジに並ぶときは、前後にスペース	公共交通機関の利用 ☐ 会話は控えめに ☐ 混んでいる時間帯は避けて ☐ 徒歩や自転車利用も併用する
娯楽、スポーツ等 ☐ 公園はすいた時間、場所を選ぶ ☐ 筋トレやヨガは自宅で動画を活用 ☐ ジョギングは少人数で ☐ すれ違うときは距離をとるマナー ☐ 予約制を利用してゆったりと ☐ 狭い部屋での長居は無用 ☐ 歌や応援は、十分な距離かオンライン	食事 ☐ 持ち帰りや出前、デリバリーも ☐ 屋外空間で気持ちよく ☐ 大皿は避けて、料理は個々に ☐ 対面ではなく横並びで座ろう ☐ 料理に集中、おしゃべりは控えめに ☐ お酌、グラスやお猪口の回し飲みは避けて
	冠婚葬祭などの親族行事 ☐ 多人数での会食は避けて ☐ 発熱や風邪の症状がある場合は参加しない

資料：厚生労働省「新しい生活様式」（2020年5月）

図表1. 4 5 小売系業界団体の新型コロナ感染拡大予防ガイドライン

③接触感染・飛沫感染の防止 ・従業員と顧客の接触機会を減らし、飛沫感染を防止するため、以下のような取組を行う。 ✓透明間仕切り等の設置などによるレジ前での飛沫感染防止の取組を行う。 （透明間仕切り等を設置する場合は、透明間仕切り等が従業員や顧客に触れないように注意する。） ✓レジにおいてコイントレーでの現金授受を励行する。 ✓ 自動精算機・キャッシュレス決済の利用を促進する。 ✓従業員によるマスク等の着用や、こまめな手洗い・手指消毒を励行する。 ✓従業員が対面による販売・説明・サービスを行う際などには、感染予防の観点から、マスクやフェイスシールド等の着用等による必要な感染予防の措置を行う。 【ドラッグストア・百貨店】 ✓特に一般医薬品や化粧品のカウンセリング時には、顧客との真正面での立ち位置を避け、適切な接客時間に留意する。
--

資料：オール日本スーパーマーケット協会ほか12団体「小売業の店舗における新型コロナウイルス感染症感染拡大予防ガイドライン」（2020年5月）

b. コロナ禍でのキャッシュレス推進の動き

新型コロナの感染拡大で「非接触」「非対面」のサービスに対するニーズが急速に高まる中、国民の消費行動は実店舗からネット通販へのシフトが顕著となっている。小売店等では対面接客を見直す動きが相次ぎ、大手企業がスマホでのオンライン接客を開始する動きもみられる。ネット通販はオンライン決済が主流でキャッシュレス化と親和性が高く、これまで日本で根強かった「現金信仰」に変化が生じている。

一方、コンビニエンスストアやスーパー等の小売業のリアル店舗では、紙幣や硬貨を介した新型コロナへの感染リスクを避ける目的で、会計時に電子マネー、スマホ決済やQRコード決済等のキャッシュレス決済を推奨する動きが広がりを見せている（39～40ページの図表1.46）。

その他、先進的な取り組みとして、小売業ではセルフレジの導入が進んでおり、レジなしで従業員のいない完全キャッシュレス店舗（次ページの㈱TOUCH TO GO、100ページの㈱カスミ）も広がりを見せている。また、セルフレジ機能付きのスマートショッピングカート（55ページの㈱トライアルカンパニー）の導入など、店舗側のオペレーション改善と合わせてキャッシュレスに取り組む事例もみられる。

なお、わが国では、2001年にプリペイド型の電子マネー「Edy（現・楽天Edy）」の取り扱いが始まり、「Suica」をはじめとする交通系の電子マネーが日常生活に広く普及するなど、端末にかざすだけのコンタクトレス（非接触）決済では先行した国の一つである。一方、クレジットカードやデビットカードによる決済では、顧客が店員にカードを手渡して、店員がリーダーに通す接触型が主流である。海外では、国際ブランドのクレジットカードでも非接触型が主流となりつつあり、英国の調査会社は、コンタクトレス決済の市場規模が2020年の2兆ドル規模から2024年までには6兆ドルに拡大すると予想する。

コンタクトレス決済は、国内においてもコンビニエンスストア等で導入が進むなど、コロナ禍で今後の更なる利用拡大が予想されている。なお、新型コロナ感染拡大防止の観点ではQRコード決済や電子マネーも有効だが、QRコード決済ではアプリの起動に若干時間がかかるほか、電子マネーではプリペイド式の場合にチャージするのが手間となるなど、ユーザーインターフェイス（UI）の観点では、クレジットカードやデビットカードの優位性が高い。

このように、キャッシュレス決済を巡っては、リアル店舗でのキャッシュレス化が加速する中、様々な新しい決済手段が登場しており、フィンテック等を活用したキャッシュレスに付随するサービスの提供や技術開発も広がりをみせている（49ページの図表1.58）。

なお、企業間の支払い（B to B）においても、キャッシュレスの推進が期待されているが、日本国内におけるB to Bは取引金額の多くを銀行振込が占めているほか、口座振替、代金引換、手形もあり、もともと現金取引は極めて少ない。また、上記のようなB to Cにおけるキャッシュレス推進のように、B to Bの分野ではフィンテック等の先端技術を活用した大きな変革は今のところ起こっていない。

図表 1. 4 6 キャッシュレス導入事例：小売業

■ スマホ決済アプリ事業の強化	
企業	(株)ファミリーマート
(株)ファミリーマート（東京都）は、スマホ決済アプリ「ファミペイ」の利用増加に向け、今期のデジタル販促への投資を前年比 2 倍の 30 億円に増額。クーポンや他社サービスとのマルチポイント化を進め、デジタルシフトを加速。2019 年 7 月にスタートした「ファミペイ」の累計ダウンロード数は 515 万に達し、全店のキャッシュレス決済比率は前年の 1.4 倍にあたる約 30%に上昇。今期の目標はダウンロード数 1 千万件、決済取扱高 1 千億円、キャッシュレス決済比率 50%。新型コロナ感染拡大で加速するキャッシュレス化に対応。アプリによる新規事業として、金融・広告分野へ参入し、購買データを活用した小売チェーンならではのモデル構築を狙う。	
■ 食品スーパーの全レジでスマホ決済を導入	
企業	サミット(株)、SCSK(株)、(株)ネットスターズ
食品スーパーマーケット等を運営するサミット(株)（東京都）は、2019 年 9 月から導入済のスマホ決済サービスの対象レジを拡大。2020 年 4 月から、衣料品チェーンを運営する(株)サミット・コルモ（同）等の全店舗のレジをスマホ決済に対応。SCSK(株)（同）、(株)ネットスターズ（同）と連携して実施。サミット(株)は、2018 年 10 月に全社プロジェクトチーム「SDX (Summit Digital Transformation)」を立ち上げ、キャッシュレスや省人化への対応、次世代 EC へのアプローチ等の検討を実施。	
■ 商店街全体でのキャッシュレス推進	
企業	こだわり商店
東京都新宿区西早稲田の大隈通り商店会にある地域密着型スーパー「こだわり商店」（東京都）は、2019 年にマルチ決済サービス「Air ペイ」（143 ページの図表 4. 3）を導入。近隣大学の中国等からの留学生の利用が増加し、高価な酒類等の販売が増加するなど、客単価が増加。コロナ禍では高齢者におけるキャッシュレス利用の増加に寄与。安井店長は同商店会の会長として商店街全体でのキャッシュレス化も推進。経済産業省の「事業者向けキャッシュレス導入成功事例」に掲載。	
■ 無人コンビニの展開	
企業	(株)TOUCH TO GOほか
J R 東日本スタートアップ(株)（東京都）とサインポスト(株)（同）の共同出資会社、(株)TOUCH TO GO（同）が運営する無人コンビニ「TOUCH TO GO」が、J R 山手線新駅として開業した「高輪ゲートウェイ駅」にオープン。天井にカメラとセンサーを各 50 台程度設置し、AI で来店客が手にした商品を判別して自動で精算。ユーザー登録不要で利用できるウォークスルー型の完全キャッシュレス店舗。今後、「ニューデイズ」等の J R グループ内のコンビニに導入を進め、4 年以内に 100 店舗体制へと拡大する方針。また、運営システムを外部の小売店に提供。なお、サインポスト(株)は 2020 年 2 月、無人 AI レジで協業関係にあるトッパン・フォームズ(株)（東京都）に、設置型 AI 搭載レジ「ワンダーレジ」を導入。	



(株)TOUCH TO GO ニュースリリース (2020 年 5 月)

資料：日本経済新聞、日本流通新聞、各社ホームページほか

■ キャッシュレス専門店、モバイルオーダーの導入	
企業	(株)ロック・フィールド
総菜大手の(株)ロック・フィールド（兵庫県神戸市）は事前包装したパック詰めサラダの新業態店「RF1 SALAD MEAL」を都内のオフィスビルに開業。厨房機器等を必要としない店舗で出店費用を抑え、決済手段をクレジットカードや交通系電子マネーのキャッシュレスに限定。2023 年までに都内を中心に 15～20 店を出店する予定。専用アプリを通じて商品を事前注文し、決済できるモバイルオーダーも導入。	
■ キャッシュレス決済を活用した販促の展開	
企業	長谷川ダイヤモンドキッチン(株)
ベーカリー等を展開する長谷川ダイヤモンドキッチン(株)（北海道札幌市）は、「LINE Pay」を導入して、代金の支払いと同時に店舗の公式アカウントへの登録を促す機能を活用。新商品情報やパン作り動画を定期的に配信することで消費者の認知度を集め、販売数量を増加。	
■ 注文から決済まで可能な「スマホ給油」の導入	
企業	伊藤忠エネクス(株)
伊藤忠エネクス(株)（東京都）は、2020 年 12 月、国内の石油業界初となるスマホアプリによる給油決済「スマホ給油」のサービス提供を開始。「スマホ給油」は、来店客があらかじめスマホの専用アプリで給油量や油種を注文し、給油所に到着後、給油機のQRコードをスマホで読み込むと給油が始まり、支払いまで自動で完了する仕組み。レシートはアプリからダウンロード可能。システムを導入する給油所では、セルフ化に必要な注文機や釣り銭機が不要で、POS設備の簡素化で固定費を削減可能。NECプラットフォームズ(株)（東京都）が開発したシステム「スマホで給油オーダー」を導入。	
 伊藤忠エネクス(株) ニュースリリース（2020 年 12 月）	

資料：日本経済新聞、日本流通新聞、各社ホームページほか

図表 1. 47 キャッシュレス導入事例：卸売業

■ 通販型の業務用食品スーパーへの後払い決済の導入	
企業	関東食糧(株)
業務用食品卸の関東食糧(株)（埼玉県桶川市）は、業務用食材の提案型サイト「Food Value Pro Second」を展開。同サイトは、プロの料理法等の料理レシピから食材が選べる業務用食材の提案型サイト。B to Cに軸足を置き、決済方式にはネットプロテクションズホールディングス(株)（東京都）の提供するカードレス後払い決済「atone」を導入。「atone」は、スマホだけで買い物ができるクレジットカード不要の後払い決済サービスで、会員登録すれば即利用が可能で翌月払いに対応。新型コロナ感染拡大による社会情勢の変化によってEC需要が増加する中、通販型の業務用食品スーパーへの後払い決済の実装という業界初の取り組みを実施。	

資料：日本経済新聞ほか

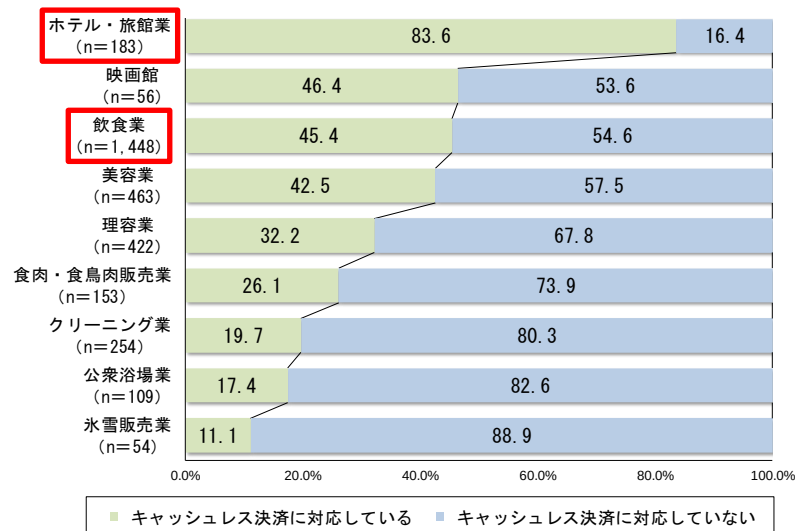
1. 3. 2. 観光関連業（宿泊業、飲食業等）

a. キャッシュレス導入状況

㈱日本政策金融公庫がホテル旅館業や飲食業等の生活衛生関係営業事業者を対象に実施した「キャッシュレス決済の対応状況等に関するアンケート調査結果(2019年4～6月期)」によると(図表1. 48)、ホテル・旅館業におけるキャッシュレス対応割合は8割を超えている。ホテル・旅館業の決済手段別対応状況(図表1. 49)は、クレジットカードのみが5割超、クレジットカード・スマホのアプリ決済が2割近くなどとなっている。

一方で、飲食業のキャッシュレス対応割合は4割台半ばにとどまる(図表1. 48)。食堂、ラーメン・うどん店、喫茶店といった取引単価の低い飲食店では、決済手数料の高さ等から、クレジットカード等のキャッシュレス導入に積極的ではない点が対応割合の低い要因として考えられる。

図表1. 48 キャッシュレス決済の対応状況（業種別）



資料：㈱日本政策金融公庫「キャッシュレス決済の対応状況等に関するアンケート調査結果」（2019年9月）

図表1. 49 キャッシュレス決済の対応状況（決済手段・業種別）

(単位: %)

	クレジットカードのみ対応	スマホのアプリ決済のみ対応	クレジットカード・スマホのアプリ決済	クレジットカード・スマホのアプリ決済・全てに対応	クレジットカード・電子マネーに対応	電子マネーのみ対応	スマホのアプリ・電子マネー決済
全体 (n=1,285)	49.3	20.0	14.9	10.7	3.5	1.2	0.2
飲食業 (n=658)	58.2	16.1	13.2	8.8	2.4	0.9	0.3
食肉・食鳥肉販売業 (n=40)	35.0	17.5	10.0	10.0	5.0	2.5	0.0
氷雪販売業 (n=6)	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
理容業 (n=136)	19.1	49.3	16.2	13.2	1.5	0.7	0.0
美容業 (n=197)	48.2	12.7	22.3	14.2	2.0	0.5	0.0
映画館 (n=26)	57.7	3.8	7.7	19.2	11.5	0.0	0.0
ホテル・旅館業 (n=153)	52.3	6.5	18.3	12.4	9.8	0.7	0.0
公衆浴場業 (n=19)	10.5	63.2	0.0	0.0	5.3	15.8	5.3
クリーニング業 (n=50)	16.0	52.0	10.0	12.0	4.0	6.0	0.0

* 全体より5ポイント以上割合が高い項目を色掛け（緑色）で表示。

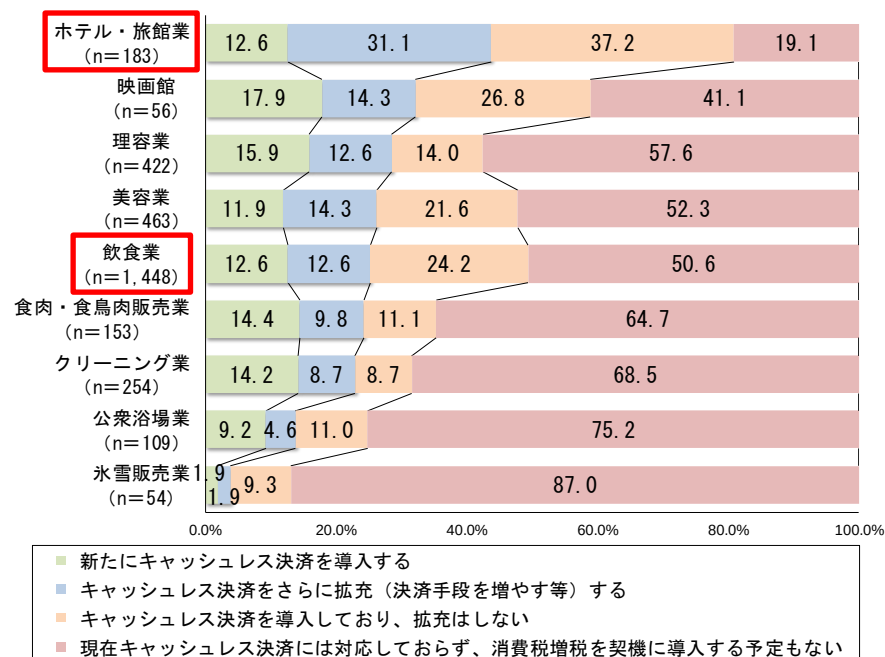
氷雪販売業、映画館、公衆浴場業については、サンプル数僅少のため参考値として灰色で表示。

「キャッシュレス決済に対応している」と回答した企業に尋ねたもの。

資料：㈱日本政策金融公庫「キャッシュレス決済の対応状況等に関するアンケート調査結果」（2019年9月）

ホテル・旅館業、飲食業ともに、ポイント還元事業を契機に、新たにキャッシュレス決済を導入する企業が約1割となっている（図表1.50）。ホテル・旅館業では、「さらに拡充（決済手段を増やす等）する」が約3割と他業種と比べて高い。導入・拡充の理由（図表1.51）については、両業種ともに「利用客からの需要がある」が最も多く、「新規客の開拓が見込める」「売上の増加が見込める」との回答も3～4割台と比較的高くなっている。

図表1.50 消費税増税を契機としたキャッシュレス決済の導入方針（業種別）



資料：(株)日本政策金融公庫「キャッシュレス決済の対応状況等に関するアンケート調査結果」（2019年9月）

図表1.51 キャッシュレス決済を導入・拡充する理由（業種別）

(単位：%)

	利用客からの 需要がある	新規客の開拓が 見込める	売上の増加が見込める	導入しないことで他店 に利用客を奪われる 恐れがある	一定期間、決済手数料 が低くなる	国からの決済端末等の 補助が受けられる	経理事務の効率化が 見込める	その他
全体 (n=813)	70.8	43.8	36.4	27.9	25.6	24.2	10.9	4.3
飲食業 (n=365)	67.4	45.5	42.7	27.1	25.2	24.7	12.1	3.3
食肉・食鳥肉販売業 (n=37)	81.1	40.5	43.2	43.2	16.2	24.3	5.4	2.7
氷雪販売業 (n=2)	100.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
理容業 (n=120)	75.8	46.7	32.5	25.0	24.2	34.2	5.0	4.2
美容業 (n=119)	68.1	31.9	26.1	23.5	31.1	18.5	9.2	10.1
映画館 (n=18)	83.3	22.2	22.2	38.9	11.1	11.1	16.7	5.6
ホテル・旅館業 (n=80)	82.5	43.8	33.8	22.5	26.3	18.8	18.8	0.0
公衆浴場業 (n=14)	35.7	57.1	50.0	28.6	21.4	21.4	7.1	7.1
クリーニング業 (n=58)	69.0	58.6	27.6	43.1	29.3	25.9	12.1	5.2

* 全体より5ポイント以上割合が高い項目を色掛け（緑色）で表示。

氷雪販売業、映画館、公衆浴場業については、サンプル数僅少のため参考値として灰色で表示。

消費税増税を契機に「キャッシュレス決済を導入・拡充する」と回答した企業に尋ねたもの。

資料：(株)日本政策金融公庫「キャッシュレス決済の対応状況等に関するアンケート調査結果」（2019年9月）

キャッシュレス決済を導入しない理由（図表 1. 5 2）については、ホテル・旅館業のほぼ 3 社に 2 社が「決済手数料等の経費負担の増加」を挙げ、飲食業でも半数近くが同項目を回答している。また、両業種ともに「新たな機器の導入に抵抗がある」が 5 割台となっており、経費負担や新機器の導入に抵抗を感じている企業が目立つ。

図表 1. 5 2 キャッシュレス決済を導入しない理由（業種別）

（単位：％）

	利用客からの 需要がない	新たな機器の導入に 抵抗がある	決済 負担の 増加等の 経費	売上の増加が 見込めない	入金までに時間がかかる	ポイントの還元が 期間限定	その他
全体（n=1,643）	49.0	48.2	46.6	37.8	25.0	10.8	10.0
飲食業（n=724）	42.1	51.7	47.5	35.9	28.0	12.0	10.2
食肉・食鳥肉販売業（n=95）	63.2	41.1	47.4	33.7	17.9	10.5	6.3
氷雪販売業（n=44）	65.9	36.4	15.9	40.9	11.4	0.0	11.4
理容業（n=237）	48.1	43.0	50.6	41.8	28.7	12.2	9.3
美容業（n=236）	56.4	47.0	45.3	39.4	28.8	12.3	7.6
映画館（n=23）	43.5	56.5	47.8	39.1	39.1	8.7	21.7
ホテル・旅館業（n=34）	20.6	52.9	67.6	41.2	20.6	14.7	17.6
公衆浴場業（n=79）	69.6	45.6	38.0	34.2	11.4	3.8	8.9
クリーニング業（n=171）	53.8	48.5	45.6	40.4	14.6	7.6	12.3

* 全体より 5 ポイント以上割合が高い項目を色掛け（緑色）で表示。

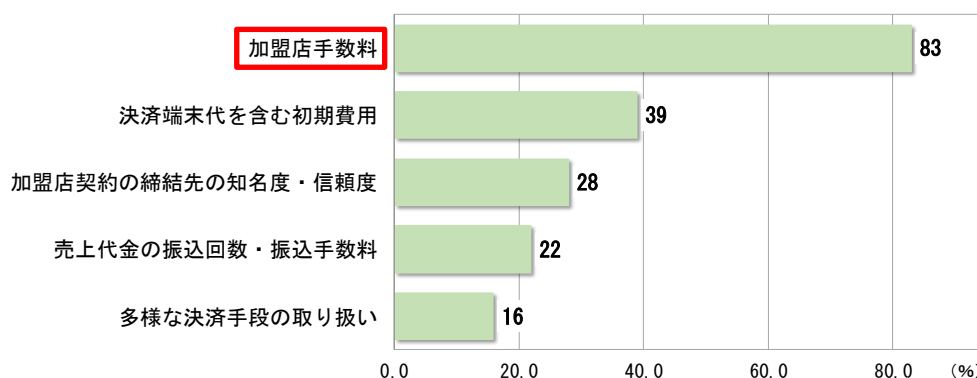
映画館については、サンプル数僅少のため参考値として灰色で表示。

「現在キャッシュレス決済には対応しておらず、消費税増税を契機に導入する予定もない」と回答した企業に尋ねたもの。

資料：(株)日本政策金融公庫「キャッシュレス決済の対応状況等に関するアンケート調査結果」（2019 年 9 月）

なお、公正取引委員会の「クレジットカードに関する取引実態調査報告書」によると、小売店や旅館・ホテル等の店舗・施設がクレジットカードの加盟店契約を結ぶ際に最も重視する点（図表 1. 5 3）として、8 割超の企業が「加盟店手数料」と回答して最も多い。

図表 1. 5 3 加盟店契約で重視する点



資料：公正取引委員会「クレジットカードに関する取引実態調査報告書」（2019 年 3 月）

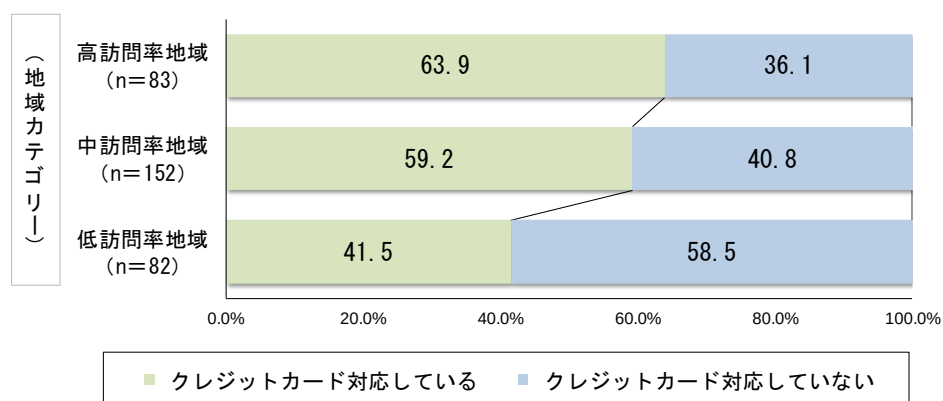
以上のような状況下で、宿泊業や飲食業等においては、宿泊・飲食料金決済に係る完全キャッシュレス化等の取り組みが進んでいる（46 ページの図表 1. 5 6）。

b. インバウンドにおけるキャッシュレス対応の強化

2019年の訪日外国人は約3,188万人と7年連続で過去最高を更新し、20年前（1999年：約444万人）の約7倍に増加した。急増するインバウンドにおけるキャッシュレス対応の強化については、2016年6月に閣議決定された「日本再興戦略2016」において、2020年までに、外国人が訪れる主要な商業施設、宿泊施設及び観光スポットでの「100%のクレジットカード決済対応」及び「100%の決済端末のIC対応」を実現するため、クレジットカード決済・IC対応端末の普及を促進する方向性が示された。民間企業では、3大メガバンクを中心として海外発行カードに対応するATMの設置が進み、国内各地の観光地においても、急増する訪日外国人の需要を取り込むべく、クレジットカードだけでなく、電子マネーやデビットカードに対応する事業者が増加するなど、観光地や小売店等で受け入れ体制の整備が進められた。

（株）野村総合研究所が商業施設（小売、飲食店）、宿泊施設、観光スポットを対象として実施した「観光地におけるキャッシュレス決済の普及状況及び加盟店におけるクレジットカードに係るセキュリティ対策の実施状況に関する実態調査」によると（図表1.54）、訪日外国人の訪問率の高い地域ほど、クレジットカードへの対応率が高くなっている。訪日外国人によるクレジットカードでの支払いに対する要望への対応のほか、実際にクレジットカード決済を求める外国人の来訪が多いことなどが、その背景にあると考えられる。

図表1.54 クレジットカード対応の有無（訪日外国人の訪問率別）



資料：（株）野村総合研究所「観光地におけるキャッシュレス決済の普及状況及び加盟店におけるクレジットカードに係るセキュリティ対策の実施状況に関する実態調査」（2017年2月）

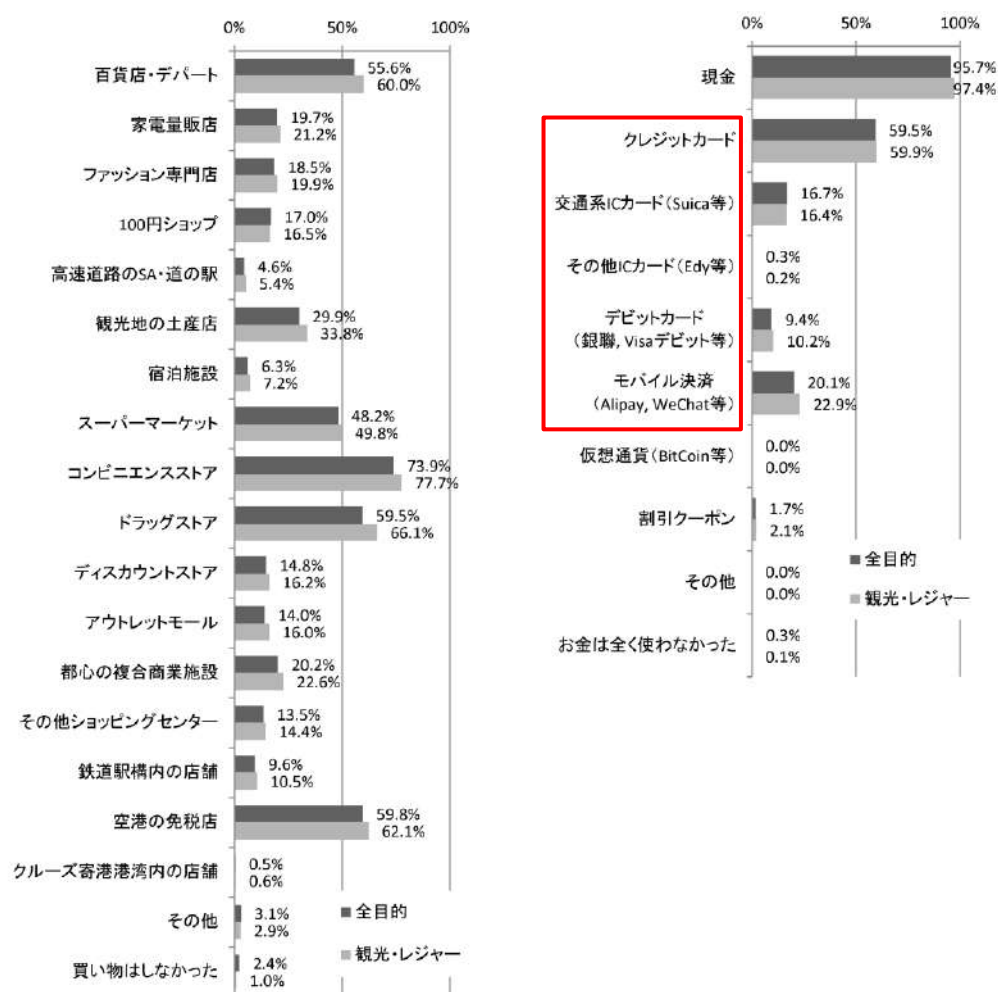
c. 訪日外国人の買い物場所、利用した決済手段

観光庁「訪日外国人の消費動向」によると、訪日外国人の買い物場所及び決済手段は以下の通り（図表1.55）となっている。わが国よりもキャッシュレス決済比率の高い国が多く（19ページの図表1.22）、約6割がクレジットカードを利用するなど、キャッシュレスの利用率は日本よりも高い傾向にある。

訪日外国人が日本国内で現金決済を行う場合、両替に手数料（為替コスト）がかかるほか、日本の紙幣・硬貨に慣れておらず、取引に当たっての心理的な障壁がある。したがって、例えば中国人観光客は、銀行口座保有者の全員が持っている銀聯カード（デビットカード）のほか、「Alipay」「WeChat Pay」といった自国のスマホ決済を利用するケースが大半となっている。

宿泊業、飲食業等におけるキャッシュレス導入事例（次ページの図表1.56）はすでに多数あるが、今後、新型コロナ収束後を見越して、観光関連事業者や観光地は、地元の小売事業者や自治体等の様々な主体と連携しつつ、訪日外国人の誘客や消費促進につながるよう、一層のキャッシュレスの導入・活用を進めていくことが重要となる。

図表1.55 訪日外国人の買い物場所、利用した決済手段



資料：観光庁「訪日外国人の消費動向」（2020年3月）

図表 1. 56 キャッシュレス導入事例：宿泊業、飲食業ほか

■ 完全キャッシュレスの温泉旅館	
企業	(株)海栄館
全国で18の温泉旅館やホテルを運営する(株)海栄館（愛知県南知多町）は、温泉旅館「慶泉」（三重県鳥羽市）をリニューアルオープン。訪日外国人をターゲットとして、固定電話を設置せず、宿泊予約は旅館のホームページと海外の旅行サイトに限定し、料金は事前にネットで決済する完全キャッシュレス化を実現。宿泊客は、予約後にスマホに送られる暗証番号で客室の鍵を開閉。	
■ QRコードを活用した非対面のチェックインシステム導入	
企業	(株)ナインアワーズ
カプセルホテル等を運営する(株)ナインアワーズ（東京都）は、カプセルホテル「ナインアワーズ博多駅」（福岡県福岡市）を2020年9月にオープン。新型コロナと共存する社会に対応するため、入り口にQRコードを活用した非対面のチェックインシステムを導入。ホテル内は完全キャッシュレスで、同社の17店舗目で初めての取り組み。	
■ 完全キャッシュレスのカフェ	
企業	(株)カンカク
カフェを運営する(株)カンカク（東京都）は、2019年8月に開いた1号店で完全キャッシュレスを導入。また、他店では、コーヒーを無制限で飲める定額課金のサブスクリプションを導入。注文アプリからシステムまでを自社で開発。予約注文・決済で店舗での待ち時間を削減。2020年度内に新規店舗を複数開店する予定。今後はEC事業を強化し、店舗での飲食とECでの購買体験を融合した事業を進めていく方針。	
■ モバイルオーダー等を導入した完全キャッシュレス店舗	
企業	(株)クリスプホールディングス
サラダ専門店を展開する(株)クリスプホールディングス（東京都）は、モバイルオーダー等のテクノロジーを積極的に活用し、完全キャッシュレスの店舗を5店展開。6割超がスマホアプリ等の店頭以外での注文で、店頭での待ち時間を減少して接客の質を向上。モバイルオーダーを導入することで、顧客満足度や来店頻度の向上、客単価の上昇等の効果を実現しているほか、売上金の管理等のスタッフの負担を軽減。今後、デリバリー事業を本格的に展開する予定。	
■ 接客ロボット・完全キャッシュレスを導入した次世代カフェ	
企業	(株)ジゴワッツ
電気自動車用の充電器等を開発するベンチャー企業の(株)ジゴワッツ（東京都）は、2018年11月、ロボットがコーヒーを入れる次世代カフェ「ROBOTS. COFFEE」をオープン。ロボットとキャッシュレス決済システムを自社で開発。消費者がカウンター前の注文画面で商品を選択すると、ロボットがドリッパーに湯を注ぎ、決済方法を選択して決済端末にスマホ等を近づけると決済完了。完全キャッシュレスによって1人の店員で運営可能で、フランチャイズ展開を計画。	
■ 飲食店での完全キャッシュレス化	
企業	ロイヤルホールディングス(株)、楽天(株)楽天技術研究所
ロイヤルホールディングス(株)（福岡県福岡市）は、2017年11月、同社が運営する次世代型飲食店舗「GATHERING TABLE PANTRY 馬喰町」（東京都）に「楽天ペイ（実店舗決済）」を導入。大手外食チェーン店では初となる完全キャッシュレス店舗。2019年12月には同ブランド2店舗目を「二子玉川ライズ・パースモール」（同）にオープン。楽天(株)楽天技術研究所が開発した顔認証技術を応用し、「楽天ペイ（アプリ決済）」を活用した顔認証決済の実証実験を実施。顧客はテーブル上のタブレットで注文し、店員は米国のアップル社の腕時計型端末「Apple Watch」で対応。食後は着席したままスマホ決済が可能。2020年9月からは、持ち帰り宅配に特化した業態「クラウドキッチン」の実証実験を開始。二子玉川店で導入した来店予約システムのグループでの展開も検討中。	

資料：日本経済新聞、日本流通新聞、各社ホームページほか

1. 3. 3. その他の団体（自治体、観光施設等）

新型コロナ感染拡大によって、宿泊業をはじめとする観光関連業の事業環境は一変している。足元でインバウンドはほぼ消滅し、宿泊事業者等は近場の国内観光客にターゲットを変更する動きが相次いでいる。政府の観光需要喚起策「GoTo キャンペーン」の効果から、大手の宿泊事業者では需要が急回復する動きもみられたが、中小・小規模の宿泊事業者等への恩恵は限定的で、特に個人経営の観光関連事業者は苦境に立たされている。

コロナ禍で厳しい事業環境が当面継続するとみられる中、観光関連事業者は「3密」回避を徹底して旅行ニーズを喚起するなど、小売流通事業者と同様にニューノーマル（新常态）に合致した事業展開や観光地経営が求められており、そうした中で宿泊業、飲食業のほか、自治体や観光施設等が連携してキャッシュレス対応を強化する動きがみられる（47～48 ページの図表 1. 5 7）。また、これまで観光スポットでは、文化的、伝統的な理由等でクレジットカード対応を行わない施設等が多かったが、最近では神社等でキャッシュレスを導入する動きも広がりを見せている。なかでも、デジタル地域通貨「さるぼぼコイン」を活用して地域内でのマネー循環に取り組んでいる飛騨信用組合の事例（次ページの図表 1. 5 7）は、岡山県真庭市でも導入が検討されており参考になる。

図表 1. 5 7 キャッシュレス導入事例：その他（自治体、観光施設ほか）

■ 官民連携によるキャッシュレス推進	
企業・団体等	京都市、P a y P a y(株)、合同会社 K I C S
京都市、P a y P a y(株)（東京都）、地域の中小商店を支援する事業を展開する合同会社 K I C S（京都市）は「京都創生」の理念を共有し、市内商業の活性化やキャッシュレス決済等を推進するため、2020 年 3 月、3 者間でキャッシュレス決済推進に関する連携協定を締結。協定で定める施設・店舗で「PayPay」を使用した場合、その決済額の 1 %が「京都創生」の取り組みに活用される仕組み。「京都創生」は、京都の景観・伝統・文化を守り、育て、大切に引き継ぎ、その魅力を内外に発信していく取り組みで 2003 年度から開始。	
■ 観光施設の電子チケット化に向けた実証実験	
企業・団体等	L I N E(株)、福岡市ほか
福岡市と L I N E(株)（東京都）等は、「福岡市実証実験フルサポート事業」の一環として、2020 年 10 月から、文化施設の観覧券の電子化及びオンライン決済の実証実験を開始。新設する L I N E 公式アカウント上で、文化施設の電子チケットの購入・発券及び館内の混雑状況の確認が可能。最小限の対人接触で文化施設を利用可能で新型コロナ感染拡大防止にも寄与。	
■ 銀行主導による地域全体でのキャッシュレス推進	
企業・団体等	(株)琉球銀行ほか
(株)琉球銀行（沖縄県那覇市）は、2020 年 7 月、宮古島市と多良間村でキャッシュレス決済環境を整備するため、市や商工会、観光協会等とキャッシュレス推進連携協定を締結。宮古島市は新規で決済端末を導入した事業者に関し 2021 年 2 月までの間、最大 4 ヶ月間、決済手数料を全額補助。商工会と観光協会が代表加盟店として加盟店の開拓を実施。団体が紹介した加盟店の手数料は、同行が一部を各団体に永続的に還元。観光客の利便性を高める観点からも官民連携でキャッシュレスを推進する方針。	

資料：日本経済新聞、日本流通新聞、各社ホームページほか

■ 鵜飼観覧船の乗車券購入にキャッシュレス決済を導入	
企業・団体等	岐阜県岐阜市
岐阜県岐阜市は、2020 年 8 月から、長良川鵜飼観覧船の乗船券購入に「PayPay」「LINE Pay」を導入。同市は㈱電算システム（同市）と締結した「キャッシュレス決済の推進に関する協定」に基づき、スマホ決済サービスの実証実験として実施。同社は料金計算やバーコードを表示するシステムを開発して収納代行も担当。鵜飼いの終了後に効果を検証した上で、来年度以降の運用や他の観光施設等へのキャッシュレス導入拡大を検討。	
■ 神社における口座直結型のQRコード決済の導入	
企業・団体等	甲斐国一宮浅間神社
甲斐国一宮浅間神社（山梨県笛吹市）は、お守りや絵馬等の購入に、㈱山梨中央銀行（山梨県甲府市）のスマホ決済サービス「&Pay」を導入。「&Pay」は同行の口座から直接代金を支払えるQRコード決済で、神社での導入は山梨県内初。参拝客の利便性向上とともに、新型コロナウイルス感染拡大防止につながる取り組みとして導入。専用アプリをダウンロードして預金口座を登録し、お守りや絵馬等を授与する場所でQRコード決済する仕組み。	
■ デジタル地域通貨を決済基盤とする地域内でのマネー循環	
企業・団体等	飛騨信用組合、㈱フィノバレーほか
飛騨信用組合（岐阜県高山市）は、2017 年 12 月、お金の地産地消を促進し地域経済を活性化する目的で、飛騨高山地域で利用可能なデジタル地域通貨「さるぼぼコイン」の商用化を開始。金融機関を発行母体とする国内初のデジタル地域通貨で、全国各地でデジタル地域通貨事業を展開する㈱フィノバレー（東京都）が提供する決済システム「MoneyEasy」（165 ページ）を活用。利用者はスマホアプリをダウンロードし、QRコードの読み取りで手軽に決済可能で、取引履歴はスマホアプリ上に記録。高山市・飛騨市・白川村にある土産物店や食品スーパー、カフェ、美容院等の約 1,200 店舗が加盟し、ユーザーは 1 万 2 千人超（2020 年 4 月末時点）。ユーザー同士での送金ができ、中国のアリペイ社との業務連携によって「Alipay」も「さるぼぼコイン」と同じQRコードで利用可能。飛騨市や高山市の市税支払い対応や災害発生時の義援金募集の取り組みなど地域のインフラとしての役割も担う。2020 年 7～9 月には、飛騨信用組合と（一社）飛騨・高山観光コンベンション協会（岐阜県高山市）が、同地域の旅館やホテルを利用した県民を対象に、宿泊料金の 2 割を「さるぼぼコイン」で還元する事業を実施するなど、地域内での購買を促進する事業を積極的に展開。中国地域では、㈱フィノバレーの決済システムを活用し、岡山県真庭市が、キャッシュレス決済環境の提供、地域貢献を評価できる市民ポイント制度の導入を通じた善意で回る魅力的な地域づくりを目的として、2021 年度以降、公金キャッシュレス・市民ポイント基盤の導入を検討。	
さるぼぼコインスキーム図 飛騨信用組合「地域通貨が潤す地域経済～電子地域通貨『さるぼぼコイン』とは～」(2019 年 2 月)	

資料：日本経済新聞、日本流通新聞ほか

1. 3. 4. キャッシュレス関連の技術開発等の事例（決済事業者等）

以上のような官民によるキャッシュレス推進の取り組みに合わせて、決済事業者やベンチャー企業等による新しいキャッシュレス決済手段の提供に加えて、関連する技術開発や支援事業等も進展している（図表1. 58）。

図表1. 58 キャッシュレス関連の技術開発等の事例：決済事業者等

■ 後払い決済サービス	
企業	伊藤忠商事(株)、(株)P a i d y
伊藤忠商事(株)（東京都）は、後払い決済サービス「Paidy」を運営する(株)P a i d y（同）と2016年から資本・業務提携を開始。「Paidy」では、事前登録不要でメールアドレスと電話番号のみで、様々なオンラインショップでの利用が可能。クレジットカードを「保有しない」「利用しない」ユーザーのニーズを捉え、ユーザーは若年層を中心に300万超。決済が可能な加盟店網も順調に拡大。両社は資本関係の強化によって連携を深め、オフライン決済への進出や新規サービスの開発、海外展開等を共同で推進する方針。	
■ プリペイド式決済サービス	
企業	(株)K y a s h
(株)K y a s h（東京都）は、ウォレットアプリを使ったプリペイド式決済サービスを開発。個人向けのプリペイドカード「Kyash」は、スマホアプリでキャッシュカードの上限額を管理可能で、決済ごとにリアルタイムで通知されるため、使い過ぎの防止に効果。法人向けの「Kyash Direct」は、外部サービスとの連携を可能とするAPIの仕組みで同社の決済基盤を提供。企業が自社ブランドで「VISA」のプリペイドカードを発行できるよう支援。同社は決済システムを自社開発しており、決済にとどまらず、送金や融資等の金融サービス事業を拡大する方針。	
■ ネット決済と店舗での決済が可能なバーチャルプリペイド	
企業	大日本印刷(株)、(株)ゲオホールディングス
キャッシュレス対応を支援するサービス基盤を提供している大日本印刷(株)（東京都）は、2020年5月、(株)ゲオホールディングス（愛知県名古屋市）と協業し、前払いでチャージする決済サービス「バーチャルプリペイド」を開始すると発表。スマホ上で(株)ジェーシービー（東京都）ブランドのバーチャルカードを発行。(株)ゲオホールディングスの店舗等の店頭でQRコードとバーコードによる決済ができるほか、ECサイトでも利用可能。全国のJCB加盟店の実店舗とECサイトで決済ができるプリペイドサービスは初。大日本印刷(株)が決済データの処理、QRコード等の決済基盤、コールセンター業務を提供。(株)ジェーシービーが加盟店の一括管理等を担当、(株)ゲオホールディングス傘下の(株)ゲオペイメントサービス（同）がサービスを運用。	
■ プレミアム商品券の電子化	
企業	九州電力(株)、(株)筑邦銀行ほか
九州電力(株)（福岡県福岡市）と(株)筑邦銀行（福岡県久留米市）は、2020年6月、プレミアム商品券の電子化システムを共同で開発すると発表。申し込みからQRコードによる支払いまでスマホで対応可能で、利便性の向上及び「非接触」を実現。福岡県うきは市、太宰府市において、地元商工会が発行するプレミアム付商品券で導入。開発には(株)筑邦銀行と提携するSBIホールディングス(株)（東京都）も参画。	
■ スマホ決済手段の拡充	
企業	(株)横浜銀行
(株)横浜銀行（神奈川県横浜市）は、2020年8月、銀行口座と紐づいたスマホ決済「はまPay」をアップル社の「Apple Pay」に対応。全国100万ヶ所以上の「iD」端末での決済が可能。三井住友カード(株)（東京都）と事業提携し、プリペイドカードを「iPhone」「Apple Watch」で発行する国内初の取り組みを実現。	

資料：日本経済新聞、日経産業新聞、各社ホームページほか

1. 3. 5. キャッシュレスの取り組み状況まとめ

a. 小売流通業では、コロナ禍でキャッシュレス対応が加速

新型コロナ感染拡大によって、「非接触」「非対面」のサービスに対するニーズが急速に高まり、小売流通業等におけるキャッシュレス推進の追い風となっている。コンビニエンスストア等の小売業のリアル店舗では、新型コロナの感染リスクを回避する目的で、会計時にキャッシュレス決済を推奨する動きが一段と強まったほか、レジレスの完全キャッシュレス店舗や無人店舗といった先進的な取り組みも広がりをみせている。

b. 観光関連業では、新型コロナ収束後に向けたキャッシュレス対応を強化する動き

観光関連業や観光地では、急増するインバウンドに対応するため、キャッシュレス等の受け入れ態勢の整備が進んできた。しかし、新型コロナ感染拡大によって、インバウンドがほぼ全滅となるなど、観光関連業の事業環境は一変した。ウィズコロナの状況下でのニューノーマル（新常態）への対応が求められる中で、インバウンドの復活を見据え、観光関連事業者や観光地等ではキャッシュレス対応を強化する動きもみられる。

1. 4. データ利活用の取り組み状況

1. 4. 1. データ利活用の現状

本章ではこれまで、小売流通業や観光関連業等におけるキャッシュレスの導入事例等を整理してきたが、キャッシュレスの推進によって、支払いという行動がデジタル化され、デジタルデータの生成という意味での社会基盤となる。経済産業省の「キャッシュレス・ビジョン」(2018年4月)では、キャッシュレス推進による経済全体のメリットの一つとして、「キャッシュレスに伴い得られるデータの利活用」を挙げ、「キャッシュレス決済は、デジタル化された価値の移転であることから、膨大なデータが生み出され、それらを民間ビジネスや公共政策へ利用することも実現できる」としている。

官民一体のキャッシュレス推進を背景に、キャッシュレス決済比率が上昇し、購買データ等を収集しやすい環境は着実に整いつつある。DX(下記参照)を推進する小売業等では、キャッシュレス関連データに加え、POSレジ等を通じて蓄積した店舗の売上情報やオープンデータ等を組み合わせて利活用(図表1. 59)することで事業戦略を策定するなど、データ分析による経営の高度化やデータ経営に取り組む動きが広がりをみせている。

図表1. 59 キャッシュレス決済データの利活用の構造



資料：(一社)キャッシュレス推進協議会事務局「データ利活用に向けた周辺環境整備」検討資料

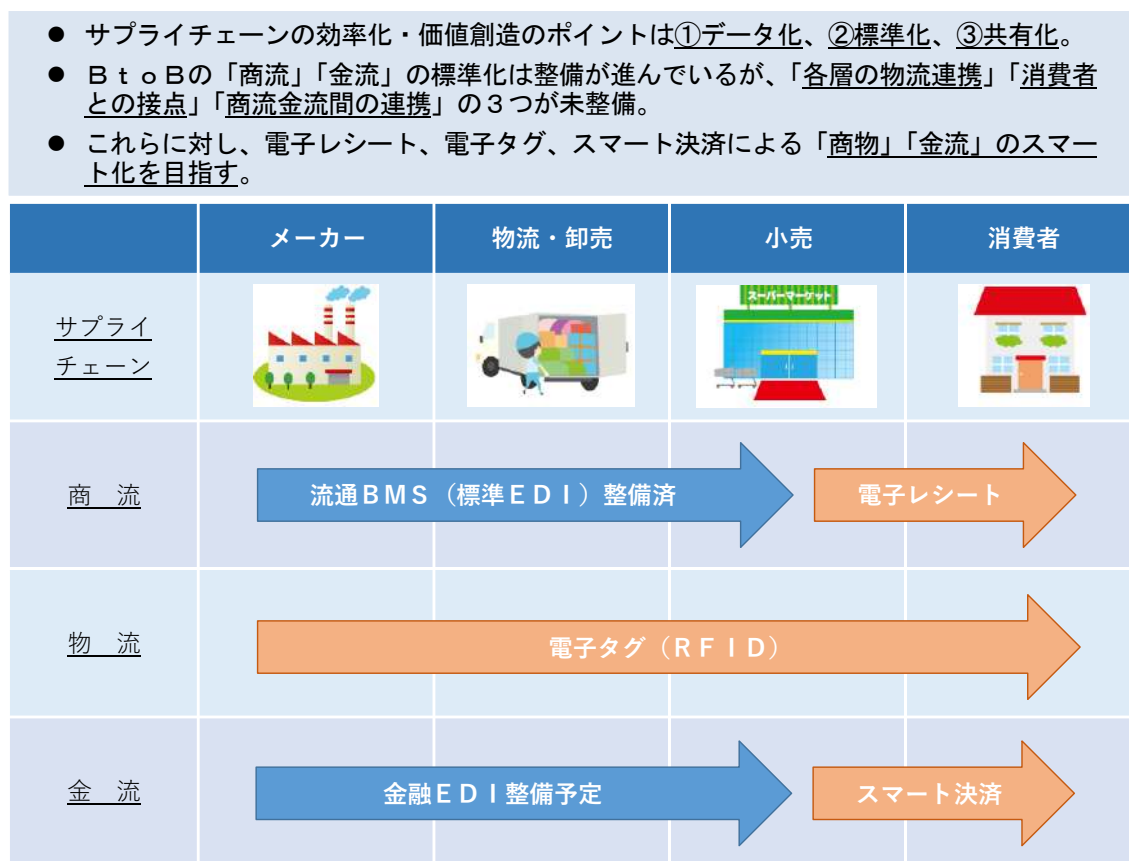
DX (Digital Transformation)：企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること(経済産業省の定義)。

また、卸売業界では、AI等を活用して小売業の「IT化」「デジタル化」への対応を支援したり、データ分析によって品揃えや売り場作り、人員配置を支援したりするなど、小売店舗が抱える課題のソリューションを提供することで新たなビジネスモデルへの転換を図る動きが広がっている(58ページの図表1. 64)。

一方、物流業界では、慢性的な労働力不足の解消のため、IoTやAI等を活用した省力化・自動化といった「スマート物流」が普及しつつある。荷主も含めた商品・物流情報の共有や物流事業者同士のマッチングによって、輸送効率化や最適な配送ルートの確保等を実現する手段としてICT（情報通信技術）の活用が期待されており、ベンチャー企業による安価で使いやすいプラットフォームの提供も広がりを見せている。

メーカー、物流・卸売業者及び消費者を含めたサプライチェーンのスマート化（図表1.60）については、流通BMS（14ページ）の整備等によって「商流」及び「金流」の川上（BtoB）における標準化は進んでいるが、小売と消費者との接点におけるスマート化や各層の物流連携等が未整備となっている。「キャッシュレス・ビジョン」（下記参照）では、サプライチェーンを効率化して新たな価値を創造する上で、データ化、標準化、共有化の3点がポイントとなるとしており、今後、電子レシートや電子タグ等の活用によって、「商流」「物流」「金流」のスマート化も進めることで、全体の更なる効率化、ひいては新たな価値の創造につながる可能性がある。

図表1.60 「商流」「物流」「金流」のスマート化



資料：経済産業省「キャッシュレス・ビジョン」（2018年4月）を基に作成

電子レシート：紙レシートを電子化し、買い物時のデータをスマホアプリ等で受け取る機能

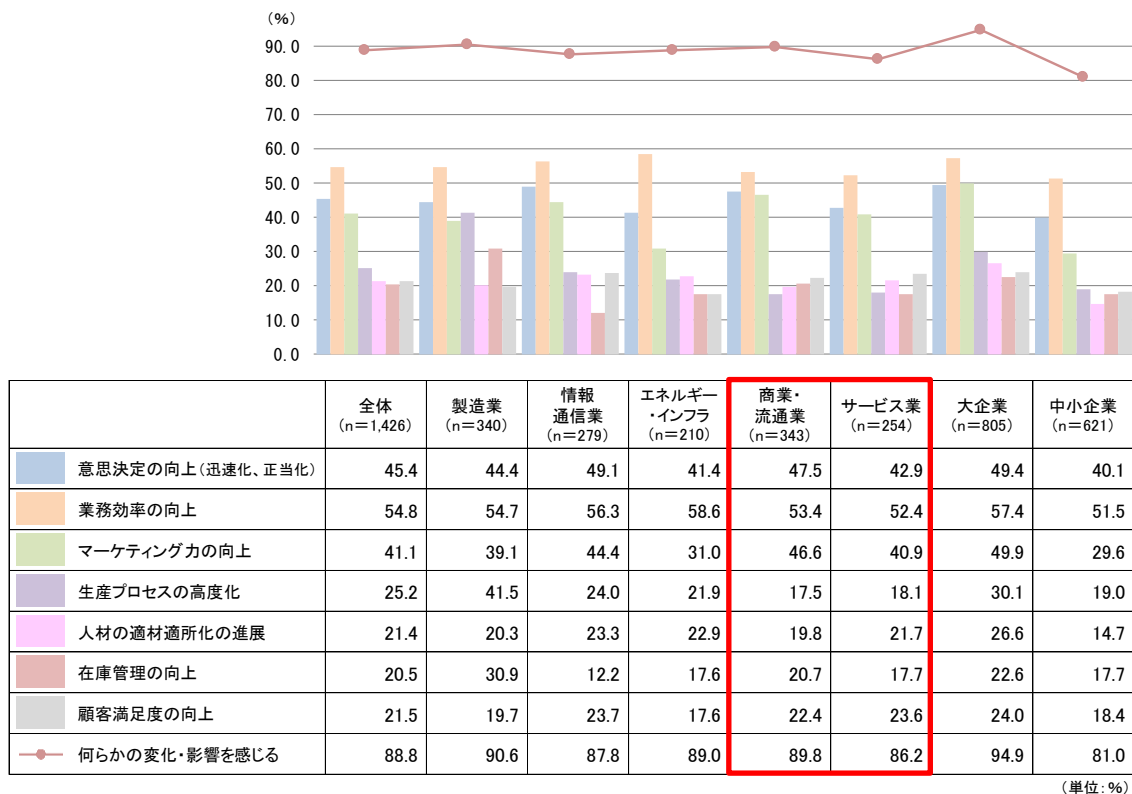
電子タグ（RFID）（Radio Frequency Identification）：ID情報を埋め込んだICタグ（＝RFタグ）と、電磁波を用いた近距離の無線通信によって非接触で情報をやりとりでき、商品の製造日や賞味期限等の情報を記録

1. 4. 2. データ利活用の推進で期待できる効果

総務省の「デジタルデータの経済的価値の計測と活用の現状に関する調査研究」によると（図表1. 6 1）、企業がデータ利活用を進めることによる具体的な変化・影響として、全体と同様に商業・流通業、サービス業では「業務効率の向上」との回答割合が5割超で最も大きい。その他、「意思決定の向上（迅速化、正当化）」「マーケティング力の向上」が4割台となっている。こうした意思決定やマーケティング力の向上等によって、顧客ニーズに合致した商品やサービスの提供や商品開発、新たな販売戦略の構築等を実現できれば、生産性は大きく向上し、ひいては新しい価値の創造につながる。また、需要予測の精度向上によって、店舗における生鮮食品や総菜・弁当類の廃棄を減らすことにつながり、社会問題化している食品ロス対策にもなり得る。

最近では、安価で使いやすいダッシュボード⁵等のB Iツール⁶が市場に投入（156 ページの図表4. 1 5）され、専門的な知識やノウハウのない中小・小規模事業者でも簡易なデータ利活用であれば対応しやすくなっている。高度なデータ利活用については、多くの企業において試行段階にあるものの、今後、データ利活用によって企業価値を高めていく取り組みが広がり、経済やビジネスにとって有益な付加価値を生み出すことが期待されている。

図表1. 6 1 データを活用することによる具体的な変化・影響



資料：総務省「デジタルデータの経済的価値の計測と活用の現状に関する調査研究」（2020年3月）

⁵ さまざまなデータを統合して、一目で理解できるようにビジュアルで表示する管理画面。

⁶ ビジネスインテリジェンスツールの略。企業が蓄積したビッグデータを抽出・加工・分析するためのアプリケーションソフトウェアで、経営管理や売上予測、迅速な意思決定等に活用可能。

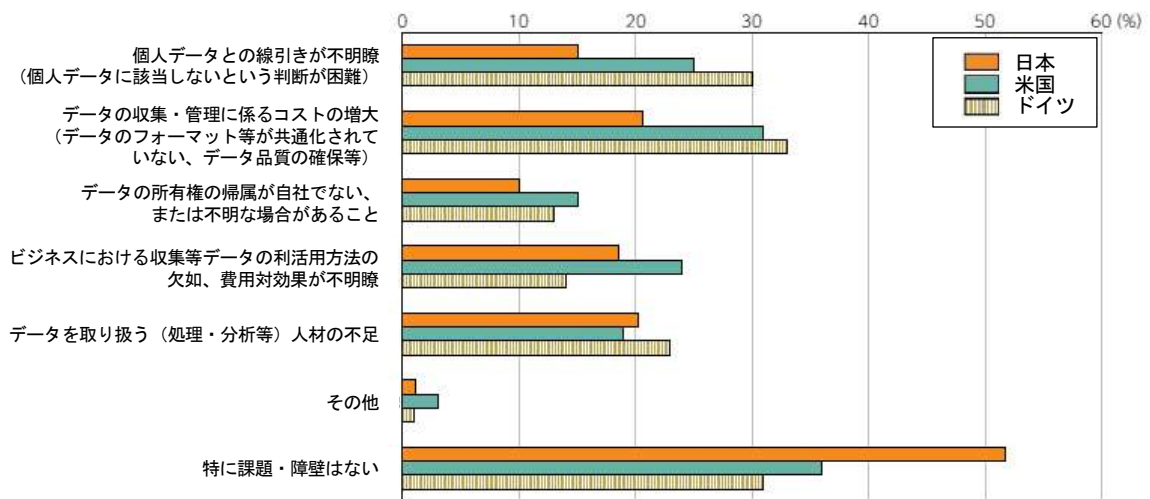
1. 4. 3. データ利活用を推進していく上での課題

以上のように、官民によるキャッシュレス推進の取り組みの背景の一つには、支払決済に付随するデータ利活用に対するニーズがあり、今後、小売流通・観光関連業においてもデータを利活用する動きは広がりを見せていくことが予想される。

但し、企業がデータ利活用によって目的を達成するには、十分なデータの量・種類・質を揃える必要があり、必要なデータが社内にはないケースも多いと考えられる。そうした場合、自社で保有するデータのみならず、オープンデータや複数の企業にまたがるデータの包括的な利活用を進めなければならない。データの利活用範囲を広げるには、データセキュリティや個人情報・プライバシーの保護等の問題を考慮する必要があるが、企業や業種間の壁を越えた協力体制を構築するとともに、ビッグデータ時代を見据えた決済処理の新たなインフラづくり、効率的かつ実効的にデータ取引や流通を活発化させる枠組みの構築に向けて、行政・自治体等の関係主体が適切な方策を講じていくことが求められている。

なお、総務省「デジタルデータの経済的価値の計測と活用の現状に関する調査研究」によると（図表1. 6 2）、パーソナルデータ以外のデータの取り扱いや利活用に関する課題や障壁として、「データの収集・管理に係るコストの増大」「データを取り扱う（処理・分析等）人材の不足」「ビジネスにおける収集等データの利活用方法の欠如、費用対効果が不明瞭」との回答がいずれも2割程度となっている。特に、中小・小規模事業者では、コスト面に不安をもつ企業や、人材が不足する企業も多いとみられる。

図表1. 6 2 パーソナルデータ以外のデータの取り扱いや利活用に関して現在又は今後想定される課題や障壁



資料：総務省「デジタルデータの経済的価値の計測と活用の現状に関する調査研究」（2020年3月）

1. 4. 4. 小売流通業（小売業、卸売業、運輸業等）

小売流通業におけるデータ利活用の事例は以下の通り（55～57 ページの図表 1. 6 3、58 ページの図表 1. 6 4、1. 6 5）である。

小売業の事例をみると、A I カメラを導入して来店客の行動を可視化し、売り場のレイアウトや商品の陳列場所の改善を実現している企業のほか、E C 事業者と連携して購買データやポイント会員のデータを分析し、店舗の販促活動に役立てたり、消費者の趣味・嗜好に合わせたインターネット広告の配信を実施したりする企業がみられる。

また、B t o C におけるデータ利活用だけでなく、B t o B においてもデータを利活用する動きがみられる。卸売業の事例では、A I によるデータ分析によって、川下の小売店だけでなく、川上のメーカー向けの商品開発や販売戦略の策定支援も有償サービスとして本格的な展開を開始する企業等がみられる。

図表 1. 6 3 データ利活用の事例：小売業

■ A I 等を活用した「スマートストア」で蓄積したデータの利活用	
企業	(株)トライアルカンパニー
ディスカウントストアを展開する(株)トライアルカンパニー（福岡県福岡市）は、全国約 250 店舗のうち、A I 等を活用した「スマートストア」を九州で 19 店舗出店。2020 年 7 月には、千葉市に関東 1 号店を出店。A I カメラを数百台設置し、店舗内の人やモノの流れを可視化し、顧客の購買行動や棚の欠品状態を分析。商品が欠品した際にはバックヤードに通知し、蓄積したデータで棚のレイアウト変更も可能。買い物カートに自社開発したタブレット端末とバーコードリーダーを搭載した「スマートショッピングカート」（下写真）は、商品のバーコードをスキャンして買い物かごに入れると合計金額や関連広告を表示し、同社専用のプリペイドカードを読み込むと決済が完了。この A I カメラと「スマートショッピングカート」を組み合わせた「スマートストア」の導入により、来店客のレジでの待ち時間が短縮し、レジカート利用者は未利用者に比べて購買率や来店率が上昇する効果を実現。「スマートストア」で蓄積したデータを活用することで、消費者の買い物体験の高度化やメーカーの新製品開発につなげる方針。2021 年までに 60 店舗を「スマートストア」化する方針で、レジを通さずに商品を購入する「ウォークスルーレジ」、顧客の属性を判断して商品情報を提案する「サイネージ」の導入も検討。なお、「スマートショッピングカート」を(株)リテールパートナーズ(山口県防府市)傘下の(株)丸久(同)が運営するスーパーマーケット「アルク到津店」(福岡県北九州市)に納入し、2020 年 7 月から運用実証実験を開始。2020 年 9 月には、福岡県宮若市に A I 技術の研究開発拠点を開設すると発表。2021 年 5 月に完成予定。閉校した小学校及び中学校の跡地を活用し、店舗への導入を進めている A I カメラや「スマートショッピングカート」の開発等を実施。技術者ら約 100 人の寮も市内に整備。宮若市と連携協定を締結し、公共施設の跡地を活用したまちづくりプロジェクト「リモートワークタウン ムスブ宮若」を推進。開発拠点はプロジェクトの一環で、「スーパーセンタートライアル宮若店（仮称）」の出店のほか、レストランと温泉旅館が一体となった複合型宿泊施設や、衣料や家具、インテリア等の研究拠点も設置。	
 スマートショッピングカート  スマートショッピングカート 端末画像イメージ	

資料：(株)トライアルカンパニー ニュースリリースほか

■ AIカメラによる消費者の店舗内行動の可視化	
企業	サツドラホールディングス(株)ほか
ドラッグストアを展開するサツドラホールディングス(株)（北海道札幌市）は、新型コロナウイルス感染拡大につながるとされる「3密」をAIで防止するシステムを札幌市内の店舗に導入。店舗入り口のカメラで来店客数やマスク着用の有無を感知し、店舗内の混雑度を3段階で表示。システムは国立大学法人北海道大学発スタートアップのAWL(株)（東京都）、ティ・アイ・エル(株)（同）、(株)調和技研（札幌市）の3社が共同開発。導入したAIカメラで消費者の一連の行動を可視化し、売り場のレイアウトや商品の陳列場所の改善を実現。また、店員のレジ打ちや品出し等の「忙しさ」も見える化して最適な人員配置を行っているほか、過去の注文・出荷実績を分析して物流予測も実施。	
■ データ利活用による購買の消費行動の分析	
企業	東急(株)、楽天(株)
東急(株)（東京都）、楽天(株)（同）は、2020年7月、楽天東急プランニング(株)（同）を設立。東急(株)のリテール事業と楽天(株)のオンライン事業とを組み合わせ、両社が蓄積したデータを活用して顧客の消費行動を分析。デジタルマーケティングの強化やクロスチャネルを活用した広告プロダクトの開発、快適な購買体験の提供等を実施する方針。「東急ストア」等の店舗で「楽天ポイントカード」「楽天ペイ」の導入を拡大するほか、楽天(株)のデータ分析技術を活用した潜在需要の把握、購買行動におけるアプリ等による情報発信の効果を検証する実証実験等を実施。	
■ 独自システムの導入によるデータ経営の推進	
企業	(株)スーパーまるまつ
スーパーマーケットを経営する(株)スーパーまるまつ（福岡県柳川市）は、商品ごとに価格や販売数量等を入力した独自システムを活用。商品の販売状況や来店客数等のデータを蓄積し、仕入れの際に気温や天候、曜日から来店客数を予測し、データと照らし合わせて効率的な発注数を決定。実際の販売数に見合った仕入れを実現し、割引や廃棄といった無駄を極力削減するとともに、生鮮食品を最適な数量で仕入れ、実店舗の強みである店頭に並ぶ食材の新鮮さを実現。人口減少・競合参入という厳しい経営環境下で、利便性の向上や固定客の獲得により地域内シェア首位を維持する企業として「中小企業白書（2019年版）」に掲載。	

資料：札幌商工会議所「生産性向上のためのIT活用事例集 Vol. 2」（2019年3月）ほか

■ 提携先の共通ポイントの購買データの分析・活用	
企業	(株)高島屋、(株)ロイヤリティマーケティング
(株)高島屋（大阪府大阪市）は、提携先で共通ポイント「Ponta（ポンタ）」を手掛ける(株)ロイヤリティマーケティング（東京都）等との協業を強化。(株)高島屋が「Ponta」会員の購買データを独自に分析し、商品を提案できる仕組みを2020年10月から稼働。顧客の購入履歴等のビッグデータの分析・活用を本格化することで、データを集客や販促に活かし、新型コロナ感染拡大で売上が落ち込んだ百貨店事業の立て直しを図る方針。同様の取り組みを提携先の(株)NTTドコモ（同）の共通ポイント「dポイント」でも展開していく予定。	
■ 購買データの分析によるデジタル広告の配信	
企業	伊藤忠商事(株)、(株)ファミリーマートほか
伊藤忠商事(株)（東京都）は、(株)NTTドコモ（同）、(株)サイバーエージェント（同）と組み、2020年12月に新会社を設立。完全子会社化した(株)ファミリーマート（同）の購買データや(株)NTTドコモの「dポイント」会員データを分析し、消費者の購買行動に合致したデジタル広告を、(株)ファミリーマートのスマホ決済「ファミペイ」利用者や「dポイント」会員向けに配信。国内のコンビニエンスストアでは初の試み。当面は「ファミペイ」「dポイント」のユーザーがファミリーマートの店舗で商品を購入した際のデータを蓄積・活用。	
■ スマホの公式アプリを活用した購買データの活用検討	
企業	(株)ライフコーポレーション
食品スーパー大手の(株)ライフコーポレーション（大阪府大阪市）は、スマホの公式アプリを使った決済サービスを導入。同社の電子マネー「LaCuCa（ラクカ）」とアプリを紐づけてスマホのみで買い物が可能。カードや現金の受け渡しがなくなり、接触による新型コロナの感染リスクを抑制。アプリを通じて、顧客一人ひとりの購買履歴や過去に使ったクーポン等のデータをAIで分析し、個人に合ったクーポンを自動で発行する仕組みの導入も検討。	
■ AI技術の無償提供	
企業	(株)ZOZO
衣料品通販サイト「ZOZOTOWN」を運営する(株)ZOZO（千葉県千葉市）は、消費者のファッションの好みをAIで分析する技術は無償公開。EC企業向けに、サイト経由で蓄積した2,800万件を超える消費者のビッグデータと、独自の検索・推薦機能をもつソフトウェアを開放。データは商品や顧客を特定できないよう匿名化し、利用規約やプライバシーに配慮。消費者のニーズに合致した商品を選択して表示する機能等に活用でき、ファッション関連のほか、物販や書籍等の多くの分野に応用可能。	

資料：各社ホームページ、日本経済新聞ほか

図表 1. 6 4 データ利活用の事例：卸売業

■ データ分析による取引先提案の強化	
企業	三菱食品(株)
食品卸最大手の三菱食品(株)（東京都）は、データ分析による取引先提案を強化するため、2020 年 4 月、チーフデジタルオフィサーとデジタル戦略本部を新設。小売店向けの販売支援では、A I を活用して消費者の購買行動等を分析し、品揃えや売り場構成の変更、P B（プライベートブランド）商品の開発に活用。また、メーカー向けの商品開発や販売戦略の策定支援も有償サービスとして本格的な展開を開始。取引先の小売店約 10 万店舗の出荷データから地域や業態ごとの売れ行きを分析し、ブランディングや販売戦略、商品開発等の参考情報をメーカーに提供。	
■ データ利活用による小売業のデジタル化支援	
企業	D & S ソリューションズ(株)
食品卸大手の(株)日本アクセス（東京都）の子会社で「情報卸」事業を推進する D & S ソリューションズ(株)（同）は、顧客の年齢や性別といった属性の分かる I D-POS を活用し、消費者の嗜好に合わせたクーポンを配布できる仕組みを開発し、小売店向けに提供。複数の小売事業者と連携した実証実験を実施。D & S ソリューションズ(株)のシステムに、小売事業者のポイントカードやスマホアプリから蓄積したデータを連携し、小売店の販促や発注等の業務効率化を側面支援。取引先のデジタル化を進め、販売増加や取引拡大につなげることが狙い。なお、D & S ソリューションズ(株)は、スマホアプリ「LINE」の「LINE ミニアプリ」を活用し、スーパーマーケット向けにポイントカード連携、チラシ表示、コンテンツ配信等の機能を提供。	

資料：各社ホームページ、日本経済新聞ほか

図表 1. 6 5 データ利活用の事例：運輸業

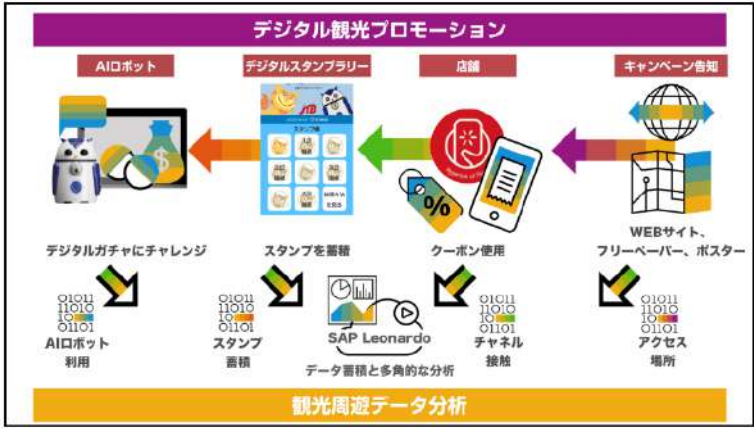
■ 他企業の子会社化でビッグデータの利活用を促進	
企業	鈴与(株)
物流ソリューションを提供する鈴与(株)（静岡県静岡市）は、2020 年 6 月、(株)データビークル（東京都）に出資したと発表。(株)データビークルは高度なプログラミング知識がなくてもビッグデータを活用できるデータサイエンスツールを開発・販売しており、ビッグデータに関するノウハウを鈴与グループの B t o C 事業に活用し、サービス拡充、営業の効率化につなげる方針。(株)データビークルの主力システム「dataDiver」は、業務データを自動で分析用に変換・作成し、統計的に意味のある結果だけを自然言語で分かりやすく表示する分析支援ツール。統計学と機械学習の技術を応用してビッグデータの収集から分析、解析まで行い、経営課題の解決等を実現。鈴与(株)は、A I やビッグデータの活用、D X の取り組みが広がる中、膨大なデータを活用した事業展開が必要不可欠だとして(株)データビークルを子会社化。	

資料：鈴与(株) ニュースリリースほか

1. 4. 5. 観光関連業（宿泊業、飲食業、旅客運送業等）

観光関連業におけるデータ利活用の事例は以下の通り（59～60 ページの図表 1. 6 6）である。観光客の行動等に関する大量のデータをプロモーションやマーケティングに活用する事例のほか、顧客・営業情報等を活用したおもてなしの向上、さらにはAIを活用した来店者数予測による生産性の向上を図る動きがみられる。

図表 1. 6 6 データ利活用の事例：観光関連業

■ デジタル観光プロモーション・観光周遊データ分析	
企業	(株)JTB沖縄、SAPジャパン(株)ほか
(株)JTB沖縄（沖縄県那覇市）とSAPジャパン(株)（東京都）、関電システムズ(株)（大阪府大阪市）は、沖縄県における観光客の行動データを精緻に分析することにより新しい取り組みや課題解決につなげるための実証実験を実施（2019年1月～3月）。「観光移動の分散化」「観光受け入れのスマート化」「顧客価値の最大化」をキーワードに、デジタルを活用した新しい観光の姿を志向。観光課題を解消し、沖縄県を訪れる観光客に高い旅行体験を提供するとともに、沖縄県全体で観光産業の活性化を図ることが狙い。実証実験では、デジタル観光プロモーションとして、(株)JTB沖縄がデジタルクーポンを発行し、飲食店や物産販売店舗に誘客。各店舗には(株)アクアビットスパイラルズ（東京都）のスマートプレートを設置し、観光客がスマホをかざすだけで参加可能なスタンプラリーキャンペーンを展開することで周遊観光を促進。(株)JTB沖縄の那覇空港営業所には、(株)ハタプロ（京都府京都市）の開発したAIロボット「ZUKKU」を設置し、個々の観光客にパーソナライズした観光情報の発信を行うとともに、スタンプラリー参加者から音声認識により「デジタルガチャ」の抽選を受け付けることも可能。	
 （株）JTB ニュースリリース（2018年12月）	
■ 地域観光マーケティングをサポートするクラウドサービス	
企業	(株)JTB
(株)JTB（東京都）は、自治体や日本版DMOに向けて、データを活用した地域観光マーケティングを支援するクラウドサービス「エリア アナライザー」を開発。地域の顧客（来訪者・見込み来訪者・居住者）に関する各種データを取得・集計し、分析するための可視化を行い、具体的な観光商品の開発や改善、プロモーション等を実施。拡張可能で汎用的なクラウドサービスのため、地域の課題に応じた手法（例：ウェブを閲覧した顧客の会員化、IoTセンサーでの動態把握データ参照、観光商品のオンライン販売システムとの連動ほか）を組み合わせカスタマイズすることができ、目的や規模、活用期間に合わせた柔軟なサービス構成が可能。エクセルや別のシステムから取得するデータ等をクラウド上に集約し、目的に応じて可視化することも可能。地域ごとに取得するデータ、連携するサービスを組み合わせカスタマイズすることで、目的や規模、活用期間に合わせた仕組みを構築できる点が特徴。	

資料：(株)JTB ニュースリリースほか

■ データ・デジタルマーケティングの機能強化

企業 | 東日本旅客鉄道(株)

東日本旅客鉄道(株) (東京都) は、2020年5月、「Suica」、MaaS、データマーケティングを三位一体で推進するため、「MaaS・Suica推進本部」を設置。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、「リアルからデジタルへ」「マスからパーソナルへ」といった変化が加速することが見込まれる中、「移動のシームレス化」「多様なサービスのワンストップ化」「データを活用した新サービスの導入」の実現に向けた取り組みを展開。具体的には、「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」と「決済プラットフォーム」の2つのプラットフォームの拡充・連携を加速させ、利便性のさらなる向上を推進。また、移動情報・購入情報・決済情報等のビッグデータを活用したデータマーケティングの展開によって、顧客の個々のニーズに応じたサービスの提供、新サービスの導入につなげる方針。

「MaaS・Suica推進本部」の役割と当社のデータマーケティングのイメージ

- Suica や MaaS のデータのほか、グループ内の様々なデータを活用し、輸送、生活、IT・Suica の3つのサービスを結びつけ、新サービス導入を拡大・加速させるとともに、個別ニーズにきめ細かく対応し、多様なサービスをワンストップで提供する。



東日本旅客鉄道(株) ニュースリリース (2020年5月)

■ 顧客・営業情報等をおもてなしの向上等に活用

企業 | (株)陣屋、(株)陣屋コネクト

ホテル経営の(株)陣屋 (神奈川県秦野市)、(株)陣屋コネクト (同) は、予約・接客・会計・経営・マーケティング等の全ての業務情報を集約・一元管理する旅館・ホテル管理システム「陣屋コネクト」を開発・導入。全従業員にタブレット端末を配布し、共有した顧客・営業情報や宿泊客の状況等を活用して細やかなおもてなしを実現し、売上も大幅増加。「陣屋コネクト」は、本調査の中国地域ヒアリング先であるホテル菊乃家 (広島県廿日市市: 124 ページ) のほか、全国 400 軒以上の宿泊施設に導入 (2021年2月現在)。

■ 全ての業務情報を集約・一元管理するシステムの開発・導入

企業 | (有)ゑびや、(株)EBILAB

老舗食堂「ゑびや大食堂」等を運営する(有)ゑびや (三重県伊勢市) は、レジの集計業務をすべて自動化。2016年にはAIを活用した来店予測システムを導入。同システムは、1日の来店者数や顧客の年齢、売上の情報だけでなく、天候や店舗近隣でのイベント情報等のデータを蓄積することで、AIが45日先まで来店者数を予測。需要動向に合わせて、食材や商品の仕入量やスタッフの配置を調整でき、生産性の向上に寄与。2018年6月には、(有)ゑびやのシステム部門を分社化して(株)EBILAB (同) を設立。席別利用情報や入店購買率等のデータ集計から分析までを自動化してマーケティングを支援するデータ分析ツール「Touch Point BI」を開発。

資料: 各社ホームページほか

1. 4. 6. その他の団体（自治体等）

自治体等によるデータ利活用の事例は以下の通りである（61～63 ページの図表 1. 6 7、63 ページの図表 1. 6 8）。官民連携の動きが広がっているほか、決済事業者やベンダーによるサービスも充実してきた。

図表 1. 6 7 データ利活用の事例：自治体ほか

■ 物流・商流データ基盤（スマート物流サービス）の構築	
企業・団体等	内閣府ほか
内閣府は研究開発事業「戦略的イノベーション創造プログラム（S I P）」の一つとして、「スマート物流サービス研究開発事業」を展開。サプライチェーン全体の最適化を図り、物流・商流分野でのデータを活用した新しい産業や付加価値を創出し、物流・小売業界の人手不足と低生産性の課題を解決することを目指す事業。先行するセキュリティ等の取り組みや、港湾内物流情報の電子化に向けた取り組み等との連携を視野に入れつつ、国内外のサプライチェーン上の様々なプレイヤーが持つ物流・商流データを革新的技術で見える化し、最適化に向けて共有・活用できるオープンでセキュリティの担保された物流・商流データ基盤を構築。現状、個社・同一業界内に限定した取り組みにとどまっているが、サプライチェーン上の垂直・水平プレイヤー間のコネクティビティを高め、オンデマンド、トレーサビリティ等の価値を生み、高い物流品質の維持と荷主・消費者の多様な選択肢の確保を同時に達成し、イノベーションを創出できる物流・商流環境を実現することが狙い。	
内閣府「戦略的イノベーション創造プログラム（S I P）」 スマート物流サービス研究開発計画（案）（2019年8月）	
■ 産学官データを一括検索できる新団体設立	
企業・団体等	（一社）日本 I T 団体連盟ほか
国内最大級の I T 業界団体である（一社）日本 I T 団体連盟（東京都）、（一社）官民データ活用共通プラットフォーム協議会（同）等の 5 つの団体は、2020 年 12 月、「dataex.jp」を設立。各団体に取りまとめるデータを一括検索できるポータルサイトを構築。データの書式や形式の基準統一化にも取り組み、散在するデータを集積して活用できる基盤を構築する方針。革新的な技術やサービスを創出することが狙い。	

資料：内閣府ホームページほか

■ 地方の交通情報ビッグデータの公開	
企業・団体等	(株)JTB、国立大学法人北海道大学ほか
(株)JTB（東京都）や国立大学法人北海道大学（北海道札幌市）等で構成する「地方創生モビリティコンソーシアム」は、北海道内全域のバス路線情報を整備してオープンデータ化。公開したデータは、時刻表や運行ルート、運賃等で、ほぼすべての高速路線バスのデータを収集したほか、道内の路線バス事業者約40社のうち、22社のデータを登録。MaaSの基礎データとしても活用。交通情報の世界標準規格「GTFS」でデータを蓄積。同コンソーシアムが（公社）北海道観光振興機構（同）からの受託事業としてデータベースを整備・公開。地図アプリや乗り換えアプリの開発企業等に提供し、旅行者や住民が路線検索できるよう整備する予定。	
■ 官民連携によるデータ利活用	
企業・団体等	長崎県大村市ほか
長崎県大村市は、2019年11月、4企業・団体で「大村湾データコンソーシアム」を組織。市の保有する国勢調査等のデータと企業・団体が持つ人・モノ・金等のデータを複合的に活用して可視化し、市の新たな施策、企業の販促等に活用して、地域課題を解決するのが狙い。データ利活用促進に向けた人材育成のため、事業者向けの研修会も開催。	
■ データを活用した地域の課題解決	
企業・団体等	兵庫県神戸市、三井住友海上火災保険(株)
兵庫県神戸市は、2020年3月、三井住友海上火災保険(株)（東京都）と包括連携協定を締結。SDGs目標達成に向けた持続可能なまちづくりプロジェクトを目的とし、データを活用した地域の課題解決等において連携。同市は行政保有のデータや民間保有のデータ等を利活用した施策を推進。同社はデータ分析を担う人材を同市に派遣。	
■ データを利活用した新たな観光施策の創出	
企業・団体等	熊本県、日本電気(株)
熊本県と日本電気(株)（東京都）は、2020年8月、顔認証技術等のICT技術を活用し、「持続可能な新しい観光地域づくり」を実現するための包括連携協定を締結。手ぶら決済など、ストレスフリーな観光を体験でき、新型コロナ感染拡大防止にも寄与する顔認証技術等のデジタルデバイスを活用した新しい観光スタイルの検証を実施。また、データを利活用した観光施策の創出と持続可能な仕組みづくりを志向し、蓄積した来訪者の動態データ等を活用して新たな観光コンテンツ等を開発。	
■ W i - F i 環境の整備を通じたデータ利活用	
企業・団体等	山口県長門市、(株)日立システムズ
山口県長門市は、(株)日立システムズ（東京都）と包括連携協定を締結し、市内にW i - F i のアクセスポイントを設置。長門湯本温泉地区では全域でW i - F i が使用でき、観光関連の情報発信を行うほか、屋外店舗でキャッシュレス決済システムの基盤として利用可能。蓄積したデータを見える化・分析してPOSデータと連携し、観光振興や地域産品の消費向上等に活用。こうしたW i - F i 環境を長門市全体で整備する予定。	
■ データ利活用による地域の社会課題の解決	
企業・団体等	（一社）札幌圏地域データ活用推進機構
（一社）札幌圏地域データ活用推進機構（北海道札幌市）は、2019年7月、データ利活用の取り組みを推進するため、札幌市が中心となって設立。地域が抱える観光・交通等における社会課題を解決するとともに、データ利活用によるインバウンドの拡大や新事業分野への展開を模索。	
■ オープンデータの利活用推進	
企業・団体等	（一社）データクレイドル
（一社）データクレイドル（岡山県倉敷市）は、倉敷市が進める「データで紡ぐ高梁川流域連携事業」の実施団体となるなど、中国地域を主な活動エリアとしてオープンデータの推進やその利活用及び「公共データサイエンティスト」の育成等の取り組みを展開。	

資料：各社・各自治体ホームページ、日本経済新聞ほか

■ A I ・ データの研究拠点を開設	
企業・団体等	国立大学法人広島大学
国立大学法人広島大学（本部：広島県東広島市）は、2019 年 10 月、東千田キャンパス（広島市）の東千田未来創生センター内に「A I ・ データイノベーション教育研究センター」を設置。A I、データ解析、I C T 等の研究・教育を企業や行政機関と推進。データサイエンス等の基盤研究に取り組むほか、データ分析等を通じ、企業や行政機関と連携。学内向けのデータサイエンスの教育・研究も実施。	

資料：国立大学法人広島大学ホームページほか

図表 1. 68 データ利活用の事例：決済事業者、ベンダー

■ 統計化したキャッシュレスデータの提供	
企業	(株)ジェーシービー
(株)ジェーシービー（東京都）は、2017 年 5 月から消費統計サービス「JCB 消費 NOW」を開始。キャッシュレスデータを統計化して匿名加工データの消費指数として公開し、自治体やアナリスト、小売業のマーケティング担当者等の会員向けに提供。業種や居住地域、年代、性別ごとの消費傾向の把握や、各項目を組み合わせた分析が可能。データの集計から配信までの所要日数が約 2 週間と早く速報性に優れる点が特徴。2019 年 12 月には、キャッシュレスデータを活用し、「JCB 消費 NOW」の機能を拡充。提供データを 5 種類から 39 種類に増やしたほか、新指数（クレジットカード消費指数ほか）を追加。	
■ キャッシュレスデータを活用したデータ分析支援サービスの提供	
企業	三井住友カード(株)
三井住友カード(株)（東京都）は、従来から保有している膨大なキャッシュレスデータを戦略的に活用すべく、2019 年 10 月、データ分析支援サービス「Custella」を開始。加盟店や提携カードを発行する事業者、自治体等の利用者は匿名加工された統計データから、リピーターや新規顧客、インバウンドの消費動向等を把握可能。料金は月額 5 万円からで、利用者の保有する P O S データ、天候やロコミ等のデータを組み合わせて分析可能な機能も別途提供。2020 年 9 月には、マーケティングリサーチを行う(株)マクロミル（同）と業務提携。同社が各種調査等で収集した外部データと組み合わせて分析の精度を高め、サービスの質を向上させることが狙い。	
■ クラウドによるビッグデータのリアルタイム分析	
企業	日鉄ソリューションズ(株)
日鉄ソリューションズ(株)（東京都）は、2020 年 5 月、クラウドデータウェアハウスのリーディング企業である米国の S n o w f l a k e 社等の海外企業 3 社とパートナー契約を締結。各社が連携してビッグデータを効率的に統合・管理し、リアルタイムな分析を実現するサービスの提供を開始。D X を推進する製造業や流通業向けに販売。	
■ モバイル型 P O S レジを活用した企業の D X 推進	
企業	(株)スマレジ
(株)スマレジ（大阪府大阪市）は、2020 年 7 月、クラウド型の P O S レジ「スマレジ」（147 ページの図表 4. 7）のプラットフォーム「スマレジ・アプリマーケット」の提供を開始。「スマレジ」のユーザーは、ソリューション事業者の開発したアプリを管理画面上で検索・購入し、「スマレジ」と連携して利用可能。P O S データの広範な利活用によって、企業の D X への対応を推進して新たな価値を提供する方針。	

資料：ニッキン、日経ヴェリタス、日経 M J ほか

1. 4. 7. データ利活用の取り組み状況まとめ

a. キャッシュレスの推進等を背景にデータ利活用が進展

キャッシュレスの推進によって、購買データ等を取得しやすくなったことなどを背景に、大手企業を中心に高度なデータ利活用が進展しつつある。

小売流通業では、小売業がEC事業者と連携するなどして、購買データ等をマーケティング手段に活用して企業経営を高度化しようとする動きが広がっている。また、観光関連業では、大手企業においてデータを活用した地域観光マーケティング等の取り組みを実施する動きがみられる。

但し、高度なデータ利活用については、多くの企業において試行の段階にあり、企業・業種間の壁を越えた協力体制の構築等により、今後、データ利活用が一段と進展することが期待されている。

b. データ利活用で業務効率化、迅速な意思決定、マーケティング力の向上等の効果

企業がデータを利活用することで、業務効率化、迅速な意思決定、マーケティング力の向上等の効果が期待できる。これらを通じて、顧客ニーズに合致した商品やサービスの提供や新たな販売戦略の構築等を実現できれば、生産性は大きく向上し、ひいては新しい価値の創造につながることを期待される。

c. データ利活用を進める上でセキュリティやコスト・人手不足等が課題

総務省の調査（54 ページ）によると、パーソナルデータ以外の取り扱いや利活用に関する課題として、コストの増加やデータを取り扱う人材の不足等が挙げられている。セキュリティや個人情報保護に加えて、コストや人材面がデータ利活用を推進していく上での課題となっている。

第2章 中国地域の小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、データ利活用の取り組み状況（アンケート調査結果）

第1章の文献調査では、キャッシュレスについては、官民一体となった取り組みが進展し、導入済の小売流通・観光関連業では業務効率化による生産性向上や売上・顧客の確保といった効果がみられるものの、更なる普及促進を図る上で、「導入コスト」「運用・維持コスト」「資金繰り」の3つが課題となっていることを把握した（36ページ）。また、データ利活用については、新たなITツール等の活用によって大手企業を中心とした取り組みが進展しつつあり、マーケティング力の向上等の効果が期待されているが、セキュリティや個人情報の保護等の問題に加えて、コストの増加やデータを取り扱う人材の不足等が課題となっている（64ページ）。

本章では、中国地域のキャッシュレス導入やデータ利活用の状況、キャッシュレス未導入の理由、キャッシュレス導入やデータ利活用に必要な支援策等について把握することを目的に、中国地域の小売流通・観光関連業に対してアンケート調査を実施した。さらに、そうした企業に対する支援体制や自治体自身のデータ利活用の状況等を把握するため、自治体に対してもアンケート調査を実施した。

なお、企業向けアンケート調査で尋ねたITツール等の導入状況や「次世代消費流通システム」への参画意向等、本章で取り上げなかった回答については、資料編に掲載している。

2. 1. 中国地域の企業向けアンケート調査結果

2. 1. 1. アンケート実施概要（企業）

中国地域の小売流通業及び観光関連業における、キャッシュレスの導入、データ利活用の取り組み状況や効果・課題等を把握するため、中国地域に本社のある小売流通業1,000社、観光関連業1,000社を対象に、アンケート調査を実施した（次ページの図表2.1）。

対象先は、信用調査会社のデータベースを利用して、小売流通業（小売業、卸売業、運輸業等）、観光関連業（宿泊業、飲食業、旅客運送業等）を対象に、総務省「経済センサス」における業種別・県別事業所数の構成比を踏まえて、合計2,000社を無作為抽出した。

アンケート調査は、2020年9月上旬に郵送にて調査票を発送し、11月上旬にかけて郵送にて回収した。有効回答数は248件（小売流通業128先、観光関連業120先）で、回収率は12.4%（小売流通業12.8%、観光関連業12.0%）となった。

なお、回収率が低位にとどまった要因として、アンケート調査の対象先に小規模事業者が多く含まれていた点が挙げられ、新型コロナウイルス感染拡大への対応に追われたことも回収に影響を及ぼしたと考えられる。

図表 2. 1 アンケート調査の対象及び回収状況

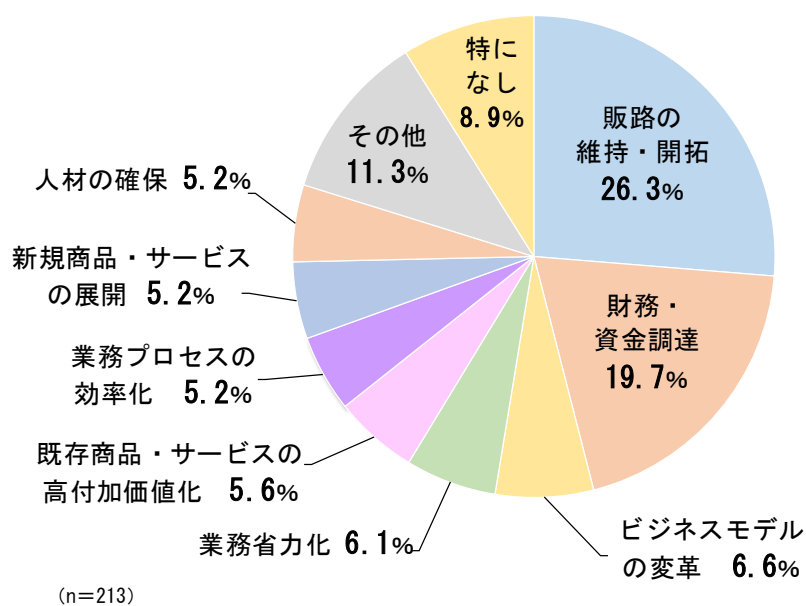
業種	対象・回収状況		
	対象	中国地域に本社のある企業	1,000 社
小売流通業	回収状況	有効回答数	128 社
		回収率	12.8%
観光関連業	回収状況	有効回答数	120 社
		回収率	12.0%

2. 1. 2. アンケート調査結果（企業）

a. 新型コロナ感染拡大による影響を踏まえて、最も深刻化した経営課題

新型コロナ感染拡大による影響を踏まえて、最も深刻化した経営課題（図表 2. 2）については、「販路の維持・開拓」との回答が最も多かった。以下は（「その他」を除く）、「財務・資金調達」「ビジネスモデルの変革」「業務省力化（従業員の負担軽減）」の順であった。

図表 2. 2 最も深刻化した経営課題



業種別（図表 2. 3）にみると、小売流通業では、「販路の維持・開拓」、観光関連業では、「財務・資金調達」がトップとなっている。観光関連業では、新型コロナの影響で宿泊客数が大幅に減少した影響等から、宿泊業を中心に資金繰りが悪化した企業が多かったことが窺える結果となった。

なお、各質問項目において、単純集計とともに、業種別、正規従業員数別、年商別等の傾向を把握するため、クロス集計を実施しているが、そのうち正規従業員数については、中小企業基本法の定義（下表）に基づき、5人以下（本報告書では「小規模事業者」と表現）と6人以上の2区分で分析を行っている。

このクロス集計の結果については、比率に差が見える場合であっても、カイ2乗検定⁷により今回の標本数で検出できる差が認められなかったものについてのコメントは控えた。

図表 2. 3 最も深刻化した経営課題

（単位：％）

		販路の維持・開拓	財務・資金調達	ビジネスモデルの変革	（従業員業務省力化） （従業員の負担軽減）	既存商品・サービスの 高付加価値化	業務プロセスの効率化 （コスト削減）	新規商品の サービスの展開	（労働参加の確保） （人材の確保）
業種	小売流通業（n=106）	36.8	10.4	2.8	1.9	4.7	4.7	7.5	1.9
	小売業（n=63）	34.9	14.3	1.6	1.6	7.9	7.9	9.5	1.6
	卸売業（n=31）	41.9	3.2	3.2	3.2	0.0	0.0	0.0	3.2
	観光関連業（n=107）	15.9	29.0	10.3	10.3	6.5	5.6	2.8	8.4
	宿泊業（n=66）	16.7	30.3	12.1	10.6	7.6	7.6	1.5	9.1
	飲食業（n=22）	18.2	18.2	9.1	9.1	0.0	4.5	4.5	13.6
正規従業員数	5人以下（n=103）	25.2	20.4	3.9	4.9	8.7	5.8	4.9	5.8
	6人以上（n=107）	27.1	17.8	9.3	7.5	2.8	4.7	5.6	4.7
年商	100百万円以下（n=97）	24.7	19.6	4.1	6.2	9.3	4.1	6.2	6.2
	101百万円以上（n=101）	26.7	16.8	9.9	6.9	3.0	6.9	3.0	5.0

* 単純集計の上位8つの項目についてクロス集計

小規模企業者の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	従業員20人以下
商業・サービス業	従業員5人以下

「商業」：卸売業・小売業

「従業員」：常時雇用する従業員

⁷ 2つの比較したい質的変数の独立性（関係があるかないか）を検定するための統計手法。分析結果については、資料編（212～214 ページ）に掲載。

b. キャッシュレスについて

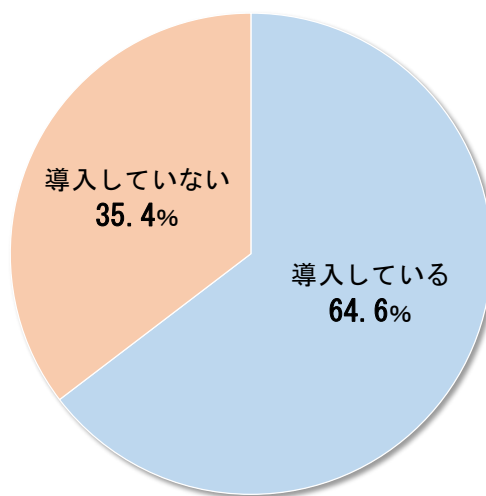
(a) キャッシュレスの導入状況

キャッシュレスの導入状況（図表2.4）については、回答企業のほぼ3分の2が「導入している」とした。

業種別にみると、観光関連業のうち、特に宿泊業で導入が進んでいる。

また、政府によるポイント還元事業をはじめとする官民によるキャッシュレス推進の動きが広がる中、企業規模にかかわらずキャッシュレスの導入が一定程度進んでいることが窺える結果となった。

図表2.4 キャッシュレスの導入状況



(n=246)

(単位：%)

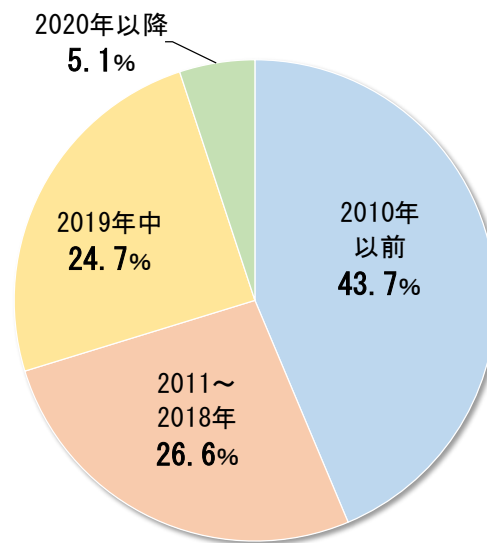
		導入している	導入していない
業種	小売流通業 (n=128)	51.6	48.4
	小売業 (n=76)	72.4	27.6
	卸売業 (n=38)	21.1	78.9
	観光関連業 (n=118)	78.8	21.2
	宿泊業 (n=73)	87.7	12.3
	飲食業 (n=26)	69.2	30.8
正規従業員数	5人以下 (n=118)	66.9	33.1
	6人以上 (n=124)	61.3	38.7
年商	100百万円以下 (n=109)	66.1	33.9
	101百万円以上 (n=113)	65.5	34.5

(b) キャッシュレスの導入時期

キャッシュレスの導入時期（図表 2. 5）については、「2010 年以前」が 4 割超で最も多くなっている。一方、約 3 割が 2019 年以降に導入している。

業種別及び年商別にみると、小売業や宿泊業については比較的早期に導入が進む一方、卸売業や飲食業については大多数が 2011 年以降の導入となっている。また、年商の大きい企業ほど早期にキャッシュレスを導入していることが窺える。

図表 2. 5 キャッシュレスの導入時期



(n=158)

(単位 : %)

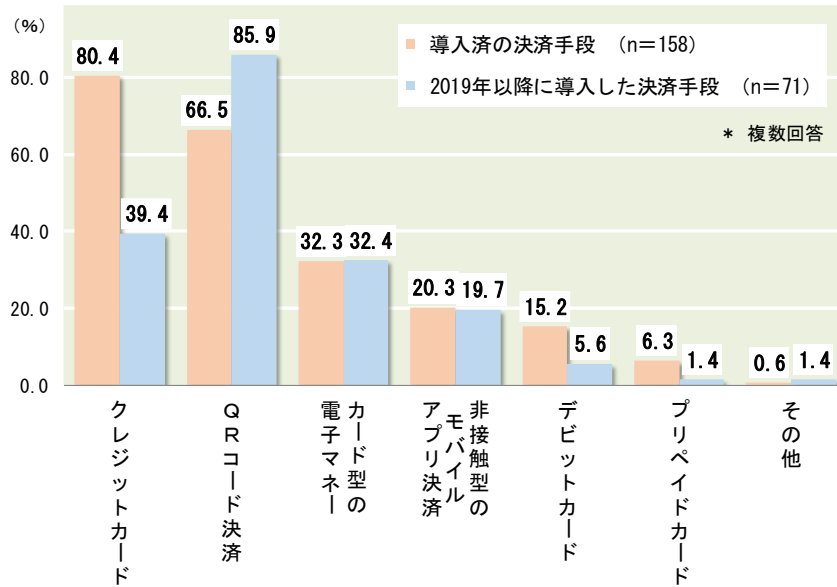
		2010年以前	2011～2018年	2019年中	2020年以降
業種	小売流通業 (n=66)	42.4	18.2	33.3	6.1
	小売業 (n=55)	47.3	14.5	34.5	3.6
	卸売業 (n=8)	12.5	37.5	37.5	12.5
	観光関連業 (n=92)	44.6	32.6	18.5	4.3
	宿泊業 (n=63)	55.6	27.0	12.7	4.8
	飲食業 (n=18)	11.1	38.9	44.4	5.6
正規従業員数	5人以下 (n=78)	34.6	32.1	26.9	6.4
	6人以上 (n=76)	55.3	19.7	21.1	3.9
年商	100百万円以下 (n=72)	34.7	29.2	27.8	8.3
	101百万円以上 (n=74)	55.4	20.3	21.6	2.7

(c) 導入済のキャッシュレス決済手段

導入済のキャッシュレス決済手段（図表2. 6）は、「クレジットカード」が約8割、「QRコード決済（PayPay、楽天ペイ、LINE Pay ほか）」が6割台半ば、「カード型の電子マネー（Suica・ICOCA、nanaco、WAON ほか）」が3割強、「非接触型のモバイルアプリ決済（おサイフケータイ、Apple Pay ほか）」が約2割となっている。

業種別にみると、「QRコード決済」の導入割合は、観光関連業のうち飲食業で特に高い。

図表2. 6 導入済のキャッシュレス決済手段



(単位: %)

			クレジットカード	QRコード決済 (PayPay、楽天ペイ、LINE Pay ほか)	カード型の電子マネー (Suica・ICOCA、nanaco、WAON ほか)	非接触型のモバイルアプリ決済 (おサイフケータイ、Apple Pay ほか)	デビットカード
導入済の決済手段	業種	小売流通業 (n=65)	80.0	66.2	32.3	24.6	9.2
		小売業 (n=55)	80.0	69.1	29.1	27.3	9.1
		卸売業 (n=7)	85.7	57.1	57.1	0.0	0.0
		観光関連業 (n=93)	80.6	66.7	32.3	17.2	19.4
		宿泊業 (n=64)	87.5	57.8	32.8	18.8	25.0
		飲食業 (n=18)	66.7	94.4	50.0	22.2	5.6
	正規従業員数	5人以下 (n=78)	79.5	71.8	32.1	19.2	15.4
		6人以上 (n=76)	82.9	61.8	32.9	21.1	14.5
	年商	100百万円以下 (n=71)	80.3	74.6	32.4	15.5	12.7
		101百万円以上 (n=74)	82.4	59.5	33.8	24.3	17.6

* 単純集計（導入済の決済手段）の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

これらの決済手段のうち、2019年以降に導入した決済手段（前ページの図表2. 6）に限ると、「QRコード決済」との回答が特に目立った。

また、「QRコード決済」は、企業規模（年商）にかかわらず導入が進んだことが窺える（図表2. 7）。

「QRコード決済」については、決済手数料が高いとされるクレジットカードや電子マネーと比べて、決済手数料が無料（期間限定を含む）で決済端末が不要というメリットがあり、「PayPay」等の大手決済事業者が積極的なマーケティング投資によって会員獲得を推進するとともに、大規模かつ急速な加盟店の開拓を進めたことで導入が進んだとみられる。

図表2. 7 2019年以降に導入したキャッシュレス決済手段

（単位：％）

			クレジットカード	QRコード決済 (PayPay、楽天ペイ、LINE Payほか)	カード型の電子マネー (Suica・ICOCA、nanaco、WAONほか)	非接触型のモバイルアプリ決済 (Apple Payほか)
導入した9年以降に	業種	小売流通業 (n=33)	45.5	75.8	39.4	24.2
		小売業 (n=27)	40.7	81.5	33.3	29.6
		卸売業 (n=5)	60.0	60.0	80.0	0.0
		観光関連業 (n=38)	34.2	94.7	26.3	15.8
		宿泊業 (n=26)	30.8	92.3	23.1	15.4
		飲食業 (n=10)	50.0	100.0	40.0	20.0
	正規従業員数	5人以下 (n=39)	43.6	87.2	41.0	23.1
		6人以上 (n=30)	36.7	83.3	23.3	16.7
	年商	100百万円以下 (n=38)	44.7	86.8	36.8	18.4
		101百万円以上 (n=30)	33.3	83.3	30.0	23.3

* 単純集計（2019年以降に導入した決済手段）の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

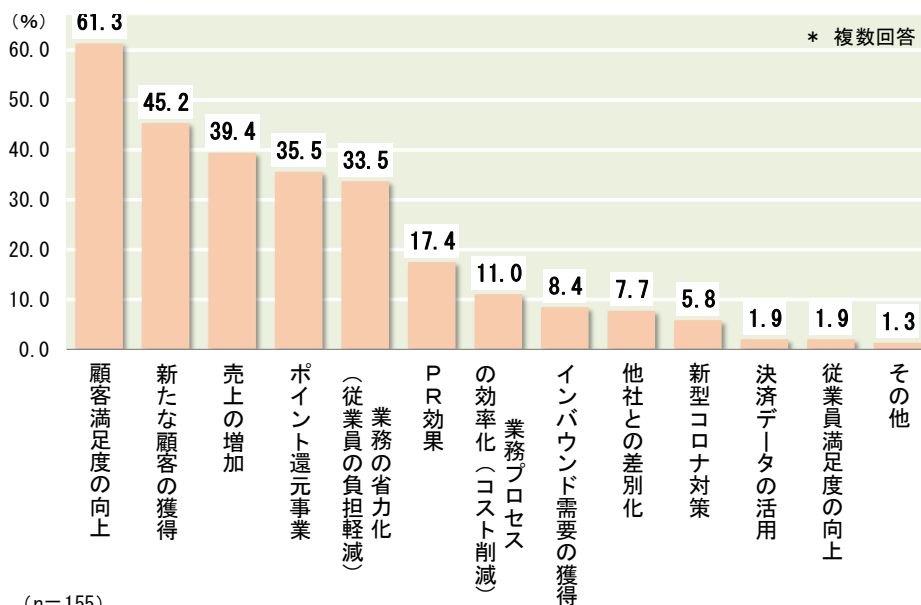
(d) キャッシュレスを導入したきっかけ（解決したい課題）

キャッシュレスを導入したきっかけ（図表2. 8）については、「顧客満足度の向上」との回答が最も多い。次いで、「新たな顧客の獲得」「売上の増加」「ポイント還元事業」「業務の省力化（従業員の負担軽減）」などとなっている。

業種別にみると、小売流通業では「ポイント還元事業」と回答した割合が観光関連業を大きく上回っている。

企業規模別では、正規従業員数5人以下の小規模事業者や年商100百万円以下の企業において、顧客満足度の向上や新規顧客の開拓等を目的にキャッシュレスを導入した企業が目立つ。

図表2. 8 キャッシュレスを導入したきっかけ



(単位: %)

		顧客満足度の向上	新たな顧客の獲得	売上の増加	ポイント還元事業	業務の省力化 (従業員の負担軽減)	PR効果	業務プロセス の効率化 (コスト削減)
業種	小売流通業 (n=63)	58.7	47.6	46.0	44.4	31.7	17.5	9.5
	小売業 (n=53)	66.0	49.1	50.9	45.3	28.3	18.9	9.4
	卸売業 (n=7)	14.3	42.9	28.6	14.3	57.1	14.3	14.3
	観光関連業 (n=92)	63.0	43.5	34.8	29.3	34.8	17.4	12.0
	宿泊業 (n=63)	66.7	44.4	28.6	28.6	39.7	19.0	14.3
	飲食業 (n=18)	50.0	50.0	50.0	44.4	33.3	11.1	11.1
正規従業員数	5人以下 (n=77)	67.5	53.2	45.5	35.1	20.8	19.5	6.5
	6人以上 (n=75)	56.0	38.7	34.7	36.0	48.0	14.7	16.0
年商	100百万円以下 (n=71)	70.4	53.5	39.4	38.0	23.9	16.9	4.2
	101百万円以上 (n=73)	53.4	38.4	42.5	31.5	46.6	17.8	16.4

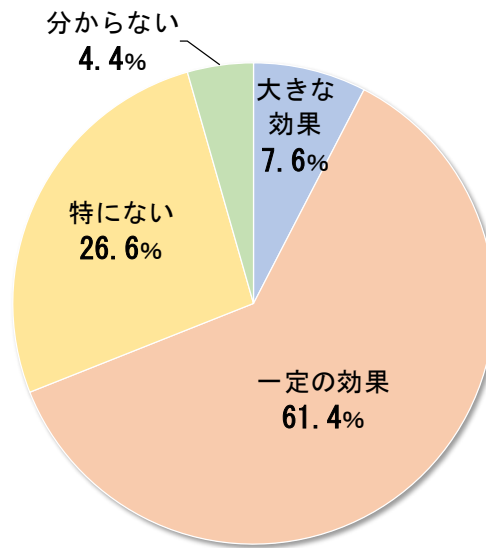
* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

(e) キャッシュレス導入による効果

キャッシュレス導入による効果（図表2. 9）については、「大きな効果があった」とする企業が1割弱、「一定の効果があった」とする企業が6割程度となっている。一方、「特にない」あるいは「分からない」とする企業は3割程度にとどまっている。

業種や企業規模別にみても、導入する決済手段や導入後の運用次第では、一定の効果を獲得できることが示された。

図表2. 9 キャッシュレス導入による効果



(n=158)

(単位：%)

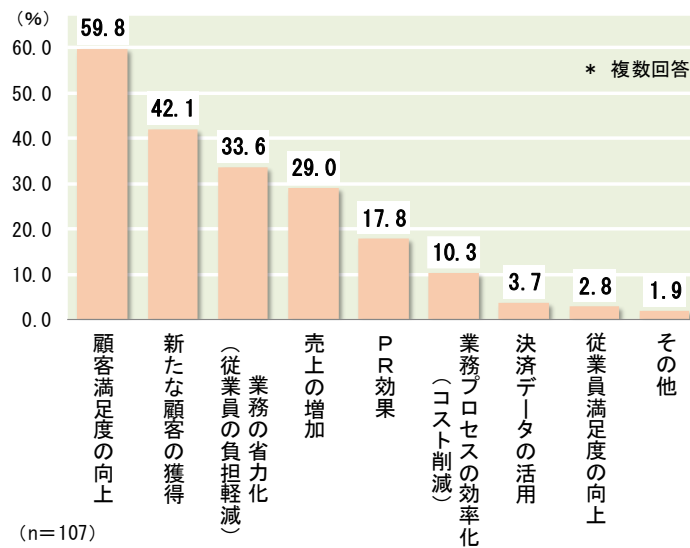
		大きな効果があった	一定の効果があった	特にない	分からない
業種	小売流通業 (n=66)	9.1	66.7	21.2	3.0
	小売業 (n=55)	9.1	65.5	23.6	1.8
	卸売業 (n=8)	12.5	87.5	0.0	0.0
	観光関連業 (n=92)	6.5	57.6	30.4	5.4
	宿泊業 (n=63)	6.3	55.6	31.7	6.3
	飲食業 (n=18)	5.6	72.2	22.2	0.0
正規従業員数	5人以下 (n=79)	10.1	60.8	27.8	1.3
	6人以上 (n=75)	5.3	62.7	24.0	8.0
年商	100百万円以下 (n=72)	11.1	56.9	29.2	2.8
	101百万円以上 (n=73)	5.5	71.2	20.5	2.7

(f) キャッシュレス導入による具体的な効果

キャッシュレス導入による具体的な効果（図表2. 10）については、「顧客満足度の向上」との回答が最も多く、レジで小銭のやりとりにかかることなく、現金不要で手ぶらで簡単に買い物が可能となるなど、消費者の利便性向上の面で多くの企業が効果を感じている。次いで、「新たな顧客の獲得」「業務の省力化（従業員の負担軽減）」の順となっている。

業種別にみると、特に小売業で「売上の増加」の効果を感じている企業が目立つ。

図表2. 10 キャッシュレス導入による具体的な効果



(単位: %)

		顧客満足度の向上	新たな顧客の獲得	業務の省力化 (従業員の負担軽減)	売上の増加	PR効果	業務プロセス (コスト削減)の効率化
業種	小売流通業 (n=49)	59.2	51.0	24.5	42.9	22.4	12.2
	小売業 (n=41)	65.9	48.8	24.4	48.8	24.4	14.6
	卸売業 (n=7)	14.3	57.1	28.6	14.3	14.3	0.0
	観光関連業 (n=58)	60.3	34.5	41.4	17.2	13.8	8.6
	宿泊業 (n=39)	59.0	28.2	48.7	12.8	10.3	7.7
	飲食業 (n=14)	57.1	42.9	28.6	21.4	21.4	14.3
正規従業員数	5人以下 (n=56)	67.9	48.2	19.6	32.1	16.1	3.6
	6人以上 (n=49)	49.0	36.7	51.0	26.5	20.4	18.4
年商	100百万円以下 (n=49)	69.4	49.0	18.4	32.7	14.3	2.0
	101百万円以上 (n=54)	50.0	37.0	48.1	24.1	20.4	16.7
導入時期	2018年以前 (n=75)	57.3	38.7	38.7	29.3	16.0	10.7
	2019年以降 (n=31)	64.5	48.4	22.6	25.8	22.6	9.7
導入済の決済手段	クレジットカード (n=90)	61.1	43.3	34.4	28.9	15.6	10.0
	QRコード決済 (n=74)	59.5	44.6	31.1	28.4	23.0	13.5
	カード型の電子マネー (n=40)	65.0	42.5	27.5	30.0	17.5	5.0
	非接触型のモバイルアプリ決済 (n=25)	68.0	56.0	32.0	36.0	20.0	12.0

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

企業規模別にみると、「業務の省力化」については、年商が大きい企業ほど、また、「顧客満足度の向上」「新たな顧客の獲得」については、年商が小さい企業ほど効果があったと評価している傾向がみられる。

なお、キャッシュレス導入のきっかけと効果の関係性（図表2. 11）をみると、きっかけとして「顧客満足度の向上」を回答した企業の8割が同項目を効果に挙げているのに対し、「新たな顧客の獲得」は6割台、「売上の増加」は5割台となっており、狙い通りの効果が出ていない企業が一部にみられる。

図表2. 11 キャッシュレス導入による具体的な効果

（単位：％）

		導入による具体的な効果					
		顧客満足度の向上	新たな顧客の獲得	（従業員業務の負担軽減）	売上の増加	PR効果	業務プロセスの効率化（コスト削減）
導入のきっかけ	顧客満足度の向上（n=65）	80.0	36.9	29.2	26.2	18.5	7.7
	新たな顧客の獲得（n=56）	62.5	64.3	25.0	39.3	21.4	8.9
	売上の増加（n=50）	68.0	48.0	26.0	54.0	20.0	10.0
	ポイント還元事業（n=39）	71.8	38.5	28.2	25.6	33.3	17.9
	業務の省力化（n=41）	41.5	43.9	70.7	19.5	12.2	19.5
	PR効果（n=24）	75.0	58.3	16.7	33.3	45.8	4.2
	業務プロセスの効率化（n=14）	42.9	35.7	64.3	14.3	14.3	42.9

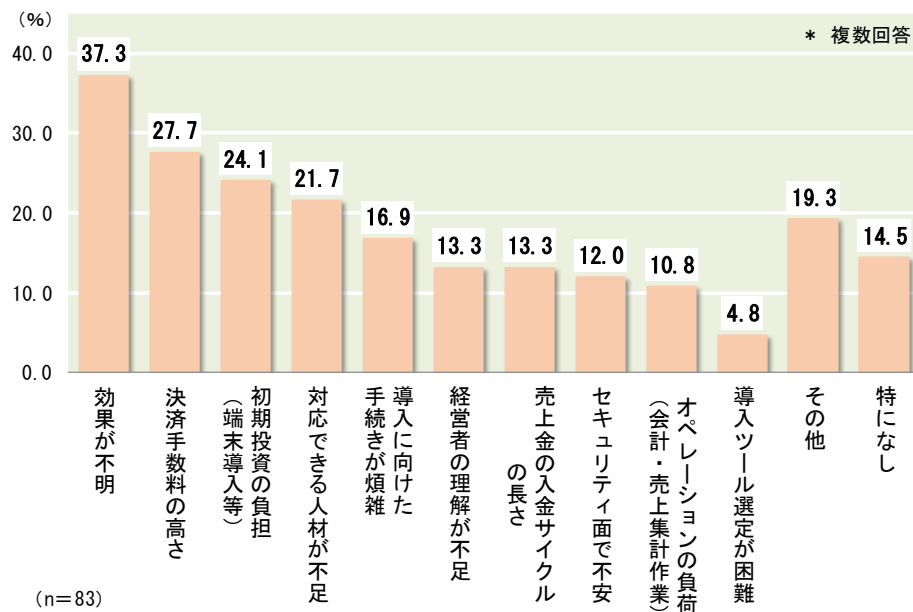
* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

(g) キャッシュレスを導入していない理由（未導入の企業）

キャッシュレスを導入していない理由（図表2. 12）については、「効果が不明」との回答が最も多い。次いで、「決済手数料の高さ」「初期投資の負担（端末導入等）」「対応できる人材が不足」の順となっている。導入による効果を疑問視する企業が目立つほか、コスト負担や人材不足がキャッシュレスを推進する上での隘路の一つとなっている。

企業規模別に「決済手数料の高さ」を挙げる企業の割合をみると、特に売上規模の小さい事業者で決済手数料の高さが導入の阻害要因となっていることが窺える。

図表2. 12 キャッシュレスを導入していない理由



(単位：%)

		効果が不明	決済手数料の高さ	初期投資の負担（端末導入等）	対応できる人材が不足	導入に向けた手続きが煩雑	経営者の理解が不足	売上金の入金サイクルの長さ	セキュリティ面で不安	オペレーションの負担（会計・売上集計作業）
業種	小売流通業 (n=59)	42.4	16.9	15.3	15.3	11.9	13.6	6.8	11.9	8.5
	小売業 (n=20)	55.0	40.0	25.0	20.0	20.0	20.0	10.0	15.0	15.0
	卸売業 (n=28)	35.7	7.1	14.3	17.9	7.1	10.7	7.1	14.3	7.1
	観光関連業 (n=24)	25.0	54.2	45.8	37.5	29.2	12.5	29.2	12.5	16.7
	宿泊業 (n=8)	12.5	62.5	62.5	50.0	12.5	25.0	62.5	0.0	0.0
	飲食業 (n=8)	12.5	50.0	25.0	50.0	25.0	12.5	12.5	25.0	25.0
正規従業員数	5人以下 (n=35)	48.6	37.1	22.9	25.7	20.0	8.6	14.3	8.6	11.4
	6人以上 (n=48)	29.2	20.8	25.0	18.8	14.6	16.7	12.5	14.6	10.4
年商	100百万円以下 (n=36)	36.1	44.4	33.3	38.9	33.3	13.9	19.4	13.9	16.7
	101百万円以上 (n=38)	34.2	13.2	18.4	10.5	5.3	15.8	5.3	7.9	7.9

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

c. データの利活用について

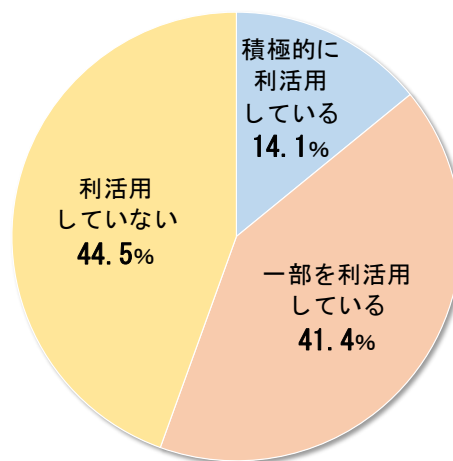
(a) データの利活用状況

データの利活用状況（図表 2. 1 3）については、「積極的に利活用している」が1割台半ば、「一部を利活用している」が4割強で、回答企業の過半数がデータを利活用していることになる。

業種別にデータを利活用している企業の割合（「積極的に利活用している」あるいは「一部を利活用している」）をみると、宿泊業では3社に2社が利活用しており、顧客管理システムの導入等から、データを利活用しやすい環境が整っていることが背景にあると考えられる。

正規従業員数別や年商別に利活用割合をみると、規模の大きな企業ほどデータの利活用が進んでいる傾向がみてとれる。

図表 2. 1 3 データの利活用状況



(n=227)

(単位：%)

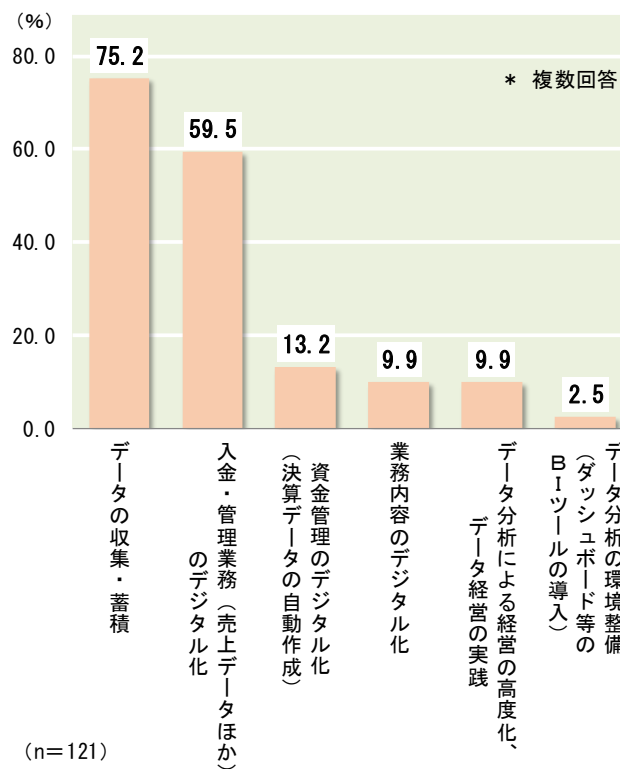
		積極的に 利活用している	一部を 利活用している	利活用 していない
業種	小売流通業 (n=116)	12.1	38.8	49.1
	小売業 (n=68)	14.7	36.8	48.5
	卸売業 (n=34)	11.8	41.2	47.1
	観光関連業 (n=111)	16.2	44.1	39.6
	宿泊業 (n=69)	20.3	46.4	33.3
	飲食業 (n=24)	8.3	37.5	54.2
正規従業員数	5人以下 (n=105)	11.4	28.6	60.0
	6人以上 (n=119)	16.8	52.1	31.1
年商	100百万円以下 (n=100)	9.0	33.0	58.0
	101百万円以上 (n=106)	20.8	50.0	29.2
キャッシュレスの 導入状況	導入している (n=150)	16.0	45.3	38.7
	導入していない (n=76)	10.5	32.9	56.6
ITツール等を活用した 生産性向上等の取り組み	取り組んでいる (n=100)	23.9	60.2	15.9
	取り組んでいない (n=106)	8.1	29.6	62.2

(b) データの利活用レベル

データの利活用レベル（図表 2. 1 4）については、「データの収集・蓄積」が7割台半ば、売上データ等の「入金・管理業務のデジタル化」が約6割となっている。全体の9割超がいずれかの項目を回答しており、データの可視化（見える化）については、多くの企業が取り組んでいることになる。

一方、より高度なデータ利活用については、「資金管理のデジタル化（決済データの自動作成）」「業務内容のデジタル化」「データ分析による経営の高度化、データ経営の実践」「データ分析の環境整備（ダッシュボード等のBIツールの導入）」のいずれも回答が少数であり、データ経営等によるビジネスモデルの変革を志向した取り組みは限定的となっている。

図表 2. 1 4 データの利活用レベル



データの利活用レベルを企業規模別（図表2. 15）にみると、「データの収集・蓄積」及び「入金・管理業務のデジタル化」については、業種や企業規模を問わず多くの企業で実施されている。

一方、「資金管理のデジタル化」「業務内容のデジタル化」「データ分析による経営の高度化、データ経営の実践」「データ分析の環境整備」に取り組んでいる企業は限定的である。

図表2. 15 データの利活用レベル

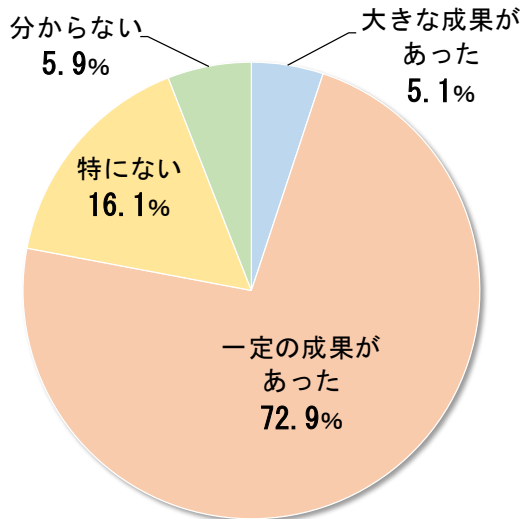
（単位：％）

		データの収集・蓄積	入金・管理業務のデジタル化（売上データほか）	資金管理のデジタル化（決算データの自動作成）	業務内容のデジタル化	データ分析による経営の高度化、データ経営の実践	データ分析の環境整備（ダッシュボード等のBIツールの導入）
業種	小売流通業（n=58）	69.0	63.8	8.6	10.3	8.6	1.7
	小売業（n=34）	67.6	67.6	5.9	8.8	14.7	0.0
	卸売業（n=18）	77.8	61.1	11.1	11.1	0.0	0.0
	観光関連業（n=63）	81.0	55.6	17.5	9.5	11.1	3.2
	宿泊業（n=44）	84.1	54.5	15.9	9.1	9.1	4.5
	飲食業（n=11）	63.6	45.5	27.3	9.1	27.3	0.0
正規従業員数	5人以下（n=40）	72.5	60.0	5.0	7.5	10.0	5.0
	6人以上（n=79）	75.9	60.8	17.7	10.1	10.1	1.3
年商	100百万円以下（n=41）	75.6	56.1	4.9	12.2	12.2	2.4
	101百万円以上（n=73）	76.7	63.0	17.8	6.8	9.6	2.7
キャッシュレスの導入状況	導入している（n=88）	77.3	60.2	13.6	10.2	11.4	2.3
	導入していない（n=32）	71.9	59.4	9.4	9.4	6.3	3.1
ITツール等を活用した生産性向上等の取り組み	取り組んでいる（n=71）	76.1	67.6	16.9	12.7	9.9	4.2
	取り組んでいない（n=49）	75.5	46.9	8.2	6.1	10.2	0.0

(c) データの利活用による全般的な成果

データ利活用による全般的な成果（図表 2. 1 6）については、7 割超が「一定の成果があった」と回答しているものの、「大きな成果があった」との回答は 1 割未満にとどまる。

図表 2. 1 6 データの利活用による全般的な成果



(n=118)

(単位：%)

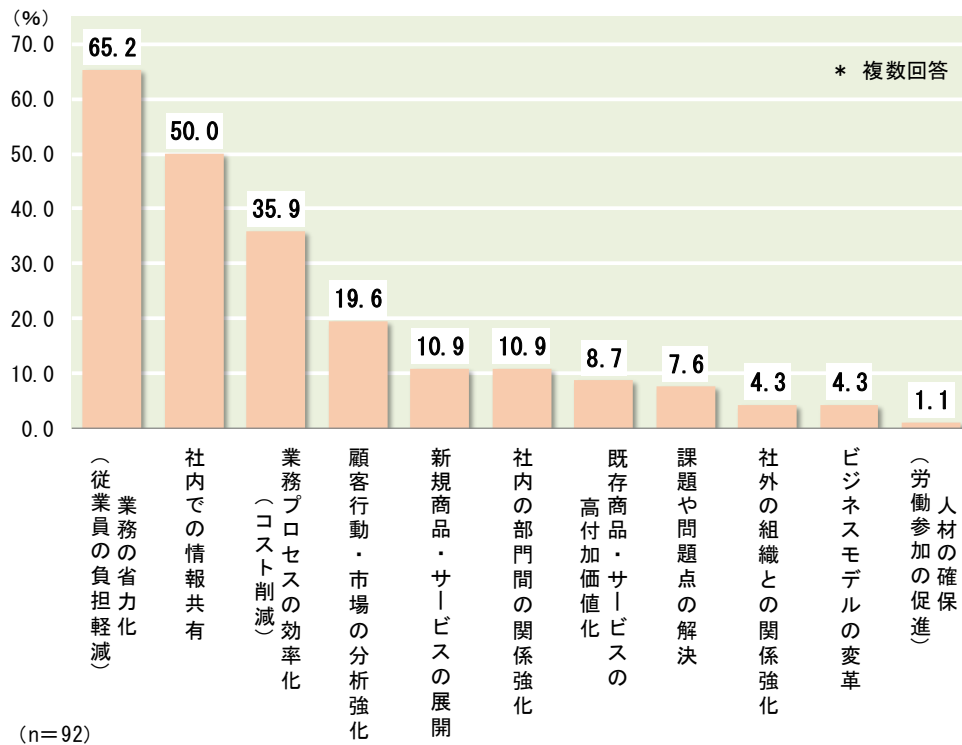
		大きな成果があった	一定の成果があった	特にない	分からない
業種	小売流通業 (n=55)	5.5	76.4	9.1	9.1
	小売業 (n=32)	6.3	71.9	12.5	9.4
	卸売業 (n=18)	5.6	83.3	0.0	11.1
	観光関連業 (n=63)	4.8	69.8	22.2	3.2
	宿泊業 (n=43)	4.7	72.1	20.9	2.3
	飲食業 (n=11)	0.0	72.7	27.3	0.0
正規従業員数	5人以下 (n=39)	5.1	64.1	23.1	7.7
	6人以上 (n=77)	5.2	77.9	11.7	5.2
年商	100百万円以下 (n=40)	7.5	67.5	20.0	5.0
	101百万円以上 (n=71)	4.2	77.5	11.3	7.0
キャッシュレスの導入状況	導入している (n=85)	3.5	72.9	17.6	5.9
	導入していない (n=32)	9.4	75.0	9.4	6.3
ITツール等を活用した生産性向上等の取り組み	取り組んでいる (n=70)	5.7	80.0	10.0	4.3
	取り組んでいない (n=47)	4.3	61.7	25.5	8.5
データの利活用レベル	データの見える化 (n=110)	5.5	74.5	13.6	6.4
	データのデジタル化 (n=23)	8.7	87.0	4.3	0.0
	データ分析 (n=14)	14.3	71.4	7.1	7.1

* データの利活用レベル：「データの見える化」は「データの収集・蓄積」あるいは「入金・管理業務のデジタル化」と回答した企業、「データのデジタル化」は「資金管理のデジタル化」あるいは「業務内容のデジタル化」と回答した企業、「データ分析」は「データ分析による経営の高度化、データ経営の実践」あるいは「データ分析の環境整備」と回答した企業

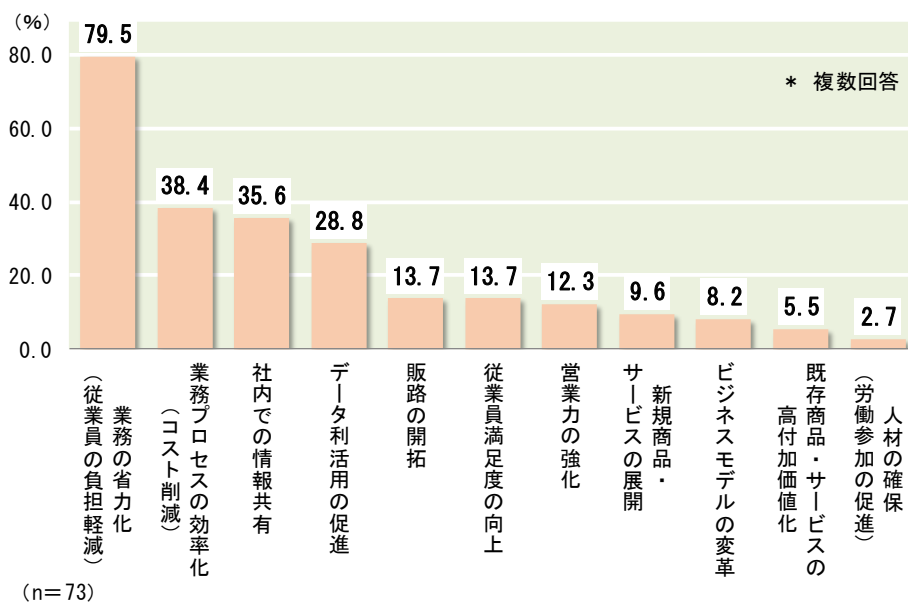
(d) データの利活用による具体的な成果

データ利活用による具体的な成果（図表2. 17）としては、「業務の省力化（従業員の負担軽減）」との回答がトップとなっている。次いで、「社内での情報共有」「業務プロセスの効率化（コスト削減）」の順で、上位3項目は、ITツール等を活用した生産性向上等の取り組みによる具体的な成果（下図及び資料編201ページ）と同じである。

図表2. 17 データの利活用による具体的な成果



(参考) ITツール等を活用した生産性向上等の取り組みによる具体的な成果



データの利活用による具体的な成果を業種別（図表２．１８）にみると、小売流通業では「業務の省力化」「社内での情報共有」「業務プロセスの効率化」との回答が目立つ一方、「新規商品・サービスの展開」を挙げた企業はみられなかった。これに対し、観光関連業では、飲食業で「新規商品・サービスの展開」との回答が小売流通業と比べて相対的に多かった。

また、キャッシュレスを導入している企業では、キャッシュレスを導入していない企業と比べて、「顧客行動・市場の分析強化」との回答が目立ち、キャッシュレスと組み合わせてデータ利活用に取り組むことで、より付加価値の高い成果を志向している。

図表２．１８ データの利活用による具体的な成果

（単位：％）

		（従業員 業務の 負担軽減）	社内での 情報共有	業務プロセスの 効率化 （コスト削減）	顧客行動・市場の 分析強化	新規商品・サービスの 展開	社内の部門間の 関係強化
業種	小売流通業（n=45）	64.4	51.1	46.7	15.6	0.0	6.7
	小売業（n=25）	56.0	60.0	56.0	24.0	0.0	0.0
	卸売業（n=16）	68.8	37.5	31.3	6.3	0.0	12.5
	観光関連業（n=47）	66.0	48.9	25.5	23.4	21.3	14.9
	宿泊業（n=33）	72.7	45.5	27.3	21.2	18.2	12.1
	飲食業（n=8）	50.0	62.5	25.0	25.0	37.5	37.5
正規従業員数	5人以下（n=27）	55.6	40.7	40.7	29.6	11.1	11.1
	6人以上（n=64）	68.8	53.1	32.8	14.1	10.9	9.4
年商	100百万円以下（n=30）	50.0	40.0	23.3	23.3	20.0	13.3
	101百万円以上（n=58）	70.7	56.9	41.4	15.5	6.9	8.6
キャッシュレスの 導入状況	導入している（n=65）	61.5	50.8	35.4	24.6	13.8	12.3
	導入していない（n=27）	74.1	48.1	37.0	7.4	3.7	7.4
ＩＴツール等を活用した 生産性向上等の取り組み	取り組んでいる（n=60）	78.3	50.0	40.0	20.0	10.0	13.3
	取り組んでいない（n=31）	38.7	51.6	25.8	19.4	12.9	6.5

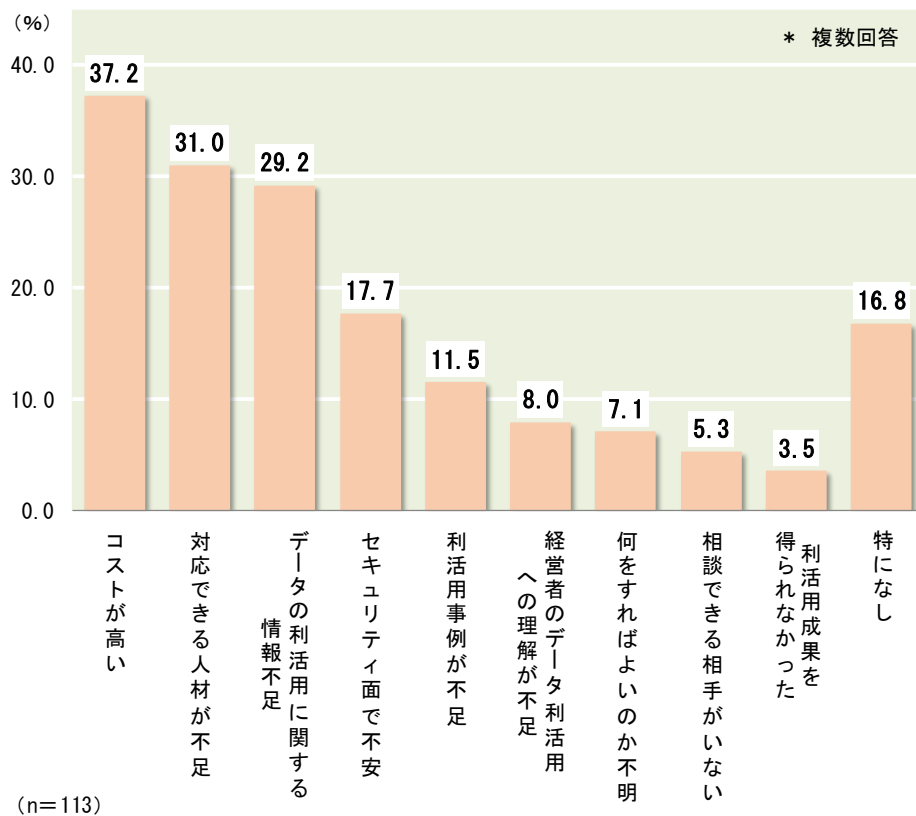
* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

(e) データを利活用する上での課題

データを利活用する上での課題（図表2. 19）については、「コストが高い」との回答が最も多く、次いで、「対応できる人材が不足」「データの利活用に関する情報不足」などとなっている。

コスト面と人材不足を課題に挙げる企業が多くなっていることに加えて、データの利活用に役立つ情報提供に対するニーズも高いことが窺える。

図表2. 19 データを利活用する上での課題



なお、業種別の課題（図表 2. 20）も、前ページと同様の傾向となっている。

図表 2. 20 データを利活用する上での課題

（単位：％）

		コストが高い	対応できる人材が不足	データの利活用に 関する情報不足	セキュリティ面で不安	利活用事例が不足
業種	小売流通業（n=54）	38.9	29.6	22.2	20.4	7.4
	小売業（n=31）	38.7	32.3	22.6	19.4	6.5
	卸売業（n=19）	36.8	31.6	21.1	15.8	10.5
	観光関連業（n=59）	35.6	32.2	35.6	15.3	15.3
	宿泊業（n=39）	33.3	38.5	35.9	15.4	20.5
	飲食業（n=11）	45.5	27.3	36.4	27.3	0.0
正規従業員数	5人以下（n=40）	30.0	25.0	20.0	25.0	2.5
	6人以上（n=71）	42.3	35.2	33.8	14.1	16.9
年商	100百万円以下（n=38）	34.2	34.2	31.6	21.1	5.3
	101百万円以上（n=69）	39.1	29.0	30.4	15.9	15.9
キャッシュレスの 導入状況	導入している（n=84）	39.3	31.0	31.0	20.2	14.3
	導入していない（n=28）	32.1	32.1	25.0	10.7	3.6
I T ツール等を活用した 生産性向上等の取り組み	取り組んでいる（n=67）	46.3	28.4	26.9	17.9	11.9
	取り組んでいない（n=45）	24.4	35.6	33.3	15.6	8.9

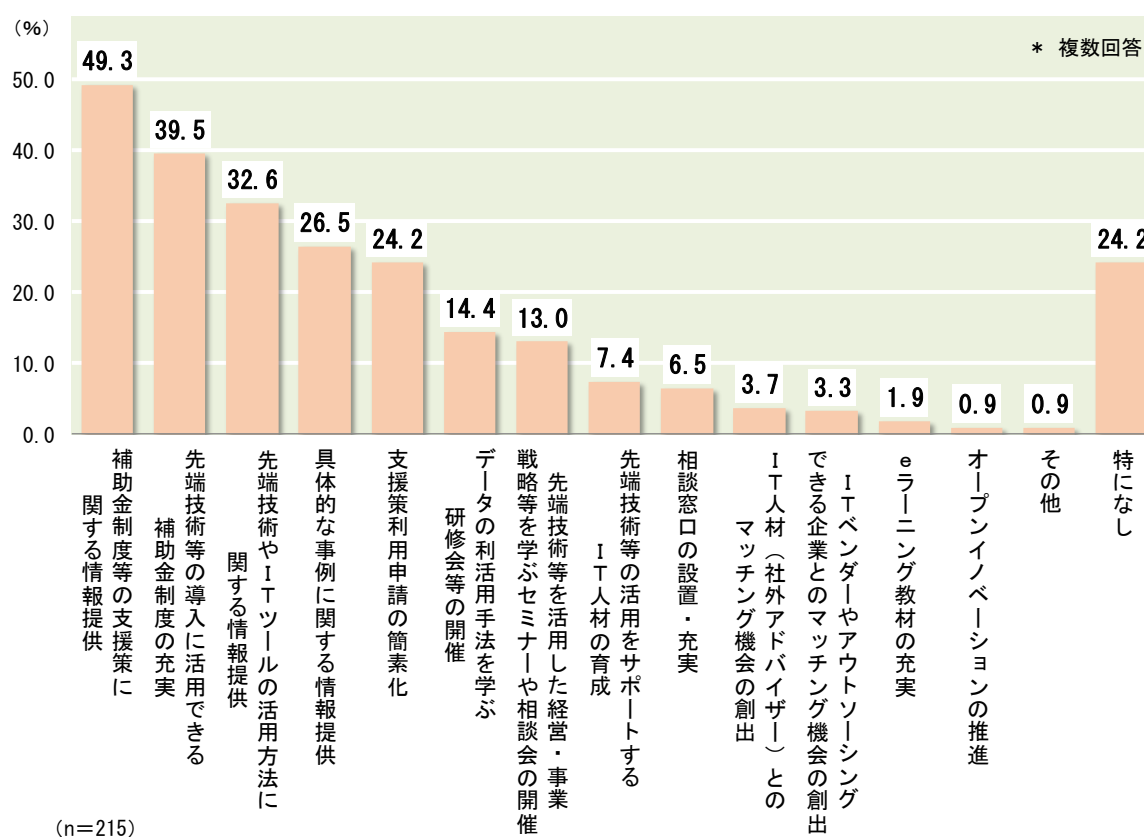
* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

d. I Tツール等を活用した生産性向上・業務効率化に取り組む上で行政に求める施策（強化すべき取り組み）について

I Tツール等を活用した生産性向上・業務効率化に取り組む上で行政に求める施策（強化すべき取り組み：図表2. 21）を尋ねたところ、「補助金制度等の支援策に関する情報提供」との回答が最も多い。また、「先端技術等の導入に活用できる補助金制度の充実」との回答も多く、キャッシュレス（I Tツール）の導入及びデータの利活用を進める上での大きな課題となっているコストの高さを解決する手段として、何らかの助成を望む声が多くみられる。

その他、「先端技術やI Tツールの活用方法に関する情報提供」「具体的な事例に関する情報提供」「支援策利用申請の簡素化」などの回答が多い。

図表2. 21 I Tツール等を活用した生産性向上等に取り組む上で行政に求める施策



行政に求める施策を業種別（図表 2. 2 2）にみると、宿泊業では、「補助金制度等の支援策に関する情報提供」「先端技術等の導入に活用できる補助金制度の充実」「先端技術や I T ツールの活用方法に関する情報提供」といった回答の割合が、小売流通業や飲食業の回答割合を大きく上回っている。

また、キャッシュレスや I T ツールを導入している企業やデータを利活用している企業では、「先端技術等の導入に活用できる補助金制度の充実」を 5 割近くの企業が挙げるなど、更なる生産性の向上等に向けたコスト負担の軽減等に資する支援策を期待する声が高い傾向がみられる。

図表 2. 2 2 I T ツール等を活用した生産性向上等に取り組む上で行政に求める施策

（単位：％）

		補助金制度等の支援策に関する情報提供	先端技術等の導入に活用できる補助金制度の充実	先端技術や I T ツールの活用方法に関する情報提供	具体的な事例に関する情報提供	支援策利用申請の簡素化	データの利活用手法を学ぶ研修会等の開催	先端技術等を活用した経営・事業戦略等を学ぶセミナーや相談会の開催
業種	小売流通業（n=112）	42.9	31.3	24.1	26.8	18.8	13.4	13.4
	小売業（n=64）	48.4	39.1	34.4	31.3	18.8	14.1	15.6
	卸売業（n=35）	37.1	20.0	11.4	25.7	17.1	14.3	14.3
	観光関連業（n=103）	56.3	48.5	41.7	26.2	30.1	15.5	12.6
	宿泊業（n=66）	66.7	57.6	47.0	31.8	33.3	16.7	9.1
	飲食業（n=22）	36.4	27.3	27.3	9.1	27.3	9.1	18.2
正規従業員数	5人以下（n=98）	37.8	34.7	30.6	25.5	20.4	11.2	11.2
	6人以上（n=114）	58.8	43.0	35.1	27.2	26.3	17.5	14.9
年商	100百万円以下（n=95）	41.1	40.0	34.7	25.3	22.1	15.8	13.7
	101百万円以上（n=100）	58.0	45.0	33.0	27.0	25.0	15.0	14.0
キャッシュレスの導入状況	導入している（n=83）	57.4	47.8	40.4	30.1	29.4	17.6	15.4
	導入していない（n=128）	35.9	25.6	19.2	20.5	15.4	9.0	9.0
I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組み	取り組んでいる（n=119）	55.4	47.0	32.5	20.5	30.1	16.9	16.9
	取り組んでいない（n=87）	44.5	34.4	32.8	29.7	20.3	12.5	10.2
データの利活用	利活用している（n=119）	57.1	47.1	36.1	27.7	31.1	15.1	16.0
	利活用していない（n=87）	41.4	29.9	26.4	23.0	14.9	14.9	9.2

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

2. 1. 3. アンケート調査結果まとめ（企業）

a. 自社の経営課題について

新型コロナの影響で「販路の維持・開拓」「財務・資金調達」といった経営課題が深刻化（66～67 ページ）

新型コロナ感染拡大による影響を踏まえて、最も深刻化した経営課題として、「販路の維持・開拓」「財務・資金調達」を挙げる企業が多かった。業種別にみると、小売流通業では「販路の維持・開拓」、観光関連業では「財務・資金調達」がトップであった。

b. キャッシュレスについて

（a）宿泊業での導入が特に進展、QRコード決済を中心に 2019 年以降の導入も目立つ（68～71 ページ）

キャッシュレスの導入については、回答企業のほぼ 3 社に 2 社が導入済とした。業種別にみると、観光関連業のうち、宿泊業での導入が特に進んでいる。

導入時期は、2010 年以前が 4 割超で最も多いが、約 3 割は 2019 年以降に導入している。

導入済のキャッシュレス決済手段について 2019 年以降に限ると、政府によるポイント還元事業を契機に QR コード決済を導入した企業が多いことが示された。

（b）「顧客満足度の向上」「新たな顧客の獲得」といった導入効果を挙げる企業は、正規従業員数 5 人以下の小規模事業者が目立つ（73～75 ページ）

キャッシュレス導入の効果については、「大きな効果があった」とする企業が 1 割弱、「一定の効果があった」とする企業が 6 割程度であった。

具体的な効果については、「顧客満足度の向上」との回答が最も多く、次いで、「新たな顧客の獲得」「業務の省力化」「売上の増加」などとなっている。企業規模別にみると、「顧客満足度の向上」「新たな顧客の獲得」と回答した割合は、正規従業員数の少ない企業で高くなっている。第 1 章で指摘した導入効果（27 ページ）は、全国と同様に中国地域でも生じていることが窺える。

（c）導入していない理由として、企業規模・売上規模の小さい事業者を中心に「決済手数料の高さ」「対応できる人材が不足」を挙げる企業が目立つ（76 ページ）

キャッシュレスを導入していない理由は、「効果が不明」が最も多く、次いで、「決済手数料の高さ」「初期投資の負担」「対応できる人材が不足」の順となっている。第 1 章（30～31 ページ）で指摘した導入及び運用上でのコスト負担に加えて、人材不足がキャッシュレスを推進する上での隘路となっていることが窺える。

企業規模別では、特に売上規模の小さい事業者で決済手数料の高さが導入の阻害要因となっていることが窺える。

c. データの利活用について

(a) 回答企業の過半数がデータを利活用（77 ページ）

データの利活用については、「積極的に利活用」が1割台半ば、「一部を利活用」が4割強で、回答企業の過半数が利活用していることになる。業種別では、宿泊業の3社に2社が利活用しており、顧客管理システムの導入等から、データを利活用しやすい環境が整っていることが背景にあると考えられる。

(b) 大半の企業がデータの可視化に取り組む一方、より高度な利活用は限定的（78～79 ページ）

データの利活用レベルについては、「データの収集・蓄積」が7割台半ば、売上データ等の「入金・管理業務のデジタル化」が約6割となっており、大半の企業がデータの可視化（見える化）に取り組んでいる。一方、「データ分析による経営の高度化、データ経営の実践」など、データ経営等によるビジネスモデルの変革を志向した取り組みは限定的となっている。

(c) キャッシュレスを組み合わせたデータ利活用により、付加価値の高い成果を志向（80～82 ページ）

データ利活用による全般的な成果については、7割超が「一定の成果があった」と回答したが、「大きな成果があった」との回答は1割未満にとどまる。

具体的な成果としては、「業務の省力化」「社内での情報共有」「業務プロセスの効率化」の順となっている。また、キャッシュレスと組み合わせるデータ利活用に取り組むことで、「顧客行動・市場の分析強化」といったより付加価値の高い成果を志向している。

(d) データの利活用を進める上でコスト高や人材不足、情報の不足が阻害要因（83～84 ページ）

データを利活用する上での課題は、「コストが高い」「対応できる人材が不足」「データの利活用に関する情報不足」などとなっている。キャッシュレスの導入と同様に、コスト面と人材不足を課題に挙げる企業が多くなっていることに加えて、データの利活用に関与する情報提供に対するニーズも高いことが窺える。第1章で触れた全国的な課題（54 ページ）は、中国地域の企業にとっても同様の課題と考えられる。

d. 行政に求める施策について

補助金制度に関する情報提供や補助金制度の充実を望む声が多い（85～86 ページ）

ITツール等を活用した生産性向上等に取り組む上で行政に求める施策（強化すべき取り組み）を尋ねたところ、「補助金制度等の支援策に関する情報提供」との回答が最多で、「先端技術等の導入に活用できる補助金制度の充実」を挙げた企業も多く、キャッシュレ

ス（ITツール）の導入及びデータの利活用を進める上での大きな課題となっているコストの高さを解決する手段として、何らかの助成を望む声が目立つ。

e. 総括

中国地域の小売流通・観光関連業においては、政府によるポイント還元事業等により、宿泊業を中心にキャッシュレスの導入が進展し、「顧客満足度の向上」や「新たな顧客の獲得」といった導入効果のある小規模事業者もみられる。また、データ利活用については、高度な利用は限定的であるものの、データの可視化等によって業務の省力化等の成果を生み出している。

一方で、キャッシュレス導入やデータ利活用を推進していく上での課題は、全国と同様、初期投資や決済手数料など導入及び運用上でのコスト負担、データ利活用に十分対応できる人材の不足であることがアンケート調査結果から浮き彫りとなった。

今後、中国地域におけるキャッシュレス導入、データ利活用推進方策の策定に向け、第1章で整理した全国の先進事例における課題解決方策や導入効果等を把握することとした。

2. 2. 中国地域の自治体向けアンケート調査結果

2. 2. 1. アンケート実施概要（自治体）

キャッシュレスの導入やデータの利活用を進める上では、自治体による支援策のほか、自治体そのものがキャッシュレスやデータ利活用に取り組むことも重要となる。

こうした点を踏まえ、今回の調査では、中国地域の自治体におけるキャッシュレス推進施策や、自治体としてのデータ利活用状況等を探るべく、同地域の全ての県及び市町村（合計 112：鳥取県 20、島根県 20、岡山県 28、広島県 24、山口県 20）を対象に、アンケート調査を実施した。

アンケート調査は、2020 年 9 月中旬に郵送で各自治体の商工業・観光振興所管部署（商工労働部ほか）宛てに調査票を発送し、10 月下旬にかけて回収した。有効回答数は 48 件で、回収率は 42.9%となった。回答のあった自治体を県別にみると、鳥取県が 3 件（構成比 6.7%）、島根県が 12 件（26.7%）、岡山県が 8 件（17.8%）、広島県が 9 件（20.0%）、山口県が 13 件（28.9%）となっている（不明が 3 件）。

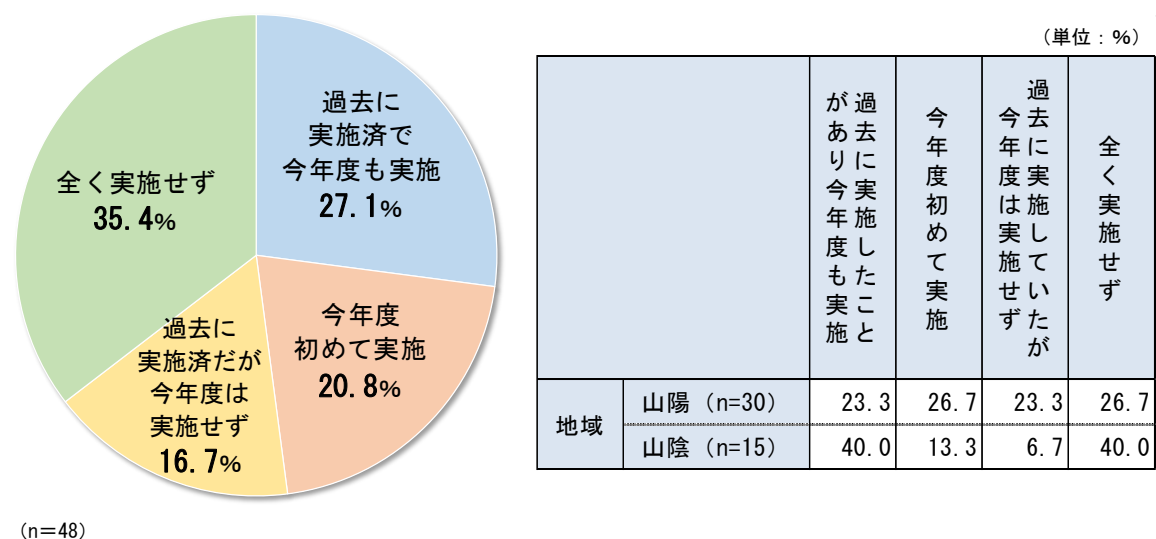
2. 2. 2. アンケート調査結果（自治体）

a. キャッシュレスについて

(a) キャッシュレスの推進に関連して実施している施策や事業

キャッシュレスの推進に関連して実施している施策や事業（図表 2. 2 3）については、「過去に実施したことがあり今年度も実施」が 2 割台後半、「今年度初めて実施」が約 2 割で、全体の半数近くが今年度、キャッシュレス関連の施策や事業を実施している。一方、「全く実施せず」あるいは「過去に実施していたが今年度は実施せず」が過半数となっている。なお、施策や事業の具体的な内容は次ページ（図表 2. 2 4）の通りで、決済端末の導入費用や決済手数料に係る補助のほか、導入等をサポートするセミナーや講演会を実施する自治体が目立つ。

図表 2. 2 3 キャッシュレスの推進に関連して実施している施策や事業



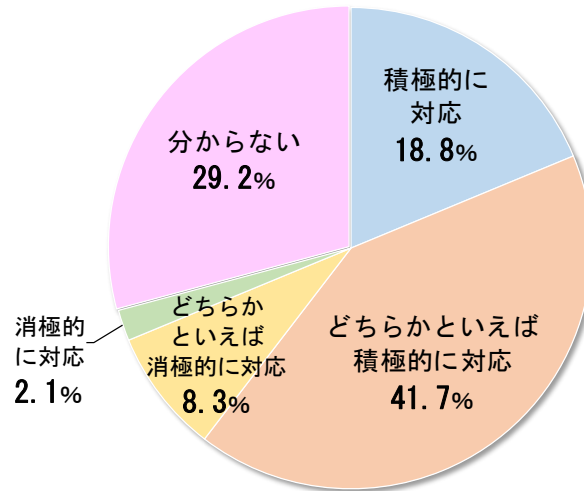
図表 2. 24 キャッシュレスの推進に関連して実施している施策や事業の具体的な名称や概要
(内容、事業費等)

鳥取県	・ QRコード決済の統一規格「JPQR」の事業者向け説明会 ・ 県内商工団体でキャッシュレス導入に関するセミナーを開催
島根県	・ キャッシュレス導入店舗に対する決済手数料の補助 ・ 店舗改善等支援事業費補助金：キャッシュレス決済端末導入費用の補助（購入費用・設置作業費） ・ 小規模事業者持続化支援事業：業務効率化や生産性向上のためのキャッシュレス導入経費を補助 ・ 商業・サービス業感染症対応支援事業補助金・中小企業支援事業補助金：キャッシュレス導入経費を補助 ・ 商業・サービス業感染症対応支援事業補助金：県内に本社を置き、市内で対象事業を行う事業者の新型コロナウイルス感染症対策や新事業展開にかかる経費に対する補助を実施 ・ プレミアム観光券（デジタルチケット）の発行 ・ インバウンド対策としてのキャッシュレス導入支援 ・ 商工会議所と連携した広報等の普及促進
岡山県	・ キャッシュレス推進に取り組む市内の事業者費用の一部を補助（新型コロナ対策の一環） ・ キャッシュレス決済によるポイント還元実施 ・ 「JPQR」申込説明会 ・ デジタル環境整備支援事業：eコマース（電子商取引）等の導入に必要な機器の購入費用や導入指導等の費用等を助成 ・ 電子マネー普及促進事業補助金：電子決済サービスを行うための決済端末を整備しようとする店舗等に対する補助金の交付
広島県	・ 商店街と大規模小売店舗が連携して実施する地域循環型ポイントシステム（電子マネー）環境整備について、カード普及等に係る経費の一部補助 ・ 地元商工会の運用する地域カードを活用し、市独自のポイント付与キャンペーンを実施 ・ キャッシュレス推進事業（導入方法や使い方をレクチャーする講座、ポイント還元事業） ・ 県民向けキャッシュレス利用状況調査、事業者向けキャッシュレス導入状況調査 ・ 飲食業緊急支援事業：町内飲食店でキャッシュレス決済を利用して決済した人に対し、ポイントを付与することで新型コロナの影響で打撃を受けた飲食業界での消費を喚起
山口県	・ 中小企業等事業拡大補助金：クレジットカードや電子マネー決済機器の導入支援 ・ キャッシュレス決済化推進事業：キャッシュレス決済手数料の一部を支援 ・ 決済事業者を講師に迎えたセミナー（事業者向け） ・ 経済産業省を講師に迎えたキャッシュレスの使い方講座 ・ 商工会議所が代表主体となって地元商店会のイベントに合わせたキャッシュレスイベントを実施（県のキャッシュレス化実現事業補助金を活用） ・ キャッシュレス実証実験：商工会議所を中心に市内におけるキャッシュレス決済を推進（担当者会議、セミナー、スポーツイベント等） ・ 「JPQR」の導入説明会を実施 ・ キャッシュレス普及促進事業：町内の事業所からキャッシュレス普及推進のイベントに賛同する事業所を募集し、イベントでのキャッシュレス決済にかかる決済手数料等を商工会が負担 ・ 市、商工関係団体、観光関係団体、金融機関で構成するキャッシュレス化実現会議の設立 ・ 各種セミナーの実施 ・ 商店街におけるスタンプラリーイベントの開催等の普及啓発活動 ・ 商工会議所、金融機関等で構成したキャッシュレス化実現会議を設置し、県の補助事業で「キャッシュレス決済マップ」のサイトを構築 ・ 相談窓口の設置、コーディネーターの配置、導入促進事業に対する支援 ・ セミナー、体験会の開催 ・ キャッシュレス化実現会議の設置：観光コンベンション協会が観光地におけるキャッシュレスを推進するため、3ヶ月間のキャンペーンを実施 ・ キャッシュレス化実現会議によるキャッシュレス使い方講座（基本的な使い方の説明やアプリ導入の支援等）の企画（新型コロナ感染拡大によって中止） ・ 「JPQR」の普及促進事業を実施

(b) 今後のキャッシュレス推進方針

今後のキャッシュレス推進方針（図表 2. 2 5）については、「積極的に対応」が2割弱、「どちらかといえば積極的に対応」が約4割となっており、「消極的に対応」（「どちらかといえば消極的に対応」あるいは「消極的に対応」）との回答は1割程度にとどまっている。その他、「分からない」が約3割となっている。

図表 2. 2 5 今後のキャッシュレス推進方針



(n=48)

(単位：%)

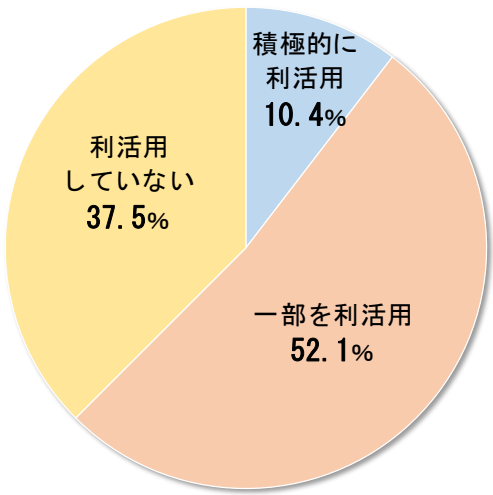
		積極的に対応	どちらかといえば積極的に対応	どちらかといえば消極的に対応	消極的に対応	わからない
地域	山陽 (n=30)	20.0	40.0	10.0	3.3	26.7
	山陰 (n=15)	20.0	46.7	0.0	0.0	33.3
キャッシュレス関連の施策・事業	今年度実施 (n=23)	26.1	47.8	8.7	0.0	17.4
	未実施 (n=25)	12.0	36.0	8.0	4.0	40.0

b. データの利活用について

(a) データの利活用状況

データの利活用状況（図表 2. 2 6）については、「積極的に利活用している」が約 1 割、「一部を利活用している」が 5 割超で、全体の 6 割超の自治体がデータを利活用していることになる。

図表 2. 2 6 データの利活用状況



(n=48)

(単位 : %)

		積極的に利活用している	一部を利活用している	利活用していない
地域	山陽 (n=30)	13. 3	46. 7	40. 0
	山陰 (n=15)	6. 7	66. 7	26. 7

(b) データの利活用による具体的な成果

データの利活用による具体的な成果（効果的な政策立案や住民サービスの向上等）は以下の通り（図表２．２７）で、各種計画（総合計画ほか）の策定に際して利活用するケースが目立つほか、「町独自の人口推計の作成」「コロナ禍における外出自粛要請の効果測定や県民行動の判断材料とするための人流把握」等に利活用する自治体もみられる。

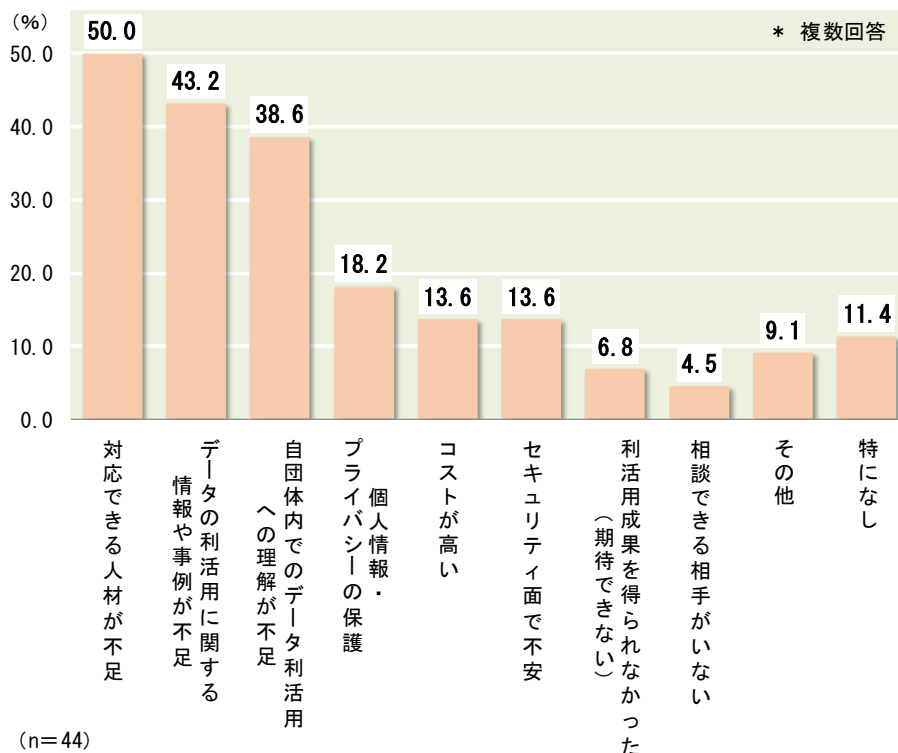
図表２．２７ データの利活用による具体的な成果

鳥取県	・ 各種経済戦略策定業務に総務省「経済センサス」や内閣官房「RESAS」等の官民データを活用 ・ アンケート調査による実態調査やニーズ調査をもとに、施策や事業を立案
島根県	・ 事業者数等をもとにした政策立案・予算試算など
	・ 効果的な各種政策の立案
	・ 「RESAS」を活用し、人の流れを観光施策に役立てるなど、ビッグデータを地方創生に活用
	・ 中小・小規模企業実態調査をもとにした補助制度の立案
岡山県	・ 市の策定する各種計画（総合計画、総合戦略など）のエビデンスとして利用し、計画をもとに施策を立案
	・ 次期総合計画の策定にあたり市の現状把握のため、各種データを活用して市民ニーズや課題の真相を分析
	・ データを基にして効果的な政策を立案
広島県	・ 住民アンケートや事業者アンケートを実施し、施策の方針を決定して住民満足度の向上に活用
	・ 政策立案時の根拠
	・ 「RESAS」の人口推計を参考に、町独自の人口推計を作成 ・ 気象情報を活用した防災情報のメール配信サービスの提供
	・ 効果的な政策立案や事業の評価
	・ コロナ禍における外出自粛要請の効果測定や県民行動の判断材料とするための人流把握
	・ 統計データを活用し、現状を正確に分析した上で計画を策定することにより、効果的な政策の立案を志向
	・ 本市のオープンデータと東京都のオープンソースを活用し、大学生の協力を得て、「新型コロナウイルス感染症対策サイト」を構築し、住民に対して新型コロナ関連の情報発信を実施
山口県	・ 地域産業の振興に資する基本構想を策定
	・ 効果的な政策立案を実現
	・ 人口移動の動向に基づく施策の立案、創業支援施設の整備

(c) データの利活用を進める上での課題

データの利活用を進める上での課題（図表 2. 28）としては、「対応できる人材が不足」との回答が最多であった。次いで、「データの利活用に関する情報や事例が不足」「自団体内でのデータ利活用への理解が不足」などとなっている。また、これらについては、データ利活用の有無に関わらず課題に挙げる自治体が多くなっている。一方で、「コストが高い」「セキュリティ面で不安」といった課題を挙げた自治体は少ない。

図表 2. 28 データの利活用を進める上での課題



(単位: %)

		対応できる人材が不足	データの利活用に関する情報や事例が不足	自団体内でのデータ利活用への理解が不足	プライバシー・個人情報の保護	コストが高い	セキュリティ面で不安
地域	山陽 (n=27)	59.3	44.4	40.7	22.2	18.5	18.5
	山陰 (n=14)	21.4	50.0	42.9	14.3	7.1	7.1
データの利活用	利活用している (n=30)	36.7	43.3	46.7	26.7	13.3	16.7
	利活用していない (n=14)	78.6	42.9	21.4	0.0	14.3	7.1

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

2. 2. 3. アンケート調査結果まとめ（自治体）

a. キャッシュレスについて

（a）ほぼ半数の自治体が今年度にキャッシュレス関連の施策や事業を実施（90 ページ）

キャッシュレスの推進に関連して実施している施策や事業については、「過去に実施したことがあり今年度も実施」が2割台後半、「今年度初めて実施」が約2割で、全体の半数近くが今年度、キャッシュレス関連の施策や事業を実施している。

（b）キャッシュレス推進に向けて多くの自治体が決済端末の導入費用等の補助やセミナー開催といった施策や事業を実施（91 ページ）

キャッシュレスの推進に関連して実施している具体的な施策や事業については、多くの自治体が決済端末の導入費用や決済手数料の補助を実施しており、導入等をサポートするセミナーや講演会を実施する自治体も目立った。中国地域の企業向けアンケート調査では、行政に求める施策（85 ページ）として、補助金制度に関する情報提供、さらには制度自体の充実を求める意見が多かったが、これらに関しては当地域の自治体も一定の対応を進めていることが明らかとなった。

（c）キャッシュレスを積極的に推進する方針の自治体は2割弱（92 ページ）

今後のキャッシュレス推進方針については、「積極的に対応」が2割弱、「どちらかといえば積極的に対応」が約4割となっており、「消極的に対応」（「どちらかといえば消極的に対応」あるいは「消極的に対応」）との回答は1割程度にとどまっている。

b. データの利活用について

（a）6割超がデータの利活用を実施（93 ページ）

データの利活用については、「積極的に利活用している」が約1割、「一部を利活用している」が5割超で、全体の6割超の自治体がデータを利活用していると回答した。

（b）データの利活用によって効果的な各種計画の立案等の具体的な成果（94 ページ）

データの利活用による具体的な成果については、自治体の策定する各種計画（総合計画ほか）に際して利活用するケースが目立ち、その他、「町独自の人口推計の作成」等に利活用する自治体もみられる。

（c）データの利活用を進める上での課題は人材不足や情報不足等（95 ページ）

データの利活用を進める上での課題としては、「対応できる人材が不足」が最多で、次いで、「データの利活用に関する情報や事例が不足」「自団体内でのデータ利活用への理解が不足」などとなっている。

第3章 他地域及び中国地域の小売流通・観光関連業等におけるキャッシュレス導入、データ利活用の取り組み状況（ヒアリング調査結果）

第1章の文献調査、第2章のアンケート調査から得られた、小売流通・観光関連業のキャッシュレス導入推進の課題（決済手数料や初期投資など導入及び運用上でのコスト負担、データ利活用に十分対応できる人材の不足等）に対する具体的な取り組みとその効果を把握するため、以下の要領でヒアリング調査を実施した。

3. 1. 他地域における先進的な取り組み（ヒアリング調査結果）

3. 1. 1. 他地域ヒアリング調査実施概要

中国地域におけるキャッシュレス導入、データ利活用の推進方策を検討するため、また、中国地域の事業者の今後の取り組みの参考に資するため、先進的・特徴的な取り組みを進めている企業2社、決済事業者2社、その他1団体について、ヒアリング（リモートあるいは訪問）を実施した。

ヒアリング先一覧は下表（図表3. 1）の通り。

図表3. 1 ヒアリング先一覧

小売業	■ 嘉穂無線ホールディングス(株)・(株)グッデイ（福岡県福岡市）	
	取材対応者	代表取締役社長 柳瀬 隆志 氏
	取材日時	2020年9月8日（火） 15：00～16：00（リモート）
	主な取材内容	データ分析ツール等を活用したデータ経営の推進
	■ (株)カスミ（茨城県つくば市）	
	取材対応者	取締役 執行役員 ビジネス変革本部 満行 光史郎 氏
	取材日時	2020年11月9日（月） 10：00～11：00（リモート）
	主な取材内容	無人店舗の運営、レジレス決済の導入
決済事業者	■ (株)鹿児島銀行（鹿児島県鹿児島市）	
	取材対応者	営業統括部 ITビジネス推進室 調査役 徳留 直人 氏 ほか
	取材日時	2020年12月2日（水） 10：00～11：30（訪問）
	主な取材内容	完全キャッシュレスの商業施設運営、決済システムの独自開発
	■ (株)まちづくり松山・(株)まちペイ（愛媛県松山市）	
	取材対応者	代表取締役社長（代表取締役） 加戸 慎太郎 氏
	取材日時	2020年9月8日（火） 13：30～14：30（リモート）
	主な取材内容	地域の回遊性や流動性を高める「まちペイ」の取り組み
その他	■ 阿蘇市商工会（熊本県阿蘇市）	
	取材対応者	総務課長 井上 孝彦 氏
	取材日時	2020年12月1日（火） 13：30～14：30（訪問）
	主な取材内容	地域全体でのキャッシュレス推進

* 上記内容及び98～116ページの結果は、原則としてヒアリング当時の内容である。

3. 1. 2. 他地域ヒアリング調査結果

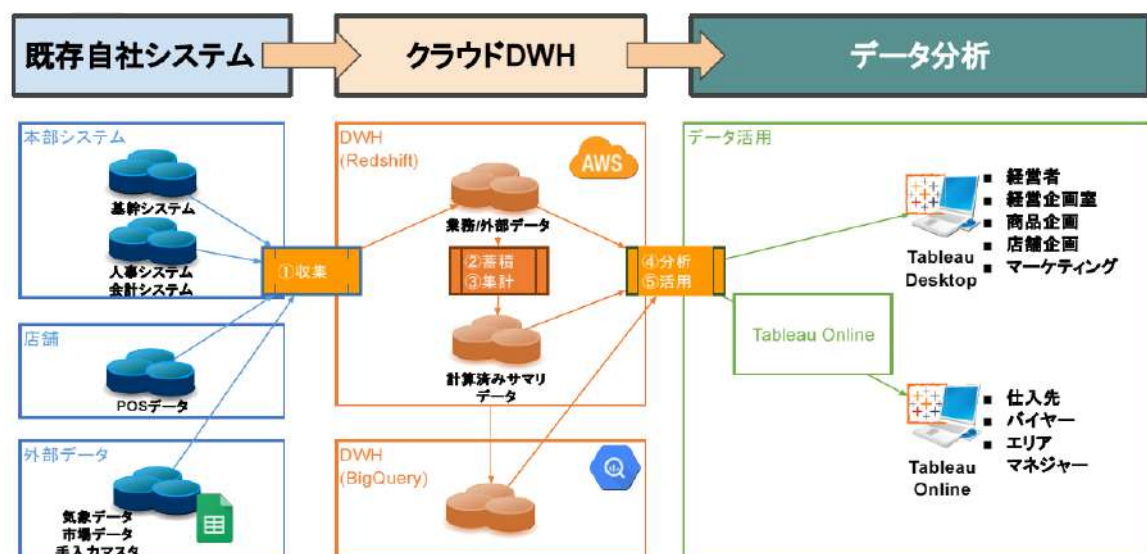
a. 嘉穂無線ホールディングス株式会社・株式会社グッデイ（福岡県福岡市）

本社所在地	福岡県福岡市博多区中洲中島町2-3 福岡フジランドビル 10 階
設立	1950 年 2 月
従業員数	嘉穂無線ホールディングス(株)：72 名（2020 年 11 月末現在の正社員数） (株)グッデイ：503 名（同）
取り組み概要	ホームセンター「グッデイ」を展開する(株)グッデイは、データ分析ツール「Tableau」を 2015 年に導入。柳瀬社長自らが先頭に立ち、クラウド上に蓄積されたキャッシュレス等のデータを「Tableau」で可視化し、店舗と情報共有した上で接客や売場改善・販促活動等に活用。従来は「経験と勘」で行っていた経営判断を、データに基づいて正確かつ迅速に実施するデータ経営を推進。社内で蓄積したノウハウをもとにデータ利活用子会社を設立し、クラウドを活用して安価なデータ分析環境の構築をサポートするなど、取引先等のDX支援も展開。

(a) B I ツール「Tableau」の導入について

(株)グッデイは、エンドユーザーでも使えるお手頃な B I ツールが登場し始めた 2015 年、米国・タブローソフトウェア社の B I ツール「Tableau（タブロー）」を導入した（図表 3. 2）。柳瀬社長は、「タブロー」と同時期に導入したアマゾン社の提供するクラウドサービスを活用して試行錯誤を繰り返し、自社の保有するビッグデータを経営者だけでなく、バイヤーや部長らも閲覧・分析できる環境を構築した。柳瀬社長自らがデータ利活用を推進し、システム担当者と円滑にコミュニケーションできるようになったことが、同社におけるデータ経営推進の原動力となった。

図表 3. 2 (株)グッデイのシステム構成図



(b) データ利活用による効果について

「タブロー」とクラウドサービスを組み合わせ、企業経営に関わるあらゆるデータを集約して一元管理し、様々な切り口でデータを可視化・分析する仕組みを構築している。専門知識がなくても、ウェブ上でドラッグ&ドロップするだけで、表やグラフ等のビジュアル化されたデータを社員間で共有できる。商品の発注や店舗間での商品の融通等において、「経験や勘」に頼ることなく、迅速かつ精度の高い意思決定を実現できるようになり、売上や利益の増加、売場の改善等につなげている。

なお、「タブロー」のダッシュボードに「グッディデータリンク」を掲載し、分析したデータ等を取引先のメーカーや卸売業者等と共有している。

(c) 子会社によるデータ分析サービスの提供について

(株)グッデイの子会社である(株)カホエンタープライズ（福岡市）は、(株)グッデイ内のデータ整備に加えて、全国各地の小売業や飲食店、大学等の教育施設等に対し、クラウドサービスを活用したデータ分析環境の構築と「タブロー」の使い方のサポート等を実施する。

以前だとデータ分析を行うために数百万円あるいは数千万円という多額のシステム投資やデータ分析を担う人材の採用が必要だったが、「データを利活用するには多大なコストがかかる」との先入観をもつ企業が未だに多い。しかし、現在では、誰でも簡単かつ安価にデータ分析を行う環境が整っており、クラウドサービスを活用すれば、月額2～3万円のコスト負担でデータ分析環境を構築できる」と柳瀬社長は指摘する。

(d) データを利活用する上で重視している点について

柳瀬社長がデータ経営を進める上で重要視しているのは「継続」である。とにかくデータの形式をなしているものは全てデータベースに投入し、様々なデータと結合・分析して社員間で共有する地道な作業をひたすら繰り返してきた結果、柳瀬氏が社長に就任した2016年以降、売上の増減はあるものの、利益は確実に上向いている。

データ利活用に関心をもつ企業がまだ少なく、どのようにデータを利活用するのか具体的なイメージや方向性をもっていない企業も多い。企業がデータ利活用を推進するには、まず経営者自らが自社の経営課題を明確化した上で、データ利活用に取りかかることが重要となる。

(e) 人材の育成について

データに強いIT人材を社内で育成しようと、各部署の若手社員を一人任命して、データ利活用に関する勉強会を毎週開催している。社員の自主的な運営を特徴とし、その結果、意識の高いIT人材の掘り起こしや育成につながっている。

当初は柳瀬社長の主導で始まったデータ利活用だが、小さな成功の積み重ねにより、社員のデータ利活用に対する意識が変わり、社内における利活用の機運が醸成されていった。

(f) データを利活用する上での課題について

新型コロナ感染拡大による売上の減少やポイント還元事業による売上の押し上げ効果等の特殊要因が発生すると、予測の数値がずれてしまう。したがって、常に新しいデータを投入することで、予測のモデルを見直す作業を繰り返していくことが重要となる。

b. 株式会社カスミ（茨城県つくば市）

本社所在地	茨城県つくば市西大橋 599-1（カスミつくばセンター）
設立	1961 年 6 月
従業員数	2,712 名（2020 年 2 月末現在の正社員数）
取り組み概要	㈱カスミほか 3 社による共同持ち株会社であるユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株)（東京都）は、茨城県庁内等で小型の無人店舗「オフィスマ」を 17 店舗運営。無人店舗には、自社開発したレジレス決済「Scan & Go」を導入し、スーパーの既存店でもレジレス決済を推進。今後は、行政との連携によって無人店舗を過疎化の進む地域に出店し、移動スーパーと組み合わせて「買い物難民」課題の解決に寄与する取り組みを強化する方針。

(a) レジレス決済「Scan & Go」について

ア. レジレス決済の特徴・導入状況

レジレス決済「Scan & Go」（図表 3. 3）は、2019 年 1 月からシステム開発を開始し、同年 10 月頃から一部店舗及び無人実験店舗の「カスミラボ」で実証実験を開始した。当初、茨城県内のスーパーマーケット「カスミ」を中心に店舗展開する予定であったが、新型コロナ感染拡大に伴う緊急事態宣言があり、急遽首都圏にエリアを変更して導入を開始し、現在、㈱カスミでは、茨城県内の「カスミ」への導入を進め、計 111 店舗で稼働している。

図表 3. 3 「Scan & Go」による決済の流れ



イ. レジレス決済の導入による効果

レジレス決済に自社開発という形で取り組んだ結果、先進的な事例としてメディアに多数取り上げられ、デジタル関連のスタートアップ企業とのつながりをもつことができ、DXを推進する上で欠かせない貴重な情報を入手できるようになった。そのことによって、成長戦略で取り得る選択肢が増えた。

ウ. レジレス決済を推進する上での課題・問題点

国内ではまだ新しい分野であり、「これ」という決まった形がないため、自社が試行錯誤で切り開く必要がある。レジレス決済はあくまで一つの機能であり、これからの国内リテールの成長戦略を描くためには、今後このレジレス決済機能を含むリテールのデジタル・プラットフォーム⁸を形成する必要がある。

(b) 無人店舗「オフィスマ」について

ア. 無人店舗の導入経緯

無人店舗は、レジレス決済「Scan & Go」の認知度向上とマーケティングを目的として開発した。また最近では、買い物弱者対策として、行政が保有する建物に無人店舗を設置してほしいという依頼を受け、いわゆる「買い物難民」エリアで近隣住民の憩いの場として展開を開始した。従来は、買い物弱者への取り組みは移動スーパーで行っていたが、別のアプローチで取り組めるようになった。

イ. 無人店舗の導入状況

当初「Scan & Go」を導入した店舗近くのオフィスを中心に営業し、現在では、茨城県庁（下写真）やオフィスを中心に17店舗で稼働している。無人店舗の来店客は、茨城県庁で1日20～30人程度、小さい店舗では数人程度であり、新型コロナの影響でオフィスに人がいなくなった時期に比べれば増えてきているものの、まだまだ少ないと感じている。



▲ 茨城県庁店



▲ 陳列棚

⁸ 利用客を増やし、市場での優位性を確立するために、デジタル関連の複数の商品やサービス、情報を集めた「場」。

ウ. 無人店舗の特徴・仕組み

無人店舗の仕組みは非常にシンプルで、最低限必要なものは棚だけである。レジは顧客のスマホ、チェックインとチェックアウトは無人店舗に掲げてあるQRコードを読み込むだけで、基本的にはランニングコストはほとんどかからない（茨城県庁店のような大きい店には、セキュリティカメラとフリーWi-Fi等を設置）。

また、災害時等にフードバンクとしてライフラインの役割を担うという条件で設置した店舗では、賃料も無料となっている。

商品の陳列については、スタッフが定期配送する際に行っており、17店舗を1人体制で回っている。17店舗の管理業務も含めた運営に要する人員は、他の業務も掛け持ちで2～3人程度である。

エ. ローコストでの無人店舗の立ち上げ

無人店舗は、「どれだけローコストで実現できるか」に重点を置いて事業をスタートした。大型の無人店舗ではなく、オフィスの小スペースでスーパーマーケットならではの「富山の置き菓」のような仕組みを想定し、棚とセキュリティカメラを設置するレイアウトとしている。レジレス決済「Scan & Go」の決済は、QRコードを読み取る形でチェックインできる仕様とし、投資コストの減少に結び付けた。

オ. 無人店舗の導入による効果

設置拠点では、オフィスエリアで発生している「買い物難民」課題の解決に一役買っている。また、オフィスから派生し、社会的な課題となっている「買い物難民」（住宅地等）の存在に対し、行政や店舗の利用者から設置の依頼を受けるケースも増えてきた。「買い物難民」エリアは比較的高齢者が多いが、高齢の顧客が楽しそうに「Scan & Go」をスマホにインストールしたり、利用者間で教えあったりしている風景を見ることができ、また、「買い物が楽しい」と話す利用者もいるなど、新しいコミュニティが形成されている。

カ. 無人店舗をする運営する上での課題・問題点

「オフィスマ」の本来の目的は、「Scan & Go」の浸透とマーケティングで、実店舗とのシナジーを前提としていたが、コロナ禍でのオープンとなり、また実店舗での「Scan & Go」の展開プランも大きく変更せざるを得なかったため、当初予定していたシナジー効果がなかなか得られていない。加えて、コロナ禍でリモート勤務が広がり、「オフィスに人がいない」状況となり、新型コロナ感染拡大によって大きな影響を受けた。最近、ようやく当初のスケジュールに戻り、「オフィスマ」付近の実店舗に「Scan & Go」の展開を進められるようになり、徐々にではあるが、「オフィスマ」に固定客もついてきた。

(c) データ利活用について

ア. データの利活用状況

スマホアプリでは、「Scan & Go」による商品の購買状況や、デジタルサイネージと紐付けた店内行動等のビッグデータを蓄積している。購買データはリアルタイムで取得し、クラウドに集約。RPA⁹でBIツールに接続し、購買動向とデータ分析を行っている。

イ. データを利活用する上での課題・問題点

「Scan & Go」は利用度合いがまだ十分ではなく、データ分析精度も十分ではない。まず利用度を高める施策を打つ必要がある。また、「Scan & Go」は社内において研究段階であり、試行錯誤しながらビジネス応用を進めており、以前に比べ、顧客の購買行動や店内行動は可視化された。しかし、蓄積したデータをまだ十分に活かしてきていない。

データサイエンスを専門とする人材が社内に不足しており、社外を見ても国内だけで確保するのは難しい状況である。したがって、積極的にリクルーティングを行う傍ら、海外も含めて外部専門家との連携を図っている。

また、顧客のデータがまだ不足しているため、顧客にメリットのある情報提案をする一方で、必要な情報が自然に入ってくるような仕掛けづくりを計画している。

(d) 今後の事業展開について

2020年10月から、オフィス内の「買い物難民」課題から、社会の「買い物難民」課題へと取り組みの枠組みを広げた。移動スーパー事業と無人店舗を組み合わせ、「買い物難民」課題への取り組みをより強化する計画である。無人店舗は「買い物難民」の救済を目的としており、多くの行政が抱える同課題の解決オプションとして、大変相性が良い取り組みと考えている。過疎が進む地域の行政所有の建物（図書館や公民館、市役所など）への設置許可を受けるなど、行政とともに課題解決に取り組んでいる。今後も行政と協働し、社会的な課題解決に取り組んでいく意向である。

(e) 中小・小規模事業者が取り組みを進める上でのポイントについて

デジタルを前提としたサービス開発や利用は、マイクロサービスが可能であり、一昔前より遥かに安いコストで導入検討が可能となった。また、少ない初期投資でサービスインし、投資回収を図りながらサービス拡張していくことも可能となった。

一方で、技術の進化は想像以上に早いため、自社内のリソースに固執してサービス開発を進めてしまうと、時代に取り残されてしまう。自社リソースと他社リソースをバランスよく配分しながら取り組む必要がある。

⁹ Robotic Process Automation の略。事業プロセス自動化技術の一つで、パソコン等で行っている定型作業をはじめとするデスクワークを、ソフトウェア型のロボットが代行・自動化する概念。

c. 株式会社鹿児島銀行（鹿児島県鹿児島市）

本社所在地	鹿児島県鹿児島市金生町 6-6
設立	1879 年 10 月
従業員数	2,198 名（2020 年 12 月末現在の正社員数）
取り組み概要	本店ビル及び隣接する別館ビル内で完全キャッシュレスの商業施設「よかど鹿児島」を同行自らが運営。キャッシュレス決済「Pay どん」を独自開発し、アクティブユーザーは約 2 万 6 千人、加盟店は約 4,500 店に拡大。「よかど鹿児島」を起点として、中心商店街をはじめとする地域内におけるキャッシュレス化を推進し、地域内で資金が循環する仕組みづくりを展開。今後、「Pay どん」の購買データを利活用することで地域内の消費行動等を把握し、加盟店の支援等に活かしていく方針。

(a) キャッシュレス決済「Pay どん」について

ア. 「Pay どん」の開発経緯等

地域の中でお金が循環する仕組みを作りたいという理念のもとに、キャッシュレス決済「Pay どん」（次ページの図表 3. 4）を独自開発し、2019 年 6 月から取り扱いを開始した。「Pay どん」を利用するには、利用者も加盟店も同行の口座が必要で、地域内でお金が循環しやすくなる。

イ. 「Pay どん」の利用動向

加盟店は約 4,500 店、アプリをダウンロードして実際に決済している人は約 2 万 6 千人である（ダウンロード数は約 4 万）。1 日 50 万円まで決済できるため、金額でみると住宅リフォーム事業者や家電量販店等への支払いが多く、利用件数でみるとスーパーやコンビニエンスストアが多い。

ウ. 「Pay どん」の事業展開による効果

地場の銀行による取り組みが、利用者や加盟店にとっての安心感につながっている。

特徴的な事例として、加盟店の放課後児童クラブが集金をキャッシュレス化し、児童の保護者に「Pay どん」をダウンロードしてもらうことで、利用料金の徴収事務が大幅に削減された。

また、2020 年 12 月から、「Pay どん」のアプリ上で自治体などが発行するデジタル地域振興券の購入が可能となり、地元にお金が還流する仕組みづくりに貢献している。

「Pay どん」では、加盟店への売上金入金は最短で翌銀行営業日としており、コロナ禍における中小・零細事業者の資金繰り支援につながっている。

エ. 「Pay どん」の課題・問題点

「Pay どん」のアクティブユーザーは約2万6千人だが、加盟店からは利用者が少ないとの声が聞かれている。また、決済手数料収入の増加も課題である。

オ. 「Pay どん」の今後の事業展開

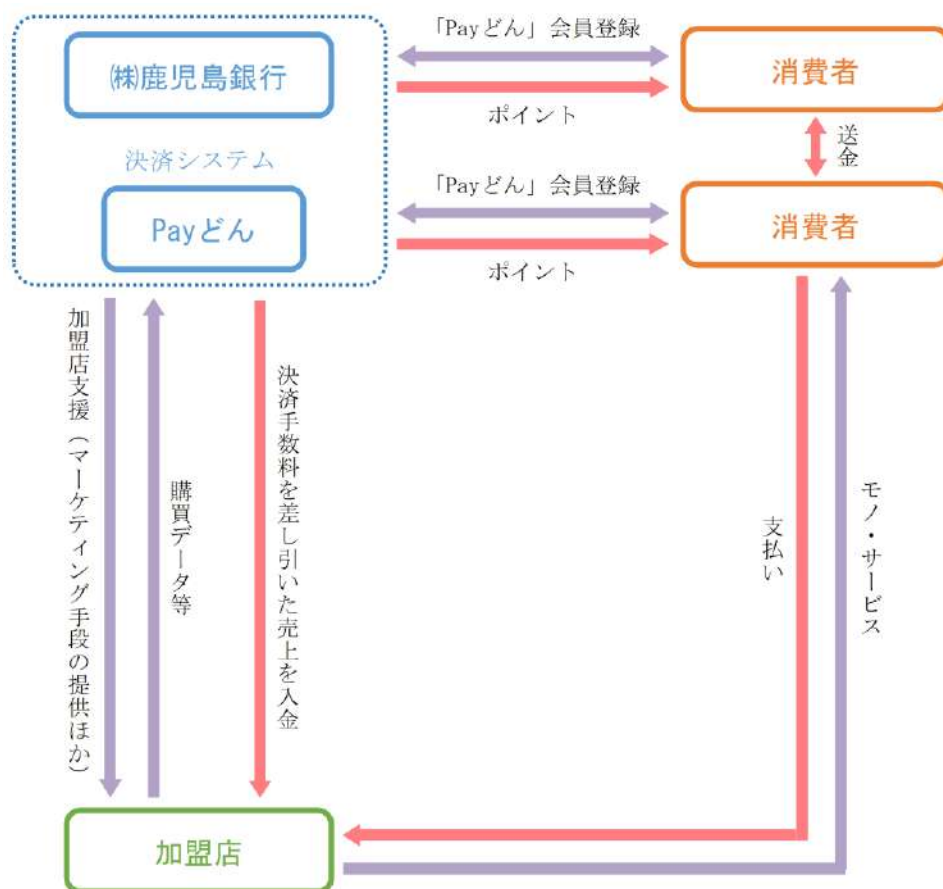
今後は、(株)九州フィナンシャルグループ（熊本県熊本市）傘下の(株)肥後銀行（同）との連携なども含めた横展開のほか、投資信託等の金融商品の購入、行政サービスの手数料支払い等のキャッシュレス化を検討している。

(b) 完全キャッシュレスの商業施設「よかど鹿児島」について

ア. 「よかど鹿児島」を運営する経緯等

完全キャッシュレスの商業施設「よかど鹿児島」（次ページの写真）は同行が自ら管理運営を行う。商業施設全体の管理運営を金融機関が行うのは全国で初めての試みである。郊外の開発が進み商業施設が分散する中で、中心市街地を一体として発展させていくことを目的として、同施設を立ち上げた。同施設を起点として、地域におけるキャッシュレス化が進むことを期待している。

図表3. 4 「Pay どん」のスキーム図



* 2021年1月末まで決済手数料は無料

イ. 「よかど鹿児島」の利用動向

鹿児島県では、高齢者を中心にクレジットカードや電子マネー等での決済に抵抗感をもつ顧客も多い。オープン当初は、現金が使えないと顧客に説明して戸惑われることもあったが、新型コロナ感染拡大によって、最近は現金しか持っていない顧客は減り、徐々にキャッシュレスが浸透してきた。

ウ. 「よかど鹿児島」の事業展開による効果

テナントにレジと決済端末を貸し出しており、ボタン一つでレジや決済端末のデータを精算できるため、現金を扱う場合に比べて、テナントの業務負担が大幅に削減されている。

エ. 「よかど鹿児島」を運営する上での課題・問題点

銀行が直接管理運営を行っている関係上、入場料を取るイベントを開催できないなど、法律上の制約がある。

また、セキュリティ面のほか、決済端末等の機器のエラーや通信障害が発生した際の対応が課題である。

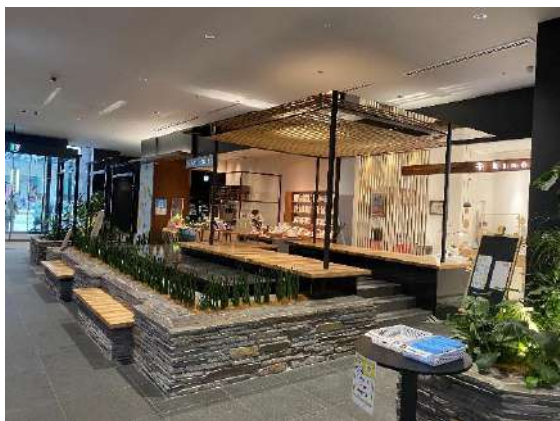
(c) データ利活用について

将来的には、「Pay どん」の購買データを利活用することで地域内の消費行動等を把握し、自行のビジネス展開や「よかど鹿児島」のテナント支援等に活かしていきたいが、ユーザー数が少ないため、有効な利活用には至っていない。

I T の知識や分析力がある人材の育成が課題で、外部から人材の獲得を検討していく必要性を感じている。

(d) 行政との連携について

行政と連携して人材を集めてコンソーシアムを組み、自行の保有データと行政データ等を組み合わせてデータ分析を行い、地域活性化に向けた取り組みを展開することなどが考えられる。



▲ よかど鹿児島

d. 株式会社まちづくり松山（愛媛県松山市）

本社所在地	愛媛県松山市大街道1-3-3 サンコーセントラルビル3階
設立	2005年7月
従業員数	7名（2020年9月末現在の正社員数）

株式会社まちペイ（愛媛県松山市）

本社所在地	愛媛県松山市三番町3-9-3 K-13ビル3階
設立	2006年6月（社名変更：2018年10月）
従業員数	6名（2020年9月末現在の正社員数）

取り組み概要	㈱まちづくり松山及び100％子会社である㈱まちペイは、地域内でお金が循環する仕組みづくりによる回遊性や流動性の向上を目的に、2018年12月から電子マネーを活用した「まちペイ」の取り組みを展開。「まちペイ」は、松山市独自の電子マネー、共通ポイント、商店街買い物券の3つを主な機能とし、加盟店数は約1千店、会員登録をしたアクティブユーザーは2万人弱。来街者捕捉カメラによるデータ分析にも取り組むなど、「まちペイ」が地域のインフラとなることを目指して、観光振興やまちづくりにも貢献。
--------	--

(a) 「まちペイ」について

ア. 「まちペイ」の取り組み

㈱まちペイ（次ページの図表3.5）は、松山市内におけるキャッシュレス推進を切り口に資金流動性を向上させようと、スマホやメールアドレスなしで使えるICカード「マチカカード」を地域住民に配布することからスタートした。同カードの加盟店を勧誘した当初、高齢の小売店主等から消極的な反応を受けながらも、加戸社長らは使用方法やメリットを丁寧に説明して信頼関係を構築していった。加盟店での決済に使うタブレット端末は、高齢者でも使いやすいよう操作やデザインをシンプルにして無料配布した。加盟店が決済金額に応じて支払う決済手数料は、他社のクレジットカード等より低く設定し、店舗の負担を軽減している。決済事業者である同社の収入となる決済手数料は、「まちペイ」のランニングコスト等として地域内を循環し、地域外には流出しない仕組みとなっている。

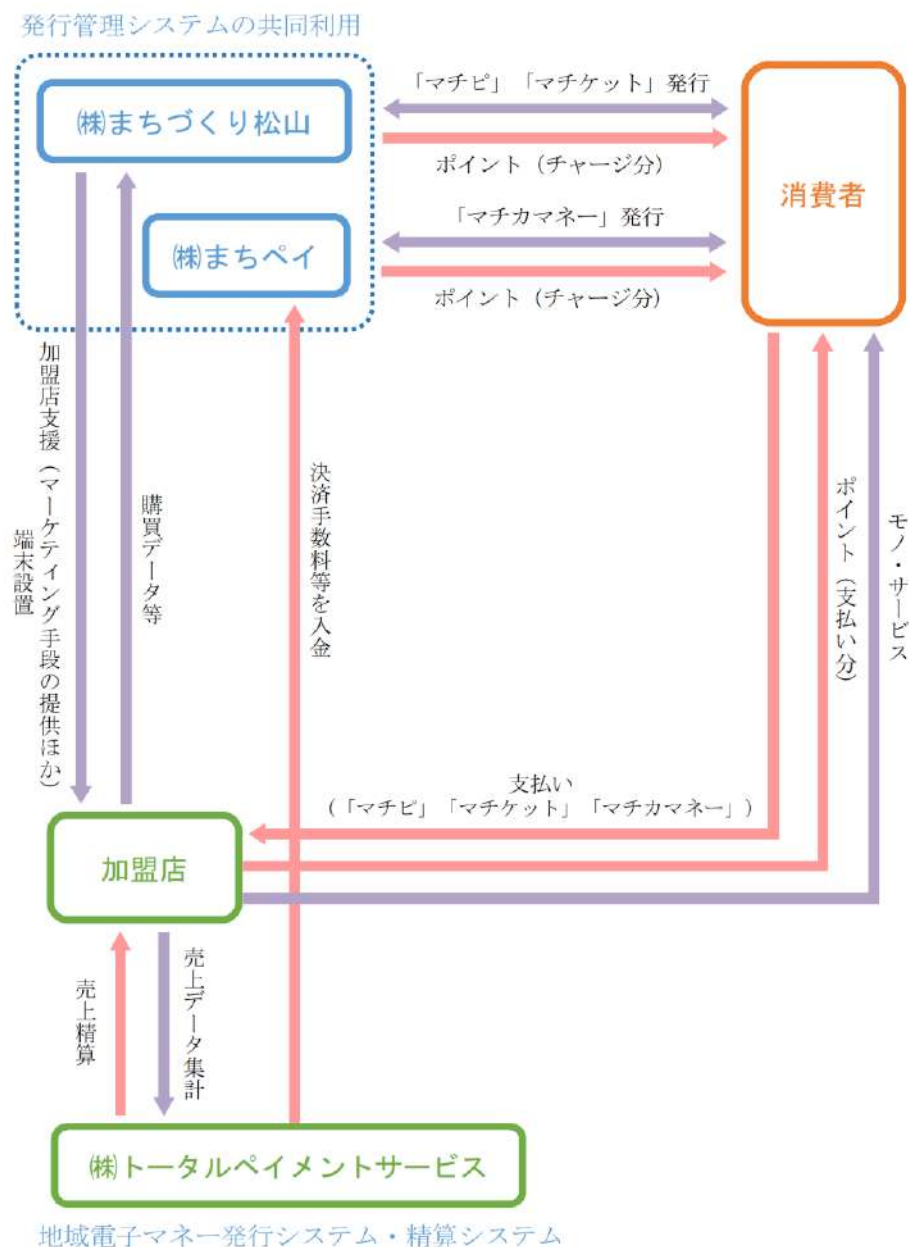
イ. 「まちペイ」の利用状況

「まちペイ」の加盟店数は、9月上旬現在で約1,000ヶ所に達した。2018年12月のサービス開始時の加盟店は、市中心部の中心商店街周辺に限られていたが、現在では萱町や道後等の周辺地域にも加盟店が広がっている。利用者数は延べ7万人で、会員登録をしたア

クティブユーザーは2万人弱となっている。

媒体別の利用者数は、当初、ＩＣカードがスマホアプリのほぼ倍だったが、現在は逆転している。スマホアプリでＱＲコード決済を導入したほか、2020年4月からスマホアプリでクレジットカードによるチャージが可能となった。スマホアプリでチャージ、決済が完

図表3. 5 「まちペイ」のスキーム図



- ◇(株)まちづくり松山は松山市内の加盟店に決済端末を無償提供し、同社が発行する「マチピ (共通ポイント)」「マチチケット (電子版商店街買い物券)」、(株)まちペイが発行する「マチカマネー (地域電子マネー)」の決済に使用させる。
- ◇加盟店への売上精算は業務委託先の(株)トータルペイメントサービス (愛媛県松山市) が実務を行う。
- ◇個人情報の管理は(株)まちペイが行い、(株)まちづくり松山は個人情報の共同利用者となる。
- ◇利用者が持つ媒体 (ＩＣカード及びスマホアプリ) は(株)まちづくり松山の所有で、(株)まちペイは媒体を共同利用する (「マチカマネー」の機能をオン)。

結することで、利用者の利便性が向上したため、若者を中心にアプリユーザーが増加している。現金チャージ機に併設する指認証の「マチピステーション」は、触れるだけで一定のポイントが付与され、まちに出掛けるきっかけづくりにする狙いがある（現在は新型コロナ感染拡大防止の観点から休止中）。

ウ. 「まちペイ」の取り組みによる効果

「まちペイ」の取り組みによって、松山市内におけるキャッシュレス推進に貢献したほか、行政との連携を強化し、地域マネーを取り込んで域外流出を抑えることで地域の流動性向上に寄与している。新型コロナ感染拡大によって、小売店・飲食店や宿泊・観光施設等は大きな打撃を受けたが、商店街や加盟店等を実施したアンケートによると、「まちペイ」の取り組みが大きな下支えとなったとの声が多く聞かれている。

「まちペイ」は、決済事業者が加盟店と同じ地域内で活動している点が大手企業の展開するキャッシュレス手段との大きな違いである。加盟店からの問い合わせにスムーズかつ具体的な回答ができるサポート体制を構築しており、導入及び決済金額を押し上げている要因の一つとなっている。

エ. 地域内でお金を循環させる仕組みづくりを進める上での課題・問題点

地域内でお金を循環させるためには、「まちペイ」の加盟店と利用者の双方にインセンティブを与え、双方の利用を増やしていくことが重要となる。(株)まちづくり松山が目指すのは、産官学金言の理想的な連携であり、地域内でお金を循環させる仕組みづくりに様々な主体を巻き込むことが、解決すべき課題や問題点だと認識している。その前提として地域住民を味方につけることが、一番の近道となる。

図表3. 6 「まちペイ」サービスの目的



オ. 「まちペイ」の目指すべき姿

同社の加戸社長は、「まちペイ」が地域通貨にとどまらず、市民生活に欠かせない社会インフラとして機能することを目指している（前ページの図表3. 6）。今後は、ごみ拾いなどのボランティア活動や、特定の場所を訪れた場合にポイントを付与するなど、買い物以外への活用を広げるほか、医療、福祉や交通分野など様々な業界や組織との連携を一段と強化し、松山のまちづくりに関わる様々なサービスに「まちペイ」を応用していく方針である。

(b) データ利活用について

ア. データの利活用状況

㈱まちづくり松山は、地元商店街とともに、来街者を捕捉するカメラ 18 台を市内に設置して、顧客動向を分析する事業を実施している。エリア別の来街者数や年齢別、性別、曜日・時間帯別の通行量、滞在時間等をカメラで捕捉してデータを蓄積・分析（図表3. 7）し、イベントやキャンペーン等による集客に活かしていく方針である。

松山を訪れる観光客は道後温泉に 1 泊して帰る人が意外に多く、松山城等の主要観光地や観光施設を訪れない人も少なくない。観光振興だけでなく、地域内でお金を循環させる仕組みを構築する上で、経済効果（エネルギー）がまち（体）全体に行き渡っているかを確認することが重要で、来街者捕捉カメラによるデータ分析がその役割を担うことになる。

図表3. 7 来街者捕捉カメラによるデータ分析サンプル



イ. データ利活用による効果

年末に行うガラポン抽選会では、電子版の商店街買い物券「マチケット」を約 2,000 万円配布しているが、「マチケット」の利用データ等を加盟店に情報提供することで、品揃えの充実による売上の増加、従業員のシフト管理等に活用してもらっている。

来街者捕捉カメラについては、商店街の来訪者は、30 代が一番多いと思っていたが、実は 40 代の方が若干多く、商店街から大学が近いにも関わらず、20 代が最も少なかった。そこで、加戸社長が商店街でフランチャイズ経営するコーヒーショップのターゲットを若い世代から 30～40 代のファミリー層もしくは高齢者層に切り替えたところ、飲食店を応援する「食べに行こうや」キャンペーン等の各種施策の効果もあってか、8 月の平日の売上はコロナ禍でも前年を上回った。

ウ. データを利活用する上での課題・問題点

来街者捕捉カメラの事業は 2019 年 12 月に開始したばかりで、データ利活用による効果をきちんと検証できるのは、十分な比較データが蓄積されてからだと考えている。新型コロナ感染拡大によって、マスク着用が標準になった中、属性分析が難しい状況が続いており、今後のデータ利活用については行政等と組織する運営委員会で協議する計画である。

また、データを分析できる人材の育成が課題である。(株)まちづくり松山では、関係団体と連携して人材育成をある程度進めることができている。しかし、多くの中小企業やまちづくり団体等にとって、単体での人材の育成は難しく、大企業やその他の主体が連携して人材育成を進めていく必要がある。

e. 阿蘇市商工会（熊本県阿蘇市）

本社所在地	熊本県阿蘇市内牧 216-2
取り組み概要	2019 年 3 月、増加する外国人観光客に対応するため、(株)リクルートライフスタイル（東京都）とキャッシュレス決済の推進に向けた連携協定を締結した。同社の提供するマルチ決済サービス「Air ペイ」を、商工会の会員約 120 先が導入。同社による説明会の開催のほか、商工会もサポート体制を強化し、顧客の利便性向上や新型コロナ感染拡大対策等の効果があった。

(a) (株)リクルートライフスタイルとの連携協定について

ア. 連携協定を締結する経緯

インバウンドの受入体制強化、消費税増税に伴う軽減税率導入やポイント還元事業への対応を目的に、阿蘇市商工会、(株)リクルートライフスタイル（以下、リクルート社）、阿蘇市の 3 者間で、キャッシュレス決済の推進に関する連携協定を 2019 年 3 月に締結した。

イ. 連携協定の事業概要

ポイント還元事業が始まり、阿蘇市内の小売業、飲食業、その他のサービス業等を中心に 305 店が同事業の加盟登録を行った。リクルート社への申請者に対しては、同社からタブレット (iPad)、会計用のスタンドが無償提供された。ほとんどの店がキャッシュレス決済を使ったことがない状況であったため、商工会の会員以外の企業にも案内して説明会を開催するなど、サポート体制を構築して積極的に支援を行った。リクルート社は、月に 1 回程度、説明会を開催した。

また、インバウンド向けに「キャッシュレスシティ A S O」という阿蘇の観光を紹介する動画を作成した。

なお、リクルート社との提携期間は 1 年間で、以降の提携継続については個々の事業者が判断することになる。

(b) 「Air ペイ」の導入について

ア. 「Air ペイ」の導入状況

商工会の会員 (451 先) の約 3 割から申請があり、最終的な申請登録数は 122 先であった。現金がよいという考えが強く、キャッシュレス決済は利用しないという店も相当数あった。

イ. キャッシュレス導入による効果

商工会会員のキャッシュレス決済の金額は約 8,500 万円、回数は 10,196 回で、想定していたよりも多かった。

顧客の利便性が向上したという声は多いが、阿蘇は観光地であり、コロナ禍で観光客が激減しているため、売上が増加したという話はほとんど聞かない。

新型コロナ対策として導入のメリットを感じている。

ウ. キャッシュレスを推進していく上での課題・問題点

最近ようやく少しずつ国内観光客が戻りつつあるが、インバウンドビジネスは依然として困難な状況にある。

商工会がサポートをするものの、リクルート社への申請は事業主本人が行う必要があり、高齢者には申請手続きが難しかったようであり、機器の要否等の登録内容にミスがあつてトラブルになったケースもあった。高齢者しかいない店では、導入したものの使い方がわからないというトラブルもあり、中には W i - F i 環境がないにもかかわらず申し込んだケースもあった。

「3.24%の手数料負担が重い」との意見が多く、特に売上が少ない店では大きな課題といえる。

3. 1. 3. 他地域ヒアリング調査結果まとめ

a. キャッシュレスについて

図表 3. 8 企業・団体の取り組み概要等

	企業・団体名	取り組みの特徴	きっかけ・解決したい課題	目的
小売業	(株)カスミ (茨城県つくば市)	・レジレス決済 ・ローコストによる小型の無人店舗の運営 ・行政との連携による「買い物難民」課題の解決	・海外で無人店舗を展開した異業種人材の獲得	・顧客満足度の最大化 ・「買い物難民」という社会的課題の解決
決済事業者	(株)鹿児島銀行 (鹿児島県鹿児島市)	・キャッシュレス決済「Pay どん」の自社開発 ・完全キャッシュレスの商業施設運営 ・全国初となる金融機関による商業施設全体の管理運営	・買い物客の郊外への流出 ・郊外の開発が進み、商業施設が分散化	・地域内でお金が循環する仕組みづくり ・中心商業地の一体的な発展 ・地域におけるキャッシュレスの推進
	(株)まちづくり松山 (株)まちペイ (愛媛県松山市)	・まちづくり会社が決済事業者となり、産学官金言の連携によって地域内でお金が循環する仕組みづくりを展開	・松山市は現金決済の比率が他都市よりも高い ・インバウンド向けのキャッシュレス対応	・キャッシュレス推進を切り口とした資金流動性の向上
その他	阿蘇市商工会 (熊本県阿蘇市)	・地域全体でのキャッシュレス推進 ・商工会による積極的な支援	・熊本地震の発生による観光客の減少 ・大型スポーツイベントの開催等に伴って増加するインバウンド向けのキャッシュレス対応	・インバウンド対応 ・消費税増税に伴う軽減税率導入やポイント還元事業への対応

企業・団体名	手段	効果	課題	今後の事業展開
(株)カスミ	- レジレス決済の導入 - 無人店舗の運営	- 店舗運営の効率化 - PR効果 - DX関連の情報収集 - 地域における新たなコミュニティの形成	- 無人店舗の集客（オフィス需要の減少） - レジレス決済の利用率向上	- 無人店舗の拡大による「買い物難民」課題の解決に向けた取り組み強化 - レジレス決済を含むリテールのデジタル・プラットフォームの形成
(株)鹿児島銀行	キャッシュレス決済「Payどん」の自社開発及び運用	- 集金のキャッシュレス化による事務手続きの効率化 - 売上金入金を最短で翌日とし、コロナ禍における加盟店の資金繰りを支援	「Payどん」の会員数、利用者数の増加	- 行政サービスの手数料支払い、金融商品購入等のキャッシュレス化 (株)肥後銀行との連携等を含めた横展開
	完全キャッシュレスの商業施設「よかど鹿児島」の自主運営	レジ締めに係る事務が発生しないことから、テナントの業務負担が大幅に削減	- 銀行が直接管理運営を実施していることに伴う法律上の制約 - セキュリティ - 機械のエラーや通信障害が発生した際の対応	—
(株)まちづくり松山 (株)まちペイ	松山市独自の電子マネー等の機能をもつ「まちペイ」サービスの運用	地域マネーを取り込んで域外流出を抑制	地域外の手大企業や団体等からの連携申出に係る対応	- 市民生活に欠かせない社会インフラとして機能するサービス - 地域住民を巻き込んだサービス展開
阿蘇市商工会	商工会会員におけるマルチ決済サービス「Airペイ」の導入	- 顧客の利便性向上 - 新型コロナウイルス感染拡大防止	- 高齢の経営者における申請手続きの際のトラブル発生 - 売上の少ない店舗での決済手数料の負担	商工会による会員への支援継続

b. データ利活用について

図表 3. 9 企業の取り組み概要等

	企業名	取り組みの特徴	きっかけ・解決したい課題	目的
小売業	嘉穂無線ホールディングス(株) (株)グッデイ (福岡県福岡市)	・ 経営者自らが自社の経営課題を明確化した上での利活用開始 ・ 「継続」を重要視し、データを分析・共有する作業を反復 ・ 安価なクラウドサービスの活用によって、企業のデータ利活用を支援	・ 安価なデータ分析ツールの登場 ・ 業界内での競争の激化	・ 日々の売上等のデータの有効活用
	(株)カスミ (茨城県つくば市)	・ クラウドにデータを集約し、RPAでデータ分析ツールに接続	・ 無人店舗の開設 ・ レジレス決済の導入	・ 顧客ニーズに対応したサービスの高度化
決済事業者	(株)鹿児島銀行 (鹿児島県鹿児島市)	・ 自社開発したキャッシュレス決済「Payどん」の購買データの利活用	・ 地域内の消費行動等の把握によるビジネス展開	・ 「Payどん」加盟店や「よかど鹿児島」テナントの支援
	(株)まちづくり松山 (株)まちペイ (愛媛県松山市)	・ 商店街や行政と連携し、来街者捕捉カメラによって市中心部における人の流れを把握	・ 経済効果（エネルギー）がまち（体）全体に行き渡っているかの確認	・ 地域内でお金を循環させる仕組みの構築 ・ まち全体の活性化

企業名	手段	効果	課題	今後の事業展開
嘉穂無線 ホールディングス(株) (株)グッデイ	・ B I ツールの導入等によって、詳細なデータをリアルタイムで収集・可視化し、経営側と店舗の現場双方が簡単な操作でデータを共有する仕組みを構築	・ 「経験や勘」に頼ることなく、迅速かつ精度の高い意思決定を実現 ・ 売上や利益の増加、売場の改善 ・ キャッシュレス決済比率の向上	・ 特殊要因の発生による予測のズレ	・ 他社等へのデータ利活用ノウハウの提供
(株)カスミ	・ リアルタイムで取得した購買データをクラウドに集約 ・ デジタルサイネージを活用した顧客の店内行動データの蓄積	・ 顧客の購買行動や店内行動の可視化	・ データの蓄積（レジレス決済等の利用度向上） ・ データサイエンスを専門とする人材の不足（内部）	—
(株)鹿児島銀行	・ 「Payどん」の購買データの蓄積	—	・ 「Payどん」のユーザー数が少ないため、詳細な利活用が困難 ・ I Tの知識や分析力がある人材の育成	・ 「Payどん」のユーザー数の拡大 ・ 外部人材の獲得を人事戦略で検討 ・ 行政との連携によるデータ利活用等の推進
(株)まちづくり 松山 (株)まちペイ	・ 来街者捕捉カメラの導入	・ 顧客属性の実態把握によるターゲット層の変更（売上の増加） ・ 店舗における品揃えの充実（同上） ・ 従業員のシフト管理の効率化	・ 一定期間のデータ蓄積 ・ ランニングコスト ・ 経営資源の乏しい企業や団体での人材育成	・ 行政等と組織する運営委員会でデータの利活用方法を検討

3. 2. 中国地域における取り組み（ヒアリング調査結果）

3. 2. 1. 中国地域ヒアリング調査実施概要

中国地域において、キャッシュレス推進、データ利活用推進に取り組んでいる企業や施設、決済事業者、自治体を対象として、取り組み内容、取り組みによる効果、取り組む上での課題等についてヒアリング（リモートあるいは訪問）を実施した。

ヒアリング先一覧は下表（図表3. 10）の通り。

図表3. 10 ヒアリング先一覧

小 売 業	■ (株)マルイ（岡山県津山市）	
	取材対応者	代表取締役 松田 欣也 氏
	取材日時	2020年9月28日（月） 16：00～17：00（リモート）
	主な取材内容	データ分析ツールの導入によるデータ経営の推進
	■ わがみや うめだ（岡山県岡山市）	
	取材対応者	店主 梅田 剛嗣 氏
	取材日時	2020年10月30日（金） 11：00～11：50（訪問）
	主な取材内容	家族経営店舗におけるキャッシュレス導入
	■ ご縁横丁（島根県出雲市）	
宿 泊 業	取材対応者	統括 三木 康夫 氏（和菓子屋「坂根屋」店主）
	取材日時	2020年11月9日（月） 13：00～14：00（リモート）
	主な取材内容	商業施設の複数店舗が連携したキャッシュレス推進
	■ ホテル菊乃家（広島県廿日市市）	
決 済 事 業 者	取材対応者	代表取締役社長 菊川 泰嗣 氏
	取材日時	2020年12月16日（水） 15：00～16：00（訪問）
	主な取材内容	旅館・ホテル管理システムの導入による業務効率化
	■ 東城町商工会（広島県庄原市）	
自 治 体	取材対応者	主任主事 西澤 徳広 氏
	取材日時	2020年9月28日（月） 14：00～15：00（リモート）
	主な取材内容	商工会（決済事業者）による地域マネー循環の取り組み
	■ 尾道市役所（広島県尾道市）	
自 治 体	取材対応者	企画財政部 収納課長 高橋 彰 氏 ほか
	取材日時	2020年10月30日（金） 14：30～15：20（訪問）
	主な取材内容	本庁舎窓口でのキャッシュレス決済導入

* 上記内容及び118～132ページの結果は、原則としてヒアリング当時の内容である。

3. 2. 2. 中国地域ヒアリング調査結果

a. 株式会社マルイ（岡山県津山市）

本社所在地	岡山県津山市上河原 209-4
設立	1958 年 8 月
従業員数	352 名（2020 年 11 月末現在の正社員数）
取り組み概要	岡山・鳥取・島根県で 25 店舗の食品スーパーマーケット「マルイ」等を展開する同社は、顧客データの有効活用を目的に、2017 年、データ分析ツール「Domo」を導入。様々なデータを一元管理できるプラットフォームを構築し、商品動向の把握、競合対策のマーケティング施策を迅速に実施することで、機会ロスを削減して売上や利益の増加を実現。2018 年には精肉売場にカメラを設置し、配送センターでの加工量を調整する仕組みを構築するなど、データ利活用を積極的に推進。

(a) キャッシュレスについて

ア. キャッシュレスの導入状況

2015 年 5 月、グループブランドカードである「mam Hart カード」に電子マネー「CoGCa（コジカ）」を導入した。「コジカ」は、交通系 IC カード等よりも決済手数料が低い。2017 年 3 月には、約 50 店舗のスーパーマーケット、子会社約 20 店舗の全店舗で顧客カードが統一され、子会社も含め、共通のプラットフォームで情報管理ができるようになった。2019 年には、キャッシュレス対応で「PayPay」等も導入した。

キャッシュレス決済比率は年々上昇し、2020 年 3 月には 57.8%に達した。直近の 2020 年 8 月も、ポイント還元事業が終了したにもかかわらず、57.7%と高い数値を維持した。

イ. キャッシュレスを推進する上での課題・問題点

キャッシュレス決済の最も大きな問題点は、売上金の入金サイクルの長さである。手元資金が潤沢にないと、資金が滞留して資金繰りが悪化し、キャッシュレスを推進するのは難しい。また、決済手数料が高く、利益を圧迫する点も問題である。経営体力の乏しい中小・小規模企業では、決済手数料が大きな負担となるケースが多い。

インフラ面では、光ファイバーが整備されていない地域があることや、システムダウンによってキャッシュレス決済が一斉に機能麻痺を起こす可能性もある。

現在、QR コード決済をはじめキャッシュレス決済手段が乱立し、消費者ニーズが分散化している。電子決済も一つのハウスカード¹⁰に集中するほどコスト面で削減できるが、多くの企業で分散せざるを得ない状況となっている。

¹⁰ 自社やグループ企業の経営する店舗・施設のみで利用できるクレジット。

(b) データ利活用について

ア. データ利活用に取り組むきっかけ・経緯

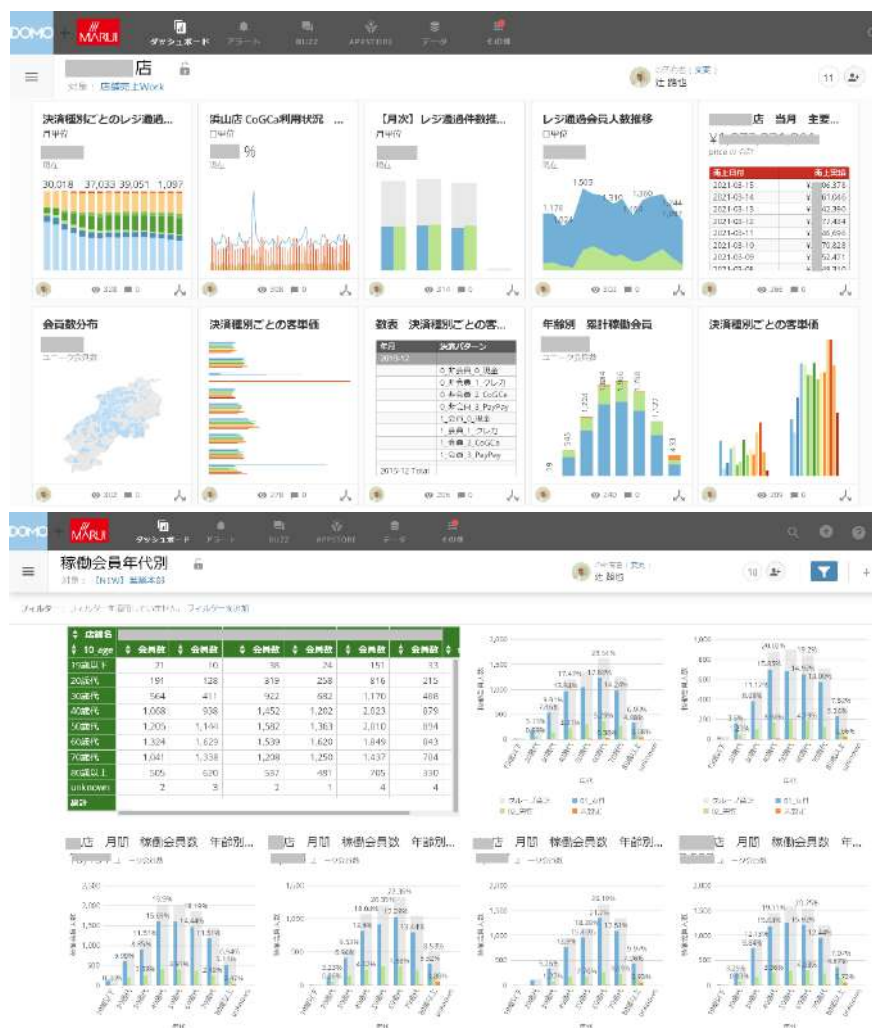
スーパーマーケットにとって顧客データは、量・質ともに非常に有意義なものだと認識しながらも、そのデータを十分に利活用できるスキルをもった人材を持ち合わせていないことが課題であった。そこで、簡易にデータ分析を行うことができるツール開発が必要と考え、2017年11月、BIツール「Domo」(図表3. 11)を日本のスーパーマーケットで初めて導入した。

イ. データ利活用による効果

「Domo」を活用して店舗の仕入・売上・在庫等の情報、キャッシュレス決済比率等の様々なデータを一元管理できるプラットフォームを構築。店舗の各種データとハウスカードの会員情報に基づき、商品動向の把握、競合対策のマーケティング施策を迅速に実施する体制を整え、機会ロスを削減して利益の増加につなげた。

データを分析する視点については、商品カテゴリーからだけではなく、顧客の側からもデータの分析が可能で、品揃えの維持・充実にもつながっている。

図表3. 11 「Domo」のダッシュボード



2018年には、4店舗の精肉売場にカメラを設置し、精肉の配送センター（プロセスセンター）の従業員が店舗の映像やデータを確認（右写真）して、精肉を加工する量を調整することで、食品ロスの削減につなげている。

その他、地図上に顧客の移動状況を可視化し、競合対策のマーケティング施策に活用している。顧客の購買行動等のデータ分析によって、特定の顧客に対して電子媒体やDM等の紙媒体を使った販促をかけることも可能となった。



▲ プロセスセンター

ウ. データを利活用する上での課題・問題点

B I ツール等でデータを加工できる人材の育成が大きな課題である。社内だけではなく、メーカーやベンダー等とも連携したいが、そうした企業でも人材が不足している。システムを作る側、活用する側の両面から人材を育成しなければならない。

精肉の加工・配送等を行うプロセスセンターの取り組みについては、製造数の予測をベテランに集約したことで属人性によるブレが減少したが、ベテランの勘に依存していることは引き続き改善の余地がある。

エ. データを利活用する上で重要視しているポイント

過去の経験則や定性的な予見だけでなく、データの裏付けに基づいた業務の遂行を重視している。本部にはデータ利活用の仕組みを作る人材と、データを利活用する人材がいるが、利活用する人材に集計作業やプログラム作りを担わせると膨大な時間ロスが発生する。利活用する人材には「判断」に専念してもらうため、そういう負担をかけない仕組みづくりを考えている。

(c) 人材の育成について

全店舗の店長にタブレット端末を配布しているが、今後は、従業員全員に配布し、データの利活用を一層推進していく方針である。

「Domo」自体はデータを活用するための「本棚（箱）」に過ぎない。データの利活用には、ハードを整備できる人材、日々の販売体験を基にデータを利活用できる人材の両方が必要となる。そうしたIT人材を育成するため、高専・大学との連携を構想中である。

(d) 行政への要望について

地域振興券の電子マネー化が実現すれば、行政とのタイアップができると考えている。

買い物弱者や交通弱者対策の観点から、公共交通網の整備において、キャッシュレス化やＩＣカード化を進めて頂きたい。また、自社で蓄積してきた購買データを、津山市のビッグデータ（人口・決算・位置情報・気象等）と重ね合わせて活用・分析したいと考えている。

b. わがみや うめだ（岡山県岡山市）

本社所在地	岡山県岡山市北区表町 1-2-36
創業	1893 年
従業員数	2 名（2020 年 10 月末現在）
取り組み概要	和紙専門店「わがみや うめだ」は、2018 年にマルチ決済サービス「Air ペイ」を導入。若者を中心に新たな顧客の獲得につながったほか、ヨーロッパを中心とするインバウンド客への対応で売上を確保。釣り銭用の両替の減少等から銀行窓口へ行く回数が減少するなど、店舗オペレーションも効率化。

(a) キャッシュレスについて

ア. キャッシュレス導入による効果

2018 年にマルチ決済サービス「Air ペイ」を導入し、全体の売上が増加した実感はないが、若者を中心に新たな顧客を獲得できたほか、決済手段の増加によってまとめ買いがしやすくなるなど顧客満足度が向上する効果を感じている。また、昨年までヨーロッパを中心にインバウンド客が多く訪れていたが、キャッシュレス決済手段を多様化していたことで、売上の確保につながった。

掛け売りには貸し倒れのリスクがあるのに対し、キャッシュレス決済は必ず売上が入金されるので安心感がある。また、掛け売りに伴う集金の手間、顧客に支払う釣り銭用の両替が減少し、銀行窓口へ行く回数が減少するなど、店舗のオペレーションを効率化できたメリットもある。

イ. キャッシュレスを推進する上での課題・問題点

「Air ペイ」の決済手数料は 3.74%だが、手数料の負担はあまり気にならない。

売上金の振り込み手数料は無料で、掛け売りの際には、振り込み手数料が差し引かれて入金されるケースもあったので、この点ではプラスとなっている。

キャッシュレスの売上入金は、「Air ペイ」だと月に 3 回だが、キャッシュレス決済比率は現状高くないので、入金の遅れは気にならない。しかし、同比率が高くなりすぎると、入金の遅れが経営に悪影響を及ぼすことになる。

「Air ペイ」の導入・設定は、ある程度 IT ツールの操作に慣れていたので、手間は

ほとんど感じなかった。高齢の経営者が導入するとなると、決済端末等の取り扱いに苦戦するかもしれない。

(b) データ利活用について

「Air ペイ」で蓄積される売上データについては、キャッシュレス決済比率が低く、蓄積期間も短いため、ほとんど活用していない。薄利多売の商売ではなく、リピーターが多いこともあって、データを見える化する必要性をあまり感じていない。

c. ご縁横丁（島根県出雲市）

所在地	島根県出雲市大社町杵築南 840-1
開業	2012 年 8 月
取り組み概要	出雲市の出雲大社前にある「ご縁横丁」は、地元企業の運営する 9 店舗が入居する商業施設で、マルチ決済サービス「Air ペイ」、店舗向けのモバイル POS レジ「Air レジ」を導入した店舗が毎月 1 度、店長会議を開催。蓄積した購買データを活用し、新商品の開発につなげるなどして売上をアップ。新型コロナウイルスの感染が拡大した 2020 年 5 月には、商品を通路沿いに並べ、キャッシュレス決済で購入してもらう無人市「横丁 GO」を実施。

(a) キャッシュレスについて

ア. キャッシュレスを導入するきっかけ・経緯

「ご縁横丁」では、マルチ決済サービス「Air ペイ」を 6 店舗、モバイル POS レジ「Air レジ」を 9 店舗が導入している。導入に取り組んだ理由は、2019 年 10 月の消費税増税とそれに伴う軽減税率の施行により、各店舗がレジの買い替え等を迫られていたこと、また、ポイント還元事業への対応が必要であったことである。

店舗の中にはキャッシュレスは不要との声もあったが、施設運営会社が出雲大社前の商店街なのだから「出雲の顔」として対応する必要があると説明した。30～40 代の若い店主が多かったこと、また、従来から店舗が対応していた地元の地銀系のクレジットカードの手数料が一律 4 % であり、「Air ペイ」の決済手数料に対する抵抗感が少なかったことから、導入についての理解を得やすかった。

「ご縁横丁」ではインバウンド比率が 10% を切っていたため、インバウン



▲ ご縁横丁

ド比率を高めるためにも、キャッシュレスの導入が必要だと考えた。

イ. キャッシュレス導入による効果

観光客は現金をあまり持ち歩かず、「ご縁横丁」の近くにはＡＴＭもないため、キャッシュレスを導入したことにより、顧客満足度は上がった。

近隣の商店街は、それぞれがキャッシュレスを進めていくことになっているが、他の商店街でも「ご縁横丁」の実例を見て、一部店舗が「Air ペイ」「Air レジ」を導入している。

ウ. キャッシュレスを推進する上での課題・問題点

キャッシュレスの導入により、すぐに売上に効果が現れるわけではない。運営会社としては、もっと売上で効果を出したかった。ＳＮＳを活用したプロモーションが追いついていないことが、うまく効果が出ていない理由だと考えている。

従来、ローカルの観光客相手の商売は現金主義であり、各店舗も現金での支払いが主流であったため、キャッシュレスの導入で発生する２～４％の決済手数料は、各店舗にとって負担感が大きい。

また、決済事業者の選定も課題である。決済手段が一元化されていないために、決済手段が増えるたびに、顧客に提示するホーム画面を変更しなければならず、現場に徹底するのが難しい。

ネットワーク通信が不安定になり、顧客に迷惑をかけてしまうことがある点も課題である。

キャッシュレスの導入によって顧客満足度は向上したが、現金決済よりもレジでの会計時間や売上等の集計作業に時間が余分にかかるケースがあるため、事業者側の従業員の満足度が上がったという実感はない。

(b) 無人市「横丁 G0」について

2020 年 5 月、商品を各店舗前の通路沿いに並べキャッシュレス決済で購入してもらう無人市「横丁 G0」を始めた。米国・アマゾン社の無人店舗「Amazon Go」を参考にしたが、「ご縁横丁」では設備投資の資金に限界があり、支払いまで完全に無人化することはできなかったため、スタッフ 1 人が支払いのお手伝いをした。

なお、無人市「横丁 G0」の取り組みには、観光地の閑散期対策としての有効性を検証するテストモデルとしての狙いもある。

(c) データ利活用について

各店舗の店長が月に 1 回、店長会議を開催して、売上データをもとにした情報交換等を行っている。売れた商品や売れなかった商品を発表し、販売商品の見直しにつなげて

いるほか、異業種の話し合いの中で面白い商品（子ども向けの絵本など）が生まれたり、売上が増加したりする事例もみられる。

共有するデータを商品の入れ替えなどに活用し、各店舗は小規模で小回りが利くため、トライ＆エラーを繰り返す形で店舗運営を改善している。

（d）行政への要望について

「Air ペイ」を使ったECを促進するような施策があれば、中小店舗は助かるのではないかな。

d. ホテル菊乃家（広島県廿日市市）

本社所在地	広島県廿日市市宮島町 335
開業	2011 年 7 月
従業員数	12 名（2020 年 11 月末現在の正社員数）
取り組み概要	ホテル菊乃家は、世界遺産の島、宮島に立地する客室数 24 室（和室 14 室、洋室 10 室）の旅館で、宮島で唯一の足湯を設置しており、婚礼や修学旅行の受け入れも実施。2015 年に導入した旅館・ホテル管理システム「陣屋コネクト」（60 ページ）の活用によりスタッフ間で情報共有を進めるなど業務を改善し、従業員数は増やさずに売上を 1.5 倍に伸ばすなど生産性向上を実現。「楽天トラベル」の旅館の評価ランキングでは 2 年連続で広島県 1 位となるなど、大きな成果を獲得。

（a）キャッシュレスについて

クレジットカードのほか、交通系 IC カードや各種 QR コード決済にも対応している。支払方法の大まかな構成比は、フロントでのクレジットカード決済が約 5 割、宿泊予約サイトが約 2 割、残りの 3 割が現金となっている。

キャッシュレスは顧客の側のメリットが大きいと感じている。事業者側としては、キャッシュレス決済が増えても、完全に現金がなくなるわけではないので、扱う現金の量が減るものの、レジを締める手間はそれほど変わらない。

多様な QR コード決済があるが、決済手段を増やすほど経理の事務負担が増加する。また、提携するクレジットカードの決済手数料は 1.9%程度で、QR コード決済の手数料は 3.5%程度とむしろ高い。現金だと手数料、現金回収期間がないのでありがたい。

ポイント還元事業に際して、決済事業者が宮島で営業活動をしていたが、加盟する店舗は少なかったようである。宮島では高齢者が経営する店が多いことも、キャッシュレスが普及しにくい要因と考えられる。

(b) データ利活用について

顧客データは蓄積されているが、それをDM等の営業ツールに活用するには至っていない。また、当地は世界遺産の厳島神社がある「宮島」というブランドを有する特殊な地域であり、島内の事業者は顧客データを活用して新たなプランを考案して集客するといった必要性には迫られていないようである。

e. 東城町商工会（広島県庄原市）

所在地	広島県庄原市東城町川東 1175
取り組み概要	東城町商工会は、2019 年 4 月、電子マネー機能の付いた地域限定の IC カード「ほろかカード」を発行。人口約 7,500 人の 9 割を超える数に相当する人が保有。同商工会自らが決済事業者の役割を担うため、決済手数料が町外に流出しない「地域循環型」の仕組みを構築。高齢者にも多く普及している点が一番の強みで、手数料を原資に各種イベントの開催や町内の小学生や高齢者の見守りサービス等も実施。中小企業庁の「2020 年小規模企業白書」に「付加価値の創出に向けた取組と地域活性化」の事例として掲載。

(a) 「ほろかカード」について

ア. 「ほろかカード」の加入状況

「ほろかカード」（次ページの図表 3. 12、3. 13）の加入者数は、ポイント還元事業が始まる前月の 2019 年 9 月に 6,000 名程度となり、10 月には更に増えて 7,000 名に達した。旧東城町の人口約 7,500 人の 9 割を超える数に相当する人がカードを保有していることになる。

「ほろかカード」の一番の強みは高齢者に普及している点である。加盟店の事業主は高齢者が多く、利用者と同一高齢者の視点で、カードのメリット等を伝えることができている点が、高齢の利用者に受け入れられているポイントとなっている。また、商工会が運営主体であることも、高齢者を中心にカード保有に対する安心感を与えている。

2019 年 4 月に 5.5%であったキャッシュレス決済比率は、ポイント還元事業の終了する 2020 年 6 月には駆け込みもあり 6 割超に達し、その後、同年 8 月、9 月の同比率は低下しながらも 5 割台を維持している。

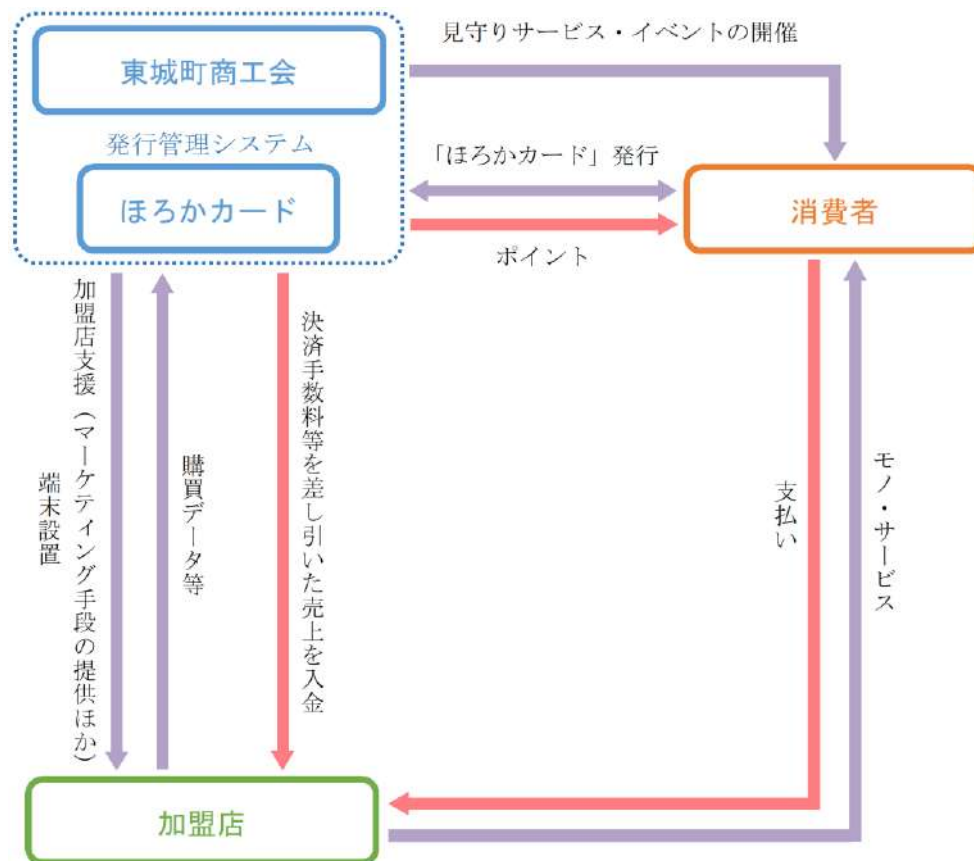
イ. 「ほろかカード」の見守り機能

見守り機能では、東城小学校にカードリーダーを設置し、児童約 250 名のうち約 200 名が子ども専用のカードを保有している。登下校時や児童クラブへの到着時に、カードをカードリーダーにかざすと、保護者に安全情報のメールが自動送信され、子供の登下校の時間がわかる。メールが届くと、保護者のカードに 1 ポイント付与される仕組みで、

保護者から安心できるシステムだと好評を得ている。

高齢者の見守りについては、1週間以上カードの利用がない場合に、登録した子どもや親戚などに安否確認のメールが自動的に届く仕組みである。

図表 3. 1 2 「ほろかカード」のスキーム図



図表 3. 1 3 「ほろかカード」の概要



ウ. 決済手数料を原資とするイベント事業

決済手数料を原資とするイベント事業を実施している。「ほろかカード」の年間決済金額は 15 億円弱で、その 1 % の 1,500 万円程度の決済手数料が商工会に入る。商工会はその手数料収入を元手に、ポイント還元キャンペーン等を実施している。

年間決済金額は想定を大きく上回っているが、現金をチャージして使うカード払いのキャッシュレス決済比率が約 50% に達し、そのために捻出する費用（1 万円のチャージで商工会は 100 円の費用を負担）が予想外に多く、中長期的に手数料が上がる可能性がある。

エ. 観光事業でのスマホアプリ開発

観光事業では、観光客向けのカードを発行して道の駅等で販売し、ポイントを集めることのできるスマホアプリも開発した。

オ. 「ほろかカード」の事業展開による効果

「ほろかカード」の事業開始後、地域外に出ていた買い物客がカードのメリットに気づき、町内の店舗に戻る動きがみられる。地域の人口は減少傾向を辿って過疎化が進む中、売上が減少するのが当たり前だと考えている事業者も多いが、コロナ禍でも売上が減少せずに横ばいを維持あるいは増加していることに驚く事業者も少なくない。

(b) データ利活用について

中小企業庁の「経営発達支援計画」の事業の一環として、商工会がキャッシュレス決済比率の変化について分析し、加盟店を支援している。「顧客管理ができるようになった」「顧客の購買行動を把握することで、売り方が変わった」という声が加盟店から寄せられている。

データの種類については、購入者、日時、金額、購入場所を把握できるが、システムの予算の制限もあって、購入商品までは分からないため、顧客のニーズや売れ筋を分析することは難しい。

データを利活用できる人材の育成については、公立大学法人県立広島大学（広島市）と産学官連携による事業展開を協議した。当面は商工会の保有するデータを自治体（広島市）と同大学に提供して、データの見える化によって今後の事業展開に役立ていく方針である。

(c) 今後の事業展開について

「ほろかカード」のシステムを活用し、庄原市全域から加盟店を募って、市共通のカードを発行できるよう、市と協議を進めている。商工会では対応の難しい健康ポイントの発行、カードによる税金の支払い等を構想中である。なお、庄原市は、2021 年 3 月、

住民全員に 1 万円のプレミアムポイント付きのキャッシュレス決済カードを配布した。

事業の横展開については、「地域循環型」をコンセプトに掲げていることもあって、各自治体が独自のカードの仕組みを作る形で進めていく方針である。

(d) 取り組みを推進する上で活用した行政の支援策について

「ほろかカード」の初期のシステムを構築する際に、中国経済産業局の「地域・まちなか商業活性化支援事業（地域商業自立促進事業）」（2018 年度）を活用し、総事業費 5,200 万円のうち 3,100 万円の補助を受け、決済端末やカード等の事業整備の多くを補助金で賄うことができた。

f. 尾道市役所（広島県尾道市）

所在地	広島県尾道市久保 1-15-1
取り組み概要	2020 年 10 月、市役所本庁舎窓口にキャッシュレス決済端末を導入。市民課と収納課に 1 台ずつ端末を設置し、住民票写し等の証明発行手数料の支払いに、クレジットカードや交通系 IC カード等が利用可能。職員の事務手続きが簡素化され、来庁者の待ち時間短縮につながっているほか、マスコミ報道によって全国の自治体等から問い合わせがあり、予想外に大きな PR 効果。

(a) 自治体窓口でのキャッシュレス導入について

尾道市は 2020 年 10 月 1 日から、市役所本庁舎窓口での住民票写し等の証明発行手数料をキャッシュレスで支払うことのできる決済端末を導入した。同端末は、三井住友カード㈱（東京都）製の「stera terminal（ステラターミナル）」（次ページの図表 3. 14）で、クレジットカード、電子マネー及び QR コード決済の主要ブランドに 1 台で対応、かつ一元管理できることから、同市はこの端末を試験的に導入するに至った。決済時の読み取り方法として、「通す」「挿す」「タッチ」の 3 種類に対応している（次ページの図表 3. 15）。

(b) 自治体窓口におけるキャッシュレス導入による効果について

自治体窓口におけるキャッシュレス導入の効果としては、現金でお釣りを渡すよりも職員の事務手続きが簡素化され、来庁者の待ち時間短縮につながっている。また、内部統制の観点から、釣り銭の渡し間違いの防止になると期待している。

来庁者は様々な決済方法を選択できるメリットがある。

キャッシュレス導入がマスコミ報道されたこともあって、全国の自治体等から問い合わせがあり、予想外に大きな PR 効果を生んでいる。

(c) 自治体窓口でキャッシュレスを推進する上での課題・問題点について

自治体窓口においてキャッシュレスを推進する上での課題の一つに、認知度の向上が挙げられる。

今後は、スマートシティ¹¹推進の一環として、尾道市の管理する観光施設や支所等でのキャッシュレス決済の拡大も検討すべきだと考えられるが、対象となる施設によって必要な設備（POSレジ及び自動釣り銭機等）が異なることから、コストパフォーマンスを考えるとなかなか積極的になれない面がある。

また、高齢化の進んだ地域では、現金志向が根強く、現段階ではキャッシュレス決済の利用自体があまり見込まれず、自治体における事務の効率化にもつながらないのではないかと考えられる。

図表 3. 14 キャッシュレス決済端末「stera terminal」



(資料) 三井住友カード㈱提供

(資料) 尾道市役所提供

図表 3. 15 決済時の読み取り方法



(資料) 三井住友カード㈱提供

¹¹先進技術を活用することで、都市や地域の機能やサービスを効率化・高度化し、各種の課題解決を図るとともに、快適性や利便性を含めた新たな価値を創出する取り組み。

3. 2. 3. 中国地域ヒアリング調査結果まとめ

a. キャッシュレスについて

図表3. 16 企業・施設・団体の取り組み概要等

	企業・施設・団体名	取り組みの特徴	きっかけ・解決したい課題	目的
小売業	(株)マルイ (岡山県津山市)	・決済手数料の低い電子マネー「コジカ」の導入	—	—
	わがみやうめだ (岡山県岡山市)	・家族経営ながらキャッシュレスを導入して一定の成果	・「iPad」でInstagramやフェイスブックを活用した情報発信を行う際に目にした広告	・顧客の利便性向上
	ご縁横丁 (島根県出雲市)	・商業施設の小売店等が連携してキャッシュレスを推進	・消費税率引き上げに伴う軽減税率及びポイント還元事業への対応 ・出雲大社前にある「出雲の顔」としての対応 ・「Amazon Go」の取り組み	・商業施設の活性化 ・インバウンド等の新たな観光客の呼び込み
宿泊業	ホテル菊乃家 (広島県廿日市市)	・「陣屋コネクト」の導入によって生産性向上を実現し、「楽天トラベル」の旅館の評価ランキングで広島県1位	—	・顧客の利便性向上
決済事業者	東城町商工会 (広島県庄原市)	・商工会が決済事業者となって「地域循環型」のICカードを発行 ・ICカードの保有率は全人口の9割超 ・決済手数料を原資に福祉分野等の施策も展開	・既存カードのシステム更新を契機とした、まちをあげて1つのカードに統一しようという機運の高まり	・マネー循環型の地域経済の構築 ・高齢者や子どもの見守り
自治体	尾道市役所 (広島県尾道市)	・複数のキャッシュレス決済に1台で対応する決済端末を導入	・新型コロナ感染拡大によるキャッシュレス決済に対するニーズの高まり	・市民の利便性向上 ・釣り銭の渡し間違い防止（内部統制の観点）

企業・施設・団体名	手段	効果	課題	今後の事業展開
(株)マルイ	・電子マネー「コジカ」、QRコード決済「PayPay」等の導入	—	・決済手数料の高さ ・入金サイクルの長さ ・決済事業者の乱立	—
わがみやうめだ	・マルチ決済サービス「Airペイ」等の導入	・若者を中心とする新たな顧客の獲得 ・まとめ買いのしやすさなど、顧客満足度が向上 ・インバウンド対応 ・オペレーションの簡素化	・キャッシュレス決済比率が大幅に上昇した際の売上の入金の遅れ	・引き続きキャッシュレスを推進
ご縁横丁	・「Airペイ」、店舗向けのモバイルPOSレジ ・「Airレジ」の導入 ・「横丁GO」の実施	・決済手段の多様化	・決済手数料の高さ ・SNSを活用したプロモーション ・事業者側の満足度向上 ・決済事業者の選定	・実店舗とネット販売の融合 ・商店街全体でのキャッシュレス推進
ホテル菊乃家	・クレジットカード、交通系ICカード、各種QRコード決済の導入	・決済手段の多様化	・レジ締め作業の効率化 ・決済手段の増加に伴う事務負担	—
東城町商工会	・電子マネー機能の付いた地域限定のICカード「ほろかカード」の運用	・買い物客の市外流出防止（コロナ禍でも売上が横ばいあるいは増加） ・手数料を原資としたイベント開催等による賑わいの創出 ・外貨の獲得	・加盟店数の増加、維持 ・他地域との連携のあり方	・庄原市全域から加盟店を募って、市共通のカードを発行（健康ポイントの発行、カードによる税金の支払いに対応）
尾道市役所	・マルチ決済サービス「stera terminal」の導入	・職員の事務手続きが簡素化され、来庁者の待ち時間が短縮 ・マスコミ報道によるPR効果	・認知度の向上 ・キャッシュレス拡大による決済手数料の負担増	・市管理施設でのキャッシュレス導入

b. データ利活用について

図表 3. 17 企業・施設・団体の取り組み概要等

	企業・施設・団体名	取り組みの特徴	きっかけ・解決したい課題	目的
小売業	(株)マルイ (岡山県津山市)	過去の経験則や定性的な予見だけでなく、データの裏付けに基づき業務を遂行	I T 関連イベントへの参加	大量かつ質の高い顧客データの有効活用
	ご縁横丁 (島根県出雲市)	異業種の店舗店長が参加する会議を通じた情報共有及びデータの利活用	キャッシュレスの導入	- 売上の増加 - 商業施設の活性化
決済事業者	東城町商工会 (広島県庄原市)	商工会による各種データの分析	- キャッシュレス決済比率の分析（中小企業庁「経営発達支援計画」） - 購買データ等の分析（電動アシスト自転車の貸し出し事業）	加盟店の支援

企業・施設・団体名	手段	効果	課題	今後の事業展開
(株)マルイ	データ分析ツール「Domo」の導入によって、様々なデータを一元管理できるプラットフォームを構築	- 商品動向の把握、競合対策のマーケティング施策を迅速に実施 - 機会ロスを削減して売上や利益の増加を実現	- 人材の育成、採用 - メーカーやベンダー等との連携（他社でも人材不足）	- 購買データを活用した自動発注の仕組みづくり - 自治体のもつビッグデータと組み合わせた利活用の検討
ご縁横丁	月に1回の店長会議の開催	- 新商品の開発 - 商品の入れ替え	行政との連携	—
東城町商工会	決済事業者として蓄積したキャッシュレスデータの利活用	- 顧客管理の高度化 - 顧客の購買行動の把握による売り方の変更	- 取得できる顧客データが制限 - データの集計期間の短さ - データを利活用できる人材の育成	- 購買データと市の保有するデータを組み合わせ、市民主導によるまちづくりを展開 - 様々な形でのデータ利活用

3. 3. ヒアリング総括

3. 3. 1. キャッシュレス

a. 顧客の利便性向上につながる決済端末の導入・拡充（企業・施設・自治体）

（解決する課題：決済手段の乱立）

和紙専門店「わがみや うめだ」や商業施設「ご縁横丁」は、キャッシュレス決済手段として、複数の決済手段に1台で対応可能なマルチ決済サービス「Air ペイ」を導入。尾道市役所も同様の利点をもつ決済端末「stera terminal」を導入して、窓口での住民票写し等の証明発行手数料の支払いに対応している。QRコード決済事業者が乱立するなど、キャッシュレスを導入・拡充する上で決済手段の選定が課題の一つに挙げられるが、マルチ決済サービスは、そうした課題を解決するとともに、決済手段が多様化して顧客の利便性が向上し、新たな顧客の獲得、企業（自治体）側の端末操作の簡素化にもつながっており、キャッシュレスを導入・拡充する上での選択肢の一つとなる。

b. ローコストによる無人店舗の運営（企業・自治体）

（解決する課題：「買い物難民」という社会的課題）

スーパーマーケットを運営する㈱カスミは、ローコストによる小型の無人店舗を一から立ち上げ、店舗運営の効率化等につなげている。また、自治体と連携して過疎地域に無人店舗を出店することで、「買い物難民」という社会的課題の解決に貢献し、無人店舗に高齢者が集まって新たなコミュニティが形成される動きもみられる。中国地域にも過疎地域は多数存在することから、企業・自治体が連携して運営コストや人員を極力抑えた無人店舗の仕組みを導入・横展開できれば、小売店舗等のキャッシュレス化を促進して運営を効率化するだけでなく、地域のライフラインとして新たな機能を付加することができる。

c. 地域内でマネーが循環する仕組みづくり（決済事業者）

（解決する課題：決済手数料の負担、消費の域外流出）

㈱まちづくり松山及び同社子会社の㈱まちペイ、東城町商工会は、自らが決済事業者となって電子マネー機能付きのICカードを発行・運用し、消費の域外流出を抑制する取り組みを展開するとともに、低く抑えた決済手数料を原資に地域内でのイベントを実施するなど賑わいの創出にも貢献している。また、両者と同様に決済事業者として地元商店街等の活性化に取り組む㈱鹿児島銀行は、独自にスマホ決済システムを開発し、自社で完全キャッシュレスの商業施設を運営することで、より強固な域内経済循環の構築を目指している。地域内の決済事業者は、域外の事業者と比べて加盟店等からの信頼感を得やすく、マネーを域内循環させることでより高い経済効果を生み出す上で、重要な役割を果たすと考えられる。

d. 決済プラットフォームを社会インフラへと機能強化（決済事業者）

㈱まちづくり松山・㈱まちペイは、ＩＣカード等の機能をもつ「まちペイ」を単なる決済手段ではなく、市民生活に欠かせない社会インフラとして機能させることを目指した取り組みを進めている。将来的には、市民のボランティア活動や医療・福祉や交通分野など、様々な業界や組織との連携を一段と強化し、松山のまちづくりに関わる様々なサービスに「まちペイ」を応用していく方針である。また、東城町商工会においても、ＩＣカードを高齢者や子どもの見守りに活用するなど、決済以外での市民生活の充実に寄与しており、決済プラットフォームを社会インフラへと機能強化する取り組みは、域内消費の活性化にとどまらず、市民生活の質を向上させる上で重要な視点だといえる。

e. 商店街等の一定の地域全体での面的なキャッシュレス推進（地域）

阿蘇市商工会は、㈱リクルートライフスタイルと連携協定を締結（１年間）し、商工会の会員約 120 先がキャッシュレスを導入して、地域全体でキャッシュレス推進に取り組む。また、「ご縁横丁」は、出雲大社前にある「出雲の顔」としてキャッシュレスに対応すべきとの共通認識から、複数の店舗が連携した取り組みを進めている。いずれも、一定の地域内でキャッシュレス対応による消費者やインバウンドの利便性向上等を図る取り組みで、いくつかの課題を抱えながらも一定の成果を上げており、個別企業の取り組み推進とともに、商店街や観光地等の一定の地域全体で面的にキャッシュレスの普及促進を進めることも重要だと考えられる。

3. 3. 2. データ利活用

a. トライ＆エラーの繰り返し（企業・施設）

（解決する課題：データ利活用精度の低さ）

㈱グッデイは、データ経営を進める上で「継続」を重要視し、とにかくデータの形式をなしているものは全てデータベースに投入し、様々なデータと結合・分析して社員間で共有する地道な作業を繰り返して、販促や需要予測等に活用している。また、商業施設「ご縁横丁」も、月に１回、各店舗の店長が集まる会議の場でトライ＆エラーを繰り返して、新商品の開発等につなげている。目指すべき自社の経営課題の解決に向け、データ利活用精度を高めていくには、そうした試行錯誤の繰り返しは避けて通れないステップとなる。

b. 安価なクラウドサービス等の活用（企業）

（解決する課題：データ利活用に係るコスト）

㈱グッデイは、「以前だとデータ分析を行うために多額のシステム投資やそれに担う人材の採用が必要だったが、現在では、誰でも簡単かつ安価にデータ分析を行う環境が整っている」と指摘する。また、㈱カスミも、「デジタルを前提としたサービス開発や利用は、一昔前より遥かに安いコストで導入検討が可能」だと指摘する。コロナ禍におけるニューノ

ーマル（新常態）への対応から、多くの企業が「ＩＴ化」「デジタル化」を推進していることもあって、ベンチャー企業等が続々と安価で使いやすいＩＴツールを市場に投入しており、そうしたツールを有効活用することで、データ利活用に二の足を踏む中小・小規模事業者でも利活用のハードルが下がる。

c. 各主体が連携したデータ利活用推進（決済事業者・施設ほか）

（解決する課題：人材の不足）

ヒアリング先の多くがデータ利活用を進める上での課題に人材の不足を挙げており、(株)カスミや(株)マルイなど、先進的なデータ利活用の取り組みを進める企業においても外部人材を活用する必要性を指摘する。そうしたＩＴ人材の不足をカバーする取り組みとして、(株)まちづくり松山・(株)まちペイは地元商店街等と連携してデータ利活用に取り組む。また、「ご縁横丁」では、複数の店舗の店主が毎月会議を開き、売上データを共有・分析して店舗経営に活かしているほか、東城町商工会では大学と連携してデータを利活用できる人材の育成を進めている。このように、特に中小・小規模事業者がデータ利活用を進める上で、他企業や大学等の研究機関との連携、外部人材の活用は欠かせない視点だと考えられる。

第4章 中国地域の小売流通・観光関連事業者におけるキャッシュレス導入、データ利活用推進に関する課題と方策

本章では、これまでのアンケート調査、ヒアリング調査を中心に、文献調査の結果も踏まえ、キャッシュレス導入推進、データの利活用によって期待される効果を確認した上で、これらを推進していく際の主要な課題について整理する。整理した課題別に、中国地域の小売流通・観光関連事業者におけるキャッシュレス導入、データ利活用推進の方策を示す。

なお、小売業や宿泊業、飲食業といった業種間での課題や効果の違いについては、各項目の中でそれぞれの業種ごとに言及している。

4. 1. キャッシュレス導入推進、データ利活用推進によって期待される効果

4. 1. 1. キャッシュレス導入推進によって期待される効果

小売流通・観光関連事業者は、店舗・施設等でのB to C向けのキャッシュレス導入を推進して多様な決済ニーズに対応することで、以下の効果が期待できる。

a. 顧客満足度の向上（顧客サービス・利便性の向上）

- キャッシュレスの導入・拡充によって決済手段を多様化することで、「手ぶらで簡単に買い物ができる」等のニーズに対応し、顧客満足度が高まる。
- 特に、国内客よりもキャッシュレスに対するニーズの高いインバウンド客の取り込みを図る上で、効果が大きい。

b. 新たな顧客の獲得

- 中国地域の企業向けアンケート調査では、キャッシュレス導入による具体的な効果（74 ページ）として、「新たな顧客の獲得」（42%）との回答が多く、特に従業員数5人以下の小規模事業者での効果が大きい。
- 小売店等はキャッシュレス決済に対応することで、決済事業者のポイント還元キャンペーン等を自社のキャンペーンと見立てて集客に活用できるほか、ポイント獲得を目的とする若者層など、新たな顧客の獲得も期待できる。

c. 業務の効率化による生産性向上

- キャッシュレス決済を導入して現金の取り扱い比率を下げれば、紙幣や硬貨の数え間違い、釣り銭の渡し間違いといったヒューマンエラーが減少する。また、売上の入金自動化により、レジチェック等の現金管理の効率化にも効果がある。
- 最近では、会計システムと銀行口座を連携して経費管理を効率化するクラウドサービス等が提供されており、そうしたITツールとキャッシュレスを組み合わせることで、業務効率化の一層の進展による生産性向上が期待できる。

d. その他の効果

- 一部のキャッシュレス決済端末には、従業員の不正を監視できる機能がついており、店員に同機能を周知することで、未然に不正を防止する効果も期待できる。
- 現金を取り扱う飲食店等では、釣り銭など現金に触れるごとに手洗いやアルコール消毒をしなければならないが、キャッシュレスの導入によってそうした作業が省かれ、衛生面でも大きなメリットがある。

4. 1. 2. データ利活用推進によって期待される効果

キャッシュレス導入の推進によって、企業等はデータを収集しやすくなっており、キャッシュレス関連データだけでなく、POSレジ等を通じて蓄積した各種データ等を組み合わせ、利活用に取り組む企業が増加している。企業はデータを利活用することで、迅速かつ精度の高い意思決定を期待できるほか、顧客行動・市場の分析強化等を通じて経営を高度化し、新たな収益機会の獲得、既存事業の付加価値向上につなげることも可能である。

a. 迅速かつ精度の高い意思決定

- 企業向けアンケート調査では、データ利活用による具体的な成果（81 ページ）として「社内での情報共有」を半数が挙げている。㈱グッデイ（98 ページ）のように、経営側と店舗の現場間で各種データを可視化・共有することで、データに基づく迅速かつ精度の高い意思決定が可能となって、売上や利益の増加等に効果がある。

b. 顧客行動・市場の分析強化等による経営の高度化

- ITツール等の導入によって、可視化したデータを分析して顧客行動等を把握することで自社商品やサービスのマーケティング活動等に活かし、新たな収益機会の獲得、商品やサービスの改良といった既存事業の付加価値向上につなげることも可能である。

4. 2. キャッシュレス導入推進に関する課題と方策

4. 2. 1. キャッシュレス導入を推進する上での課題

キャッシュレス導入推進による効果が期待される一方、文献調査で整理した通り、「運用・維持コスト」「導入コスト」「資金繰り」の3つが主な課題となっている。アンケート調査、ヒアリング調査においても、「決済手数料の負担」を課題に挙げる企業が目立ち、「導入による効果が不透明」な点を含めて、コスト面の課題が指摘されている。また、「決済手段の乱立」による決済手段の選定も課題となる。

a. 決済手数料の負担

- 一般的に決済手数料は決済金額の3～5%で、特に経営資源の限られる小規模事業者、業種別では、薄利多売で利益率の低いスーパー、取引単価の比較的低い飲食業といった業種で、手数料の負担感が大きいことが課題となっている。

b. 導入による効果が不透明

- キャッシュレスの導入が必ずしも売上増加に直結しないことが課題である。キャッシュレスの導入で負担の避けられない決済手数料を吸収できる水準の売上の確保やその他のメリットが期待できなければ、特に小規模事業者においてキャッシュレスを導入するインセンティブが働きにくくなる。

c. 決済手段の乱立

- QRコード決済等の大手決済事業者がポイント還元キャンペーン等のサービス合戦を繰り広げ、決済手段が乱立しており、キャッシュレス導入を検討している事業者は、どの決済手段が自社の事業に最適なのか判断するのが難しい。

a. 決済手数料の負担

クレジットカードやQRコード決済等のキャッシュレスを新たに導入すると店舗側に決済手数料の負担が発生する。一般的に決済手数料は決済金額の3～5%で、新規の顧客及び既存顧客との取引額が増えないまま、既存顧客の決済手段が現金からキャッシュレス決済に移行すれば、決済手数料の分だけ手取り収入が目減りすることになる。

しかも、決済事業者に対して交渉力のある大手企業は決済手数料の引き下げ余地があるのに対し、一般的に小規模で資本力の弱い事業者ほど決済手数料が高く設定されやすいとされ、小規模事業者では決済手数料の負担感がより大きく、キャッシュレス決済の導入を妨げるボトルネックになっていると考えられる。業種別では、薄利多売で利益率の低いスーパー、取引単価の比較的低い飲食業（食堂、そば・うどん店、喫茶店ほか）等の業種では、もともと少ない利益が目減りすることが課題となっている。

企業向けアンケート調査をみても、キャッシュレスを導入していない理由（76ページ）として、3割近くが「決済手数料の高さ」を挙げ、特に売上規模の小さい事業者で決済手数料の高さが導入の阻害要因となっていることが窺える結果となった。

ヒアリング先でも決済手数料の負担感を訴える声が聞かれ、観光地全体でキャッシュレス導入推進に取り組む阿蘇市商工会（112ページ）では、「手数料負担が重い」との意見が

多く、特に売上が少ない事業者では大きな課題となっているとの指摘があった。また、(株)マルイ（118 ページ）は、決済手数料の高さに加えて、資金繰りの悪化要因となる売上金の入金サイクルの長さが、特に経営体力の乏しい小規模事業者にとって負担となっている点を指摘している。実際に、新しく決済端末を導入した「ご縁横丁」（123 ページ）は、導入前より決済手数料が低下しながらも、「ローカルの観光客相手の商売は現金主義で、各店舗も現金での支払いが主流であったため、決済手数料の負担感は大きい」としている。

b. 導入による効果が不透明

企業向けアンケート調査で、キャッシュレスを導入したきっかけ（解決したい課題）と導入による具体的な効果の関係性（75 ページ）をみると、「顧客満足度の向上」をきっかけとしてキャッシュレスを導入した企業の 8 割が同項目を効果に挙げているのに対し、「新たな顧客の獲得」は 6 割台、「売上の増加」は 5 割台となっており、期待通りの効果が出ていないことが課題である。

ヒアリング先の事例をみても、マルチ決済サービス「Air ペイ」を導入した「わがみやうめだ」（121 ページ）は、インバウンド対応など顧客の利便性向上につながっているが、「キャッシュレスの導入によって、全体の売上が増加した実感はない」とし、同様に「Air ペイ」を導入した「ご縁横丁」（123 ページ）は、「キャッシュレスの導入により、すぐに売上に効果が現れるわけではない」と分析している。キャッシュレスの導入にとどまらず、決済端末等から得られる購買データ等を分析・利活用し、売れ筋商品への変更や新たな集客に結び付けるなど、キャッシュレスの導入で負担の避けられない決済手数料を吸収できる水準の売上の確保やその他のメリットが期待できなければ、特に小規模事業者においてキャッシュレスを導入するインセンティブが働きにくくなる。

c. 決済手段の乱立

QR コード決済等の大手決済事業者は、加盟店や消費者の囲い込みを図るため、キャッシュバックやポイント還元のカンペーン等のサービス合戦を繰り広げており、キャッシュレス決済手段が乱立している。各社の決済手段を一元化したポータルアプリは存在せず、QR コード決済の統一規格「JPQR」（34 ページ）の普及も思うように進んでいない。キャッシュレスの導入を検討している事業者にとっての課題は、どの決済手段が自社の事業に最適なのか判断するのが難しいことである。

「ご縁横丁」（123 ページ）は、「決済手段が一元化されていないため、決済手段が増えるたびに、顧客に提示するホーム画面を変更する必要があり、現場に徹底するのが難しい」としており、決済手段が多すぎることで加盟店側の事務手続きが非効率となるデメリットも生じている。このため、(株)マルイ（118 ページ）は、キャッシュレス決済手段の乱立によって「消費者ニーズが分散化している」と指摘する。

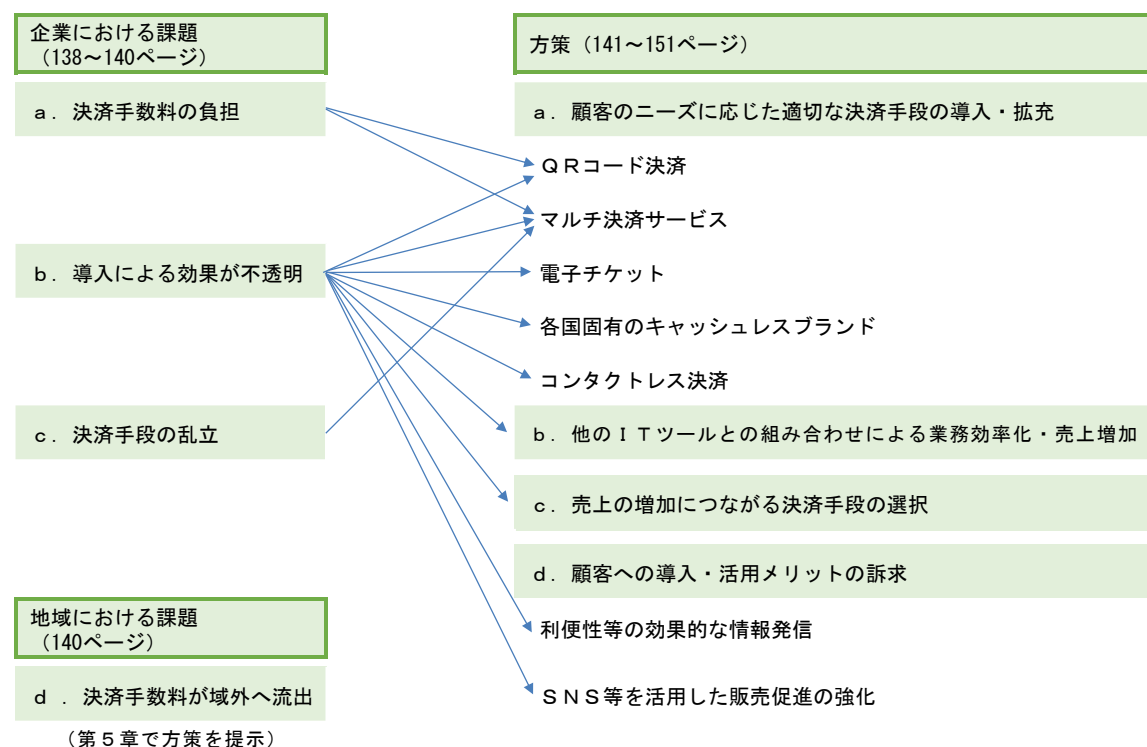
以上のような、個別企業の課題に加えて、地域内で一体的にキャッシュレス導入を推進するにあたって、域外の手続き事業者の決済手段を導入した場合、決済手数料が域外に流出することも課題の一つに挙げられる。こうした課題への対応方策は第5章に記載する。

4. 2. 2. 企業におけるキャッシュレス（B t o C）導入推進方策

上記の通り、企業はキャッシュレス導入を推進することで、①顧客満足度の向上、②新たな顧客の獲得、③業務の効率化による生産性向上、④その他の効果（従業員の不正防止、新型コロナウイルス感染拡大防止）といった効果が期待できる一方、今後、B t o Cのキャッシュレス導入を推進していく上で、①決済手数料の負担、②導入による効果が不透明、③決済手段の乱立といった課題を抱えている。なお、地域における課題である「決済手数料が域外へ流出」については、第5章で方策を提示する。

以下では、上記の課題に対して、小売流通・観光関連事業者がB t o Cのキャッシュレスの導入・運用による効果を一段と高めていくための4つの方策を示す（図表4. 1）。

図表4. 1 課題と方策の対応図（キャッシュレス導入）



a. 顧客のニーズに応じた適切な決済手段の導入・拡充

企業がキャッシュレスを導入・運用して利用を促していくには、自社の経営の現状（「経営体力」「業態」「客単価」「客層」「エリア（商圈やサービス提供地域）」）を踏まえつつ、顧客の決済ニーズを的確に捉えなければならない。

例えば、「客単価」については、一般的に高額の決済ほどクレジットカードを中心にキャッシュレス決済が利用される傾向が強く、「業態」については、高額商品を取り扱って客単価の高い小売店や宿泊施設等では、決済金額に上限のある電子マネーやQRコード決済は向いていない。また、「客層」については、若年層ではQRコード決済やスマホ決済のニーズが高まっているのに対し、高齢層ではクレジットカードの利用を好む傾向にある。さらに、「客層」「エリア」については、就労年齢層および大都市圏でキャッシュレス決済の利用率が高い傾向にある（26ページ）ことなどを踏まえ、自社の決済ニーズを複合的に組み合

わせたキャッシュレス対応によって利用促進を図っていくことが必要となる。

以下では、そうした決済ニーズを踏まえ、いくつかの決済手段別に導入・拡充手法や注意点等を整理する（図表4. 2）。

図表4. 2 決済手段別の決済ニーズ例

決済手段	決済端末	決済ニーズ例			
		業態	客単価	客層	エリア
QRコード決済	PayPay、d払い、au PAY ほか	飲食店	低い	若年層	—
マルチ決済サービス	Air ペイ、stera terminalほか	—	—	全世代	—
電子チケット	LINEチケットほか	宿泊業等	—	若年層	—
各国固有のキャッシュレスブランド	WeChat Pay、Alipay、PayPalほか	宿泊業	高い	—	インバウンドの多い観光地
コンタクトレス決済	Visaのタッチ決済ほか	宿泊業等	高い	中年～高年層	—

（資料）各社ホームページほか

(a) QRコード決済

キャッシュレスを導入した企業及び導入を検討している企業にとって、決済手数料のコスト低減方策が重要である。経営体力の乏しい小規模事業者、特に利益率の低い小売店、取引単価の比較的低い飲食店等においては、低コストで導入・運用可能な決済手段を選択することで、手数料の負担感を軽減できる。

決済手段別にみると、クレジットカードや電子マネーについては、導入に際して専用の決済端末が必要で、月額の利用料を徴収されるケースも多い。また、利用金額に応じて決済手数料が変わり、手数料負担が大きくなるケースもある。

一方、決済手段の中でQRコード決済の導入・運用コストが一般的に最も安いとされる。MPM方式（店舗に設置されたQRコードをユーザーが専用アプリで読み取る方式）だと、大半のサービスの初期費用や月額の利用料が無料で、小規模事業者でも導入のハードルは低い。スマホ保有者であれば誰でも決済可能で、紙に印刷されたQRコードのため電源なしで利用でき、店内での使用に加えて、飲食店等が屋台やイベント会場等で利用したり、配達員が携帯したりするなど、様々なシーンでの利用が可能である。

ポイント還元事業が終了した後も、QRコード決済等の大手決済事業者は導入費用をゼロとしたり、決済手数料を引き下げたりする大規模なキャンペーンを継続しているが、一定期間が経過すると決済手数料が上がるケースもある。したがって、新たに決済手段を導入・拡充したり、他の決済手段から変更したりする際には、契約内容をきちんと確認することが大切となる。

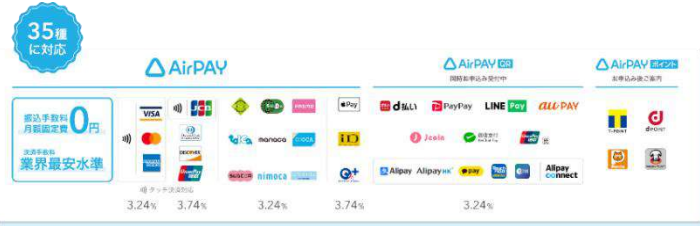
(b) マルチ決済サービス

QRコード決済を中心に決済事業者が乱立し、キャッシュレスに対応したり決済手段を増やしたりしようとする事業者が選択に迷うケースも多いと考えられる。特に高齢の経営

者などでは、むやみに複数の決済手段を導入すると、店舗側のオペレーションが複雑化して顧客のレジ待ち時間が増加するなど、顧客の利便性が低下する懸念もある。

最近では、㈱リクルートライフスタイルの「Air ペイ」（「わがみや うめだ」「ご縁横丁」等が導入）、三井住友カード㈱の「stera terminal」（尾道市役所が導入）など、クレジットカードやQRコード決済等の複数のキャッシュレス決済手段を一元管理できるマルチ決済サービス（図表4. 3）が広く普及している。「Air ペイ」等のマルチ決済サービスでは、スマホやタブレットがあれば簡単に複数の決済手段に対応できるものもある。決済手数料は一律で分かりやすく、POSレジとも連携可能となっている。決済事業者と個別に契約を締結する場合、キャンペーン期間中等に導入コストや決済手数料を抑えることのできるメリットがある一方、各社ごとに条件を交渉して決済手数料や締め日等を決定する必要があるほか、複数の入金処理が必要となるなど、事務負担が大きくなりがちな点がデメリットに挙げられる。

図表4. 3 マルチ決済サービスの事例

決済端末	提供企業	概要
Air ペイ	㈱リクルート ライフスタイル	「iPad」または「iPhone」とカードリーダーで、主要クレジットカード決済、交通系電子マネー等の決済に対応。業種問わず手数料は一定（3.24%または3.74%）で、導入費用は0円。振込手数料は全ての銀行で0円。月額固定費も不要。 
stera terminal	三井住友 カード㈱	クレジットカード、電子マネー及びQRコード決済の主要ブランドに1台で対応、かつ一元管理が可能。決済時の読み取り方法として、「通す」「挿す」「タッチ」の3種類に対応。
R Pay (楽天ペイ)	楽天㈱	初期手数料、月額固定費は0円。翌日の自動入金・振込手数料も無料。指定口座を楽天銀行にすると、いつでも決済の翌日に自動で入金され、振込手数料は無料。楽天ポイントが使える・貯められるため、楽天会員に対して高い集客効果。
TakeMe Pay	TakeMe㈱	決済方法は、中国系決済の「WeChat Pay」「Alipay」「銀聯カード」、国際系決済の「Visa」「Master」など100種類以上で、全世界の観光客が利用。印刷した特殊なQRコードで数多くの決済手段に対応。飲食店等の全国の5万店超で導入。
Square	スクエア社 (米国)	モバイル端末があれば、専用の決済端末・回線は不要。決済売上額は、指定の口座に自動かつ手数料無料で最短翌営業日に振り込み。手数料 3.25%～。

（資料）各社ホームページ（2021年2月末時点の情報）

(c) 電子チケット

コンサートや展示会、スポーツ観戦等のイベントにおいて電子チケット（商品券）の活用事例（47 ページの図表 1. 5 7）が広がりを見せており、スマホアプリを活用することで、小売業や宿泊業、飲食業等の個別企業においても電子チケットを発行することが可能となっている。

電子チケットの導入によるオンライン決済によって、コロナ禍で来店客や宿泊客の落ち込みに苦しむ企業では、キャッシュを先払いしてもらえることでキャッシュフローが改善する。また、電子チケットに付随する電子クーポンを活用して、店舗情報や割引サービス等の各種情報を顧客に提供することで、新たな需要の獲得等にもつながる。その他、顧客はレジに並ぶ必要がないため、行列の解消・最小限の対人接触で新型コロナ感染拡大の予防効果が期待でき、店舗側の決済にかかる事務負担も軽減されるなど、多様な導入効果が期待できる。

宿泊業では、宿泊チケットのオンライン先払いサービス（図表 4. 4）を活用することも考えられる。宿泊施設側の負担は売上に対する決済手数料だけで、送客手数料は無料のため、低価格での販売が可能となって購入促進につながるメリットもある。

図表 4. 4 電子チケットの事例

■ 宿泊チケットのオンライン先払いサービス	
企業	(株)咲弥
(株)咲弥（東京都）は、購入後に宿泊日を決められる先払いチケットサービス「ひとときパス」を提供。サービス利用者は、オンライン上で宿泊施設のチケットを購入後、およそ半年～2年の期間で宿泊日を決めることが可能。施設側は売上に対する 3.6%の決済手数料が負担となるが、送客手数料は無料で、低価格で販売できることから購入促進に貢献。宿泊チケットの前売りによって、施設事業者のキャッシュフロー改善に寄与。初期導入費用や固定費はゼロ。(公社) 熊本県観光連盟は、同社のサービスを活用して県内宿泊施設を支援する特設ページ「さきやど」を「ひとときパス」内に開設。	

資料：日本経済新聞ほか

(d) 各国固有のキャッシュレスブランド

訪日外国人は、世界的に決済の互換性がないため、日本の決済ブランドを利用できないケースが大半で、キャッシュレス対応の有無が店舗選びの一つの基準になっている。したがって、特に訪日外国人の多い観光エリアに立地している土産物を扱う小売店や飲食店等では、世界各国で使用されている多様な決済手段の導入により、インバウンド客の取り込みによる売上増加につながると考えられる。

また、国によってよく利用される決済手段は異なり、スマホ決済が主流の中国からの訪日観光客を取り込むには、中国系スマホ決済の代表ブランドである「WeChat Pay」「Alipay」あるいはデビットカード「銀聯カード」に対応しておくことが必須となる。他にも、韓国はクレジットカード、東南アジアはスマホ決済、欧米は非接触のクレジットカード、米国はオンライン決済サービス「PayPal」の利用率が高いといった傾向がみられ、観光地を訪れ

る客層に合わせたキャッシュレス手段の導入が求められる。

なお、訪日外国人に対応するマルチ決済サービスの「TakeMe Pay」(143 ページの図表 4. 3) では、各国のキャッシュレス決済 100 種類以上に対応している。また、個別の決済手段では、「PayPay」や「さるぼぼコイン」(48 ページ) など、「Alipay」と連携したQRコード決済を導入すれば、同じQRコードで中国人観光客のスマホ決済に対応できる。

(e) コンタクトレス決済（クレジットカードほか）

前述の通り、大手の小売チェーンを中心に、リアル店舗における国際ブランドのクレジットカードにおける非接触（コンタクトレス）決済の導入が広がりを見せている（38 ページ）。海外においても、セキュリティを重視する先進国の金融機関ではIC決済を標準とし、クレジットカードやデビットカードのコンタクトレス決済が一般的となっている国も多く、インバウンド対応という意味でもコンタクトレス化は重要となる。

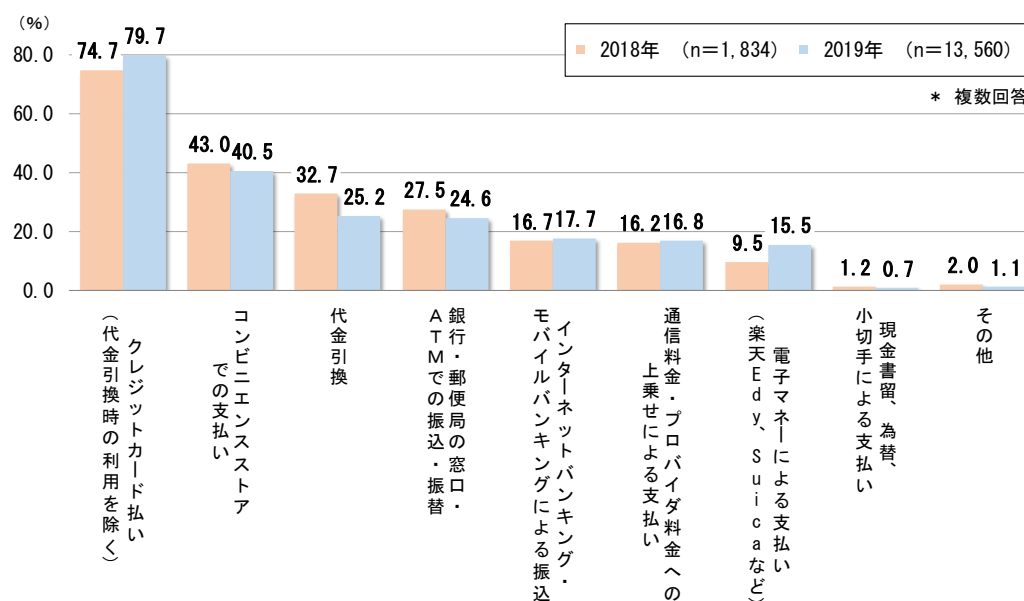
新型コロナの影響が長期化する様相を呈していることもあって、コンタクトレス決済に対するニーズは「業態」「客層」「エリア」等を問わず今後ますます高まることが予想され、客単価の高い小売店や宿泊施設等をはじめ、多くの企業がコンタクトレス決済を導入・拡充したり、既存の決済手段から代替したりすることによって、新たな顧客の獲得等につながると考えられる。

また、総務省「通信利用動向調査」(次ページの図表 4. 5) によると、ECサイトでの決済については約8割がクレジットカード経由だが、ECサイトの構築のほか、ネット上で中継販売を行う「ライブコマース」(次ページの図表 4. 6)、遠隔操作ロボットによるショッピング(同) など、先端技術を活用した新たな販売手法の確立に伴うオンライン決済の導入もコンタクトレスのキャッシュレスを推進する上での一つ的手段となる。

今後は、こうしたEC事業におけるユーザーインターフェース（UI）をリアル店舗で導入して決済するビジネスモデルの普及が予想されている。例えば、飲食店のデリバリーサービスではスマホによるモバイルオーダーが急拡大しており、キャッシュレスによる事前のオンライン決済が主流となっている。店舗側は、消費者がスマホで注文から決済までを完結できるクラウド決済を導入することで、注文取りやレジ作業を省くことができる。ヒアリング先では、(株)カスミがQRコード決済を活用して無人店舗を運営しているが、小売流通・観光関連業をはじめとするわが国サービス業の各業態において、このような一部省人化や生産性向上への取り組みが一層期待される。

但し、宿泊業ではネットの宿泊サイト経由で事前のオンライン決済が一般的となっているのに対し、小売業における食料品を取り扱う商店や、宝飾、着物等の高額品を取り扱って対面販売を主体とする店舗等では「オンライン化」が難しい面もあり、自社の業種や事業形態、リアル店舗への顧客誘導効果等のメリットを確認した上でオンライン決済を導入することが大切となる。

図表 4. 5 インターネットで購入する際の決済方法



資料：総務省「通信利用動向調査」

* 2018年は詳細版調査票のみでの調査項目のため、母数に隔たりがあることに注意

図表 4. 6 ライブコマース、遠隔操作ロボットによるショッピングの事例

■ オンライン接客の導入	
企業・団体等	(株)TSIホールディングス
リアル店舗とECを連動させるオムニチャネル化を推進するアパレル大手の(株)TSIホールディングス(東京都)は、英国のヒーロータワーズ社が提供するスマホ対話アプリ「HERO」を導入。消費者が同社の通販アプリで買い物をする際、チャット等で店舗のスタッフに特徴や在庫などを質問し、お薦め商品を画像等で紹介してもらうことが可能。ライブコマース機能では、ライブ動画を活用して顧客の最も近くにある店舗の販売員が直接オンライン上で接客。2020年6月から、ボディーケアコスメ等を販売する5店舗で遠隔による接客サービスの試験運用を開始。新型コロナ感染拡大に伴う休業の影響もあり、アパレルも含めて当初よりも導入ブランドを拡大する予定。	
■ 遠隔操作ロボットを活用した買い物体験の提供	
企業・団体等	a v a t a r i n(株)、大分市府内五番街商店街振興組合
2020年5月の大型連休中(4月29日～5月6日)、ANAホールディングス(株)(東京都)発スタートアップのa v a t a r i n(株)(同)が、アバター(分身)ロボット「newme」を活用し、遠隔での買い物体験を大分市中心部の府内五番街商店街で展開。衣料品、お茶、酒の小売店3ヶ所にロボットを設置。無料の会員登録をして事前に予約した人が、自宅等からアバターロボット「newme」を操作して、各商店の店主やスタッフの接客のもと、遠隔での買い物を体験。新型コロナ感染拡大で外出自粛が続く中、買い物を楽しんでもらおうと企画。大分県はANAホールディングス(株)と包括連携協定を締結し、2018年から県内をアバター技術の「実証フィールド」と位置づけて活用方法を模索しており、同商店街の取り組みもその一環。	

資料：日本経済新聞ほか

b. 他のITツールとの組み合わせによる業務効率化・売上増加

企業がキャッシュレス導入を推進する上での課題の一つに挙げた通り、単にキャッシュレスだけを導入しても、決済手数料を吸収できる水準の売上を確保できなければ、利益水準は低下する。キャッシュレスはあくまで手段と捉え、他のITツールやサービスとの組

み合わせ（バンドルサービス）によって、業務効率化による生産性向上や売上増加を図っていく必要がある。

例えば、キャッシュレス決済の導入と同時にモバイル（クラウド）POSレジ（図表4. 7）を導入してデータ連携を行うことによって、POSレジの会計データがキャッシュレス端末に自動的に反映されるため、2度打ちの手間がなくなり、金額の打ち間違いを回避できる。さらに、クラウド会計ソフト（次ページの図表4. 8）等の会計システムを導入してPOSレジとデータ連携すれば、日々のレジ締め後、POSレジの会計データを会計システムが自動取得する。レジデータに加えて、B to Bの取引データや経費精算等も連携すれば、会計作業に要する時間を大幅に削減して業務効率化による生産性向上を実現できるとともに、入力間違い等のオペレーションミスも減らすことができる。

また、キャッシュレスを導入するメリットの一つに、決済を通じた購買データ等をリアルタイムで把握・蓄積できる点が挙げられる。㈱グッデイや㈱マルイは、BIツールやクラウドサービス等と組み合わせるなどして、キャッシュレスをはじめとする多様なデータを見える化・共有、分析して販促や需要予測等に活用している。比較的容易にデータ分析のできる安価なサービスが出てきており、大企業でなくともそうしたキャッシュレスデータ活用を見越した決済手段の導入を検討する必要がある。

その他、将来的にECサイトを立ち上げる予定のある企業では、簡単にECサイトを構築できるスマホアプリ（次ページの図表4. 9）を活用するなどして、とりあえず実店舗においてキャッシュレス決済を導入しておき、将来的にECサイトでの事業展開に備えるという選択肢も考えられる。

図表4. 7 モバイル（クラウド）POSレジの事例

ツール名	提供企業	価格	概要
Airレジ	㈱リクルート ライフスタイル	無料	キャッシュレス決済「Airペイ」と一緒に使用することで、会計情報が決済端末に反映され、金額の再入力の手間がなくスムーズに会計が可能。売上集計・分析機能等を搭載し、会計ソフト等との連携によってより高度なPOSレジにカスタマイズ可能。
スマレジ	㈱スマレジ	月額 無料 ～12,000円	「iPad」等のiOS端末を利用。小売店や飲食店など、業態や業種に合わせた5つのプランを提供。オーダーシステムや在庫管理等の機能を搭載し、必要なアプリを検索可能（63ページの図表1. 68）。「freee」（次ページの図表4. 8）等の会計ソフトや予約管理システムとも連携可能。
ユビレジ	㈱ユビレジ	月額 6,900円～	「iPad」を利用。売上の集計・分析を自動で実施。データはクラウドに保存。決済サービスのほか、オーダーエントリー、在庫管理、店舗管理システム等と連携。複数店舗管理も可能。飲食店での導入実績が多数。

（資料）各社ホームページほか（2021年2月末時点の情報）

図表 4. 8 クラウド会計ソフトの事例

ツール名	提供企業	価格	概要
フリー (freee)	freee(株)	月額 2,380円 ～47,760円	決算書類の作成から高度な財務・経理管理まで3種類のツールを展開。スマホアプリ機能が充実しており、仕訳入力から確定申告まで完結可能。クラウド会計ソフトのパイオニア的な存在でシェアトップ。
マネーフォワードクラウド会計	(株)マネーフォワード	月額 3,980円～	企業規模ごとに3種類のツールを展開。他の会計ソフトからのインポート機能が充実。請求業務、給与・勤怠・経費精算等の人事労務向けサービスも利用可能。高機能版「クラウド会計Plus」(月額29,800円)も提供。
かんたんクラウド会計	(株)ミロク情報サービス	月額 1,800円 ～2,500円	小規模事業者向けに2種類のツールを展開。日付・金額を入力するだけで仕訳ができる仕訳入力機能を搭載し、初心者でも簡単に会計業務が可能。同社と提携している会計事務所が初期設定をサポート。
勘定奉行クラウド	(株)オービックビジネスコンサルタント	月額 13,400円 ～63,000円	仕訳から月次レポートの自動化まで5種類のツールを展開。初期費用は50,000円、月額1～6万円台と費用は高めだが、自社に見合った機能をいつでも簡単に追加可能で、他社システムからのデータ移行もスムーズ。

(資料) 各社ホームページほか (2021年2月末時点の情報)

図表 4. 9 E Cサイト構築アプリの事例

ツール名	提供企業	価格	概要
BASE	B A S E(株)	決済手数料 3.6%+40円 サービス利用料 3.0%	無料で簡単にネットショップをオープンできるサービス。ユーザーの多くがスマホだけで店舗運営。初期費用・月額費用は無料だが、決済手数料、サービス利用料は有料。国内最大級の出店数でユーザーも多く集客面が強み。
STORES	へイ(株)	<フリープラン> 月額0円 決済手数料5.0% <スタンダードプラン> 月額1,980円 決済手数料3.6%	フリープランでも機能は充実し、本格的なサイト立ち上げが可能。スタンダードプランでは、ストアの訪問者数、滞在時間、参照元等の情報をシンプルな画面で確認可能。月の売上が20万円以上でスタンダードプランの方が手数料の面で有利。

(資料) 各社ホームページほか (2021年2月末時点の情報)

c. 売上の増加につながる決済手段の選択

キャッシュレスの「導入による効果が不透明」という課題(139ページ)に対しては、売上を増加させる手段の一つとして、集客や送客等のサービスを提供してくれる決済事業者を選定することが挙げられる。コスト面の負担は重くなるが、一部の決済(代行)事業者は、集客や新たな顧客を創造する「送客」を支援するサービス(次ページの図表4.10)や、販促及び店舗戦略等につながるビッグデータの共有サービスを提供しており、これら

のサービスの活用によって売上の増加が期待できる。小規模事業者単独での取り組みは難しいかもしれないが、商店街や観光地等の一定の地域単位での取り組みが想定される。

図表 4. 10 決済代行業者による支援策の事例

■ クレジットカード会員データを活用した送客支援	
企業	J ペイメントサービス(株)
マルチ決済サービス「J ペイメントサービス」を提供する J ペイメントサービス(株) (福岡県福岡市) は、決済代行業者という立場をフルに活かし、クレジットカード会社が保有するカード会員の属性情報や購買履歴等を参照し、対象会員を選別してクーポンや特典、商品情報を配信するカード決済連動型サービスの C L O (Card Linked Offer) によって、新たな顧客を創造する「送客」を支援。	

資料：J ペイメントサービス(株)ホームページ

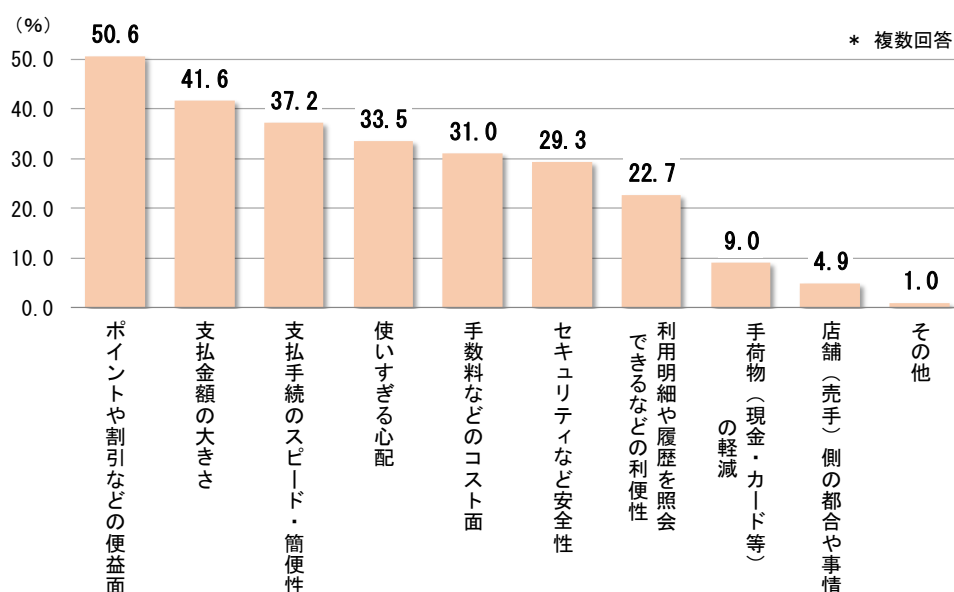
d. 顧客への導入・活用メリットの訴求

(a) 利便性等の効果的な情報発信

キャッシュレスを導入した小売店等は、その利便性あるいは利用特典を情報発信して来店客を増やし、キャッシュレス決済比率を高めることで自社の決済業務の効率化や客単価の向上を図るなど、導入メリットをより多く獲得していくことが重要となる。

日本銀行の「生活意識に関するアンケート調査」(図表 4. 11) によると、キャッシュレス決済の利用者は、現金決済にはない「ポイントや割引などの便益面」を最も重視している。そうした消費者の購買行動を勘案し、決済事業者がポイント還元キャンペーン等を実施した際には、小売店等が売り込みたい商品の P O P に、ポイント付与率だけでなく実際の割引額を表示することで、潜在的な需要を掘り起こすことも可能である。

図表 4. 11 決済手段を選択する際に重要視していること



資料：日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」(2018 年 6 月)

また、消費者がキャッシュレスを使うメリットとして、決済による支出データを簡単に把握できる点が挙げられる。最近では、スマホやタブレットを使って管理できる無料の家計簿アプリ（図表4. 1 2）が数多く市場に投入されており、ダウンロードした家計簿アプリを銀行口座やクレジットカードやQRコード決済等とデータ連携したり、レシートを自動で読み取ったりして、収支を簡単に一括管理できる。複数の銀行等の金融機関の口座残高や明細照会のほか、クレジットカードの利用状況等を時系列で把握できるため、使い過ぎを未然に防ぐことにつながる。また、蓄積したデータを金融機関に提供することで、借り入れの申し込みや資金運用計画の提案、確定申告等の各種手続など、消費者自身のライフスタイルに合致した提案を受けることのできるサービスもある。消費者がそうしたメリットを認知していない場合、キャッシュレスを導入している小売店等がポスターやPOPの掲示あるいは口頭で来店客へメリットを直接伝えたり、ホームページやSNS等によって情報発信したりすることで、顧客満足度の向上につながり得る。

図表4. 1 2 家計簿アプリの事例

アプリ名	提供企業	概要
マネーフォワードME	(株)マネーフォワード	2,600以上の金融機関等と連携。個人年金保険の受け取り開始時期や年金の受給額を管理できるほか、確定申告を行うことも可能。
Moneytree	マネーツリー(株)	AIが明細を学習して自動的に支出をカテゴリ別に振り分け、手間なく家計を管理。無料版でも広告が非表示。
家計簿Zaim	(株)Zaim	ユーザーインターフェースが分かりやすく、節約等による家計改善につながる便利な機能が充実。海外通貨にも対応。

（資料）各社ホームページ（2021年2月末時点の情報）
 ＊各社ともに有料版があり、無料版は機能が一部制限

(b) SNS等を活用した販売促進の強化

各社のQRコード決済等の決済手段には、SNSを活用して販促を支援する機能等が付与（次ページの図表4. 1 3）されており、ITリテラシーの高い経営者であればそうした機能を有効活用することで顧客満足度を高めたり、売上を増加させたりすることができる。

例えば、「LINE Pay」には、決済と同時に店舗の公式アカウントへの登録を促す機能がある。その機能を活用し、新商品の情報や店内の様子を撮影した動画を定期的に配信することで消費者の認知度を集め、販売数量を増加している事例がみられる（40ページの長谷川ダイヤモンドキッチン(株)）。「LINE Pay」をはじめスマホ決済を活用した販促は、仕組みを構築するのにコストがかかる以外は、ランニングコスト等が基本的にかからないため、小規模事業者でも取り組みやすいと考えられる。

但し、SNSを活用した販促やアプリとの連携といった取り組みは、「ご縁横丁」（123 ペ

ージ) の事例にみられた通り、小規模事業者だと人手不足やイニシャルコストの問題から手が回らないケースが多いと考えられるほか、ITリテラシーの低い高齢の経営者が取り組みを進めるのは難しい面もある。そうした場合、前述の通り、決済事業者のポイント還元(付与)キャンペーンなど、キャッシュレスを使うことで獲得できるポイントやお得な割引に関する情報提供を来店客等に行うだけでも一定の効果が期待できると考えられる。特に若者層では、キャンペーンによるポイント獲得等を目的に少額のキャッシュレス決済をするケースも多く、これまでに来店しなかった新たな顧客の獲得につながることを期待できるほか、自社の販促と組み合わせで一層お得感を出すことで、常連客に対して関連商品のついで買いを促す仕掛けも打つことができる。

図表 4. 13 決済手段の販促支援ツールの事例

決済手段	提供企業	概要
LINE Pay	LINE(株) (LINE Pay(株))	友だち追加したユーザーへ、各種アカウントの機能を使ってメッセージ送信や、割引クーポンの発行が可能。「LINE Pay」の決済を通じて集めた友だちは実際に来店したユーザーのため、リピート見込みが高く、LINEを活用した販促活動が有効。
PayPay	PayPay(株)	加盟店向け決済管理サービス「PayPay for Business」において、加盟店がユーザーへ簡単に情報発信できる新機能「PayPayマイストア」を提供。店舗の情報を紹介するストアページを作成して、ページ内でお得な情報の配信、クーポン掲載等の販促が可能。2020年12月には、独自の「PayPayクーポン」をユーザーに配信できる機能の提供を開始。
d払い	(株)NTT ドコモ	「d払い」「dポイント」加盟店の販売促進活動を支援するマーケティングプラットフォーム「スーパー販促プログラム」を2021年1月から提供開始。アプリ上で加盟店がユーザーにメッセージやお得な情報等を配信可能。ダッシュボードを活用することで、配信するメッセージの作成やチラシ画像の登録、配信対象の選定等を簡単に行うことが可能。また、過去に実施した施策の分析情報がダッシュボード上に登録されるため、次回以降のより効果的な販促活動につなげることも可能。

(資料) 各社ホームページ(2021年2月末時点の情報)

4. 3. データ利活用推進に関する課題と方策

4. 3. 1. データ利活用を推進する上での課題

データ利活用推進によって期待される効果については前述（137 ページ）の通りだが、アンケート調査及びヒアリング調査によると、「データ利活用のノウハウに関する情報不足」「データの蓄積不足による利活用精度の低さ」といった点が、企業が利活用を進めていく上での課題に挙げられる。また、データ経営の最前線を走る企業においても、データサイエンティスト等のデータ分析を担う人材の確保・育成に苦戦するなど、「人材の不足」が大きな課題となっている点が浮き彫りとなった。

a. データ利活用のノウハウに関する情報不足

- 安価で簡単にデータを利活用できる環境整備が進んでいるが、事業者はそうした情報を入手しづらいことが課題になっている。

b. データの蓄積不足による利活用精度の低さ

- 様々な要因（利用率、利用者数、期間）から必要な量のデータ蓄積がされていない場合には、データの利活用精度の低さが課題となる。
- 新型コロナ感染拡大等の特殊要因によってデータトレンドに大きな変化が生じた場合は、コロナ前・コロナ後の場合分けや、業種による影響度合い等を考慮し、分析結果を活用する必要がある。

c. 人材の不足

- 先進的にデータ利活用を進める企業でも、人材不足を課題としており、小規模事業者が単独でデータ利活用を行うハードルは高い。

a. データ利活用のノウハウに関する情報不足

企業向けアンケート調査によると、データを利活用する上での課題（83 ページ）として、約3割が「データの利活用に関する情報不足」（29%）を挙げている。

（株）グッデイ（99 ページ）は、全国各地の小売業や飲食店、大学等の教育施設等に対し、データ分析環境の構築などデータ利活用の指導を行っているが、「データ利活用には多大なコストがかかるとの先入観をもつ企業が未だに多い」とし、コストに関する情報を含め、情報不足を指摘する。とりわけ小規模事業者は、大企業と比べて他企業や自治体等とのつながりが希薄で、コストの削減につながる（コストのかからない）手法に関する情報を入手しづらい点が、利活用の裾野が広がっていない要因となっていると考えられる。

b. データの蓄積不足による利活用精度の低さ

データ利活用を進める上で、需要予測等の精度を向上させ、費用対効果の高い成果を生み出すことが重要で、その前提として一定期間かつ検証に耐え得る量のデータ蓄積が必要となる。（株）カスミ（103 ページ）は、「レジレス決済の利用率が低いため、データ分析精度が十分ではない」ことを課題としている。また、（株）鹿児島銀行（106 ページ）も自社開発シ

たキャッシュレス決済「Pay どん」の購買データの活用を検討しているが、「ユーザー数が少ないため、有効な利活用には至っていない」ことを課題としている。その他、(株)まちづくり松山・(株)まちペイ(111 ページ)は、来街者捕捉カメラによるデータ利活用に取り組むが、データの蓄積期間が短いため、データ利活用による分析結果がきちんと検証できていないと自己評価している。

また、新型コロナ感染拡大によって多くの企業で一時的に売上が大きく落ち込み、観光地の入込客数や宿泊客数が激減するなど、データにかく乱要因が発生しており、コロナ前後の場合分けや、業種による影響度合いなどを考慮し、分析結果を活用する必要がある。

c. 人材の不足

中国地域の企業向けアンケート調査によると、データを利活用する上での課題(83 ページ)として、約3割が「対応できる人材が不足」(31%)と回答している。

ヒアリング調査結果をみても、(株)カスミ(103 ページ)は、無人店舗やレジレス決済で蓄積したデータの利活用を進める上で、データサイエンスを専門とする人材の不足を課題に挙げる。また、(株)マルイ(120 ページ)は、BI ツール等でデータを加工できる人材の育成が喫緊の課題と認識し、「システムを構築できる人材と、分析したデータを利活用できる人材の両方の育成が必要」と指摘する。

このように、先進的にデータ利活用を進める企業においても、人材の不足が大きな課題となっており、小規模事業者が単独でデータ利活用を進めるハードルは高いと考えられる。

以上のような課題に加えて、個々の企業だけでは方策を展開することが困難な課題として、大手の決済事業者の提供する決済手段を導入しても、「キャッシュレス経由の購買データの入手困難」な点が挙げられる。こうした課題への対応方策は第5章に記載する。

4. 3. 2. 企業におけるデータ利活用推進方策

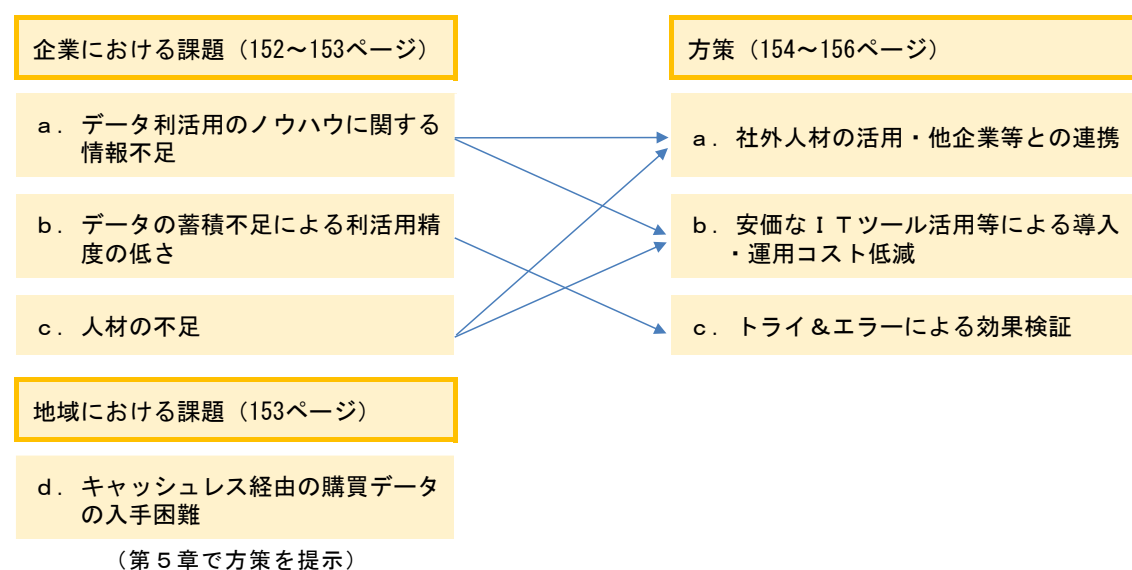
上記の通り、キャッシュレス決済等を通じて蓄積したデータを利活用することで、迅速かつ精度の高い意思決定、顧客行動・市場の分析強化等による経営の高度化といった効果が期待できる一方、企業がデータ利活用を進めていく上で、①データ利活用のノウハウに関する情報不足、②データの蓄積不足による利活用精度の低さ、③人材の不足が課題となっている。なお、地域における課題である「キャッシュレス経由の購買データの入手困難」については、第5章で方策を提示する。

以下では小規模事業者でも取り組みやすい視点も含め、企業によるデータ利活用推進の方策について、3つの方策を優先度の高い順に記載している（図表4. 14）。

ヒアリング調査結果をみると、先進的にデータ利活用を進める企業においても、人材の不足が大きな課題となっており、最も優先度の高い取り組みが「社外人材の活用・他企業等との連携」だと考えられ、「データ利活用のノウハウに関する情報不足」「人材の不足」といった課題の解決につながる。また、両課題を解決するもう一つの方策として、「安価なITツール活用等による導入・運用コスト低減」を挙げているほか、データ利活用精度を高める方策として「トライ&エラーによる効果検証」を整理している。

なお、こうした取り組みを進めるにあたって、まず経営者自らが自社の経営戦略や目指すべき姿を実現する上でデータ利活用が本当に必要なのか見極めることが重要となる。例えば、**㈱グッデイ**（98 ページ）は、データ利活用にあたって、社長自らがBIツールの導入・運用に携わり、自社の課題の解決につながるデータ利活用を実現している。経営者がデータ利活用に積極的に関与することによって社内統制を図り、実務に携わる従業員をサポートする環境を整えることが重要となる。その上で、自社の経営課題を踏まえ、データを利活用する目的を明確化することで、目指すべき課題解決につながりやすくなる。

図表4. 14 課題と方策の対応図（データ利活用）



a. 社外人材の活用・他企業等との連携

高度な購買データ等の分析を行うには、一定の能力やスキルを有する人材が必要となる。このためには社内教育や外部セミナーの活用等によって、データ利活用の意義や効果を従業員に伝えて意識を高めるなどソフト面を強化する必要がある。これにより経営課題の解決に結び付く効率的かつ実行性の高いデータ利活用につながると考えられる。

しかし、小規模事業者ではそうした人材を育成するノウハウや資金のない企業も多い。(株)まちづくり松山・(株)まちペイ（111 ページ）では、「多くの中小企業等が単体で人材を育成するのは難しく、大企業やその他の主体が連携する必要がある」と認識している。高度なデータ利活用人材の育成には、自社内のリソースに固執せず、社外人材を活用していくこと、さらに他の企業や自治体等と連携することが重要となる。

また、「データの蓄積不足による利活用精度の低さ」（153 ページ）を補うには、外部データの活用（処理・分析等）が有効だと考えられる。

b. 安価なITツール活用等による導入・運用コスト低減

コストについては、最近では、高額なデータ分析システム等を導入しなくても、無料あるいは安価で簡単に導入・使用できるクラウドサービスやソフトウェア（次ページの図表 4. 1 5）が多く市場に投入されている。そういった情報を入手した上で、データ利活用について検討することが重要であろう。(株)グッデイや(株)カスミのように、高度なデータ利活用を実施するには、ある程度の企業規模と専門人材が必要となるが、クラウドサービス等を有効活用することで人材の不足を補うことができる。

また、そうしたITツールを活用しなくても、通常の業務で使う既存ツールを活用したデータ分析で実績を挙げている企業もみられる。例えば、アパレル大手の(株)ワークマン（群馬県伊勢崎市）は、エクセルを使って社員がデータ分析の技術を習得して店舗経営に活用するなど、データ経営で企業風土を変革することで、競争の激しいアパレル業界でも指折りの成長企業となっている。

c. トライ&エラーによる効果検証

(株)グッデイ（99 ページ）や商業施設「ご縁横丁」（124 ページ）は、トライ&エラーによって、分析等の精度を高め、より効果の高いデータ利活用を模索している。

小規模事業者は、店舗や施設が小規模で小回りが利くため、大企業と比べて、そうしたトライ&エラーを推進しやすい。まずは、仮説づくりから開始し、トライ&エラーを繰り返して仮説を検証するというステップを絶え間なく続けていくことが、成果を生み出すデータ利活用のポイントとなる。

企業向けアンケート調査によると、新型コロナ感染拡大による影響を踏まえて最も深刻化した経営課題（67 ページ）として、小売流通業では「販路の維持・開拓」、観光関連業では宿泊業を中心に「財務・資金調達」を挙げる企業が目立つが、データ分析により収益性の

高い販路やコスト削減が可能な業務を洗い出すなど、より高いレベルで課題解決を実現することができる。

図表 4. 15 無料・安価なデータ分析ツール（BIツール）の事例

ツール名	提供企業	形式	価格	概要
Google データ ポータル	グーグル社 (米国)	クラウド	無料	「Googleアナリティクス」「Google広告」等のグーグル社が提供する様々なデータを取り込み、グラフや表に自動的に変換されて可視化。Googleサービス以外の様々なデータソースも利用可能。出力されるレポートは全てクラウド上に保存され、他のユーザーと共有してリアルタイムで共同編集も可能。Googleアカウントがあれば誰でも利用可能。
Microsoft Power BI	マイクロ ソフト社 (米国)	クラウド	無料	エクセルでビッグデータの処理・可視化等が可能で、直感的に操作できるユーザーインターフェースが特徴。簡単な操作でレポートを作成でき、モバイルやウェブで閲覧可能。1日ごとにデータソースからの定期更新が可能。Windows版のみの提供。
FineReport	帆軟 ソフトウェア社 (中国)	ソフト ウェア	無料	ドラッグ&ドロップでデータを可視化できるダッシュボードを簡単に作成でき、各種業務システムとも連携。入力フォームを自由に作成し、営業報告や顧客情報、アンケート調査結果等の入力も可能。同時に利用するユーザー数は2名までに制限。
Qlik Sense	クリック ジャパン社 (米国)	ソフト ウェア	お試し版 : 無料 ビジネス版 : 月額2,700円	直感的なデータ分析が可能。権限設定やデータ定義等をサーバーで一元管理することで高いセキュリティを実現。インポート可能なファイルの種類が多数。
Tableau Server (Explorer)	シャープ マーケティング ジャパン(株) (日本)	クラウド	年間 18,000円 ~102,000円	ライトユーザー向けからビジネスユーザーやアナリスト向けまで、6種類のツールを展開。オンライン版は導入や共有をスピーディーに実施可能。
Canbus	(株)システナ (日本)	クラウド	月額 10,000円~	データの蓄積・活用が簡易にできるほか、ワークフローから業務フローを支えるフロー機能も搭載。ユーザー数は無制限。
Power Folder	(株)エイコット (日本)	ソフト ウェア	購入価格 88,000円	サーバー不要で、本格的なデータ集計や分析が可能。体験版のような機能制限はなく、地図やグラフを採用した他のユーザーとの共有、画像やPDFファイルでの出力など、様々な機能を使うことが可能。

(資料) (株)ジャストシステム「DataManagement Lab (データマネジメントラボ)」ほか
* 各社ともに有料版があり、無料版は機能が一部制限 (2021年2月末時点の情報)

第5章 地域内での面的なキャッシュレス導入等によるマネー循環、データ利活用推進に向けた方策

第4章では、中国地域の小売流通・観光関連事業者におけるキャッシュレス導入、データ利活用推進に関して、小規模事業者でも取り組むことのできる方策を提案した。

今後、キャッシュレス導入が進展し、事業者における生産性向上、さらには決済データの有効活用を通じた事業者の収益増加が実現するとともに、当地域への来訪者（消費者）の満足度も向上することが望ましい。一方で、地域全体としての課題（140ページの「決済手数料が域外へ流出」）や、個々の企業だけでは方策を展開することが困難な課題（153ページの「キャッシュレス経由の購買データの入手困難」）が存在する。

そこで本章では、地域団体や金融機関等を含めた関係主体が連携しながら面的にキャッシュレスやデータ利活用を推進することにより、地域の生産性向上や活性化につなげる方策を示す。

5. 1. 面的展開の必要性

第4章で示したキャッシュレス導入及びデータ利活用を推進する上での課題である「決済手数料が域外へ流出」及び「キャッシュレス経由の購買データの入手困難」については、地域全体としての対応が必要で、個別企業が単独で解決することは困難であることから、解決にあたっては域内で資金が循環する決済スキームや域内の関係者間でのデータ連携が可能な仕組みが必要となる。

例えば、第2章の企業向けアンケート調査では、ITツール等を活用した生産性向上等に取り組む上で行政に求める施策（85ページ）として、「補助金制度等の支援策に関する情報提供」「先端技術等の導入に活用できる補助金制度の充実」を挙げる企業が多く、決済手数料等の負担を解決する手段として助成や支援を望む回答が目立つ。一方、自治体の回答によると、キャッシュレスの推進に関連して実施している施策や事業（90ページ）については、今年度実施しないとする自治体が過半数となっており、企業の支援ニーズに行政が対応しきれていない可能性がある。さらに、コロナ禍で経営体力が低下している小規模事業者も多いとみられる中、他企業等の各主体と連携した取り組みや自治体からの支援が必要となる。

このように、地域全体としての課題や、個別企業単独で解決することが困難な課題を克服しつつ、地域の生産性向上や活性化につなげていくためには、個々の企業の取り組みや業種の枠を超えた企業間の連携に加え、地域団体や金融機関、自治体といった域内の様々な主体が連携した面的な展開に取り組む必要がある。

図表 5. 1 課題と方策の対応図

第4章 4. 2. 1
キャッシュレス導入を推進
する上での課題

企業における課題
(138～140ページ)

a. 決済手数料の負担

b. 導入による効果が不透明

c. 決済手段の乱立

地域における課題
(140ページ)

d. 決済手数料が域外へ流出

第4章 4. 3. 1
データ利活用を推進する上での課題

企業における課題
(152～153ページ)

a. データ利活用のノウハウ
に関する情報不足

b. データの蓄積不足による
利活用精度の低さ

c. 人材の不足

地域における課題
(153ページ)

d. キャッシュレス経由の
購買データの入手困難

第4章 4. 2. 2
企業におけるキャッシュレス
(B to C) 導入推進方策

方策 (141～151ページ)

a. 顧客のニーズに応じた適切な決済手段
の導入・拡充

QRコード決済

マルチ決済サービス

電子チケット

各国固有のキャッシュレスブランド

コンタクトレス決済

b. 他のITツールとの組み合わせによる
業務効率化・売上増加

c. 売上の増加につながる決済手段の選択

d. 顧客への導入・活用メリットの訴求

利便性等の効果的な情報発信

SNS等を活用した販売促進の強化

第4章 4. 3. 2
企業におけるデータ利活用推進方策

方策 (154～156ページ)

a. 社外人材の活用・他企業等との連携

b. 安価なITツール活用等による導入
・運用コスト低減

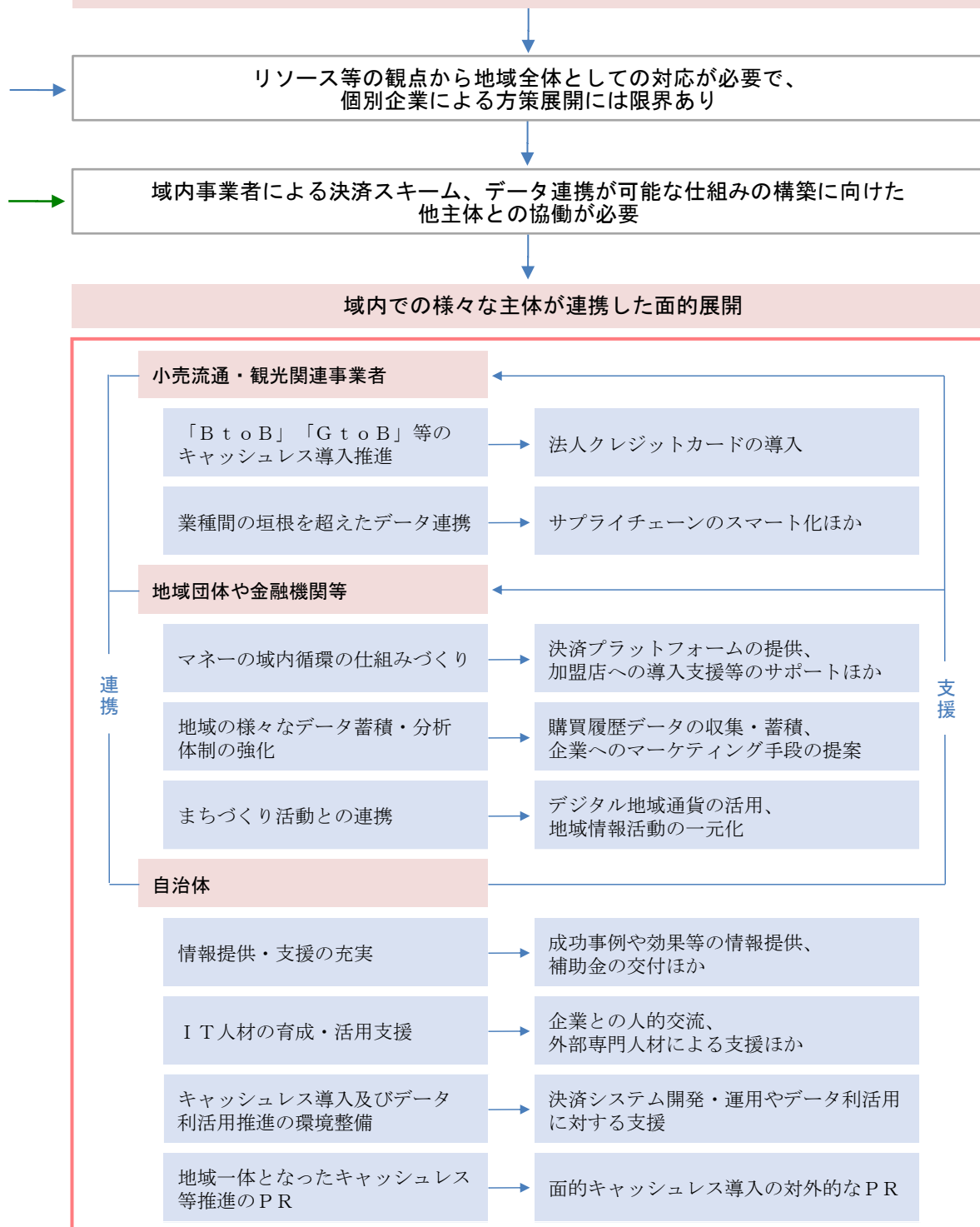
c. トライ＆エラーによる効果検証

* 方策は優先度の高い順

第5章 地域内での面的なキャッシュレス導入等によるマネー循環、データ利活用推進に向けた方策

目指すべき姿

- 適切なキャッシュレス決済手段の導入による域内での利用拡大
- キャッシュレス利用拡大及び決済データの有効活用による域内事業者の生産性向上、収益増加
- 域内での資金循環拡大や循環スピードの上昇による地域経済の生産性向上、活性化



5. 2. 面的展開の取り組み（成功）事例

ヒアリング調査でみた通り、地域で面的にキャッシュレスを導入し、データ利活用に取り組んでいる事例がある。

㈱鹿児島銀行は、独自にスマホ決済システムを開発するとともに、自社で完全キャッシュレスの商業施設を運営しており、鹿児島にゆかりのある「人・コト・モノ」が商業施設に集まり、街全体に活気と新しい価値が生まれることを志向している。㈱まちづくり松山は、自らが決済事業者となり電子マネー機能付きのＩＣカードを発行・運用している。このＩＣカード（「まちペイ」）は、決済手段として消費の域外流出を抑制する取り組みを展開して一定の成果を上げ、さらに、ボランティア活動等へのポイント付与、医療・福祉交通分野等との連携強化など、市民生活に欠かせない社会インフラとして機能させることを目指した取り組みを進めている。また、中国地域では、東城町商工会が、ＩＣカード（「ほろかカード」）を高齢者や子どもの見守りに活用するなど、ＩＣカードは決済以外での市民生活の充実にも寄与している。こうした決済プラットフォームを社会インフラへと機能強化する取り組みは、域内消費の活性化にとどまらず、市民生活の質を向上させる役割を果たす。

中国地域においても、こうした面的展開の事例を参考とし、市や町といった行政区画や観光地等において面的にキャッシュレス導入を推進することで、域内でのマネー循環を図る仕組みも構築し、地域経済の活性化につなげていくべきだと考えられる。

面的展開の取り組みでは、小売流通・観光関連事業者のほか、推進役となる地域団体や金融機関、両者の取り組みを支援する自治体が重要な関係主体となり、外部機関とも連携しながら決済プラットフォームを形成していく（172～173 ページの図表 5. 8）。

キャッシュレスを使いやすい地域として域外に認知されれば、アフターコロナのインバウンド増加（外貨の獲得）によって地域の観光振興にもつながる。また、官民等の様々な主体が連携したキャッシュレス導入やデータ利活用によって、域内の小規模事業者等の生産性向上、売上や利益の増加等を通じた競争力の強化、ひいては新産業の創出につながることも期待される。

面的展開に関しては、経済産業省でも重要性を認識しており、「面的キャッシュレス・インフラの構築支援事業」（33 ページ）を実施している。地域の商店街、商工会議所、商工会、観光協会、街づくり事業者等が一体となって行う面的なキャッシュレス化を支援する事業で、採択事業者が一部決定しており、来年度以降、取り組みが本格化する（面的なキャッシュレス化の要件及び事業の採択事業者については、次ページの図表 5. 2、5. 3）。

以下では、そうした面的展開を実現するため、3つの主体別に果たすべき役割や主体間の連携のあり方を示す。

図表 5. 2 「面的キャッシュレス・インフラの構築支援事業」の補助対象

＜面的なキャッシュレス化＞

面的なキャッシュレス化とは、以下の2つの要件を満たすことをいう。

(1) 新規導入（※入替含む）

実績報告時までに

①応募する地域団体における傘下の事業者が営む店舗の「25」以上の店舗が、キャッシュレス決済端末等の新規導入又は入替を行う

又は、

②応募する地域団体における傘下の事業者が営む店舗の「4割」以上が、キャッシュレス決済端末等の新規導入又は入替を行うこと。

(2) 計画策定

実績報告時（事業完了日から30日以内又は、補助金事務局が別途指定した日のいずれか早い日）までに応募する地域団体における傘下の事業者が営む店舗の「7割」以上のキャッシュレス化を達成する計画を策定すること。

＜傘下の事業者が営む店舗＞

応募する地域団体に所属していることを名簿等で証明できる中小・小規模事業者であって、当該事業者が営む店舗のうち、主に一般消費者に対して事業を展開している店舗とする。

資料：経済産業省

図表 5. 3 「面的キャッシュレス・インフラの構築支援事業」の採択事業者

事業者名	市区町村	採択日	事業名
浜中町商工会	北海道 浜中町	2020年 11月17日	ルパン三世Pay
久喜カード事業（協組）	埼玉県 久喜市		キャッシュレス決済端末機導入による地域に根付いたポイントカードとキャッシュレス化の展開
（一社）栗商スタンプ会	埼玉県 久喜市		キャッシュレス決済サービスに伴う経営効率の向上
北栄町商工会	鳥取県 北栄町		面的キャッシュレス・インフラの構築支援事業
美郷町商工会	島根県 美郷町		みさとと。Pay
玉野マリンカード（協組）	岡山県 玉野市		地域商品券の電子化及びキャッシュレス決済の普及促進
（協組）ゆーしーる	山形県 白鷹町	2020年 12月16日	協同組合ゆーしーる面的キャッシュレス化事業
会津若松市商店街連合会	福島県 会津若松市		面的キャッシュレス・インフラの構築支援事業
箕輪町商工会	長野県 箕輪町		箕輪町商工会面的キャッシュレス化事業
（一社）大津市商店街連盟	滋賀県 大津市		面的キャッシュレス・インフラの構築支援事業
㈱まちづくり松山 （107～111ページ）	愛媛県 松山市		松山市における地域独自決済サービスを核とした面的キャッシュレス・インフラの構築支援事業
しばてんカード（協組）	高知県 四万十市		電子マネーを活用したキャッシュレス化
追分カード・えさし ポイントカード会	北海道 江差町	2021年 2月4日	追分カード・えさしポイントカード会面的キャッシュレス化事業
芽室ふれ愛スタンプ会	北海道 芽室町		面的キャッシュレス・インフラ構築支援事業

（資料）経済産業省

5. 3. 面的展開における各主体の役割と連携体制

5. 3. 1. 小売流通・観光関連事業者

a. 「B t o B」「G t o B」等のキャッシュレス導入推進

小売流通事業者においては、小売業のリアル店舗を中心としたB t o Cのキャッシュレス導入を推進するとともに、宿泊業をはじめとする観光関連事業者については、国内客のみならず、将来を見越したインバウンド対策としてキャッシュレス導入を推進することが重要となる。

こうしたB t o Cのキャッシュレス導入推進の次の段階として、企業間取引であるB t o B（17 ページの図表 1. 19）のキャッシュレス化を推進することで、キャッシュレス化の裾野が広がる。大企業間のB t o Bについては、流通BMS（14 ページ）の導入が進むなど、キャッシュレス化がかなり浸透しているが、中小・小規模事業者では現金取引も依然多い。中小・小規模事業者がB t o Bのキャッシュレス化を推進する手段の一つに、法人クレジットカードの導入が挙げられる。これによって、売掛金の回収をカード会社が代行する形となり、企業にとっては未回収リスクの回避にもつながる。

さらに、小売店や宿泊業の飲食部門、飲食店等ができるだけ地域内の農家や卸売業等を通じて食材や商品等を仕入れ、その際に決済事業者が発行したデジタル地域通貨（165 ページ）をそのまま支払いに使ったり、地域内の加盟店同士の送金に使ったりするなどB t o Bに利用することで、面的なキャッシュレス化が一段と進み、地域内でマネーが循環する仕組みがより強固なものとなる。

その他、法人クレジットカードは、所得税等の国税の支払いもできる（決済手数料が必要）。近年では、フィンテックの発展によって、企業向けクラウド会計ソフト（148 ページの図表 4. 8）の開発が進み、日々機能が進化している。そうしたクラウド会計ソフトを法人クレジットカードと連携することで、銀行口座も含めた会計・財務管理業務の電子化・効率化につながるとともに、取り込んだクレジット決済のデータを活用して確定申告を行うことも可能である。また、B t o Bのキャッシュレス導入を推進し、例えば、企業が家賃や仕入れ代金等をキャッシュレスで決済可能とすることで、コロナ禍での特別給付金や持続化給付金といった政府からの補助金もデジタル地域通貨等で配布する土台が形成される。

このようにデジタル地域通貨の仕組みを活用すること等によって、B t o BやG t o Bのキャッシュレス化を進め、地域内におけるキャッシュレスの裾野が一段と拡大することが期待される。

b. 業種間の垣根を超えたデータ連携

第1章で整理した通り、小売流通業では、卸売業において大手小売業を巻き込んだ受発注システム等のIT化の進展やサプライチェーン高度化が進んできた。最近では、初期投資なしで簡単に使えるクラウドサービスや費用負担の少ないプラットフォームサ

ービス等の新たなB to B市場が拡大し、ITツール・サービスを導入する際のハードルが低下していることから、そうしたサプライチェーンの高度化が一段と進展している。

さらに、小売業においても業界の課題を解決すべく、(株)ファーストリテイリング（図表5.4）に代表されるように、電子タグ（RFID）や電子レシート、電子棚札等のITツールを活用した「リテールテック」によってサプライチェーンをスマート化して、新たな事業領域を切り開く動きが大手企業を中心に広がりをみせている。データの利活用については、(株)グッデイのように、受発注、在庫管理、販売、物流等の各種データを自社内だけでなく取引先等とも共有して、原材料や商品流通の最適化等を図る動きもみられる。

その他、観光関連業では、「Ma a S」によって地域の交通手段をクラウド化し、移動をシームレスにつなぐ取り組みが観光地等で進みつつある。

地域内でのデータ利活用を推進する上で、まずは地域内の小売流通・観光関連事業者等が業態の枠を超えてデータを共有する取り組みから開始し、最終的には、メーカー、物流・卸売業者等が一体となり、発注・在庫管理から物流・配送、接客・支払いまでをシームレスに展開できるデータの蓄積・利活用体制を構築することが望ましい。

さらに、サプライチェーンのスマート化とともに、「商流」「物流」「金流」のスマート化（52ページ）を実現することで、全体の効率化ひいては新たな価値の創造につながることもなる。

図表5. 4 サプライチェーンのスマート化に関する取り組み事例

■ 「情報製造小売業」を志向した生産・物流・販売体制の構築	
企業	(株)ファーストリテイリング
(株)ファーストリテイリング（山口県山口市）は「情報製造小売業」を目指し、物流や店舗のデータを活用して衣料品をタイムリーに生産・販売する体制の構築を推進。「ユニクロ」「GU」で販売する商品にRFIDタグを取り付け、タグには商品の製造時期やサイズ、価格等の情報を記録。商品の搬送や従業員の検品作業を大幅に効率化。また、東芝テック(株)（東京都）のRFID読取りセルフレジを導入。2018年10月には、(株)ダイフク（大阪府大阪市）との協業で最新鋭の物流自動化システムを導入した「スマート倉庫」を都内で本格稼働。倉庫内のネットワークが商品のICタグからデータを常時吸い上げて自動検品。2019年11月には、産業用ロボットの知能を開発する(株)Mujin（東京都）等との協業を発表。世界各国の倉庫で自動化を推進して、在庫の最適化や生産のリードタイム削減を実現。	
■ 製・販のIT化を支援する情報サービスプラットフォームの提供	
企業	(株)日本アクセス
食品卸の(株)日本アクセス（東京都）は、「商品」「物流」に「IT施策」を加えた「情報卸」機能を強化。2019年から製造・販売のIT化を支援する情報サービスプラットフォームを本格始動。電子レシートやアプリ、需要予測等のサービスを一本化し、小売業のシステム開発費や時間を大幅に圧縮。台頭するEC事業者に対抗すべく、小売業のIT化を支援することで、消費者をリアル店舗に囲い込み、結果的に本業の卸事業を拡大することが狙い。	

（資料）日本経済新聞、各社ホームページ

5. 3. 2. 地域団体や金融機関等

a. マネーの域内循環の仕組みづくり（決済事業者としての役割）

キャッシュレス導入推進上の課題である「決済手数料が域外へ流出」（140 ページ）への対応として、決済手数料の域外流出を防ぎ、市や町といった行政区域や観光地等の特定のエリア内でマネーが循環する仕組みを構築するには、域内にキャッシュレスの決済事業者が存在することが欠かせない要素となる。

決済事業者の運営主体は、東城町商工会や㈱まちづくり松山・㈱まちペイ、㈱鹿児島銀行のように、地域における企業経営者らとの信頼関係を構築している（できる）という点で、商工会や商店街等の地域団体や金融機関等が想定される。加盟店は地域内に本社を置く企業を基本とする。特に、地方銀行や信用金庫等の地域金融機関については、資金供給の面で従来から地域インフラとしての機能を有し、決済事業者の役割を付加することでその機能を向上させることができる。また、電子マネーやデジタル地域通貨を発行する際には、関係省庁への届け出等に関する金融知識が必要となり、地域金融機関が決済事業者となることでそうした事務手続きとサービスの提供を一体化して効率化を図ることもできる。

地域団体や金融機関等の決済事業者は、域内でのキャッシュレス化の面的展開を主導・推進する役割を担い、加盟店への決済端末の提供・導入支援、決済端末導入後の加盟店サポート、加盟店数やサービス利用者の増加に向けた活動等を実施する。

決済事業者が域内に存在することで、加盟店からの決済手数料収入を加盟店の支援や域内でのイベント等の各種事業に投入できる点が大きなメリットとなるほか、地元との信頼関係が構築されていることから加盟店の安心感にもつながる。

また、㈱鹿児島銀行のように、決済事業者が決済システムを構築（あるいは外部の決済サービスを導入）することで、決済手数料を独自に設定することが可能となる。域外の大手決済事業者よりも低い決済手数料率を設定するとともに、入金サイクルを短縮化することなどにより、利幅の薄い小売業等においてもキャッシュレスの裾野が広がることが期待される。

このように地域団体や金融機関等が決済事業者となって、加盟店と地域住民をつなぐキャッシュレス決済プラットフォームを提供し、利用店舗や利用者が増加することにより、ネットワーク効果（製品やサービスの利用が増えるほど、その製品やサービスのインフラとしての価値が高まること）で決済プラットフォームの利便性が向上する。さらに、ロックイン効果（顧客が特定の製品やサービスに固定されること）で加盟店や利用者の囲い込みが進むことで、域内での面的なキャッシュレスを推進し、マネーが循環する仕組みを構築する土台づくりにつながる。

将来的にはより強固なマネー循環を志向すべく、飛騨信用組合の「さるぼぼコイン」（48 ページ）の事例のように、決済手段としてデジタル地域通貨（次ページの図表 5. 5、5. 6）の仕組みの導入も想定される。

図表 5. 5 大手企業によるデジタル地域通貨の実証実験取り組み事例

■ 商店街でのデジタル地域通貨の導入	
企業	(株)日立システムズ
(株)日立システムズ（東京都）は、（一社）戸越銀座エリアマネジメント（同）と、デジタル地域通貨「戸越銀座ポイント」の導入に向けた実証実験を 2020 年 11 月から開始。戸越銀座商店街のみで利用が可能なデジタル地域通貨で、キャッシュレス決済機能以外にも、商店街で利用可能なクーポン券の発行や来店ポイントの付与、地域貢献に寄与した遠隔地の会員へのポイント付与や加盟店へのポイント還元も可能。地元の金融機関と連携した地域内での経済循環、利用客の購買履歴等のデータ収集・分析による新たな集客・販促施策への活用も実施する予定。	
■ 自治体と連携したデジタル地域通貨の導入	
企業	東日本電信電話(株)
東日本電信電話(株)（東京都）は、山形県長井市と「地域通貨を活用した地域活性化施策の実証に関する協定」を締結。2021 年 2 月から、(株)エヌ・ティ・ティ・カードソリューションの提供する「おまかせ e マネー」（図表 5. 6）を活用した電子地域通貨の実証を開始。市内の店舗で利用可能な電子地域通貨を市民と観光客に配布。店舗と利用者のサービス受容性や運用上の課題を確認して消費活性化やデータ利活用の効果を見える化し、電子地域通貨の有効性を検証。また、購買行動履歴や傾向を把握し、展開結果を行政施策に反映させることで、地域経済の進展につながることを期待。	

（資料）日本経済新聞、各社ホームページ

図表 5. 6 デジタル地域通貨サービス提供企業の事例

ツール名	提供企業	概要	導入事例
Money Easy	(株)アイリッジ （東京都） (株)フィノバレー （同）	スマホアプリと二次元コードをベースとし、短期間かつ安価にデジタル地域通貨サービスを開始できるプラットフォームシステム。二次元コード読取方式での決済で、加盟店側での端末などの初期投資や手間がかからず導入可能。	さるぼぼコイン （岐阜県飛騨高山地域） アクアコイン （千葉県木更津市） MINAコイン （長崎県南島原市） せたがやPay （東京都世田谷区）
chiica	(株)トラストバンク （東京都）	スマホアプリにチャージし、加盟店で利用可能。スマホを使えない人には、決済用のQRコードを記載した紙のカードを発行。	MINAKAMI HEART Pay （群馬県みなかみ町） tengoo：実証実験中 （群馬県沼田市）
まちの コイン	(株)カヤック （神奈川県鎌倉市）	「使えば使うほど、仲良くなるお金」をコンセプトとし、地域に役立つ内容のイベント等に参加すると、店舗で特典に交換できるコインがもらえるなど、ゲーム感覚で人と人との「つながり」づくりを目指したデジタル地域通貨。	クルッポ （神奈川県鎌倉市） おだちん （神奈川県小田原市） ロマン （福岡県八女市）
おまかせ eマネー	(株)エヌ・ティ・ティ・カードソリューション （東京都）	同社が運営する電子マネー基盤システムを活用したデジタル地域通貨。既存の電子マネーシステムを共有するため低価格を実現。同社が各種届出・管理、加盟店との精算、ユーザー対応を行うため、導入・運用が簡素化。	ながいコイン ：実証実験中 （山形県長井市）

（資料）各社ホームページほか（2021年2月末時点の情報）

なお、小さな自治体や観光地、商店街などでは、地域団体や金融機関等が、キャッシュレスを未導入の小売店等の加盟店に導入方法や運用する上でのポイント、データ利活用の手法等を直接出向いてレクチャーすることも考えられる。そうした取り組みによって、経営者のITリテラシーを高めて、関係主体間の信頼関係をより強固なものとすることで、加盟店の掘り起しにつなげる。

b. 地域の様々なデータ蓄積・分析体制の強化（データ分析機関としての役割）

データ利活用を推進する上での課題の一つである「キャッシュレス経由の購買データの入手困難」（153 ページ）に対しては、東城町商工会等のように、地域内の決済事業者であれば、加盟店からキャッシュレス経由の決済データを入手して利活用することが可能となる。東城町商工会は、購買データ等を分析して加盟店を支援しているほか、㈱鹿児島銀行は自社開発したスマホ決済「Pay どん」で蓄積した購買データを活用した加盟店の販促支援を今後強化する方針である。

こうした事例にみられる通り、地域団体や金融機関等は、決済事業者としてキャッシュレス化の面的展開を推進する役割だけでなく、地域の課題解決に資するデータを探索して蓄積・分析する役割も担うこととする。地域団体や金融機関等は、加盟店のBtoCのキャッシュレスやPOSシステムのデータ（購入商品・購入日時等）を、ICカード等のサービス登録時に取得する属性情報（性別・生年月日・居住地等）やスマホアプリのGPS情報等に紐づけ、「誰が、いつどこで、何を購入したのか」といった購買履歴データを収集・蓄積してデータベースを構築する。「データの蓄積不足による利活用精度の低さ」（153 ページ）を解決する手段として、当該データベースと自治体のオープンデータや民間データを組み合わせることで、分析精度の向上につながると考えられる。地域内で取得できないデータに関しては、地域外の企業との連携、他地域の自治体のオープンデータの活用等を進めていくべきである。

さらに、蓄積したデータベースを活用して統計処理・分析を行い、小売店等の加盟店の販促支援、「One to One マーケティング¹²」等の新規顧客の獲得等につながるマーケティング手段を提案することで、事業者の売上や利益が増加する好循環が生まれる。こうした取り組みによって売上や利益の増加した加盟店からの対価を収入源とすることで、キャッシュレス決済に伴う手数料収入に依存する必要がなくなり、より付加価値の高いサービスを加盟店や地域住民に提供する余地が生まれる。

但し、これまでみてきた通り、データ利活用を進める上で大きな課題となっているのが人材の不足である。㈱鹿児島銀行、㈱まちづくり松山、東城町商工会においても、決済事業者としてマネーの域内循環の拡大で一定の成果を上げているが、データ分析を担う人材の不足もあって、これからデータ利活用方策を本格化する段階にある。そうした

¹²企業がマーケティング活動を行う際に、顧客一人ひとりの属性やニーズ、購買履歴等に合わせて、個別にマーケティングを展開する手法。

課題を克服するため、将来的には、地域の特性等に精通した地元の大学等の教育機関やシンクタンクが主体となり、地域内にデータ分析機関を立ち上げ、地域団体や金融機関等と役割分担することで、地域内外の多様なデータの蓄積・分析体制を強化するとともに、自治体や外部機関等との連携によってデータを有効活用できる I T 人材を育成することが理想的な姿となる。

データ分析機関の主な収入源は、他地域の民間企業や自治体等への分析結果やノウハウ等の外販、地域内で育成した I T 人材の供給に伴う対価が想定される。また、マーケティングに必要なデータ提供の対価をデジタル地域通貨とすることにより、域内経済循環が一層進む。

c. まちづくり活動との連携

地域住民がチャージや買い物で貯めたデジタル地域通貨や小売店等の加盟店が受け取ったデジタル地域通貨は、自治体窓口での固定資産税等の税金納付、住民票写し等の証明書発行手数料等の支払いに利用できるようにする。また、地域のごみ拾い等のボランティア活動や地域づくり活動に携わった地域住民に対して、自治体が行政ポイントとしてデジタル地域通貨を付与し、域内経済循環の仕組みづくりを自治体の下支えすると相乗効果が生まれやすい。さらに、高齢者や子どもの見守り機能（東城町商工会）、災害発生時の義援金・寄付募集（さるぼぼコイン）等の地域活動に対しても、デジタル地域通貨を活用すれば、地域貢献に資する住民の活動が一段と活発化すると考えられる。

地域団体や金融機関等は、決済事業者として蓄積した加盟店の購買データ等だけでなく、こうした地域住民によるまちづくり活動に関する情報も同時に蓄積することで、地域全体のビッグデータを一元管理して見える化した情報インフラ基盤を構築できる。この情報インフラ基盤をデータ分析機関等と共有し、地域住民の消費生活に加えて、医療・福祉、教育、防災等の幅広い分野を包括したまちづくりのシミュレーションを地域住民に示すことで、まちづくりへの参画意識を高め、ひいては地域全体の活性化につながることを期待される。

5. 3. 3. 自治体

a. 情報提供・支援の充実

上記のような小売流通・観光関連事業者及び地域団体や金融機関等の取り組みを持続可能なものとするにはマネタイズ（収益化）の仕組みが不可欠となるが、特に小さな自治体、観光地や商店街といった特定の地域で面的なキャッシュレス化を進めるには、民間事業者だけの取り組みには限界がある。中国地域の企業向けアンケート調査をみても、行政に求める施策（85 ページ）として、補助金制度に関する情報提供、さらには制度自体の充実を求める意見が多くみられた。

スマートシティの実現をはじめとする地方創生の観点からも、自治体は役所内や関連する観光施設等のキャッシュレス導入に加えて、民間事業者のキャッシュレス化やデータ利活用の取り組みを包括的に支援する立場から、地域内の各主体に対する補助金の交付、補助金制度や成功事例、取り組みによる効果等に関する情報提供といった役割を一層強化することが期待される。

経済産業省は、「面的キャッシュレス・インフラの構築支援事業」によって地域団体が一体となったキャッシュレス化の取り組みを支援しているが、中国地域においても県や市町村単位で、金融機関等の決済事業者によるシステム構築や小売流通・観光関連事業者のIT人材育成に関する補助金交付、キャッシュレスに関するポイント還元キャンペーンの実施といった独自の支援を実施することなどが考えられる。

また、地域内の地域団体や金融機関等の決済事業者が加盟店を掘り起こすにあたって、地元企業に対し、キャッシュレスやデータ利活用による効果を説明する講習会の場を提供するなど、啓発活動の強化にも努める。

なお、キャッシュレス推進上の課題である「決済手数料の負担」に対応すべく、経済産業省は2020年6月、決済手数料低減に向けた検討会を立ち上げ、「開示ガイドライン」を策定するとともに、同年7月から（一社）キャッシュレス推進協議会のホームページで決済事業者各社の決済手数料等について開示（見える化）を開始した。今後、事業者間の競争が促されることで、決済手数料の低減化が進展していくことを期待したい。また、同省はキャッシュレス決済の更なる普及を促すため、キャッシュレス導入や省人化店舗の取り組みによる売上や運営面への影響を定量的に算出する事業（33 ページの図表 1. 4 2）を 2021 年度に実施し、店舗側のキャッシュレス導入メリットの可視化を図る予定である。

b. IT人材の育成・活用支援

ヒアリング調査結果をみると、㈱マルイなどデータ経営に取り組む比較的大きな企業においても、購買データ等を使いこなせる人材の育成に苦心しており、まして経営資源の乏しい中小事業者がキャッシュレスに付随したITツールやデータの利活用に精通した人材を育成することは非常に難しい。また、自治体向けアンケート調査での

データの利活用上の課題（95 ページ）として、「対応できる人材が不足」（50％）との回答が最多となっている。

そこで、人材の育成・確保に向けて、自治体と事業者が外部の I T 人材育成機関も交え連携するなどして、データの分析に関する指導を行うことが望ましい。また、地域内の経営指導員等の支援者にデータ利活用による経営改善スキルがない場合、I T コーディネーターや各県に設置された「よろず支援拠点」等の外部専門人材を活用することも考慮する。

c. キャッシュレス導入及びデータ利活用推進の環境整備

キャッシュレスの利用動向は、通信環境の整備状況に左右されるため、自治体が地域団体や金融機関等の決済システム開発や運用を支援し、インターネット環境（5 G）など、地域内の加盟店や消費者が安心してキャッシュレス決済できる環境を整備することが考えられる。

データ利活用については、多種多様なデータがつながることにより新たな付加価値が創出される産業社会「コネクテッド・インダストリーズ（Connected Industries）」の実現が期待される中、自治体は地域団体や金融機関等が行うデータの収集・分析に対する支援や地域内でのデータ利活用に係るガイドライン策定など、可能な範囲で自治体や企業間等におけるデータの相互流通や利活用の加速化に向けた横断的な施策を推進し、安心してデータを利活用できる環境整備を進める。

d. 地域一体となったキャッシュレス等推進の P R

以上のように地域の各主体が一体となって面的にキャッシュレスを導入している点を、自治体が主体となって S N S 等で対外的に P R し、訪日外国人や地域外からの観光客の増加に結びつけることができれば、地域内での消費額が増加する。加盟店の収入増加を起点に、決済事業者が加盟店に提案するマーケティング手段を充実させることで、加盟店の競争力向上、ひいては地域内でキャッシュレスやデータ利活用に付随した新たな産業が創出される好循環が生まれることになる。

5. 3. 4. 各主体の取り組み方策のロードマップ

上記のような各主体の取り組み方策についての工程表を下表(図表5. 7)に示した。

小売流通・観光関連事業者は、法人クレジットカードの導入等によって、B to Cのみならず、B to B等のキャッシュレス導入を推進する。長期的には、サプライチェーンをスマート化して、域内事業者が業種間の垣根を超えたデータ連携を進める。

地域団体や金融機関等は、決済事業者として、決済プラットフォームの提供、加盟店への導入支援等のサポート等によって、マネーの域内循環の仕組みを構築する。また、加盟店等へのマーケティング手段を提案するなど、地域の様々なデータ蓄積・分析体制を強化する。長期的には、デジタル地域通貨の活用や地域情報活動の一元化によって、消費だけでなく、医療・福祉、教育、防災等を包括したまちづくりに寄与する。

自治体は、上記の小売流通・観光関連事業者、地域団体や金融機関等の取り組みに対して、各種情報提供や補助金の交付、IT人材の育成など、各種支援を行うとともに、中期的には、面的キャッシュレス導入の対外的なPRを担う。

図表5. 7 各主体による取り組み方策の工程表

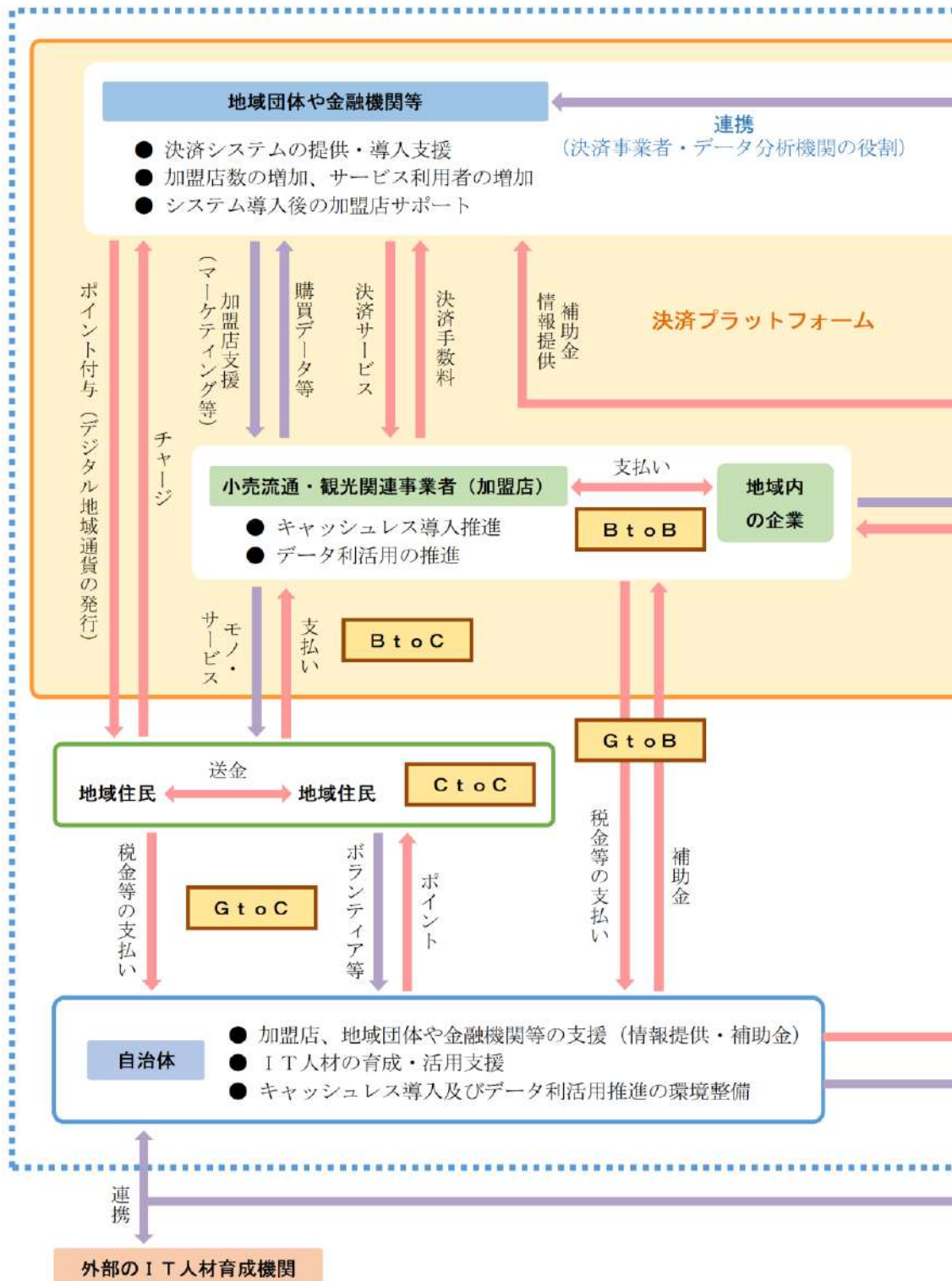
主体	取り組み方策	短期			中期			長期		
小売流通・観光関連事業者	法人クレジットカードの導入									
	サプライチェーンのスマート化ほか									
地域団体や金融機関等	決済プラットフォームの提供、加盟店への導入支援等のサポートほか									
	購買履歴データの収集・蓄積、企業へのマーケティング手段の提案									
	デジタル地域通貨の活用、地域情報活動の一元化									
自治体	成功事例や効果等の情報提供、補助金の交付ほか									
	企業との人的交流、外部専門人材による支援ほか									
	決済システム開発・運用やデータ利活用に対する支援									
	面的キャッシュレス導入の対外的なPR									

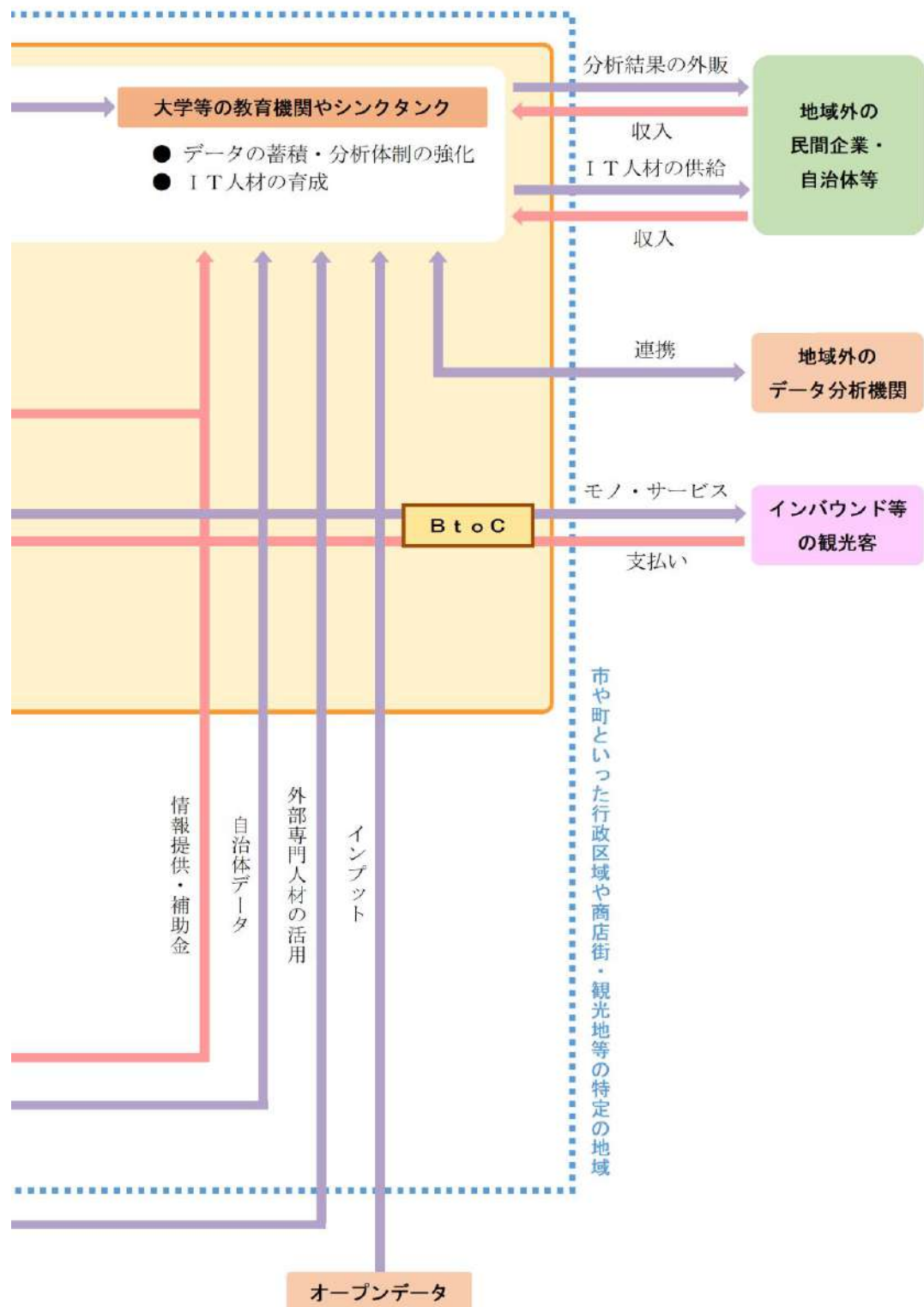
5. 4. 本調査のおわりに

中国地域においては、中小事業者を中心にキャッシュレス化の認識や対応の遅れが見受けられ、D X化の進む東京圏との格差が広がることが懸念される。また、キャッシュレス化が進む中で、地域マネーが東京に吸い上げられてしまう懸念もある。

このような中で、本調査で提言した中国地域におけるキャッシュレス導入及びデータ利活用推進に向けた具体的方策を、小売流通・観光関連事業者が積極的に展開することで、業務効率化を通じた生産性向上に加えて、売上や収益の増加につなげ、コロナ禍の苦境にも屈しない強固な事業構造を構築していくことが望まれる。また、事業者単独での取り組みに加えて、地域団体や金融機関等の関係諸団体、自治体等が連携し、地域住民も取り組みに参画することで、面的なキャッシュレス化が中国地域各地で展開され、マネーが地域内で循環する仕組みを実現するとともに、購買データのみならず地域活動に関する情報等も同時に蓄積・分析する体制を構築し、人口減少や少子高齢化で疲弊する地域経済の活性化や地域社会の課題解決につながることを期待したい。

図表 5. 8 地域内におけるマネー循環のイメージ図





参考文献

- ・ 経済産業省（2018）「キャッシュレス・ビジョン（2018年4月）」
- ・ 経済産業省（2019）「キャッシュレス関連用語集（2019年6月）」
- ・ 経済産業省（2020）「データ利活用のポイント集（2020年6月）」
- ・ 総務省（2020）「デジタルデータの経済的価値の計測と活用の現状に関する調査研究（2020年3月）」
- ・ （一社）キャッシュレス推進協議会（2020）「キャッシュレス・ロードマップ2020（2020年3月）」
- ・ （一社）キャッシュレス推進協議会（2020）「キャッシュレス調査の結果について（2020年12月）」
- ・ ㈱日本政策金融公庫（2019）「キャッシュレス決済の対応状況等に関するアンケート調査結果（2019年9月）」
- ・ 日本銀行（2018）「キャッシュレス決済の現状（2018年9月）」
- ・ ㈱野村総合研究所（2017）「観光地におけるキャッシュレス決済の普及状況及び加盟店におけるクレジットカードに係るセキュリティ対策の実施状況に関する実態調査（2017年2月）」
- ・ みずほリサーチ&テクノロジーズ㈱（2019）「『キャッシュレス化』の拡大が社会に与える影響（2019年5月）」
- ・ ㈱大和総研（2019）「キャッシュレス決済の『ポイント還元制度』の意義と課題（2019年9月）」
- ・ （一財）地域総合整備財団（2020）「ふるさと Vitalization（2020年8月）」
- ・ 月刊消費者信用（2020）「コロナ禍で進化するビジネスモデル（2020年11月）」
- ・ 松原英治・藤本穰彦（2019）「地域内循環経済を促す地域通貨の参加と流通のデザイン（2019年1月）」社会環境論究
- ・ 宮居雅宣（2020）「決済サービスとキャッシュレス社会の本質（2020年6月）」（一社）金融財政事情研究会
- ・ 川野 祐司（2019）「キャッシュレスが変えるビジネスと社会（ウォームトピック Vol.151：2019年12月）」北陸環日本海経済交流促進協議会
- ・ 中村良平（2014）「まちづくり構造改革－地域経済構造をデザインする（2014年3月）」日本加除出版
- ・ 中村良平（2019）「まちづくり構造改革Ⅱ－あらたな展開と実践（2019年2月）」日本加除出版

資 料 編

第 1 章 アンケート調査結果（詳細なクロス集計ほか）

1. 1	中国地域の企業向けアンケート.....	176
1. 2	中国地域の自治体向けアンケート.....	215
1. 3	アンケート調査票.....	222

第 2 章 ヒアリング調査結果（詳細版）

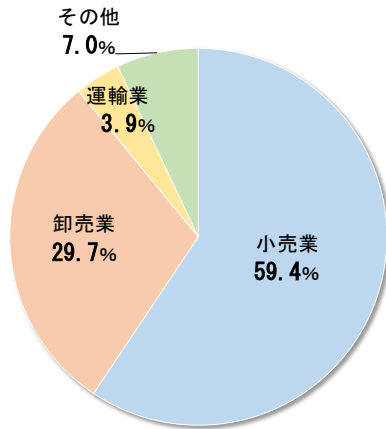
2. 1	他地域ヒアリング.....	240
2. 2	中国地域ヒアリング.....	260

第1章 アンケート調査結果（詳細なクロス集計ほか）

1. 1 中国地域の企業向けアンケート

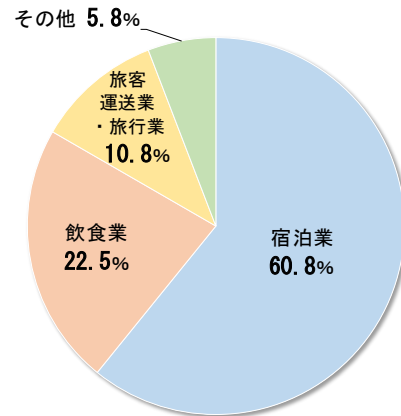
a. 回答企業の属性

図表 1. 1 業種（小売流通業）



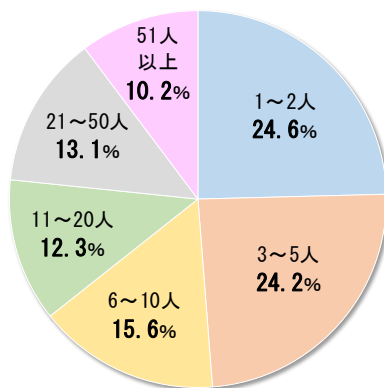
(n=128)

図表 1. 2 業種（観光関連業）



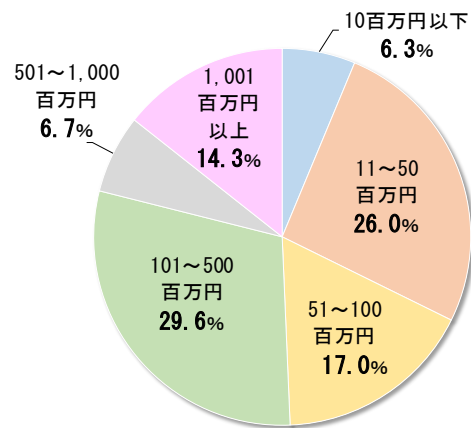
(n=120)

図表 1. 3 正規従業員数



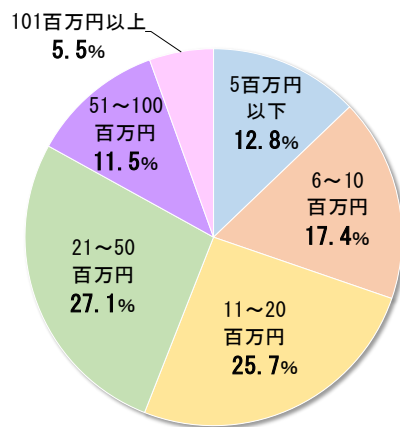
(n=244)

図表 1. 4 年商（直近期）



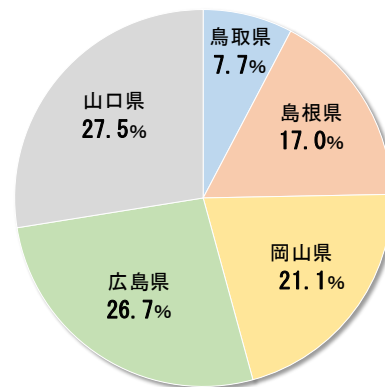
(n=223)

図表 1. 5 正規従業員 1 人当たり年



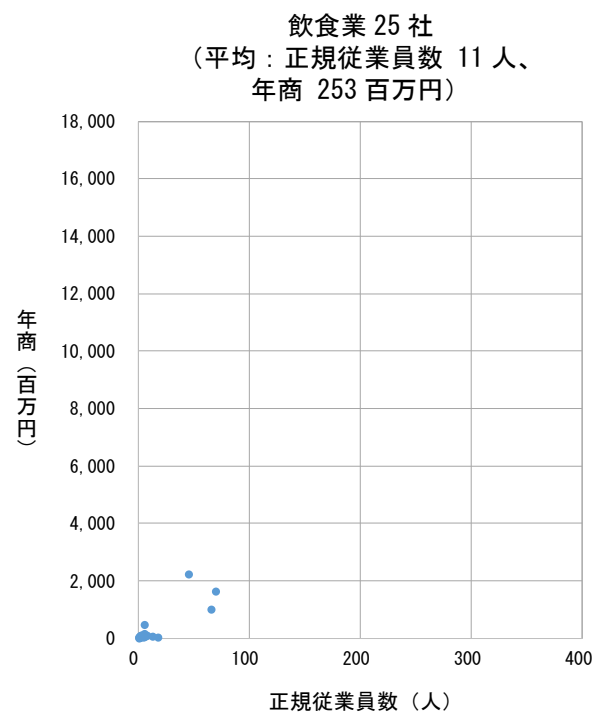
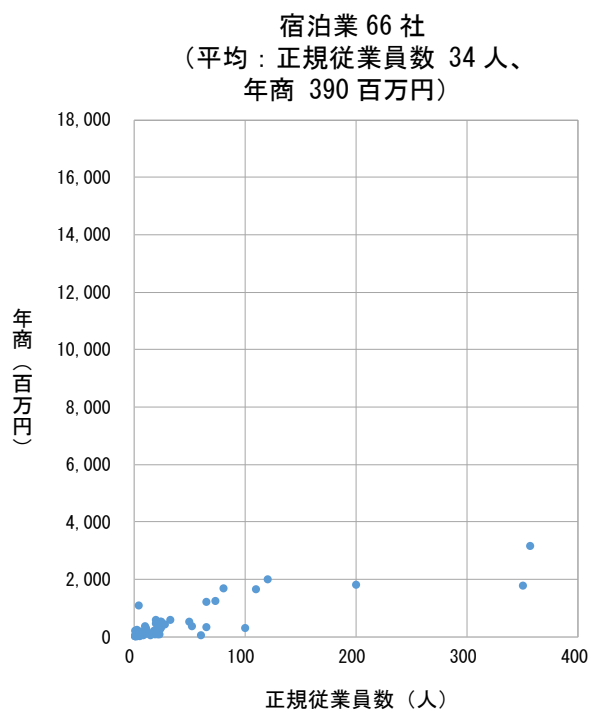
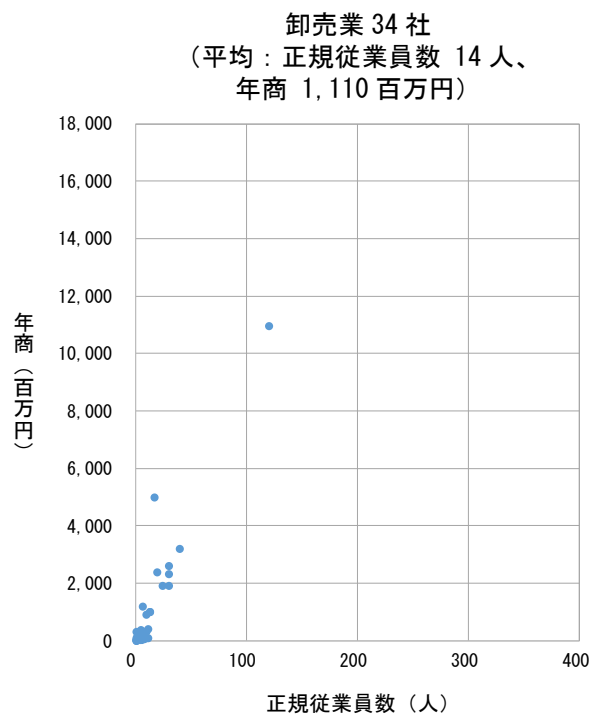
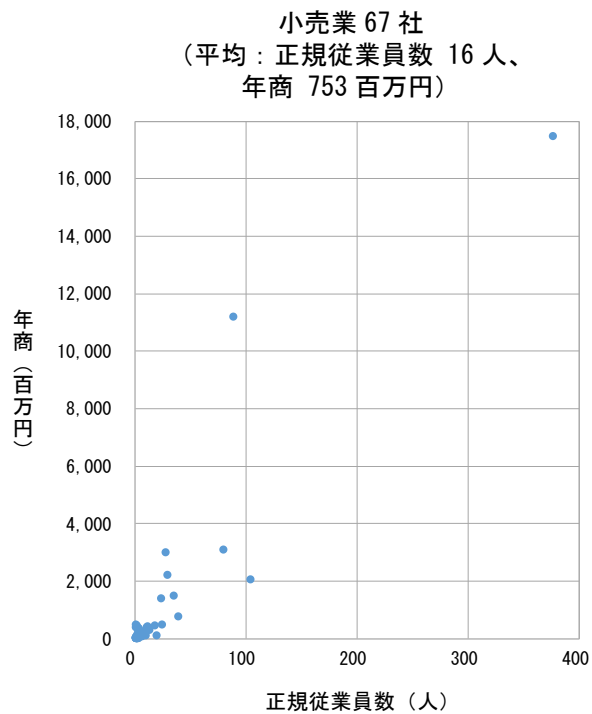
(n=218)

図表 1. 6 本社所在地



(n=247)

図表 1. 7 正規従業員数と年商の散布図



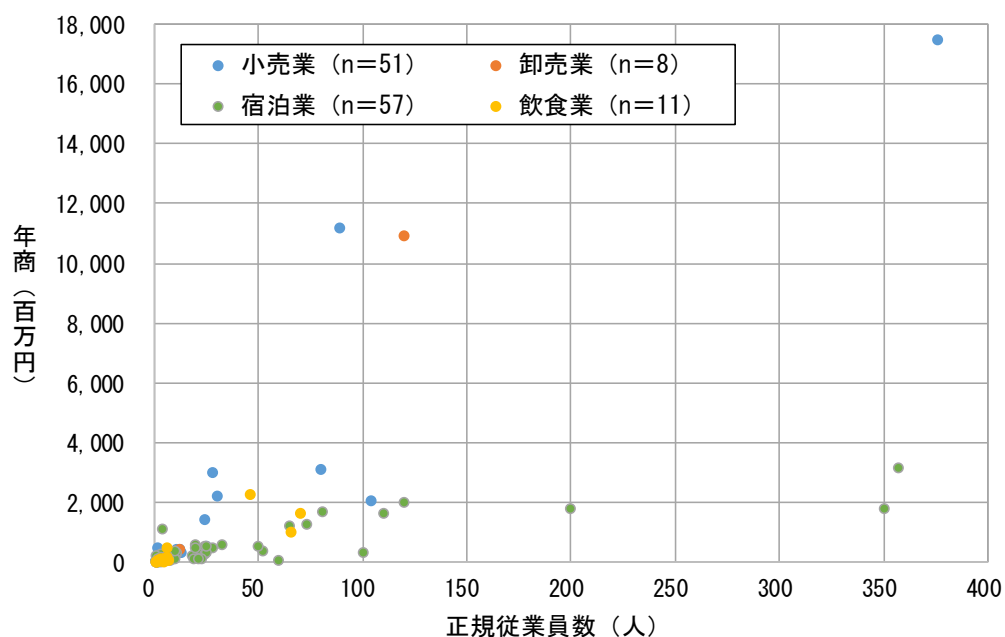
b. キャッシュレスについて（詳細なクロス集計結果、自由回答）

図表 1. 8 キャッシュレスの導入状況

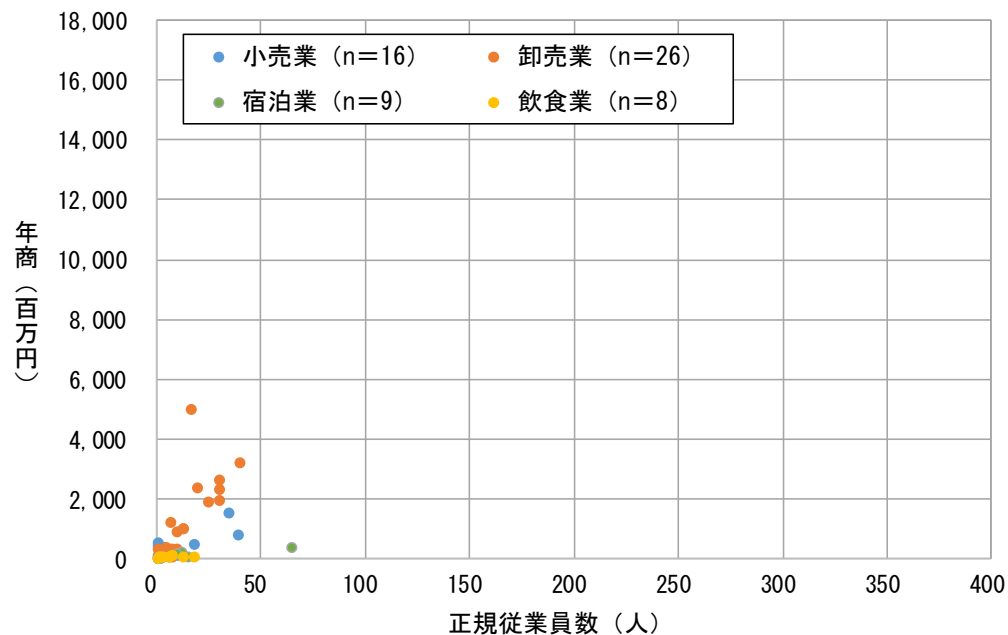
（単位：％）

		導入している	導入していない
業種	小売業（n=76）	72.4	27.6
	卸売業（n=38）	21.1	78.9
	運輸業（n=5）	0.0	100.0
	その他小売流通業（n=9）	33.3	66.7
	宿泊業（n=73）	87.7	12.3
	飲食業（n=26）	69.2	30.8
	旅客運送業（n=6）	66.7	33.3
	旅行業（n=6）	50.0	50.0
	その他観光関連業（n=7）	57.1	42.9
正規 従業員数	1～2人（n=59）	61.0	39.0
	3～5人（n=59）	72.9	27.1
	6～10人（n=38）	55.3	44.7
	11～20人（n=30）	56.7	43.3
	21～50人（n=31）	54.8	45.2
	51人以上（n=25）	84.0	16.0
年商	10百万円以下（n=13）	61.5	38.5
	11～50百万円（n=58）	67.2	32.8
	51～100百万円（n=38）	65.8	34.2
	101～500百万円（n=66）	66.7	33.3
	501～1,000百万円（n=15）	53.3	46.7
	1,001百万円以上（n=32）	68.8	31.3

図表 1. 9 キャッシュレス導入済：正規従業員数と年商の散布図



図表 1. 10 キャッシュレス未導入：正規従業員数と年商の散布図



図表 1. 1 1 キャッシュレスの導入時期

(単位：％)

		2010年以前	2011～2018年	2019年中	2020年以降
業種	小売業 (n=55)	47.3	14.5	34.5	3.6
	卸売業 (n=8)	12.5	37.5	37.5	12.5
	その他小売流通業 (n=3)	33.3	33.3	0.0	33.3
	宿泊業 (n=63)	55.6	27.0	12.7	4.8
	飲食業 (n=18)	11.1	38.9	44.4	5.6
	旅客運送業 (n=4)	25.0	50.0	25.0	0.0
	旅行業 (n=3)	66.7	33.3	0.0	0.0
	その他観光関連業 (n=4)	25.0	75.0	0.0	0.0
正規 従業員数	1～2人 (n=36)	27.8	33.3	27.8	11.1
	3～5人 (n=42)	40.5	31.0	26.2	2.4
	6～10人 (n=21)	33.3	28.6	33.3	4.8
	11～20人 (n=17)	64.7	17.6	11.8	5.9
	21～50人 (n=17)	64.7	5.9	23.5	5.9
	51人以上 (n=21)	61.9	23.8	14.3	0.0
年商	10百万円以下 (n=8)	0.0	50.0	50.0	0.0
	11～50百万円 (n=39)	41.0	17.9	30.8	10.3
	51～100百万円 (n=25)	36.0	40.0	16.0	8.0
	101～500百万円 (n=44)	54.5	18.2	25.0	2.3
	501～1,000百万円 (n=8)	75.0	25.0	0.0	0.0
	1,001百万円以上 (n=22)	50.0	22.7	22.7	4.5

図表 1. 12 導入済のキャッシュレス手段

(単位：%)

		クレジット カード	QRコード決済 (PayPay、楽天ペイ、 LINE Payほか)	カード型の電子マネー (Suica・ICOCA、 nanaco、WAONほか)	非接触型のモバイルアプリ決済 (おサイフケータイ、 Apple Payほか)	デビット カード
業種	小売業 (n=55)	80.0	69.1	29.1	27.3	9.1
	卸売業 (n=7)	85.7	57.1	57.1	0.0	0.0
	その他小売流通業 (n=3)	66.7	33.3	33.3	33.3	33.3
	宿泊業 (n=64)	87.5	57.8	32.8	18.8	25.0
	飲食業 (n=18)	66.7	94.4	50.0	22.2	5.6
	旅客運送業 (n=4)	25.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	旅行業 (n=3)	100.0	33.3	0.0	0.0	33.3
	その他観光関連業 (n=4)	75.0	75.0	0.0	0.0	0.0
正規 従業員数	1～2人 (n=35)	80.0	82.9	28.6	20.0	11.4
	3～5人 (n=43)	79.1	62.8	34.9	18.6	18.6
	6～10人 (n=21)	85.7	61.9	23.8	14.3	9.5
	11～20人 (n=17)	76.5	64.7	29.4	35.3	5.9
	21～50人 (n=17)	82.4	64.7	29.4	17.6	11.8
	51人以上 (n=21)	85.7	57.1	47.6	19.0	28.6
年商	10百万円以下 (n=7)	85.7	100.0	42.9	14.3	14.3
	11～50百万円 (n=39)	71.8	69.2	28.2	7.7	12.8
	51～100百万円 (n=25)	92.0	76.0	36.0	28.0	12.0
	101～500百万円 (n=44)	88.6	59.1	31.8	25.0	13.6
	501～1,000百万円 (n=8)	75.0	50.0	25.0	25.0	12.5
	1,001百万円以上 (n=22)	72.7	63.6	40.9	22.7	27.3

* 単純集計（導入済の決済手段）の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計
（複数回答）

図表 1. 1 3 2019 年以降に導入したキャッシュレス手段

(単位 : %)

		クレジット カード	(PayPay、楽天ペイ、LINE Pay ほか)	QRコード決済 (Suica・ICOCA、nanaco、WAON ほか)	カード型の電子マネー (おサイフケータイ、Apple Pay ほか)	非接触型のモバイルアプリ決済
業種	小売業 (n=27)	40.7	81.5	33.3	29.6	
	卸売業 (n=5)	60.0	60.0	80.0	0.0	
	その他小売流通業 (n=1)	100.0	0.0	0.0	0.0	
	宿泊業 (n=26)	30.8	92.3	23.1	15.4	
	飲食業 (n=10)	50.0	100.0	40.0	20.0	
	旅客運送業 (n=1)	0.0	100.0	0.0	0.0	
	その他観光関連業 (n=1)	0.0	100.0	0.0	0.0	
正規 従業員数	1～2人 (n=21)	38.1	85.7	28.6	14.3	
	3～5人 (n=18)	50.0	88.9	55.6	33.3	
	6～10人 (n=11)	36.4	90.9	0.0	9.1	
	11～20人 (n=5)	20.0	40.0	60.0	60.0	
	21～50人 (n=8)	37.5	87.5	12.5	12.5	
	51人以上 (n=6)	50.0	100.0	50.0	0.0	
年商	10百万円以下 (n=7)	57.1	85.7	42.9	14.3	
	11～50百万円 (n=20)	40.0	90.0	35.0	10.0	
	51～100百万円 (n=11)	45.5	81.8	36.4	36.4	
	101～500百万円 (n=20)	35.0	80.0	25.0	25.0	
	501～1,000百万円 (n=1)	0.0	0.0	0.0	100.0	
	1,001百万円以上 (n=9)	33.3	100.0	44.4	11.1	

* 単純集計（導入済の決済手段）の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計（複数回答）

図表 1. 14 キャッシュレスを導入したきっかけ（解決したい課題）

（単位：％）

		顧客満足度の向上	新たな顧客の獲得	売上の増加	ポイント還元事業	（従業員の業務の負担軽減） 業務の省力化	PR効果	業務プロセスの効率化 （コスト削減）
業種	小売業（n=53）	66.0	49.1	50.9	45.3	28.3	18.9	9.4
	卸売業（n=7）	14.3	42.9	28.6	14.3	57.1	14.3	14.3
	その他小売流通業（n=3）	33.3	33.3	0.0	100.0	33.3	0.0	0.0
	宿泊業（n=63）	66.7	44.4	28.6	28.6	39.7	19.0	14.3
	飲食業（n=18）	50.0	50.0	50.0	44.4	33.3	11.1	11.1
	旅客運送業（n=4）	50.0	50.0	50.0	25.0	0.0	25.0	0.0
	旅行業（n=3）	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他観光関連業（n=4）	75.0	25.0	50.0	0.0	25.0	25.0	0.0
正規従業員数	1～2人（n=34）	61.8	41.2	38.2	50.0	26.5	29.4	11.8
	3～5人（n=43）	72.1	62.8	51.2	23.3	16.3	11.6	2.3
	6～10人（n=21）	57.1	38.1	28.6	38.1	42.9	14.3	4.8
	11～20人（n=17）	64.7	58.8	35.3	29.4	41.2	11.8	11.8
	21～50人（n=16）	56.3	18.8	50.0	50.0	50.0	12.5	18.8
	51人以上（n=21）	47.6	38.1	28.6	28.6	57.1	19.0	28.6
年商	10百万円以下（n=8）	75.0	50.0	37.5	37.5	25.0	37.5	0.0
	11～50百万円（n=38）	65.8	55.3	44.7	36.8	18.4	15.8	5.3
	51～100百万円（n=25）	76.0	52.0	32.0	40.0	32.0	12.0	4.0
	101～500百万円（n=44）	54.5	43.2	47.7	34.1	36.4	18.2	6.8
	501～1,000百万円（n=8）	75.0	25.0	50.0	0.0	75.0	12.5	37.5
	1,001百万円以上（n=21）	42.9	33.3	28.6	38.1	57.1	19.0	28.6

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計
（複数回答）

図表 1. 15 キャッシュレス導入による効果

(単位：%)

		大きな効果があつた	一定の効果があつた	特 に ない	分 か ら ない
業種	小売業 (n=55)	9.1	65.5	23.6	1.8
	卸売業 (n=8)	12.5	87.5	0.0	0.0
	その他小売流通業 (n=3)	0.0	33.3	33.3	33.3
	宿泊業 (n=63)	6.3	55.6	31.7	6.3
	飲食業 (n=18)	5.6	72.2	22.2	0.0
	旅客運送業 (n=4)	25.0	25.0	50.0	0.0
	旅行業 (n=3)	0.0	66.7	0.0	33.3
	その他観光関連業 (n=4)	0.0	50.0	50.0	0.0
正規 従業員数	1～2人 (n=36)	13.9	55.6	30.6	0.0
	3～5人 (n=43)	7.0	65.1	25.6	2.3
	6～10人 (n=21)	0.0	52.4	33.3	14.3
	11～20人 (n=16)	18.8	50.0	25.0	6.3
	21～50人 (n=17)	5.9	64.7	17.6	11.8
	51人以上 (n=21)	0.0	81.0	19.0	0.0
年商	10百万円以下 (n=8)	25.0	50.0	25.0	0.0
	11～50百万円 (n=39)	12.8	53.8	30.8	2.6
	51～100百万円 (n=25)	4.0	64.0	28.0	4.0
	101～500百万円 (n=43)	9.3	62.8	27.9	0.0
	501～1,000百万円 (n=8)	0.0	87.5	0.0	12.5
	1,001百万円以上 (n=22)	0.0	81.8	13.6	4.5

図表 1. 16 キャッシュレス導入による具体的な効果

(単位: %)

		顧客満足度の向上	新たな顧客の獲得	(従業員の業務の省力化 負担軽減)	売上の増加	P R 効果	業務プロセスの効率化 (コスト削減)
業種	小売業 (n=41)	65.9	48.8	24.4	48.8	24.4	14.6
	卸売業 (n=7)	14.3	57.1	28.6	14.3	14.3	0.0
	その他小売流通業 (n=1)	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	宿泊業 (n=39)	59.0	28.2	48.7	12.8	10.3	7.7
	飲食業 (n=14)	57.1	42.9	28.6	21.4	21.4	14.3
	旅客運送業 (n=2)	50.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0
	旅行業 (n=1)	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他観光関連業 (n=2)	100.0	50.0	50.0	50.0	50.0	0.0
正規 従業員数	1~2人 (n=25)	76.0	52.0	20.0	28.0	28.0	4.0
	3~5人 (n=31)	61.3	45.2	19.4	35.5	6.5	3.2
	6~10人 (n=11)	36.4	36.4	45.5	27.3	9.1	9.1
	11~20人 (n=10)	70.0	60.0	50.0	50.0	30.0	30.0
	21~50人 (n=12)	66.7	25.0	50.0	33.3	25.0	25.0
	51人以上 (n=16)	31.3	31.3	56.3	6.3	18.8	12.5
年商	10百万円以下 (n=6)	66.7	50.0	16.7	50.0	0.0	0.0
	11~50百万円 (n=26)	65.4	53.8	23.1	30.8	19.2	0.0
	51~100百万円 (n=17)	76.5	41.2	11.8	29.4	11.8	5.9
	101~500百万円 (n=29)	51.7	41.4	41.4	27.6	20.7	17.2
	501~1,000百万円 (n=7)	71.4	28.6	57.1	14.3	28.6	14.3
	1,001百万円以上 (n=18)	38.9	33.3	55.6	22.2	16.7	16.7

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計
(複数回答)

図表 1. 17 キャッシュレスを導入していない理由（未導入の企業）

（単位：％）

		効果が不明	決済手数料の高さ	初期投資の負担 （端末導入等）	対応できる人材が不足	導入に向けた 手続きが煩雑	経営者の理解が不足	売上金の入金サイクル の長さ	セキュリティ面で不安	オペレーションの負荷 （会計・売上集計作業）
業種	小売業（n=20）	55.0	40.0	25.0	20.0	20.0	20.0	10.0	15.0	15.0
	卸売業（n=28）	35.7	7.1	14.3	17.9	7.1	10.7	7.1	14.3	7.1
	運輸業（n=5）	60.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0
	その他小売流通業（n=6）	16.7	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0
	宿泊業（n=8）	12.5	62.5	62.5	50.0	12.5	25.0	62.5	0.0	0.0
	飲食業（n=8）	12.5	50.0	25.0	50.0	25.0	12.5	12.5	25.0	25.0
	旅客運送業（n=2）	100.0	50.0	100.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	50.0
	旅行業（n=3）	0.0	100.0	33.3	0.0	66.7	0.0	33.3	0.0	33.3
	その他観光関連業（n=3）	66.7	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0
正規 従業員数	1～2人（n=21）	42.9	42.9	23.8	23.8	23.8	4.8	14.3	4.8	9.5
	3～5人（n=14）	57.1	28.6	21.4	28.6	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3
	6～10人（n=17）	23.5	41.2	35.3	29.4	11.8	29.4	29.4	29.4	17.6
	11～20人（n=13）	23.1	23.1	15.4	30.8	7.7	15.4	7.7	15.4	15.4
	21～50人（n=14）	42.9	0.0	21.4	0.0	21.4	7.1	0.0	0.0	0.0
	51人以上（n=4）	25.0	0.0	25.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0
年商	10百万円以下（n=5）	60.0	80.0	80.0	40.0	60.0	20.0	40.0	20.0	40.0
	11～50百万円（n=18）	27.8	44.4	27.8	38.9	33.3	16.7	11.1	5.6	5.6
	51～100百万円（n=13）	38.5	30.8	23.1	38.5	23.1	7.7	23.1	23.1	23.1
	101～500百万円（n=21）	38.1	19.0	19.0	14.3	0.0	23.8	4.8	4.8	9.5
	501～1,000百万円（n=7）	42.9	0.0	28.6	14.3	0.0	14.3	0.0	28.6	0.0
	1,001百万円以上（n=10）	20.0	10.0	10.0	0.0	20.0	0.0	10.0	0.0	10.0

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計（複数回答）

	「その他」の具体的内容
小売業	B to Bのため、請求書発行後に入金される。
	一般小売がほとんどないため。
	小取引のため。
	取引がなくなった。
卸売業	卸売業のため、小口決済は少ない。
	法人対応の仕事のため。
	販売先が限定されており、取引金額も多額。
	作業員等がその場で支払うことが多い。
	当社はB to Bで、電子決済は将来可能性あり。
	B to Bで購買部をはさむため。
運輸業	現金売上が少ないため。
	必要性がない。
飲食業	高齢者が多いため。
その他 観光関連業	当社の販売方法としてワンコインの方が有利と感じている。

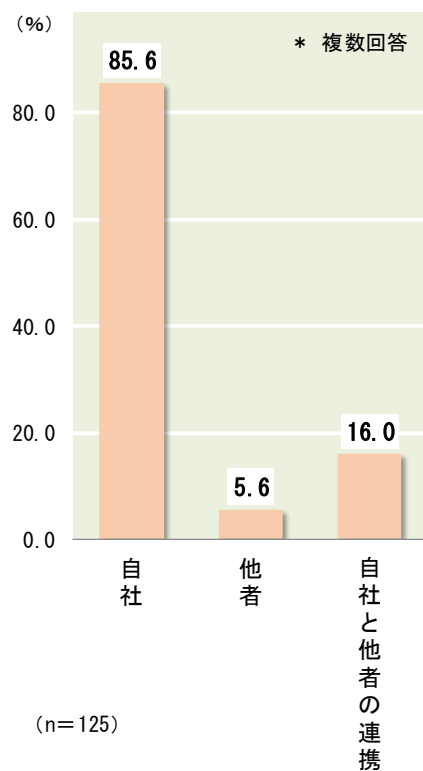
c. データ利活用について（詳細なクロス集計結果）

図表 1. 18 データの利活用状況

（単位：％）

		積極的に利活用している	一部を利活用している	利活用していない
業種	小売業（n=68）	14.7	36.8	48.5
	卸売業（n=34）	11.8	41.2	47.1
	運輸業（n=5）	0.0	60.0	40.0
	その他小売流通業（n=9）	0.0	33.3	66.7
	宿泊業（n=69）	20.3	46.4	33.3
	飲食業（n=24）	8.3	37.5	54.2
	旅客運送業（n=6）	0.0	66.7	33.3
	旅行業（n=6）	16.7	33.3	50.0
	その他観光関連業（n=6）	16.7	33.3	50.0
正規従業員数	1～2人（n=54）	3.7	35.2	61.1
	3～5人（n=51）	19.6	21.6	58.8
	6～10人（n=33）	24.2	48.5	27.3
	11～20人（n=30）	6.7	60.0	33.3
	21～50人（n=31）	9.7	48.4	41.9
	51人以上（n=25）	28.0	52.0	20.0
年商	10百万円以下（n=11）	9.1	27.3	63.6
	11～50百万円（n=53）	5.7	35.8	58.5
	51～100百万円（n=36）	13.9	30.6	55.6
	101～500百万円（n=60）	25.0	40.0	35.0
	501～1,000百万円（n=15）	6.7	60.0	33.3
	1,001百万円以上（n=31）	19.4	64.5	16.1

図表 1. 19 データを活用している主体



(単位：%)

		自社	他者	自社と他者の連携
業種	小売流通業 (n=58)	86.2	3.4	22.4
	観光関連業 (n=67)	85.1	7.5	10.4
正規従業員数	5人以下 (n=41)	87.8	7.3	12.2
	6人以上 (n=82)	84.1	4.9	18.3
年商	100百万円以下 (n=42)	88.1	0.0	11.9
	101百万円以上 (n=74)	83.8	8.1	18.9
キャッシュレスの導入状況	導入している (n=91)	85.7	5.5	15.4
	導入していない (n=33)	84.8	6.1	18.2
ITツール等を活用した生産性向上等の取り組み	取り組んでいる (n=74)	89.2	2.7	17.6
	取り組んでいない (n=50)	80.0	10.0	14.0

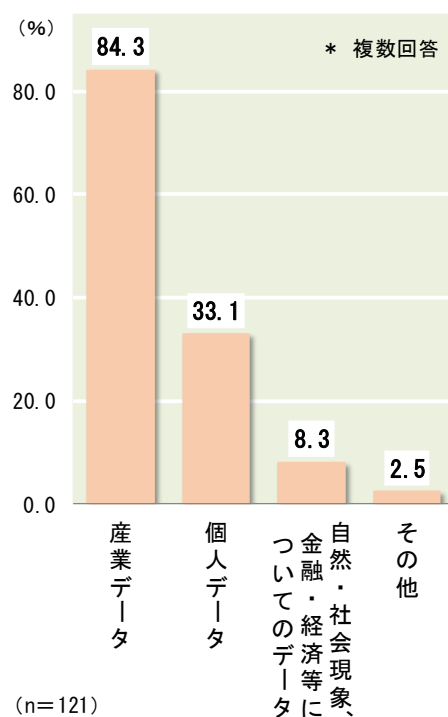
図表 1. 20 データを活用している主体

(単位：%)

		自 社	他 者	自 社 と 他 者 の 連 携
業種	小売業 (n=34)	88.2	0.0	20.6
	卸売業 (n=18)	83.3	5.6	22.2
	運輸業 (n=3)	100.0	33.3	33.3
	その他小売流通業 (n=3)	66.7	0.0	33.3
	宿泊業 (n=46)	89.1	8.7	6.5
	飲食業 (n=11)	81.8	9.1	9.1
	旅客運送業 (n=4)	75.0	0.0	25.0
	旅行業 (n=3)	100.0	0.0	0.0
	その他観光関連業 (n=3)	33.3	0.0	66.7
正規 従業員数	1～2人 (n=20)	85.0	0.0	15.0
	3～5人 (n=21)	90.5	14.3	9.5
	6～10人 (n=24)	83.3	0.0	16.7
	11～20人 (n=20)	80.0	5.0	25.0
	21～50人 (n=18)	83.3	5.6	16.7
	51人以上 (n=20)	90.0	10.0	15.0
年商	10百万円以下 (n=4)	100.0	0.0	0.0
	11～50百万円 (n=22)	86.4	0.0	13.6
	51～100百万円 (n=16)	87.5	0.0	12.5
	101～500百万円 (n=38)	81.6	5.3	18.4
	501～1,000百万円 (n=10)	80.0	10.0	30.0
	1,001百万円以上 (n=26)	88.5	11.5	15.4

(複数回答)

図表 1. 2 1 利活用しているデータの種類



(単位 : %)

		産業データ (例：自社の仕入・販売履歴、商品の流通・在庫情報、稼働状況ほか)	個人データ (例：個人の属性、インターネットの閲覧履歴、店舗内行動ほか)	自然・社会現象、金融・経済等についてのデータ (例：気象、人口ほか)	その他
業種	小売流通業 (n=58)	93.1	24.1	5.2	3.4
	観光関連業 (n=63)	76.2	41.3	11.1	1.6
正規従業員数	5人以下 (n=40)	85.0	32.5	12.5	2.5
	6人以上 (n=79)	84.8	32.9	5.1	2.5
年商	100百万円以下 (n=42)	83.3	35.7	7.1	2.4
	101百万円以上 (n=72)	84.7	33.3	5.6	1.4
キャッシュレスの導入状況	導入している (n=88)	84.1	39.8	8.0	0.0
	導入していない (n=32)	87.5	12.5	9.4	9.4
ITツール等を活用した生産性向上等の取り組み	取り組んでいる (n=71)	87.3	38.0	8.5	2.8
	取り組んでいない (n=49)	81.6	24.5	8.2	2.0

図表 1. 2 2 利活用しているデータの種類

(単位：%)

		(例：自社の仕入・販売履歴、商品の流通・在庫情報、稼働状況ほか)	産業データ	(例：個人の属性、インターネットの閲覧履歴、店舗内行動ほか)	個人データ	(例：気象、人口ほか)	自然・社会現象、金融・経済等についてのデータ	その他
業種	小売業 (n=34)	91.2	29.4	2.9	0.0			
	卸売業 (n=18)	94.4	16.7	0.0	11.1			
	運輸業 (n=3)	100.0	33.3	33.3	0.0			
	その他小売流通業 (n=3)	100.0	0.0	33.3	0.0			
	宿泊業 (n=43)	72.1	44.2	11.6	2.3			
	飲食業 (n=11)	72.7	36.4	18.2	0.0			
	旅客運送業 (n=4)	100.0	25.0	0.0	0.0			
	旅行業 (n=2)	100.0	0.0	0.0	0.0			
	その他観光関連業 (n=3)	100.0	66.7	0.0	0.0			
正規従業員数	1～2人 (n=20)	80.0	30.0	5.0	5.0			
	3～5人 (n=20)	90.0	35.0	20.0	0.0			
	6～10人 (n=23)	73.9	30.4	4.3	0.0			
	11～20人 (n=19)	100.0	31.6	5.3	0.0			
	21～50人 (n=18)	77.8	27.8	5.6	5.6			
	51人以上 (n=19)	89.5	42.1	5.3	5.3			
年商	10百万円以下 (n=4)	100.0	0.0	0.0	0.0			
	11～50百万円 (n=22)	72.7	45.5	4.5	4.5			
	51～100百万円 (n=16)	93.8	31.3	12.5	0.0			
	101～500百万円 (n=36)	83.3	33.3	5.6	0.0			
	501～1,000百万円 (n=10)	100.0	30.0	0.0	0.0			
	1,001百万円以上 (n=26)	80.8	34.6	7.7	3.8			

(複数回答)

図表 1. 2 3 データの利活用レベル

(単位：%)

		データの収集・蓄積	入金・管理業務（売上データほか）のデジタル化	資金管理のデジタル化（決算データの自動作成）	業務内容のデジタル化	データ分析による経営の高度化、データ経営の実践	データ分析の環境整備（ダッシュボード等のBIツールの導入）
業種	小売業（n=34）	67.6	67.6	5.9	8.8	14.7	0.0
	卸売業（n=18）	77.8	61.1	11.1	11.1	0.0	0.0
	運輸業（n=3）	66.7	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0
	その他小売流通業（n=3）	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	33.3
	宿泊業（n=44）	84.1	54.5	15.9	9.1	9.1	4.5
	飲食業（n=11）	63.6	45.5	27.3	9.1	27.3	0.0
	旅客運送業（n=3）	100.0	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0
	旅行業（n=2）	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	その他観光関連業（n=3）	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
正規従業員数	1～2人（n=19）	78.9	47.4	0.0	5.3	5.3	0.0
	3～5人（n=21）	66.7	71.4	9.5	9.5	14.3	9.5
	6～10人（n=23）	69.6	52.2	8.7	13.0	13.0	0.0
	11～20人（n=19）	78.9	73.7	10.5	15.8	10.5	0.0
	21～50人（n=18）	77.8	50.0	22.2	0.0	5.6	0.0
	51人以上（n=19）	78.9	68.4	31.6	10.5	10.5	5.3
年商	10百万円以下（n=4）	75.0	50.0	0.0	25.0	0.0	0.0
	11～50百万円（n=21）	71.4	42.9	4.8	4.8	14.3	0.0
	51～100百万円（n=16）	81.3	75.0	6.3	18.8	12.5	6.3
	101～500百万円（n=37）	73.0	59.5	13.5	8.1	10.8	2.7
	501～1,000百万円（n=10）	80.0	70.0	20.0	0.0	0.0	0.0
	1,001百万円以上（n=26）	80.8	65.4	23.1	7.7	11.5	3.8

(複数回答)

図表 1. 24 データの利活用による全般的な成果

(単位：％)

		大きな成果があった	一定の成果があった	特 に ない	分 か ら ない
業種	小売業 (n=32)	6.3	71.9	12.5	9.4
	卸売業 (n=18)	5.6	83.3	0.0	11.1
	運輸業 (n=3)	0.0	66.7	33.3	0.0
	その他小売流通業 (n=2)	0.0	100.0	0.0	0.0
	宿泊業 (n=43)	4.7	72.1	20.9	2.3
	飲食業 (n=11)	0.0	72.7	27.3	0.0
	旅客運送業 (n=4)	25.0	50.0	25.0	0.0
	旅行業 (n=2)	0.0	50.0	50.0	0.0
	その他観光関連業 (n=3)	0.0	66.7	0.0	33.3
正規 従業員数	1～2人 (n=19)	0.0	63.2	26.3	10.5
	3～5人 (n=20)	10.0	65.0	20.0	5.0
	6～10人 (n=23)	8.7	69.6	17.4	4.3
	11～20人 (n=17)	11.8	76.5	5.9	5.9
	21～50人 (n=18)	0.0	77.8	11.1	11.1
	51人以上 (n=19)	0.0	89.5	10.5	0.0
年商	10百万円以下 (n=3)	0.0	66.7	33.3	0.0
	11～50百万円 (n=22)	4.5	68.2	22.7	4.5
	51～100百万円 (n=15)	13.3	66.7	13.3	6.7
	101～500百万円 (n=35)	8.6	68.6	17.1	5.7
	501～1,000百万円 (n=10)	0.0	90.0	0.0	10.0
	1,001百万円以上 (n=26)	0.0	84.6	7.7	7.7

図表 1. 25 データの利活用による具体的な成果

(単位：％)

		(従業員業務の負担軽減)	社内での情報共有	業務プロセスの効率化 (コスト削減)	顧客行動・市場の分析強化	新規商品・サービスの展開	社内の部門間の関係強化
業種	小売業 (n=25)	56.0	60.0	56.0	24.0	0.0	0.0
	卸売業 (n=16)	68.8	37.5	31.3	6.3	0.0	12.5
	運輸業 (n=2)	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
	その他小売流通業 (n=2)	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0
	宿泊業 (n=33)	72.7	45.5	27.3	21.2	18.2	12.1
	飲食業 (n=8)	50.0	62.5	25.0	25.0	37.5	37.5
	旅客運送業 (n=3)	33.3	66.7	0.0	0.0	33.3	0.0
	旅行業 (n=1)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他観光関連業 (n=2)	50.0	50.0	50.0	100.0	0.0	0.0
正規従業員数	1～2人 (n=12)	66.7	16.7	25.0	25.0	8.3	0.0
	3～5人 (n=15)	46.7	60.0	53.3	33.3	13.3	20.0
	6～10人 (n=18)	66.7	44.4	27.8	16.7	11.1	0.0
	11～20人 (n=15)	60.0	60.0	33.3	13.3	13.3	6.7
	21～50人 (n=14)	64.3	50.0	42.9	7.1	7.1	14.3
	51人以上 (n=17)	82.4	58.8	29.4	17.6	11.8	17.6
年商	10百万円以下 (n=2)	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
	11～50百万円 (n=16)	62.5	37.5	6.3	12.5	18.8	6.3
	51～100百万円 (n=12)	33.3	41.7	41.7	33.3	16.7	16.7
	101～500百万円 (n=27)	77.8	59.3	37.0	14.8	7.4	7.4
	501～1,000百万円 (n=9)	55.6	55.6	33.3	0.0	0.0	0.0
	1,001百万円以上 (n=22)	68.2	54.5	50.0	22.7	9.1	13.6

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計
(複数回答)

図表 1. 26 データを活用する上での課題

(単位：%)

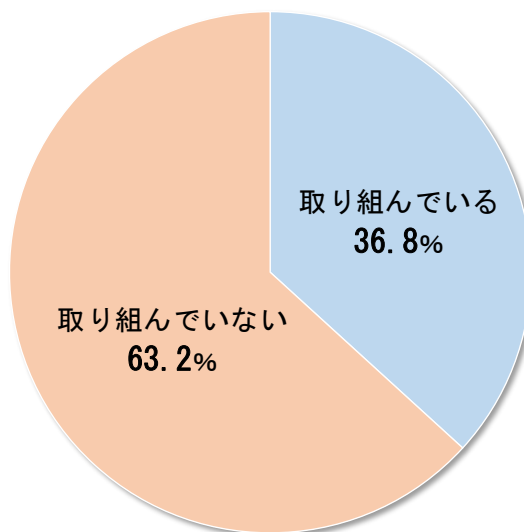
		コストが高い	対応できる人材が不足	データの活用に関する情報不足	セキュリティ面で不安	利活用事例が不足
業種	小売業 (n=31)	38.7	32.3	22.6	19.4	6.5
	卸売業 (n=19)	36.8	31.6	21.1	15.8	10.5
	運輸業 (n=2)	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0
	その他小売流通業 (n=2)	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0
	宿泊業 (n=39)	33.3	38.5	35.9	15.4	20.5
	飲食業 (n=11)	45.5	27.3	36.4	27.3	0.0
	旅客運送業 (n=4)	25.0	0.0	25.0	0.0	0.0
	旅行業 (n=2)	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0
	その他観光関連業 (n=3)	66.7	33.3	33.3	0.0	33.3
正規従業員数	1～2人 (n=15)	33.3	13.3	33.3	20.0	0.0
	3～5人 (n=25)	28.0	32.0	12.0	28.0	4.0
	6～10人 (n=20)	30.0	35.0	40.0	20.0	15.0
	11～20人 (n=18)	44.4	22.2	33.3	5.6	11.1
	21～50人 (n=15)	46.7	53.3	33.3	13.3	6.7
	51人以上 (n=18)	50.0	33.3	27.8	16.7	33.3
年商	10百万円以下 (n=2)	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0
	11～50百万円 (n=20)	35.0	35.0	25.0	25.0	5.0
	51～100百万円 (n=16)	37.5	37.5	37.5	18.8	6.3
	101～500百万円 (n=36)	27.8	19.4	27.8	13.9	8.3
	501～1,000百万円 (n=10)	60.0	40.0	40.0	10.0	20.0
	1,001百万円以上 (n=23)	47.8	39.1	30.4	21.7	26.1

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

(複数回答)

d. I T ツール等を活用した生産性向上や業務効率化の取り組みについて

図表 1. 27 I T ツール等を活用した生産性向上や業務効率化の取り組み状況



(n=242)

(単位 : %)

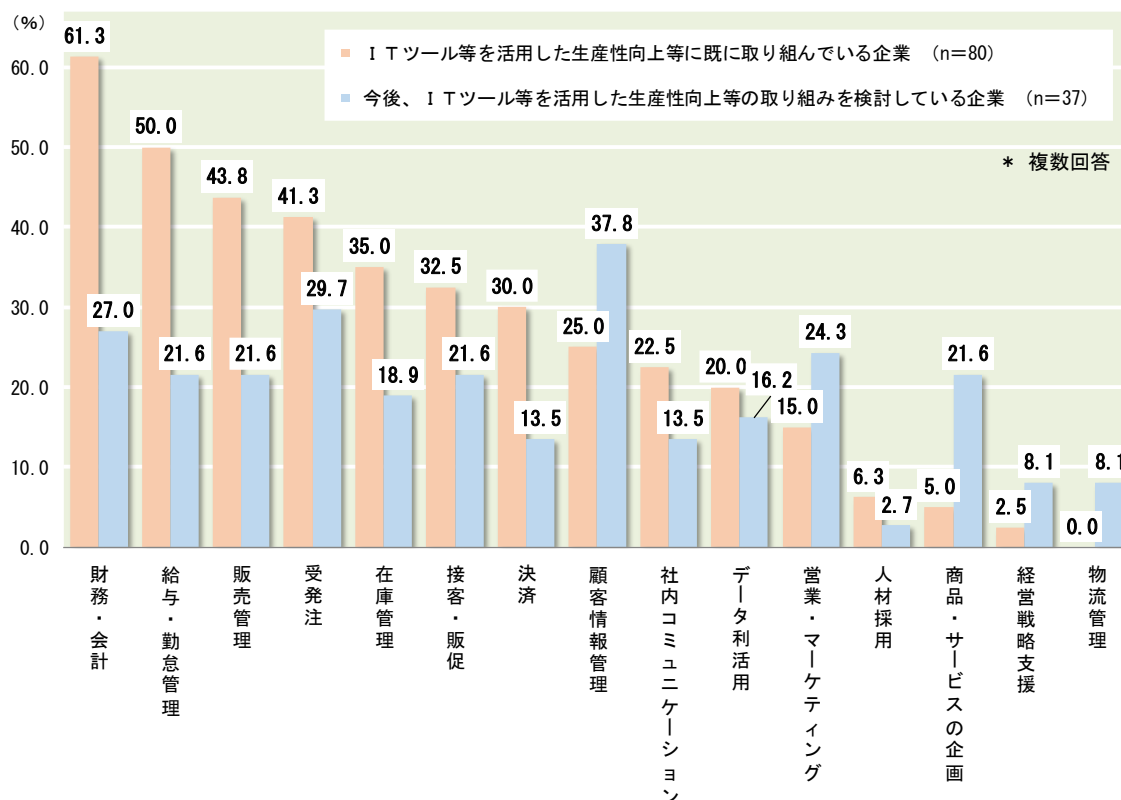
		取り組んでいる	取り組んでいない
業種	小売流通業 (n=127)	37.0	63.0
	観光関連業 (n=115)	36.5	63.5
正規従業員数	5人以下 (n=117)	27.4	72.6
	6人以上 (n=121)	45.5	54.5
年商	100百万円以下 (n=107)	29.9	70.1
	101百万円以上 (n=111)	46.8	53.2

図表 1. 28 ITツール等を活用した生産性向上や業務効率化の取り組み状況

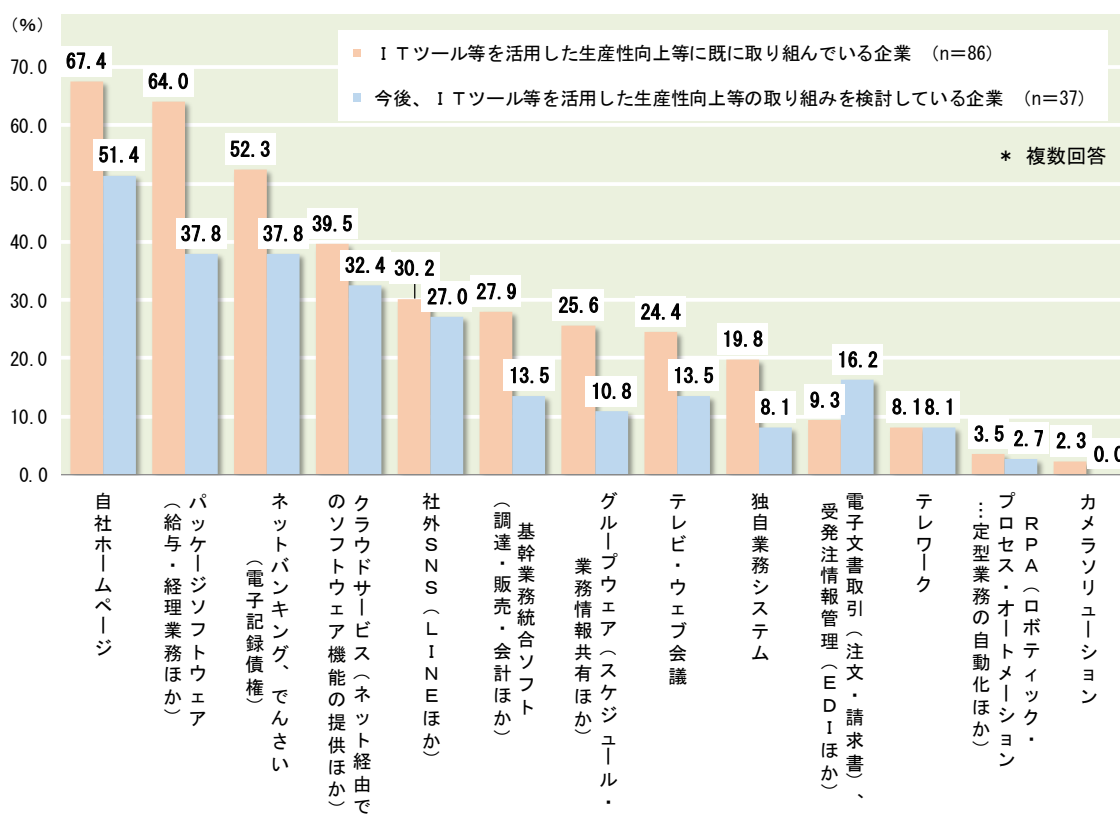
(単位：%)

		取 り 組 ん で い る	取 り 組 ん で い な い
業種	小売業 (n=75)	40.0	60.0
	卸売業 (n=38)	31.6	68.4
	運輸業 (n=5)	40.0	60.0
	その他小売流通業 (n=9)	33.3	66.7
	宿泊業 (n=70)	40.0	60.0
	飲食業 (n=27)	37.0	63.0
	旅客運送業 (n=5)	40.0	60.0
	旅行業 (n=6)	16.7	83.3
	その他観光関連業 (n=7)	14.3	85.7
正規 従業員数	1～2人 (n=59)	20.3	79.7
	3～5人 (n=58)	34.5	65.5
	6～10人 (n=36)	38.9	61.1
	11～20人 (n=30)	50.0	50.0
	21～50人 (n=30)	36.7	63.3
	51人以上 (n=25)	60.0	40.0
年商	10百万円以下 (n=13)	15.4	84.6
	11～50百万円 (n=58)	20.7	79.3
	51～100百万円 (n=36)	50.0	50.0
	101～500百万円 (n=64)	43.8	56.3
	501～1,000百万円 (n=15)	40.0	60.0
	1,001百万円以上 (n=32)	56.3	43.8

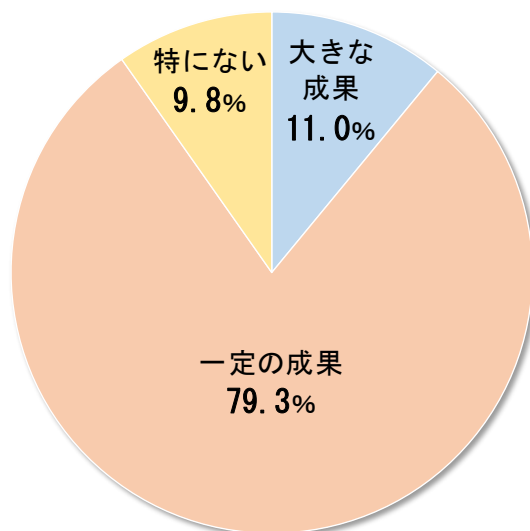
図表 1. 29 取り組んでいる事業領域



図表 1. 30 具体的に導入・利活用している機器やシステム



図表 1. 3 1 I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組みによる全般的な成果



(n=82)

(単位 : %)

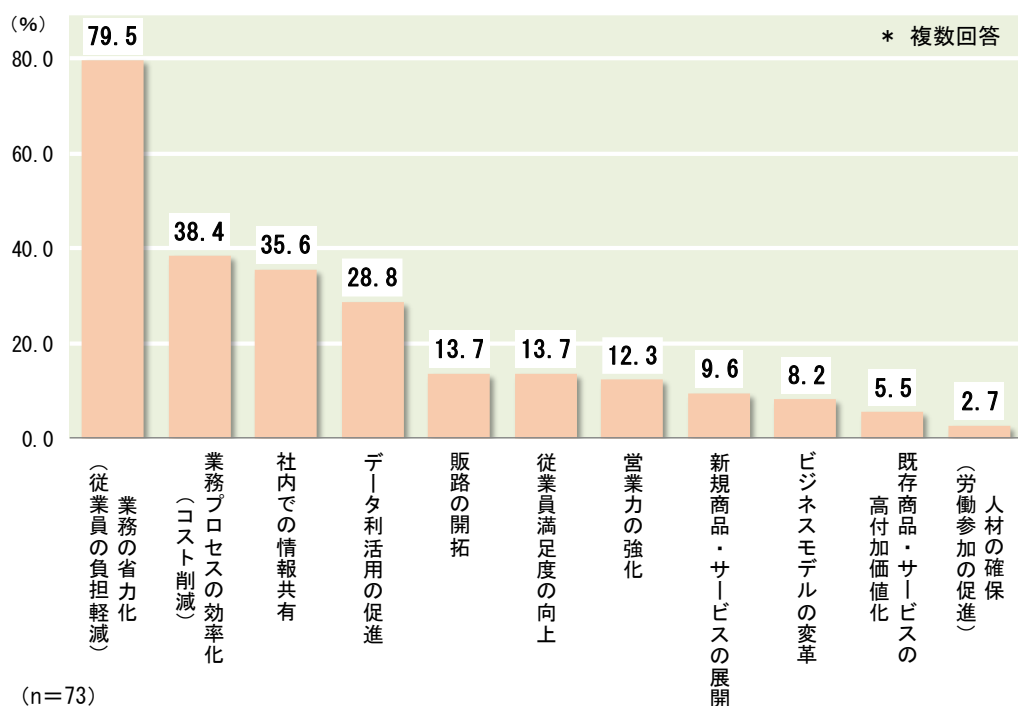
		大きな成果があった	一定の成果があった	特にない
業種	小売流通業 (n=41)	9.8	82.9	7.3
	観光関連業 (n=41)	12.2	75.6	12.2
正規従業員数	5人以下 (n=27)	14.8	70.4	14.8
	6人以上 (n=53)	9.4	84.9	5.7
年商	100百万円以下 (n=30)	10.0	76.7	13.3
	101百万円以上 (n=50)	12.0	80.0	8.0

図表 1. 3 2 I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組みによる全般的な成果

(単位：％)

		大きな成果があった	一定の成果があった	特 に ない
業種	小売業 (n=24)	8.3	79.2	12.5
	卸売業 (n=12)	16.7	83.3	0.0
	運輸業 (n=2)	0.0	100.0	0.0
	その他小売流通業 (n=3)	0.0	100.0	0.0
	宿泊業 (n=28)	10.7	78.6	10.7
	飲食業 (n=10)	10.0	70.0	20.0
	旅客運送業 (n=1)	100.0	0.0	0.0
	旅行業 (n=1)	0.0	100.0	0.0
	その他観光関連業 (n=1)	0.0	100.0	0.0
正規 従業員数	1～2人 (n=9)	11.1	77.8	11.1
	3～5人 (n=18)	16.7	66.7	16.7
	6～10人 (n=13)	15.4	84.6	0.0
	11～20人 (n=14)	14.3	71.4	14.3
	21～50人 (n=11)	9.1	90.9	0.0
	51人以上 (n=15)	0.0	93.3	6.7
年商	10百万円以下 (n=2)	50.0	50.0	0.0
	11～50百万円 (n=11)	9.1	81.8	9.1
	51～100百万円 (n=17)	5.9	76.5	17.6
	101～500百万円 (n=26)	19.2	69.2	11.5
	501～1,000百万円 (n=6)	0.0	100.0	0.0
	1,001百万円以上 (n=18)	5.6	88.9	5.6

図表 1. 3 3 I Tツール等を活用した生産性向上等の取り組みによる具体的な成果



(単位: %)

		(従業員の負担軽減)	業務プロセスの効率化 (コスト削減)	社内での情報共有	データ活用促進	販路の開拓	従業員満足度の向上	営業力の強化
業種	小売流通業 (n=38)	71.1	36.8	36.8	26.3	7.9	13.2	7.9
	観光関連業 (n=35)	88.6	40.0	34.3	31.4	20.0	14.3	17.1
正規従業員数	5人以下 (n=23)	78.3	26.1	21.7	21.7	17.4	21.7	4.3
	6人以上 (n=49)	79.6	42.9	40.8	30.6	12.2	8.2	16.3
年商	100百万円以下 (n=26)	69.2	23.1	15.4	19.2	26.9	15.4	3.8
	101百万円以上 (n=45)	84.4	46.7	44.4	31.1	6.7	11.1	17.8

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

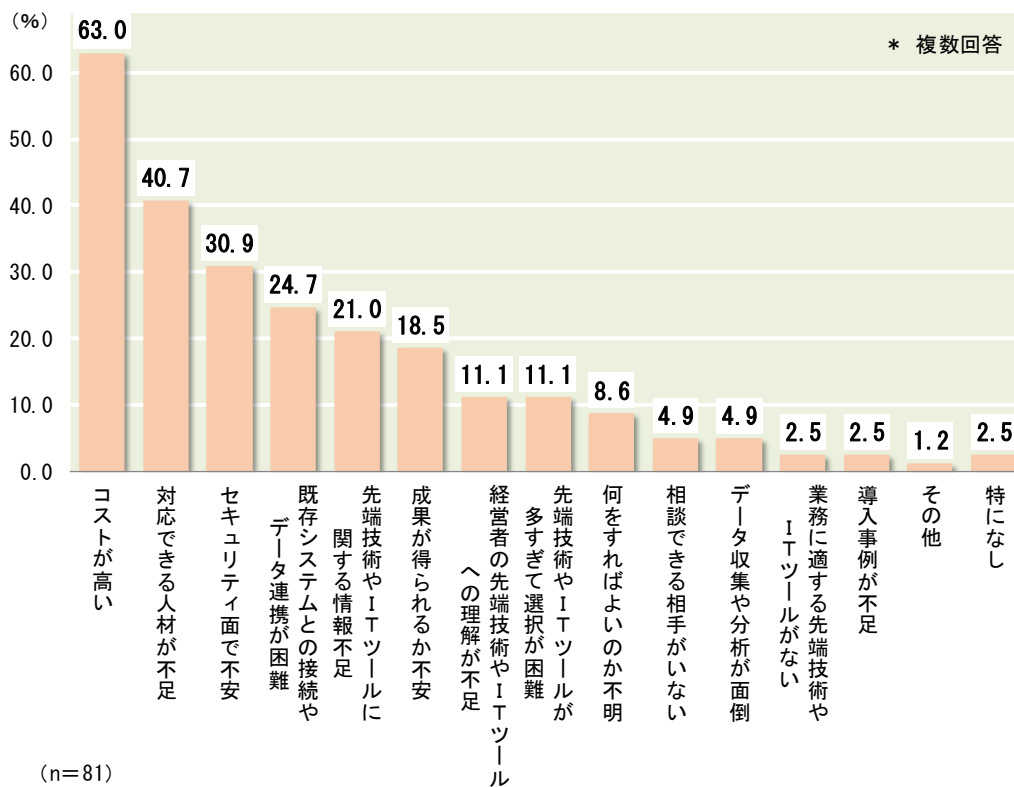
図表 1. 3 4 I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組みによる具体的な成果

(単位：%)

		(従業員 の負担軽減)	業務 プロセスの 効率化 (コスト削減)	社内での 情報共有	データ 利活用の 促進	販路の 開拓	従業員 満足度の 向上	営業 力の強化
業種	小売業 (n=21)	71.4	28.6	33.3	28.6	14.3	14.3	14.3
	卸売業 (n=12)	66.7	41.7	50.0	25.0	0.0	8.3	0.0
	運輸業 (n=2)	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他小売流通業 (n=3)	66.7	66.7	33.3	33.3	0.0	33.3	0.0
	宿泊業 (n=24)	91.7	41.7	45.8	37.5	25.0	16.7	16.7
	飲食業 (n=8)	87.5	25.0	12.5	12.5	0.0	12.5	12.5
	旅客運送業 (n=1)	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	旅行業 (n=1)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他観光関連業 (n=1)	100.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0
正規 従業員数	1～2人 (n=8)	75.0	0.0	0.0	12.5	25.0	25.0	0.0
	3～5人 (n=15)	80.0	40.0	33.3	26.7	13.3	20.0	6.7
	6～10人 (n=12)	75.0	33.3	25.0	16.7	25.0	8.3	8.3
	11～20人 (n=12)	75.0	41.7	41.7	16.7	16.7	8.3	8.3
	21～50人 (n=11)	72.7	54.5	18.2	36.4	0.0	0.0	18.2
	51人以上 (n=14)	92.9	42.9	71.4	50.0	7.1	14.3	28.6
年商	10百万円以下 (n=2)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	11～50百万円 (n=10)	80.0	20.0	10.0	20.0	20.0	10.0	0.0
	51～100百万円 (n=14)	57.1	28.6	21.4	21.4	35.7	21.4	7.1
	101～500百万円 (n=22)	86.4	40.9	40.9	27.3	9.1	18.2	13.6
	501～1,000百万円 (n=6)	83.3	66.7	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0
	1,001百万円以上 (n=17)	82.4	47.1	52.9	35.3	5.9	5.9	29.4

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計
(複数回答)

図表 1. 35 ITツール等を活用した生産性向上等に取り組む上での課題



(単位：%)

		コストが高い	対応できる人材が不足	セキュリティ面で不安	既存システムとの接続やデータ連携が困難	先端技術やITツールに関する情報不足	成果が得られるか不安	経営者の先端技術やITツールへの理解が不足	先端技術やITツールが多すぎて選択が困難
業種	小売流通業 (n=41)	56.1	36.6	31.7	22.0	14.6	14.6	14.6	14.6
	観光関連業 (n=40)	70.0	45.0	30.0	27.5	27.5	22.5	7.5	7.5
正規従業員数	5人以下 (n=26)	65.4	42.3	38.5	19.2	26.9	15.4	15.4	11.5
	6人以上 (n=53)	62.3	41.5	26.4	26.4	18.9	18.9	9.4	11.3
年商	100百万円以下 (n=29)	62.1	37.9	31.0	17.2	20.7	27.6	6.9	13.8
	101百万円以上 (n=49)	63.3	42.9	28.6	26.5	22.4	12.2	14.3	10.2

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

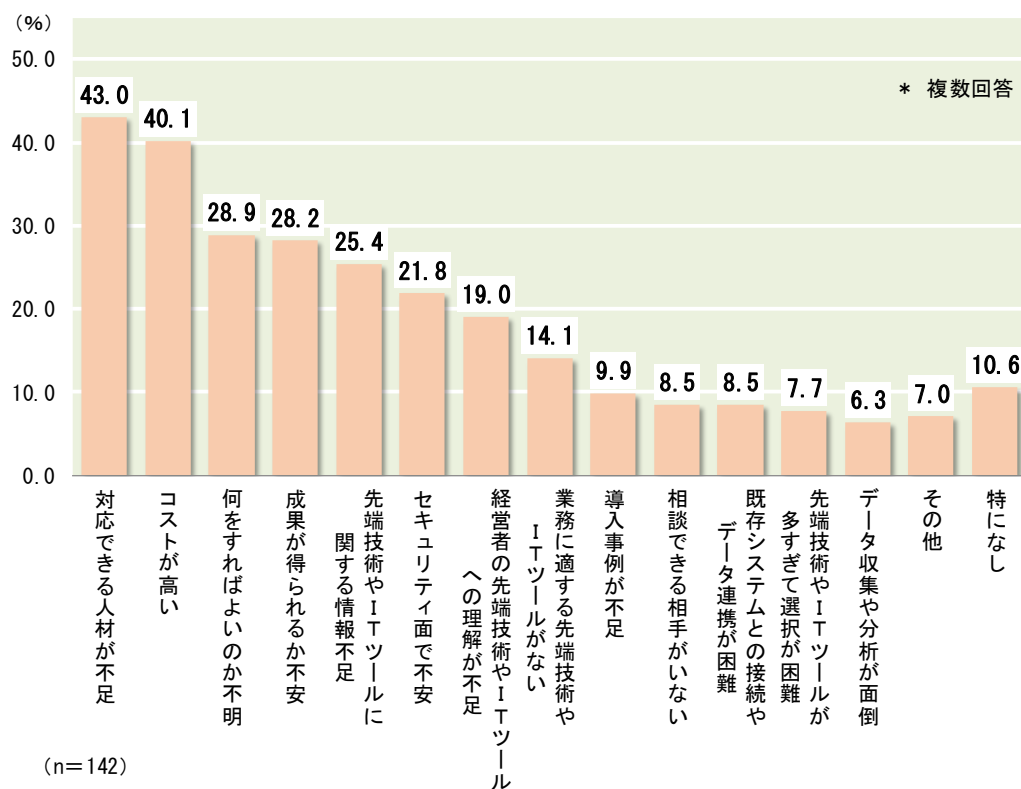
図表 1. 3 6 I T ツール等を活用した生産性向上等に取り組む上での課題

(単位：%)

		コストが高い	対応できる人材が不足	セキュリティ面で不安	既存システムとの接続やデータ連携が困難	先端技術やI T ツールに関する情報不足	成果が得られるか不安	I T ツールへの理解が不足 経営者の先端技術や	先端技術やI T ツールが多すぎて選択が困難
業種	小売業 (n=24)	70.8	41.7	33.3	25.0	20.8	16.7	16.7	12.5
	卸売業 (n=12)	33.3	33.3	16.7	25.0	8.3	8.3	8.3	25.0
	運輸業 (n=2)	50.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
	その他小売流通業 (n=3)	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0
	宿泊業 (n=28)	78.6	42.9	21.4	35.7	32.1	17.9	7.1	7.1
	飲食業 (n=9)	55.6	55.6	55.6	11.1	22.2	22.2	11.1	11.1
	旅客運送業 (n=2)	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0
	旅行業 (n=1)	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
正規従業員数	1～2人 (n=9)	77.8	44.4	44.4	22.2	33.3	33.3	11.1	22.2
	3～5人 (n=17)	58.8	41.2	35.3	17.6	23.5	5.9	17.6	5.9
	6～10人 (n=14)	42.9	28.6	28.6	21.4	14.3	14.3	7.1	7.1
	11～20人 (n=14)	71.4	28.6	14.3	14.3	14.3	14.3	7.1	21.4
	21～50人 (n=10)	50.0	50.0	30.0	40.0	10.0	20.0	20.0	10.0
	51人以上 (n=15)	80.0	60.0	33.3	33.3	33.3	26.7	6.7	6.7
年商	10百万円以下 (n=2)	0.0	0.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0
	11～50百万円 (n=11)	72.7	18.2	27.3	9.1	18.2	45.5	9.1	18.2
	51～100百万円 (n=16)	62.5	56.3	31.3	18.8	18.8	18.8	6.3	6.3
	101～500百万円 (n=26)	53.8	46.2	23.1	23.1	23.1	0.0	15.4	11.5
	501～1,000百万円 (n=6)	100.0	33.3	33.3	50.0	33.3	16.7	16.7	0.0
	1,001百万円以上 (n=17)	64.7	41.2	35.3	23.5	17.6	29.4	11.8	11.8

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計
(複数回答)

図表 1. 37 ITツール等を活用した生産性向上等に取り組んでいない理由



(単位: %)

		対応できる人材が不足	コストが高い	何をすればよいのか不明	成果が得られるか不安	先端技術やITツールに関する情報不足	セキュリティ面で不安	経営者の先端技術やITツールへの理解が不足	業務に適する先端技術やITツールがない
業種	小売流通業 (n=73)	39.7	26.0	27.4	32.9	28.8	26.0	20.5	13.7
	観光関連業 (n=69)	46.4	55.1	30.4	23.2	21.7	17.4	17.4	14.5
正規従業員数	5人以下 (n=79)	41.8	32.9	29.1	26.6	26.6	17.7	22.8	13.9
	6人以上 (n=62)	43.5	50.0	29.0	30.6	24.2	25.8	14.5	14.5
年商	100百万円以下 (n=70)	58.6	42.9	28.6	28.6	32.9	25.7	24.3	21.4
	101百万円以上 (n=56)	25.0	41.1	26.8	25.0	19.6	14.3	16.1	5.4

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

図表 1. 38 ITツール等を活用した生産性向上等に取り組んでいない理由

(単位：%)

		対応できる人材が不足	コストが高い	何をすればよいのか不明	成果が得られるか不安	先端技術やITツールに関する情報不足	セキュリティ面で不安	ITツールへの理解が不足	業務に適する先端技術やITツールがない
業種	小売業 (n=42)	54.8	31.0	31.0	35.7	40.5	26.2	28.6	16.7
	卸売業 (n=23)	21.7	13.0	21.7	26.1	17.4	26.1	13.0	13.0
	運輸業 (n=3)	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	33.3	0.0	0.0
	その他小売流通業 (n=5)	20.0	60.0	20.0	40.0	0.0	20.0	0.0	0.0
	宿泊業 (n=39)	46.2	71.8	28.2	17.9	23.1	15.4	20.5	17.9
	飲食業 (n=17)	47.1	35.3	23.5	23.5	17.6	23.5	17.6	11.8
	旅客運送業 (n=3)	66.7	33.3	66.7	66.7	66.7	33.3	0.0	0.0
	旅行業 (n=4)	50.0	25.0	75.0	50.0	0.0	0.0	25.0	0.0
	その他観光関連業 (n=6)	33.3	33.3	16.7	16.7	16.7	16.7	0.0	16.7
正規従業員数	1~2人 (n=42)	45.2	40.5	26.2	23.8	31.0	21.4	23.8	14.3
	3~5人 (n=37)	37.8	24.3	32.4	29.7	21.6	13.5	21.6	13.5
	6~10人 (n=20)	60.0	50.0	20.0	10.0	25.0	25.0	15.0	25.0
	11~20人 (n=15)	46.7	66.7	33.3	53.3	26.7	33.3	20.0	13.3
	21~50人 (n=18)	33.3	27.8	44.4	38.9	27.8	27.8	16.7	11.1
	51人以上 (n=9)	22.2	66.7	11.1	22.2	11.1	11.1	0.0	0.0
年商	10百万円以下 (n=10)	50.0	30.0	20.0	0.0	20.0	20.0	30.0	10.0
	11~50百万円 (n=43)	60.5	48.8	27.9	34.9	30.2	27.9	27.9	18.6
	51~100百万円 (n=17)	58.8	35.3	35.3	29.4	47.1	23.5	11.8	35.3
	101~500百万円 (n=34)	20.6	44.1	32.4	23.5	17.6	17.6	20.6	5.9
	501~1,000百万円 (n=9)	33.3	22.2	11.1	33.3	22.2	11.1	11.1	11.1
	1,001百万円以上 (n=13)	30.8	46.2	23.1	23.1	23.1	7.7	7.7	0.0

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計（複数回答）

	「その他」の具体的内容
小売業	現在、必要性がない。
卸売業	取り組もうとしても、次々に新しくなってくる。
	必要ない。
	小規模企業のため。
その他観光関連業	ホームページ位で当社の事業としては十分だと感じている。

図表 1. 39 ITツール等を活用した生産性向上等に取り組む上で行政に求める施策

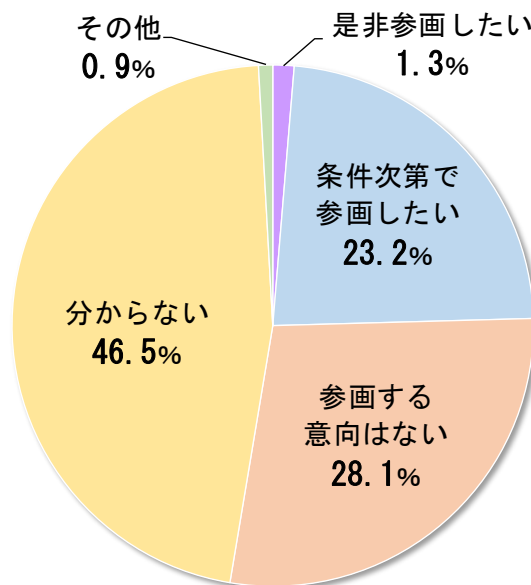
(単位：%)

		補助金制度等の支援策に関する情報提供	先端技術等の導入に活用できる補助金制度の充実	先端技術やITツールの活用方法に関する情報提供	具体的な事例に関する情報提供	支援策利用申請の簡素化	データの利活用手法を学ぶ研修会等の開催	先端技術等を活用した経営・事業戦略等を学ぶセミナーや相談会の開催
業種	小売業 (n=64)	48.4	39.1	34.4	31.3	18.8	14.1	15.6
	卸売業 (n=35)	37.1	20.0	11.4	25.7	17.1	14.3	14.3
	運輸業 (n=5)	40.0	20.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0
	その他小売流通業 (n=8)	25.0	25.0	12.5	12.5	25.0	12.5	0.0
	宿泊業 (n=66)	66.7	57.6	47.0	31.8	33.3	16.7	9.1
	飲食業 (n=22)	36.4	27.3	27.3	9.1	27.3	9.1	18.2
	旅客運送業 (n=6)	66.7	50.0	50.0	33.3	33.3	16.7	16.7
	旅行業 (n=4)	0.0	0.0	50.0	25.0	0.0	25.0	25.0
	その他観光関連業 (n=5)	40.0	60.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
正規従業員数	1～2人 (n=48)	31.3	29.2	33.3	27.1	16.7	8.3	10.4
	3～5人 (n=50)	44.0	40.0	28.0	24.0	24.0	14.0	12.0
	6～10人 (n=33)	60.6	33.3	30.3	24.2	21.2	15.2	6.1
	11～20人 (n=28)	57.1	57.1	53.6	32.1	39.3	17.9	25.0
	21～50人 (n=31)	51.6	38.7	29.0	25.8	12.9	12.9	16.1
	51人以上 (n=22)	68.2	45.5	27.3	27.3	36.4	27.3	13.6
年商	10百万円以下 (n=9)	22.2	33.3	44.4	22.2	11.1	0.0	0.0
	11～50百万円 (n=49)	34.7	32.7	34.7	20.4	18.4	14.3	14.3
	51～100百万円 (n=37)	54.1	51.4	32.4	32.4	29.7	21.6	16.2
	101～500百万円 (n=57)	56.1	42.1	33.3	24.6	19.3	10.5	14.0
	501～1,000百万円 (n=14)	50.0	50.0	28.6	21.4	28.6	14.3	14.3
	1,001百万円以上 (n=29)	65.5	48.3	34.5	34.5	34.5	24.1	13.8

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計
(複数回答)

e. 「次世代消費流通システム」への参画意向

図表 1. 40 「次世代消費流通システム」への参画意向



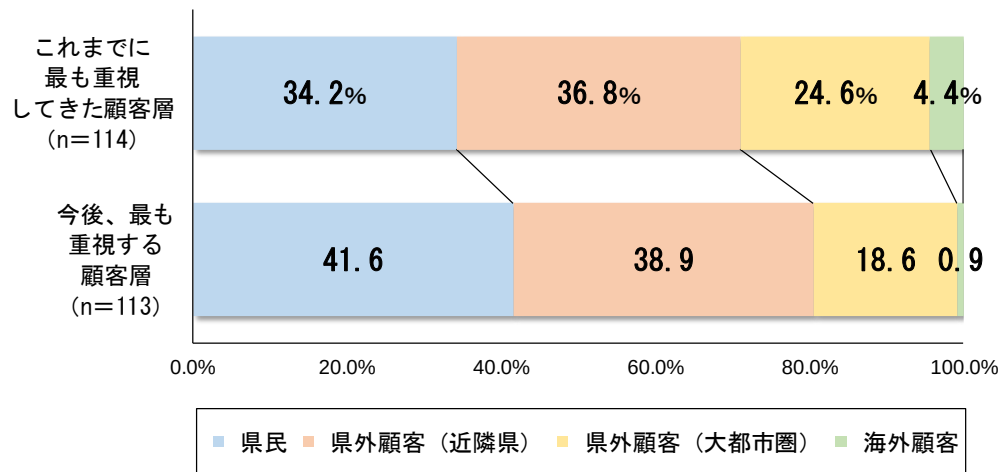
(n=228)

(単位 : %)

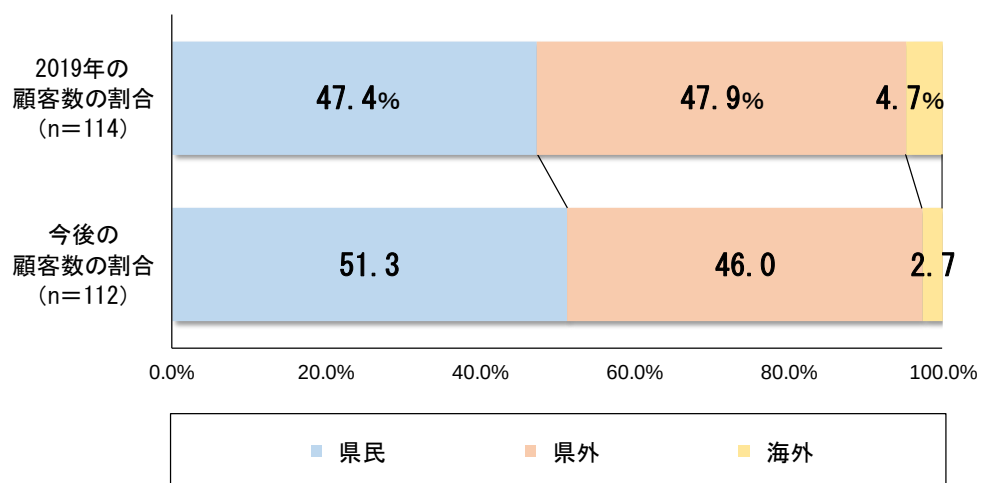
		不参加したい	条件次第で参加したい	参加する意向はない	分からない	その他
業種	小売流通業 (n=120)	2.5	22.5	26.7	47.5	0.8
	小売業 (n=69)	2.9	23.2	23.2	49.3	1.4
	卸売業 (n=37)	2.7	21.6	29.7	45.9	0.0
	観光関連業 (n=108)	0.0	24.1	29.6	45.4	0.9
	宿泊業 (n=67)	0.0	22.4	26.9	49.3	1.5
	飲食業 (n=24)	0.0	20.8	45.8	33.3	0.0
正規従業員数	5人以下 (n=108)	0.9	18.5	32.4	48.1	0.0
	6人以上 (n=116)	1.7	28.4	25.0	43.1	1.7
年商	100百万円以下 (n=102)	2.0	24.5	36.3	37.3	0.0
	101百万円以上 (n=104)	1.0	25.0	20.2	51.9	1.9

f. 観光関連業の事業戦略

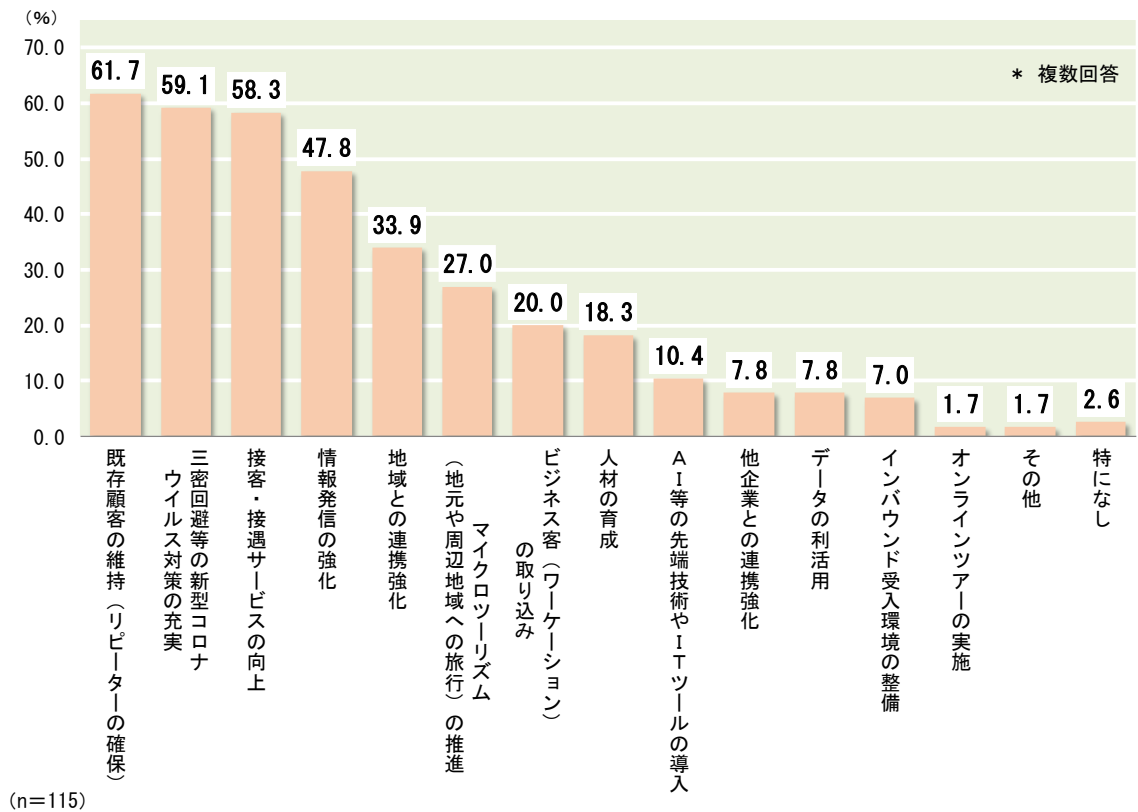
図表 1. 4 1 最も重視する顧客層の変化（観光関連業）



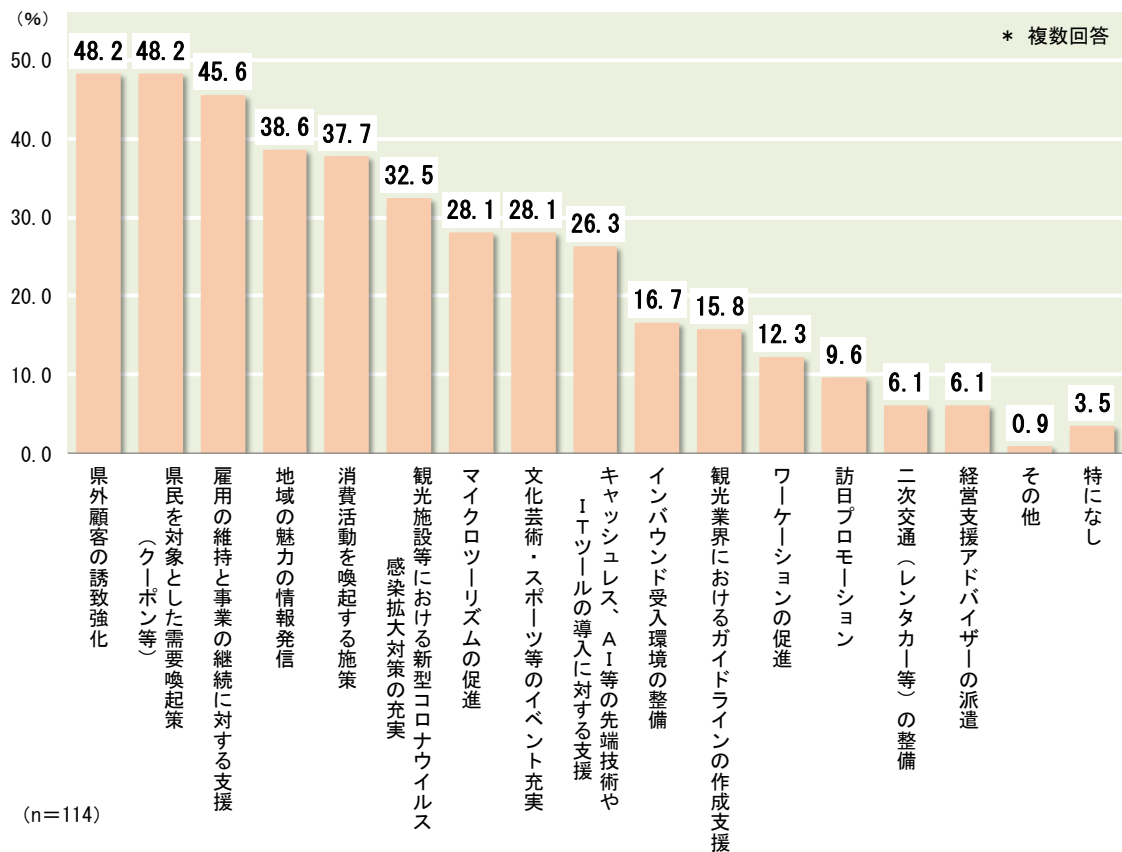
図表 1. 4 2 施設・店舗を利用する顧客数の割合の変化（観光関連業）



図表 1. 4 3 重点的に取り組む施策（観光関連業）



図表 1. 4 4 行政に求める観光関連の施策（観光関連業）



g. ご意見・ご要望（自由回答）

図表 1. 4 5 先端技術や I T ツール等を活用した生産性向上・業務効率化やデータの利活用等に関するご意見・ご要望

小売業	自社ホームページと L I N E で顧客とやり取りしている。データの利活用等に関する質問には、正しく答えることができていないと思う。
	高齢のためよく分からない。
	できれば先端技術等、移行してほしくない。
	良い取り組みとは理解でき、取り組みたいと前向きな気持ちはあるが、残念ながら、酒類・たばこ販売と本当に小さな店なので、I T など取り入れてスーパー等について行きたい気分である。悔しいけれど、一歩前進くらいしかできない。
	多分、利活用しようと前進すればいいのかもしれないが、精肉の販売で何をどうすればいいのか、漠然とした考えが思いつかない、直結しない。
	システムの改善、改良は必要だと思う。
	高齢につき色々と時代についていけなくなっている。
	社員全員に I T リテラシーの教育や研修を行いたい、どこから始めればいいのか取り組み方法が分からない。人材育成は重要と思うが、自分自身も I T リテラシーが低いため、会社全体で高めていきたい。そのための支援をしてほしい。
	「次世代消費流通システム」とは離れたところで、昔ながらの人と人とのつながりで営業しているので、あまり参考にならないと思う。
	企業として学ぶべき先端技術、情報システムは多々あると思う。そのシステムを使いこなして世界の中で生き残ることのできる企業は素晴らしいと思う。
卸売業	末端での浸透が広がり、定着すれば卸売市場でもあり得ると思うが、現在の状況から言えば現実的ではない。
	具体的に卸売業の業務でどのように I T ツールを活用するのか想像できない。勉強不足だが、もっと情報がほしい。
宿泊業	データの活用を積極的に行いたい、ランニングコストが高いため、零細企業では導入できない。
	キャッシュレスを導入して、手数料だけが大きく増加した。
	キャッシュレスのデータをどこから入手するのか不明。
飲食業	2021年3月に移転オープンするため、そのタイミングでクレジットカード以外の決済を導入する予定。
	先端技術等の導入に活用できる補助金制度を充実してほしい。
	企業規模が小さいので必要性を感じることはないが、業界全体の動きとして取り組むようであれば、参加していきたいと感じている。
その他 観光関連業	当社のように零細な企業では現在のところ、ホームページを見てもらうことで一部集客しているくらいで、他のツールは必要ないように思える。

h. カイ 2 乗検定の分析結果

分析の結果、統計的に有意な差があると判断できる場合、「X %水準で有意差あり」と表記している。「X %水準（有意水準）」とは、統計的仮説検定において、帰無仮説が真であるにもかかわらず、帰無仮説を偽として棄却してしまう誤りをする確率を意味する。

例えば、本分析では、比較する 2 つのグループの数値に差がないにもかかわらず、差があるという誤りをしてしまう確率である。

この有意水準は、社会科学領域では一般的に 1 %と 5 %が用いられ、場合によっては 10%が用いられることもある。

図表 1. 46 カイ 2 乗検定の分析結果

項 目	χ^2 値	P 値	結 果
キャッシュレスの導入状況（本編 p68）			
業種×キャッシュレスの導入状況	19.947	0.000	1 %水準で有意差あり
正規従業員数×キャッシュレスの導入状況	0.841	0.359	有意差なし
導入済のキャッシュレス決済手段（本編 p70）			
業種×モバイルアプリ決済	1.301	0.254	有意差なし
業種×デビットカード	1.301	0.254	有意差なし
正規従業員数×QRコード決済	1.722	0.189	有意差なし
2019 年以降に導入したキャッシュレス決済手段（本編 p71）			
正規従業員数×クレジットカード	0.337	0.562	有意差なし
正規従業員数×QRコード決済	0.202	0.653	有意差なし
正規従業員数×電子マネー	2.388	0.122	有意差なし
正規従業員数×モバイルアプリ決済	0.431	0.512	有意差なし
キャッシュレスを導入したきっかけ（解決したい課題）（本編 p72）			
業種×新たな顧客の獲得	0.259	0.611	有意差なし
業種×売上の増加	1.983	0.159	有意差なし
業種×ポイント還元事業	3.723	0.054	10%水準で有意差あり
正規従業員数×新たな顧客の獲得	3.251	0.071	10%水準で有意差あり
正規従業員数×売上の増加	1.840	0.175	有意差なし
年商×顧客満足度の向上	3.999	0.046	5 %水準で有意差あり
年商×新たな顧客の獲得	3.334	0.068	10%水準で有意差あり
キャッシュレス導入による効果（本編 p73）			
業種×効果の程度	0.093	0.761	有意差なし
キャッシュレス導入による具体的な効果（本編 p74）			
業種×新たな顧客の獲得	0.259	0.611	有意差なし
業種×売上の増加	1.983	0.159	有意差なし
正規従業員数×顧客満足度の向上	3.851	0.050	10%水準で有意差あり
正規従業員数×新たな顧客の獲得	3.251	0.071	10%水準で有意差あり
正規従業員数×業務の省力化	11.420	0.001	1 %水準で有意差あり
正規従業員数×売上の増加	1.840	0.175	有意差なし
年商×新たな顧客の獲得	1.497	0.221	有意差なし
導入時期×顧客満足度の向上	0.469	0.493	有意差なし
導入時期×新たな顧客の獲得	0.019	0.890	有意差なし
導入済の決済手段（電子マネー）×顧客満足度の向上	0.574	0.449	有意差なし
導入済の決済手段（電子マネー）×新たな顧客の獲得	1.677	0.195	有意差なし
導入済の決済手段（電子マネー）×売上の増加	2.637	0.104	有意差なし
同（モバイルアプリ決済）×顧客満足度の向上	0.795	0.373	有意差なし
同（モバイルアプリ決済）×新たな顧客の獲得	2.489	0.115	有意差なし
同（モバイルアプリ決済）×売上の増加	0.013	0.909	有意差なし

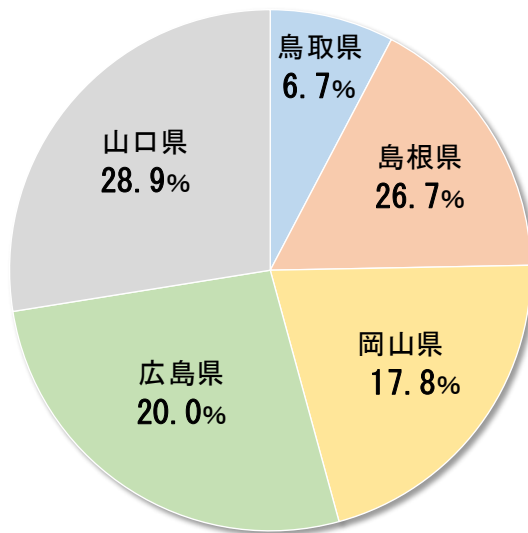
項 目	χ^2 値	P 値	結 果
キャッシュレスを導入していない理由（本編 p76）			
業種×決済手数料の高さ	11.797	0.001	1%水準で有意差あり
正規従業員数×決済手数料の高さ	2.688	0.101	有意差なし
年商×決済手数料の高さ	8.903	0.003	1%水準で有意差あり
データの利活用状況（本編 p77）			
業種×データ利活用状況	2.072	0.150	有意差なし
正規従業員数×データ利活用状況	18.862	0.000	1%水準で有意差あり
年商×データ利活用状況	17.339	0.000	1%水準で有意差あり
キャッシュレスの導入状況×データ利活用状況	6.548	0.011	5%水準で有意差あり
I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組み ×データ利活用状況	46.387	0.000	1%水準で有意差あり
データの利活用レベル（本編 p79）			
業種×入金・管理業務	0.850	0.356	有意差なし
業種×資金管理のデジタル化	2.056	0.152	有意差なし
正規従業員数×資金管理のデジタル化	3.693	0.055	10%水準で有意差あり
正規従業員数×業務内容のデジタル化	0.218	0.640	有意差なし
キャッシュレスの導入状況×データの収集・蓄積	0.373	0.541	有意差なし
キャッシュレスの導入状況×入金・管理業務	0.007	0.933	有意差なし
キャッシュレスの導入状況×資金管理のデジタル化	0.390	0.533	有意差なし
キャッシュレスの導入状況×業務内容のデジタル化	0.019	0.890	有意差なし
キャッシュレスの導入状況 ×データ分析による経営の高度化、データ経営の実践	0.682	0.409	有意差なし
I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組み ×データの収集・蓄積	0.005	0.945	有意差なし
I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組み ×入金・管理業務	5.125	0.024	5%水準で有意差あり
I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組み ×資金管理のデジタル化	1.916	0.166	有意差なし
I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組み ×業務内容のデジタル化	1.384	0.239	有意差なし
データの利活用による全般的な成果（本編 p80）			
データの利活用レベル（データの見える化） ×利活用成果（「大きな成果」「一定の成果」の合算、「特 にない」「分からない」の合算で分析）	0.292	0.589	有意差なし
データの利活用レベル（データのデジタル化） ×利活用成果（同）	4.669	0.031	5%水準で有意差あり
データの利活用レベル（データ分析）×利活用成果（同）	0.398	0.528	有意差なし
データの利活用による具体的な成果（本編 p82）			
キャッシュレスの導入状況×顧客行動・市場の分析強化	3.589	0.058	10%水準で有意差あり
キャッシュレスの導入状況×新規商品・サービスの展開	2.026	0.155	有意差なし
キャッシュレスの導入状況×社内の部門間の関係強化	0.473	0.492	有意差なし
データを利活用する上での課題（本編 p84）			
正規従業員数×コストが高い	1.633	0.201	有意差なし
正規従業員数×対応できる人材が不足	1.236	0.266	有意差なし
正規従業員数×データの利活用に関する情報不足	2.376	0.123	有意差なし

項 目	χ^2 値	P 値	結 果
I T ツール等を活用した生産性向上等に取り組む上で行政に求める施策（本編 p86）			
業種×補助金制度等の支援策に関する情報提供	3.885	0.049	5%水準で有意差あり
業種 ×先端技術等の導入に活用できる補助金制度の充実	6.713	0.010	5%水準で有意差あり
業種 ×先端技術や I T ツールの活用方法に関する情報提供	7.604	0.006	1%水準で有意差あり
業種×支援策利用申請の簡素化	3.768	0.052	10%水準で有意差あり
正規従業員数 ×補助金制度等の支援策に関する情報提供	9.314	0.002	1%水準で有意差あり
正規従業員数×先端技術等の導入に活用できる補助金制度の充実	1.520	0.218	有意差なし
正規従業員数×先端技術や I T ツールの活用方法に関する情報提供	0.477	0.490	有意差なし
正規従業員数×具体的な事例に関する情報提供	0.077	0.782	有意差なし
正規従業員数×支援策利用申請の簡素化	1.020	0.312	有意差なし
正規従業員数 ×データの利活用手法を学ぶ研修会等の開催	1.686	0.194	有意差なし
正規従業員数×先端技術等を活用した経営・事業戦略等を学ぶセミナーや相談会の開催	0.625	0.429	有意差なし
キャッシュレスの導入状況 ×補助金制度等の支援策に関する情報提供	9.128	0.003	1%水準で有意差あり
キャッシュレスの導入状況 ×先端技術等の導入に活用できる補助金制度の充実	10.160	0.001	1%水準で有意差あり
I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組み ×補助金制度等の支援策に関する情報提供	2.390	0.122	有意差なし
I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組み ×先端技術等の導入に活用できる補助金制度の充実	3.357	0.067	10%水準で有意差あり
データの利活用 ×補助金制度等の支援策に関する情報提供	0.278	0.598	有意差なし
データの利活用 ×先端技術等の導入に活用できる補助金制度の充実	3.932	0.047	5%水準で有意差あり
利活用しているデータの種類（資料編 p190）			
業種×個人データ	4.005	0.045	5%水準で有意差あり
I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組み状況（資料編 p196）			
正規従業員数× I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組み状況	8.406	0.004	1%水準で有意差あり
年商× I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組み状況	6.601	0.010	5%水準で有意差あり
I T ツール等を活用した生産性向上等の取り組みによる具体的な成果（資料編 p201）			
正規従業員数×社内での情報共有	2.513	0.113	有意差なし
正規従業員数×データ利活用の促進	0.614	0.433	有意差なし
正規従業員数×従業員満足度の向上	2.638	0.104	有意差なし
I T ツール等を活用した生産性向上等に取り組む上での課題（資料編 p203）			
業種×コストが高い	1.678	0.195	有意差なし
業種×対応できる人材が不足	0.594	0.441	有意差なし
「次世代消費流通システム」への参画意向（資料編 p208）			
正規従業員数×参画意向（「是非参画したい」「条件次第で参画したい」の合算、「参画する意向はない」「分からない」の合算で分析）	5.607	0.061	10%水準で有意差あり

1. 2. 中国地域の自治体向けアンケート

a. 回答自治体の属性

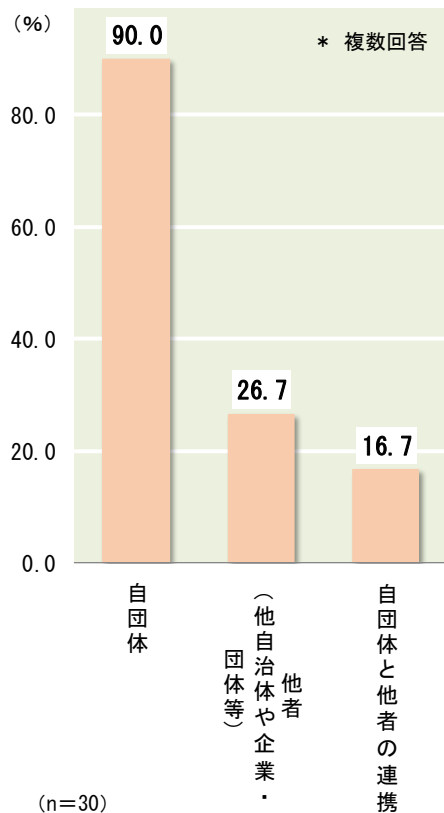
図表 1. 4 7 回答自治体の所在地



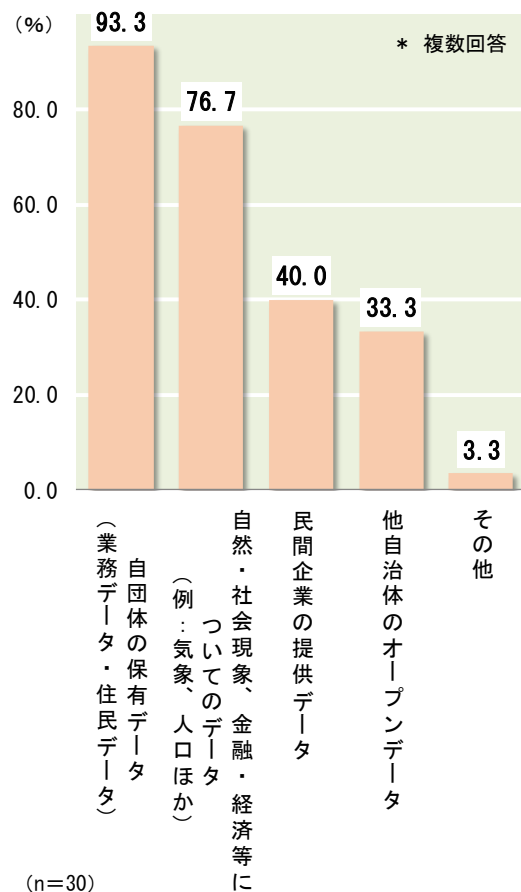
(n=45)

b. データの利活用について

図表 1. 4 8 利活用している主体

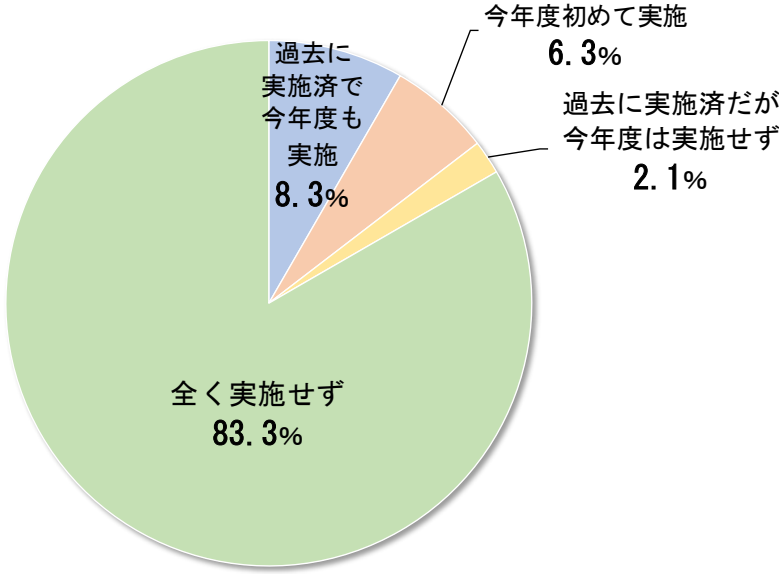


図表 1. 4 9 利活用しているデータの種類の



c. ITツール等を活用した生産性向上や業務効率化の取り組みについて

図表 1. 50 ITツール等を活用した生産性向上等に関する施策や事業の実施状況



(n=48)

(単位 : %)

		過去に実施したことがあり 今年度も実施	今年度初めて実施	過去に実施していたが 今年度は実施せず	全く実施せず
地域	山陽 (n=30)	6.7	6.7	3.3	83.3
	山陰 (n=15)	13.3	6.7	0.0	80.0

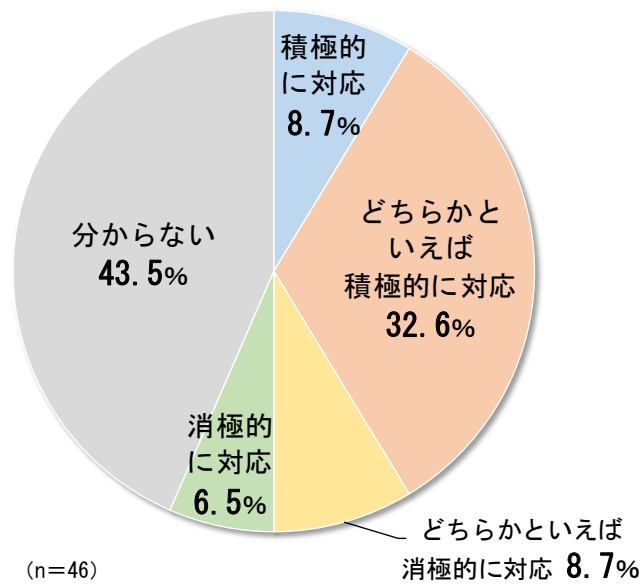
図表 1. 5 1 小売流通事業者や観光関連事業者向けに実施している施策や事業

島根県	産業成長応援補助金：技術革新や生産性向上等に挑戦する企業を応援する補助金
岡山県	I T ツールを活用した販促活動に対する補助金（新型コロナ対策の一環）
山口県	中小企業スマートビジネス推進事業：I o T 活用等による新事業展開や事業の効率化を図り、生産性の向上を目指す県内中小企業を支援
	- I o T ・ A I 等先端設備導入支援資金融資制度 - テレワーク導入促進整備助成金 - 新しい生活様式導入応援補助金
	中小企業生産性向上支援補助金（I C T 導入活用推進枠）：市内中小企業者等が I C T ・ I o T のシステム等を導入するための費用に対する補助

図表 1. 5 2 I T ツール等を活用した生産性向上・業務効率化の取り組みの具体例

島根県	台湾料理店において、日本語に慣れていない従業員のため、注文システム（iPad）を活用して会計と連動したキャッシュレスを導入し、新型コロナ対策とともに、外国人でも安心して働ける環境を構築
	- R P A（ロボティック・プロセス・オートメーション）を導入し、管理部門で行っている定型業務（仕入・販売管理・会計処理）の自動化を推進（事務用機械器具販売） - 部門ごとに独立した業務用ソフトウェアを利用していたため、間接部門の肥大化につながったが、新たな基幹システムを導入し、全部門が連動するようシステムを構築して業務効率化を実現（飲食料品卸売業）
岡山県	商工会議所、市、市内商工業者で組織された委員会において、訪日外国人の受け入れ整備事業として、対応店舗にオリジナルのキャッシュレス対応ステッカー（外国人観光客向けに多言語対応）を作成して配布し、国のポイント還元事業とあわせて、市内のキャッシュレス化の推進に寄与
広島県	庄原市の東城町商工会が「ほろかカード」の取り組みによってキャッシュレス化を推進
山口県	市内の商業施設にて、事業者及び消費者を対象としたキャッシュレス決済サービス体験フェアを実施し、各種キャッシュレス決済サービスの出展者による説明やデモ体験を実施
	あうたびオンラインツアー（一般社団法人宇部観光コンベンション協会が実施事業者）：地域の人に会うことをテーマとしたオンラインツアーで、ツアー開催前に地域の特産品等が参加者に届き、オンラインで生産者等の地域の人に会い、美味しいものを食べ、飲み、交流する旅

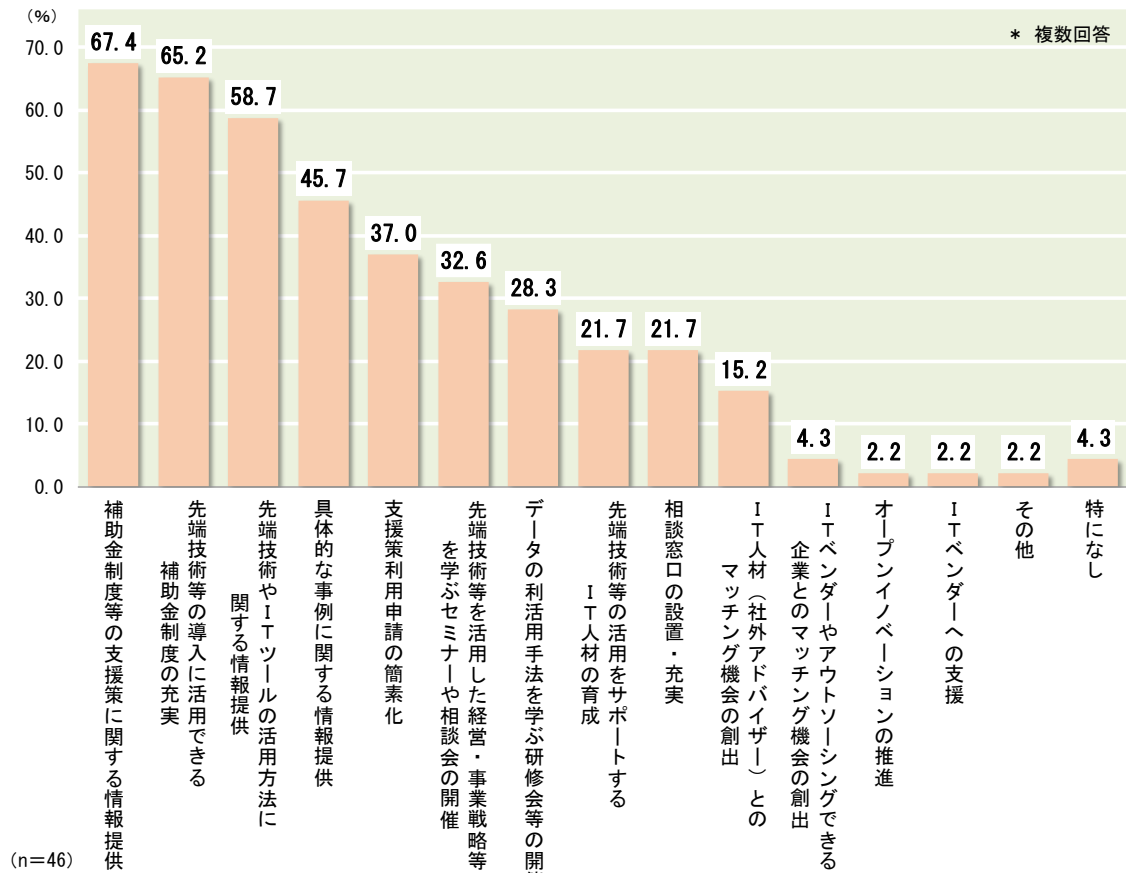
図表 1. 53 ITツール等を活用した生産性向上等に関する施策や事業の実施方針



(単位：%)

		積極的に対応	どちらかといえば積極的に対応	どちらかといえば消極的に対応	消極的に対応	分からない
地域	山陽 (n=28)	10.7	28.6	10.7	7.1	42.9
	山陰 (n=15)	6.7	40.0	0.0	6.7	46.7
ITツールの導入等に関する施策・事業	今年度実施 (n=7)	42.9	28.6	0.0	0.0	28.6
	未実施 (n=39)	2.6	33.3	10.3	7.7	46.2

図表 1. 5 4 I Tツール等を活用した生産性向上等に取り組む上で、
国が取り組むべき施策（強化すべき取り組み）



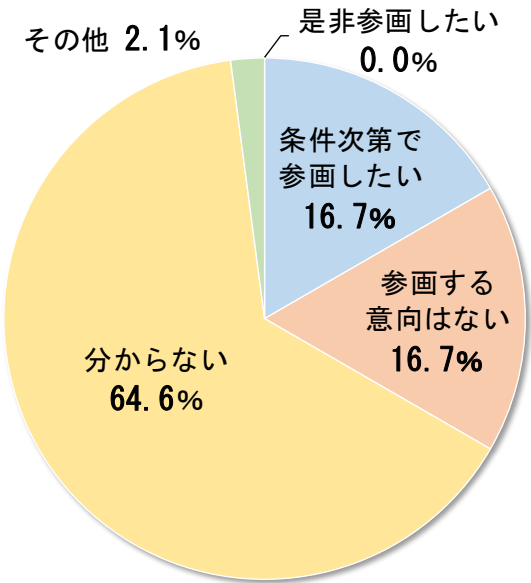
(単位：%)

		補助金制度等の支援策に関する情報提供	先端技術等の導入に活用 できる補助金制度の充実	先端技術やI Tツールの 活用方法に関する情報提供	具体的な事例に関する情報提供	支援策利用申請の簡素化	先端技術等を活用した経営・事業戦略等 を学ぶセミナーや相談会の開催	データの利活用手法を学ぶ 研修会等の開催	先端技術等の活用をサポート するI T人材の育成	相談窓口の設置・充実	I T人材（社外アドバイザー）との マッチング機会の創出
地域	山陽 (n=30)	67.9	64.3	64.3	46.4	35.7	39.3	25.0	25.0	21.4	17.9
	山陰 (n=15)	73.3	73.3	60.0	53.3	40.0	26.7	33.3	20.0	20.0	13.3

* 単純集計の回答割合が10%を超える項目についてクロス集計

d. 「次世代消費流通システム」への参画意向

図表 1. 5 5 「次世代消費流通システム」への参画意向



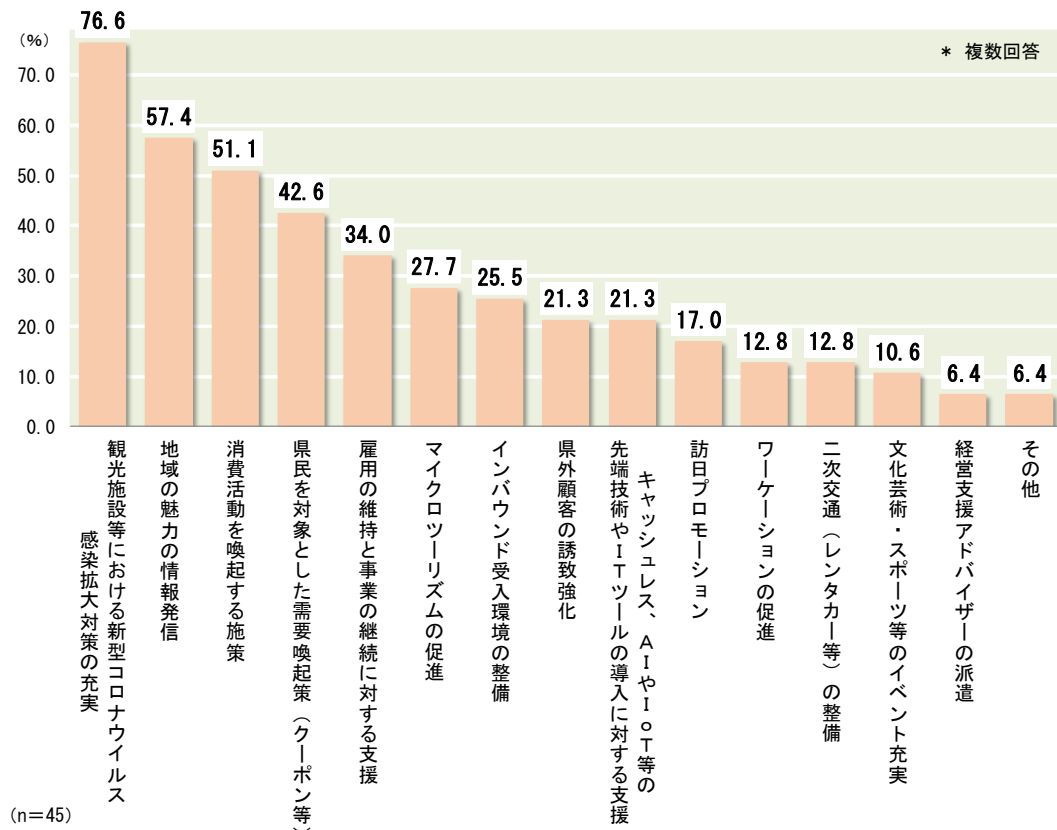
(n=48)

(単位 : %)

		是非参画したい	条件次第で参画したい	参画する意向はない	分からない	その他
地域	山陽 (n=30)	0.0	10.0	16.7	70.0	3.3
	山陰 (n=15)	0.0	33.3	13.3	53.3	0.0

e. 新型コロナ感染拡大対策の充実、地域の魅力発信、消費喚起等への取り組みについて

図表 1. 5 6 新型コロナ感染拡大対策の充実、地域の魅力発信、消費喚起等への取り組み



(単位：%)

		観光施設等における新型コロナウイルス感染拡大対策の充実	地域の魅力の情報発信	消費活動を喚起する施策	県民を対象とした需要喚起策（クーポン等）	雇用の維持と事業の継続に対する支援	マイクロツーリズムの促進	インバウンド受入環境の整備	県外顧客の誘致強化	キャッシュレス、AIやIoT等の先端技術やITツールの導入に対する支援	訪日プロモーション
地域	山陽 (n=27)	76.7	56.7	46.7	40.0	30.0	30.0	20.0	23.3	26.7	13.3
	山陰 (n=14)	86.7	60.0	66.7	53.3	46.7	26.7	40.0	20.0	13.3	26.7

* 単純集計の上位10項目についてクロス集計

a. 企業向け（小売流通業）

＜本調査の趣旨について＞

以上を踏まえまして今回、中国地域の企業の皆様を対象に、アンケート調査を実施することになりました。ご多忙のところ誠に恐れ入りますが、調査の趣旨をご理解の上、ご協力のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

問1. はじめに、貴社の概要についてお答え下さい。

貴社の経営課題について

1. 業務の省力化（従業員の負担軽減）
2. 業務プロセスの効率化（コスト削減）
3. 既存商品・サービスの高付加価値化
4. 新規商品・サービスの展開
5. 販路の維持・開拓
6. 営業力の強化
7. 人材の確保（労働参加の促進）
8. 人材の育成
9. 働き方改革（ワークスタイル変革）
10. 財務・資金調達
11. ビジネスモデルの変革
12. デジタル化・IT化
13. その他（具体的に ） 14. 特になし

キャッシュレスについて

キャッシュレス：物理的な現金(紙幣・硬貨等)ではなく、デジタル化された価値の移転を通じて活動できる状態のことで、例えば、クレジットカード、デビットカード、電子マネー、QRコード決済など。

問3. キャッシュレスについて、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

- | | | |
|-----------------------|-----------------|-----------------|
| 1. 導入している | 2. 導入していない | 3. 今後、導入を検討している |
| 4. 導入していたが、現在は導入していない | 5. 今後も導入する予定はない | |

*以下は、問3で「1. 導入している」と回答した企業の方にお尋ねします。

問3-1. キャッシュレス導入の時期について、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

- | | | | |
|------------|---------------|-----------|------------|
| 1. 2010年以前 | 2. 2011～2018年 | 3. 2019年中 | 4. 2020年以降 |
|------------|---------------|-----------|------------|

問3-2. 導入済のキャッシュレス決済手段について、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。そのうち、2019年以降に導入したものに◎を付けて下さい。

- | | | |
|--|------------|-------------|
| 1. クレジットカード | 2. デビットカード | 3. プリペイドカード |
| 4. カード型の電子マネー (Suica・ICOCA、nanaco、WAON ほか) | | |
| 5. 非接触型のモバイルアプリ決済 (おサイフケータイ、Apple Pay ほか) | | |
| 6. QRコード決済 (PayPay、楽天ペイ、LINE Pay ほか) | | |
| 7. その他 (具体的に:) | | |

問3-3. キャッシュレスを導入したきっかけ(解決したい課題)として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | |
|---------------------|----------------------|-----------------|
| 1. 業務の省力化(従業員の負担軽減) | 2. 業務プロセスの効率化(コスト削減) | |
| 3. 売上の増加 | 4. 新たな顧客の獲得 | 5. 決済データの活用 |
| 6. PR効果 | 7. 顧客満足度の向上 | 8. 従業員満足度の向上 |
| 9. 新型コロナ対策 | 10. ポイント還元事業 | 11. インバウンド需要の獲得 |
| 12. 他社との差別化 | 13. その他 (具体的に:) | |

問3-4. キャッシュレス導入による効果として、当てはまるもの一つに○を付け、「1. 大きな効果があった」「2. 一定の効果があった」と回答した企業の方は具体的な効果として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | | |
|--------------|--------------|---------|----------|
| 1. 大きな効果があった | 2. 一定の効果があった | 3. 特になし | 4. 分からない |
|--------------|--------------|---------|----------|

- | | | |
|---------------------|----------------------|-------------------|
| 1. 業務の省力化(従業員の負担軽減) | 2. 業務プロセスの効率化(コスト削減) | |
| 3. 売上の増加 | 4. 新たな顧客の獲得 | 5. 決済データの活用 |
| 6. 顧客満足度の向上 | 7. 従業員満足度の向上 | 8. 人材の確保(労働参加の促進) |
| 9. PR効果 | 10. その他 (具体的に:) | |

*以下は、問3で「2. 導入していない」「3. 今後、導入を検討している」「4. 導入していたが、現在は導入していない」「5. 今後も導入する予定はない」と回答した企業の方にお尋ねします。

問3-5. 導入していない理由として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | |
|------------------|---------------------------|---------------|
| 1. 決済手数料の高さ | 2. 初期投資の負担(端末導入等) | 3. 効果が不明 |
| 4. 対応できる人材が不足 | 5. 経営者の理解が不足 | 6. 導入ツール選定が困難 |
| 7. 売上金の入金サイクルの長さ | 8. セキュリティ面で不安 | |
| 9. 導入に向けた手続きが煩雑 | 10. オペレーションの負荷(会計・売上集計作業) | |
| 11. その他 (具体的に:) | 12. 特になし | |

先端技術やITツールを活用した生産性向上・業務効率化の取り組みについて

問4. 貴社における先端技術（AIやIoT等）やITツールを活用した生産性向上・業務効率化の取り組みについて、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

- | | | |
|-------------------------|-----------------|-------------------|
| 1. 取り組んでいる | 2. 取り組んでいない | 3. 今後、取り組みを検討している |
| 4. 取り組んでいたが、現在は取り組んでいない | 5. 今後も取り組む予定はない | |

*以下は、問4で「1. 取り組んでいる」あるいは「3. 今後、取り組みを検討している」と回答した企業の方にお尋ねします。

問4-1. 先端技術やITツールを活用して生産性向上・業務効率化に取り組んでいる（取り組みを検討している）業務領域として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | | |
|---------------|---------------------|-----------------|------------|
| 1. 受発注 | 2. 在庫管理 | 3. 財務・会計 | 4. 給与・勤怠管理 |
| 5. 接客・販促 | 6. 販売管理 | 7. 決済 | 8. 物流管理 |
| 9. 営業・マーケティング | 10. 顧客情報管理 | 11. 社内コミュニケーション | |
| 12. データ利活用 | 13. 商品・サービスの企画 | 14. 経営戦略支援 | |
| 15. 人材採用 | 16. その他（具体的に：_____） | | |

問4-2. 具体的に導入・利活用している（導入・利活用を検討している）機器やシステム、ITツールとして、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

業種共通

- | | |
|---|----------------|
| 1. パッケージソフトウェア（給与・経理業務ほか） | |
| 2. クラウドサービス（インターネット経由でのソフトウェア機能の提供ほか） | |
| 3. グループウェア（スケジュール・業務情報共有やコミュニケーションほか） | |
| 4. 基幹業務統合ソフト（調達・販売・会計ほか） | 5. 独自業務システム |
| 6. RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション：定型業務の自動化ほか） | |
| 7. ネットバンキング、でんさい（電子記録債権） | |
| 8. 電子文書取引（注文・請求書）、受発注情報管理（EDIほか） | |
| 9. 自社ホームページ | 10. テレビ・ウェブ会議 |
| 11. テレワーク | |
| 12. 社外SNS（LINEほか） | 13. カメラソリューション |
| 14. その他（具体的に：_____） | |

小売

- | | | |
|---------------------|-------------|--------------|
| 1. セルフレジ | 2. セミセルフレジ | 3. POSレジ |
| 4. クラウド型POSレジ | 5. モバイルオーダー | 6. 宅配ロッカー |
| 7. ネット通販 | 8. オンライン接客 | 9. デリバリーシステム |
| 10. その他（具体的に：_____） | | |

運輸・卸売

- | | | |
|---------------|--------------------|-------------|
| 1. 運行管理支援システム | 2. 車両動態管理システム | 3. 配車支援システム |
| 4. 求貨求車システム | 5. トラック受付予約システム | 6. IT点呼 |
| 7. 商品保管システム | 8. その他（具体的に：_____） | |

*以下は、問4で「1. 取り組んでいる」と回答した企業の方にお尋ねします。

問4-3. 先端技術やITツールを活用した生産性向上等の取り組みによる全般的な成果として、当てはまるもの一つに○を付け、「1. 大きな成果があった」「2. 一定の成果があった」と回答した企業の方は具体的な成果として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

1. 大きな成果があった 2. 一定の成果があった 3. 特になし 4. 分からない

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 1. 業務の省力化（従業員の負担軽減） | 2. 業務プロセスの効率化（コスト削減） |
| 3. 既存商品・サービスの高付加価値化 | 4. 新規商品・サービスの展開 |
| 5. 販路の開拓 6. 営業力の強化 | 7. ビジネスモデルの変革 |
| 8. 人材の確保（労働参加の促進） | 9. 従業員満足度の向上 |
| 10. 社内での情報共有 | 11. データ利活用の促進 |
| 12. その他（具体的に | ） |

問4-4. 先端技術やITツールを活用した生産性向上等に取り組む上で直面した課題として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | |
|-----------------|--------------------------|---------------|
| 1. コストが高い | 2. 成果が得られるか不安 | 3. セキュリティ面で不安 |
| 4. 対応できる人材が不足 | 5. 経営者の先端技術やITツールへの理解が不足 | |
| 6. 相談できる相手がいない | 7. 先端技術やITツールに関する情報不足 | |
| 8. データ収集や分析が面倒 | 9. 業務に適する先端技術やITツールがない | |
| 10. 何をすればよいのか不明 | 11. 既存システムとの接続やデータ連携が困難 | |
| 12. 導入事例が不足 | 13. 先端技術やITツールが多すぎて選択が困難 | |
| 14. その他（具体的に： | ） | 15. 特になし |

*以下は、問4で「2. 取り組んでいない」「3. 今後、取り組みを検討している」「4. 取り組んでいたが、現在は取り組んでいない」「5. 今後も取り組む予定はない」と回答した企業の方にお尋ねします。

問4-5. 取り組んでいない理由として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | |
|-----------------|--------------------------|---------------|
| 1. コストが高い | 2. 成果が得られるか不安 | 3. セキュリティ面で不安 |
| 4. 対応できる人材が不足 | 5. 経営者の先端技術やITツールへの理解が不足 | |
| 6. 相談できる相手がいない | 7. 先端技術やITツールに関する情報不足 | |
| 8. データ収集や分析が面倒 | 9. 業務に適する先端技術やITツールがない | |
| 10. 何をすればよいのか不明 | 11. 既存システムとの接続やデータ連携が困難 | |
| 12. 導入事例が不足 | 13. 先端技術やITツールが多すぎて選択が困難 | |
| 14. その他（具体的に： | ） | 15. 特になし |

データの利活用について

問5. データの利活用について、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

- | | |
|----------------------|------------------|
| 1. 積極的に利活用している | 2. 一部を利活用している |
| 3. 利活用していない | 4. 今後、利活用を検討している |
| 5. 利活用していたが、現在はしていない | 6. 今後も利活用する予定はない |

*以下は、問5で「1. 積極的に利活用している」あるいは「2. 一部を利活用している」と回答した企業の方にお尋ねします。

問5-1. 利活用している主体として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | | |
|-------|-------|-------------|---------------|
| 1. 自社 | 2. 他者 | 3. 自社と他者の連携 | 4. その他(具体的に) |
|-------|-------|-------------|---------------|

問5-2. 利活用しているデータの種類として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | |
|--|
| 1. 産業データ (例: 自社の仕入・販売履歴、商品の流通・在庫情報、稼働状況ほか) |
| 2. 個人データ (例: 個人の属性、インターネットの閲覧履歴、店舗内行動ほか) |
| 3. 自然・社会現象、金融・経済等についてのデータ (例: 気象、人口ほか) |
| 4. その他(具体的に) |

問5-3. データの利活用状況について、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1. データの収集・蓄積 | 2. 入金・管理業務(売上データほか)のデジタル化 |
| 3. 資金管理のデジタル化(決算データの自動作成) | 4. 業務内容のデジタル化 |
| 5. データ分析の環境整備(ダッシュボード等のBIツールの導入) | |
| 6. データ分析による経営の高度化、データ経営の実践 | |

問5-4. データの利活用による全般的な成果として、当てはまるもの一つに○を付け、「1. 大きな成果があった」「2. 一定の成果があった」と回答した企業の方は具体的な成果として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | | |
|--------------|--------------|---------|----------|
| 1. 大きな成果があった | 2. 一定の成果があった | 3. 特にない | 4. 分からない |
|--------------|--------------|---------|----------|

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. 業務の省力化(従業員の負担軽減) | 2. 業務プロセスの効率化(コスト削減) |
| 3. 既存商品・サービスの高付加価値化 | 4. 新規商品・サービスの展開 |
| 5. 人材の確保(労働参加の促進) | 6. 社内での情報共有 |
| 7. 社内の部門間の関係強化 | 8. 顧客行動・市場の分析強化 |
| 9. 社外の組織との関係強化 | 10. 課題や問題点の解決 |
| 11. ビジネスモデルの変革 | 12. その他(具体的に) |

問5-5. データを利活用する上での課題として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | |
|-----------------|----------------------|---------------|
| 1. コストが高い | 2. 利活用成果を得られなかった | 3. セキュリティ面で不安 |
| 4. 対応できる人材が不足 | 5. 経営者のデータ利活用への理解が不足 | |
| 6. 相談できる相手がいない | 7. データの利活用に関する情報不足 | |
| 8. 何をすればよいのか不明 | 9. 利活用事例が不足 | |
| 10. その他(具体的に:) | 11. 特になし | |

先端技術等を活用した生産性向上・業務効率化に関するご意見・ご要望について

問6. 先端技術やITツールを活用した生産性向上・業務効率化に取り組む上で行政に求める施策（強化すべき取り組み）として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. 先端技術やITツールの活用方法に関する情報提供 | 3. 具体的な事例に関する情報提供 |
| 2. 補助金制度等の支援策に関する情報提供 | 5. 支援策利用申請の簡素化 |
| 4. 先端技術等の導入に活用できる補助金制度の充実 | 6. 先端技術等を活用した経営・事業戦略等を学ぶセミナーや相談会の開催 |
| 7. データの利活用手法を学ぶ研修会等の開催 | 8. eラーニング教材の充実 |
| 9. 先端技術等の活用をサポートするIT人材の育成 | 10. 相談窓口の設置・充実 |
| 11. IT人材（社外アドバイザー）とのマッチング機会の創出 | |
| 12. ITベンダーやアウトソーシングできる企業とのマッチング機会の創出 | |
| 13. オープンイノベーションの推進 | 14. ITベンダーへの支援 |
| 15. その他（具体的に：_____） | |
| 16. 特になし | |

問7. 本調査で実現を目指す「次世代消費流通システム」（イメージ図は別紙）への参画意向について、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

- | | | |
|------------|---------------|--------------|
| 1. 是非参画したい | 2. 条件次第で参画したい | 3. 参画する意向はない |
| 4. 分からない | 5. その他（_____） | |

問8. その他、先端技術やITツールを活用した生産性向上・業務効率化やデータの利活用、「次世代消費流通システム」に関するご意見・ご要望をご自由にご記入下さい。

--

最後に、以下の事項についてご記入下さい（任意で結構です）。

貴社名	
ご回答者	
ご所属部署・ご役職	
所在地・連絡先	〒 TEL（ ） -

以上で質問は終わりです。ご協力ありがとうございました。ご記入いただいた調査票は、同封の返信用封筒にて、2020年9月25日（金）までにご投函願います。

b. 企業向け（観光関連業）

「中国地域におけるキャッシュレス導入等、次世代消費流通システム
の実現に向けた生産性向上方策に関する調査」
観光関連事業者アンケート調査票

＜本調査の趣旨について＞

政府は消費税率引上げの需要平準化対策として、昨年10月から本年6月まで「キャッシュレス・ポイント還元事業」を実施しました。官民によるキャッシュレス普及に向けた取り組みが加速し、消費者の利便性向上に加え、キャッシュレスに対応した民間事業者の生産性向上が進みつつあります。

一方、我が国の成長戦略の柱の一つである観光関連業は、新型コロナウイルス感染拡大によって深刻な打撃を受けており、各事業者は「ワーケーション」「マイクロツーリズム」など新たな国内旅行の需要を喚起するビジネスモデルへ転換するとともに、キャッシュレス、AIやIoT等の先端技術やITツールを活用することで生産性向上等の取り組みを推進していくことが求められております。

本調査は、キャッシュレスのほか、クラウドサービス等のITツールを活用して生産性向上・業務効率化を図る企業等の先進的な取り組み状況や課題、今後の方向性を把握した上で、中国地域に本社を置く中小・小規模の小売流通事業者や観光関連事業者の皆様でも導入可能な「次世代消費流通システム」（イメージ図は別紙参照）の構築に向けた方向性を検討することを目的としております。

以上を踏まえまして今回、中国地域の企業の皆様を対象に、アンケート調査を実施することになりました。ご多忙のところ誠に恐れ入りますが、調査の趣旨をご理解の上、ご協力のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

貴社について

問1. はじめに、貴社の概要についてお答え下さい。

本社所在地	() 県 () 市・町・村
業種 (○は1つ)	1. 宿泊業 2. 飲食業 3. 旅客運送業 4. 旅行業 5. その他（具体的に： ）
正規従業員数	() 名
直近期の年商	() 百万円

貴社の経営課題について

問2. 新型コロナウイルス感染拡大による影響を踏まえ、最も深刻化した経営課題として、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

1. 業務の省力化（従業員の負担軽減）	2. 業務プロセスの効率化（コスト削減）
3. 既存商品・サービスの高付加価値化	4. 新規商品・サービスの展開
5. 販路の維持・開拓	6. 営業力の強化
7. 人材の確保（労働参加の促進）	8. 人材の育成
9. 働き方改革（ワークスタイル変革）	10. 財務・資金調達
11. ビジネスモデルの変革	12. デジタル化・IT化
13. その他（具体的に ）	14. 特になし

「ウィズコロナ」「アフターコロナ」の状況下での事業戦略について

問3. 貴社の事業戦略上、これまで（新型コロナウイルス感染拡大前）に最も重視してきた顧客層について、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

1. 県民 2. 県外顧客（近隣県） 3. 県外顧客（大都市圏） 4. 海外顧客

問4. 貴社の事業戦略上、今後（「ウィズコロナ」「アフターコロナ」の状況下）、最も重視する顧客層について、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

1. 県民 2. 県外顧客（近隣県） 3. 県外顧客（大都市圏） 4. 海外顧客

問5. 貴社の施設・店舗を利用する顧客数のおおよその割合（2019 年及び今後の方向性）をお答え下さい。（3つの区分の合計が10割となるように）

2019年	県民（ ）割	県外顧客（ ）割	海外顧客（ ）割
今後の方向性	県民（ ）割	県外顧客（ ）割	海外顧客（ ）割

問6. 新型コロナウイルスによる需要の落ち込みから反転攻勢をかける上で重点的に取り組んでいる施策について、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | |
|-------------------------------|-------------------------|
| 1. 接客・接客サービスの向上 | 2. AI等の先端技術やITツールの導入 |
| 3. 情報発信の強化 | 4. 三密回避等の新型コロナウイルス対策の充実 |
| 5. 地域との連携強化 | 6. 他企業との連携強化 |
| 7. 既存顧客の維持（リピーターの確保） | 8. インバウンド受入環境の整備 |
| 9. ビジネス客（ワーケーション）の取り込み | 10. 人材の育成 |
| 11. マイクロツーリズム（地元や周辺地域への旅行）の推進 | |
| 12. オンラインツアーの実施 | 13. データの利活用 |
| 14. その他（具体的に | 15. 特になし |

問7.「ウィズコロナ」「アフターコロナ」の状況下で事業展開を行う上で、行政に求める観光関連の施策（強化すべき取り組み）として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | |
|------------------------------------|----------------------|
| 1. インバウンド受入環境の整備 | 2. 訪日プロモーション |
| 3. ワーケーションの促進 | 4. マイクロツーリズムの促進 |
| 5. 県外顧客の誘致強化 | 6. 地域の魅力の情報発信 |
| 7. 二次交通（レンタカー等）の整備 | 8. 文化芸術・スポーツ等のイベント充実 |
| 9. キャッシュレス、ＡＩ等の先端技術やＩＴツールの導入に対する支援 | |
| 10. 観光施設等における新型コロナウイルス感染拡大対策の充実 | |
| 11. 雇用の維持と事業の継続に対する支援 | 12. 経営支援アドバイザーの派遣 |
| 13. 県民を対象とした需要喚起策（クーポン等） | 14. 消費活動を喚起する施策 |
| 15. 観光業界におけるガイドラインの作成支援 | |
| 16. その他（具体的に | ） 17. 特になし |

キャッシュレスについて

キャッシュレス：物理的な現金(紙幣・硬貨等)ではなく、デジタル化された価値の移転を通じて活動できる状態のことで、例えば、クレジットカード、デビットカード、電子マネー、QRコード決済など。

問8. キャッシュレスについて、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

- | | | |
|-----------------------|-----------------|-----------------|
| 1. 導入している | 2. 導入していない | 3. 今後、導入を検討している |
| 4. 導入していたが、現在は導入していない | 5. 今後も導入する予定はない | |

*以下は、問8で「1. 導入している」と回答した企業の方にお尋ねします。

問8-1. キャッシュレス導入の時期について、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

- | | | | |
|------------|---------------|-----------|------------|
| 1. 2010年以前 | 2. 2011～2018年 | 3. 2019年中 | 4. 2020年以降 |
|------------|---------------|-----------|------------|

問8-2. 導入済のキャッシュレス決済手段について、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。そのうち、2019年以降に導入したものに◎を付けて下さい。

- | | | |
|--|------------|-------------|
| 1. クレジットカード | 2. デビットカード | 3. プリペイドカード |
| 4. カード型の電子マネー (Suica・ICOCA、nanaco、WAON ほか) | | |
| 5. 非接触型のモバイルアプリ決済 (おサイフケータイ、Apple Pay ほか) | | |
| 6. QRコード決済 (PayPay、楽天ペイ、LINE Pay ほか) | | |
| 7. その他 (具体的に:) | | |

問8-3. キャッシュレスを導入したきっかけ (解決したい課題) として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | |
|----------------------|-----------------------|-----------------|
| 1. 業務の省力化 (従業員の負担軽減) | 2. 業務プロセスの効率化 (コスト削減) | |
| 3. 売上の増加 | 4. 新たな顧客の獲得 | 5. 決済データの活用 |
| 6. PR効果 | 7. 顧客満足度の向上 | 8. 従業員満足度の向上 |
| 9. 新型コロナ対策 | 10. ポイント還元事業 | 11. インバウンド需要の獲得 |
| 12. 他社との差別化 | 13. その他 (具体的に:) | |

問8-4. キャッシュレス導入による効果として、当てはまるもの一つに○を付け、「1. 大きな効果があった」「2. 一定の効果があった」と回答した企業の方は具体的な効果として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | | |
|--------------|--------------|---------|----------|
| 1. 大きな効果があった | 2. 一定の効果があった | 3. 特になし | 4. 分からない |
|--------------|--------------|---------|----------|

- 
- | | | |
|----------------------|-----------------------|--------------------|
| 1. 業務の省力化 (従業員の負担軽減) | 2. 業務プロセスの効率化 (コスト削減) | |
| 3. 売上の増加 | 4. 新たな顧客の獲得 | 5. 決済データの活用 |
| 6. 顧客満足度の向上 | 7. 従業員満足度の向上 | 8. 人材の確保 (労働参加の促進) |
| 9. PR効果 | 10. その他 (具体的に:) | |

*以下は、問8で「2. 導入していない」「3. 今後、導入を検討している」「4. 導入していたが、現在は導入していない」「5. 今後も導入する予定はない」と回答した企業の方にお尋ねします。

問8-5. 導入していない理由として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | |
|------------------|----------------------------|---------------|
| 1. 決済手数料の高さ | 2. 初期投資の負担 (端末導入等) | 3. 効果が不明 |
| 4. 対応できる人材が不足 | 5. 経営者の理解が不足 | 6. 導入ツール選定が困難 |
| 7. 売上金の入金サイクルの長さ | 8. セキュリティ面で不安 | |
| 9. 導入に向けた手続きが煩雑 | 10. オペレーションの負荷 (会計・売上集計作業) | |
| 11. その他 (具体的に:) | 12. 特になし | |

先端技術やＩＴツールを活用した生産性向上・業務効率化の取り組みについて

問9. 貴社における先端技術（ＡＩやＩｏＴ等）やＩＴツールを活用した生産性向上・業務効率化の取り組みについて、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

- | | | |
|-------------------------|-----------------|-------------------|
| 1. 取り組んでいる | 2. 取り組んでいない | 3. 今後、取り組みを検討している |
| 4. 取り組んでいたが、現在は取り組んでいない | 5. 今後も取り組む予定はない | |

*以下は、問9で「1. 取り組んでいる」あるいは「3. 今後、取り組みを検討している」と回答した企業の方にお尋ねします。

問9-1. 先端技術やＩＴツールを活用して生産性向上・業務効率化に取り組んでいる（取り組みを検討している）業務領域として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | | |
|---------------|---------------------|-----------------|------------|
| 1. 受発注 | 2. 在庫管理 | 3. 財務・会計 | 4. 給与・勤怠管理 |
| 5. 接客・販促 | 6. 販売管理 | 7. 決済 | 8. 物流管理 |
| 9. 営業・マーケティング | 10. 顧客情報管理 | 11. 社内コミュニケーション | |
| 12. データ利活用 | 13. 商品・サービスの企画 | 14. 経営戦略支援 | |
| 15. 人材採用 | 16. その他（具体的に：_____） | | |

問9-2. 具体的に導入・利活用している（導入・利活用を検討している）機器やシステム、ＩＴツールとして、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

業種共通

- | | |
|---|----------------|
| 1. パッケージソフトウェア（給与・経理業務ほか） | |
| 2. クラウドサービス（インターネット経由でのソフトウェア機能の提供ほか） | |
| 3. グループウェア（スケジュール・業務情報共有やコミュニケーションほか） | |
| 4. 基幹業務統合ソフト（調達・販売・会計ほか） | 5. 独自業務システム |
| 6. RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション：定型業務の自動化ほか） | |
| 7. ネットバンキング、でんさい（電子記録債権） | |
| 8. 電子文書取引（注文・請求書）、受発注情報管理（EDIほか） | |
| 9. 自社ホームページ | 10. テレビ・ウェブ会議 |
| | 11. テレワーク |
| 12. 社外SNS（LINEほか） | 13. カメラソリューション |
| 14. その他（具体的に：_____） | |

宿泊部門

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. ホテル管理システム（PMS） | 2. 自動チェックイン・アウト機 |
| 3. POSレジ | 4. クラウド型POSレジ |
| | 5. サービスロボット |
| 6. オンラインツアー | 7. その他（具体的に：_____） |

飲食・サービス部門

- | | | |
|---------------------|-------------------|--------------|
| 1. セルフレジ | 2. セミセルフレジ | 3. POSレジ |
| 4. クラウド型POSレジ | 5. モバイルオーダー | 6. 宅配ロッカー |
| 7. ネット通販 | 8. オンライン接客 | 9. デリバリーシステム |
| 10. セルフオーダーシステム | 11. オーダーエントリーシステム | |
| 12. その他（具体的に：_____） | | |

*以下は、問9で「1. 取り組んでいる」と回答した企業の方にお尋ねします。

問9-3. 先端技術やITツールを活用した生産性向上等の取り組みによる全般的な成果として、当てはまるもの一つに○を付け、「1. 大きな成果があった」「2. 一定の成果があった」と回答した企業の方は具体的な成果として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

1. 大きな成果があった 2. 一定の成果があった 3. 特にない 4. 分からない



1. 業務の省力化（従業員の負担軽減）
2. 業務プロセスの効率化（コスト削減）
3. 既存商品・サービスの高付加価値化
4. 新規商品・サービスの展開
5. 販路の開拓
6. 営業力の強化
7. ビジネスモデルの変革
8. 人材の確保（労働参加の促進）
9. 従業員満足度の向上
10. 社内での情報共有
11. データ利活用の促進
12. その他（具体的に）

問9-4. 先端技術やITツールを活用した生産性向上等に取り組む上で直面した課題として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

1. コストが高い 2. 成果が得られるか不安 3. セキュリティ面で不安
4. 対応できる人材が不足 5. 経営者の先端技術やITツールへの理解が不足
6. 相談できる相手がいない 7. 先端技術やITツールに関する情報不足
8. データ収集や分析が面倒 9. 業務に適する先端技術やITツールがない
10. 何をすればよいのか不明 11. 既存システムとの接続やデータ連携が困難
12. 導入事例が不足 13. 先端技術やITツールが多すぎて選択が困難
14. その他（具体的に： ） 15. 特になし

*以下は、問9で「2. 取り組んでいない」「3. 今後、取り組みを検討している」「4. 取り組んでいたが、現在は取り組んでいない」「5. 今後も取り組む予定はない」と回答した企業の方にお尋ねします。

問9-5. 取り組んでいない理由として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

1. コストが高い 2. 成果が得られるか不安 3. セキュリティ面で不安
4. 対応できる人材が不足 5. 経営者の先端技術やITツールへの理解が不足
6. 相談できる相手がいない 7. 先端技術やITツールに関する情報不足
8. データ収集や分析が面倒 9. 業務に適する先端技術やITツールがない
10. 何をすればよいのか不明 11. 既存システムとの接続やデータ連携が困難
12. 導入事例が不足 13. 先端技術やITツールが多すぎて選択が困難
14. その他（具体的に： ） 15. 特になし

データの利活用について

問 10. データの利活用について、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

- | | |
|----------------------|------------------|
| 1. 積極的に利活用している | 2. 一部を利活用している |
| 3. 利活用していない | 4. 今後、利活用を検討している |
| 5. 利活用していたが、現在はしていない | 6. 今後も利活用する予定はない |

*以下は、問 10 で「1. 積極的に利活用している」あるいは「2. 一部を利活用している」と回答した企業の方にお尋ねします。

問 10-1. 利活用している主体として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | | |
|-------|-------|-------------|---------------|
| 1. 自社 | 2. 他者 | 3. 自社と他者の連携 | 4. その他(具体的に) |
|-------|-------|-------------|---------------|

問 10-2. 利活用しているデータの種類として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | |
|--|
| 1. 産業データ (例: 自社の仕入・販売履歴、商品の流通・在庫情報、稼働状況ほか) |
| 2. 個人データ (例: 個人の属性、インターネットの閲覧履歴、店舗内行動ほか) |
| 3. 自然・社会現象、金融・経済等についてのデータ (例: 気象、人口ほか) |
| 4. その他(具体的に) |

問 10-3. データの利活用状況について、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1. データの収集・蓄積 | 2. 入金・管理業務(売上データほか)のデジタル化 |
| 3. 資金管理のデジタル化(決算データの自動作成) | 4. 業務内容のデジタル化 |
| 5. データ分析の環境整備(ダッシュボード等のBIツールの導入) | |
| 6. データ分析による経営の高度化、データ経営の実践 | |

問 10-4. データの利活用による全般的な成果として、当てはまるもの一つに○を付け、「1. 大きな成果があった」「2. 一定の成果があった」と回答した企業の方は具体的な成果として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | | |
|--------------|--------------|---------|----------|
| 1. 大きな成果があった | 2. 一定の成果があった | 3. 特にない | 4. 分からない |
|--------------|--------------|---------|----------|

- 
- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. 業務の省力化(従業員の負担軽減) | 2. 業務プロセスの効率化(コスト削減) |
| 3. 既存商品・サービスの高付加価値化 | 4. 新規商品・サービスの展開 |
| 5. 人材の確保(労働参加の促進) | 6. 社内での情報共有 |
| 7. 社内の部門間の関係強化 | 8. 顧客行動・市場の分析強化 |
| 9. 社外の組織との関係強化 | 10. 課題や問題点の解決 |
| 11. ビジネスモデルの変革 | 12. その他(具体的に) |

問 10-5. データを利活用する上での課題として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | | |
|-----------------|----------------------|---------------|
| 1. コストが高い | 2. 利活用成果を得られなかった | 3. セキュリティ面で不安 |
| 4. 対応できる人材が不足 | 5. 経営者のデータ利活用への理解が不足 | |
| 6. 相談できる相手がいない | 7. データの利活用に関する情報不足 | |
| 8. 何をすればよいのか不明 | 9. 利活用事例が不足 | |
| 10. その他(具体的に:) | 11. 特になし | |

先端技術等を活用した生産性向上・業務効率化に関するご意見・ご要望について

問 11. 先端技術や I T ツールを活用した生産性向上・業務効率化に取り組む上で行政に求める施策（強化すべき取り組み）として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | |
|--|-------------------|
| 1. 先端技術や I T ツールの活用方法に関する情報提供 | 3. 具体的な事例に関する情報提供 |
| 2. 補助金制度等の支援策に関する情報提供 | 5. 支援策利用申請の簡素化 |
| 4. 先端技術等の導入に活用できる補助金制度の充実 | 10. 相談窓口の設置・充実 |
| 6. 先端技術等を活用した経営・事業戦略等を学ぶセミナーや相談会の開催 | |
| 7. データの利活用手法を学ぶ研修会等の開催 | 8. e ラーニング教材の充実 |
| 9. 先端技術等の活用をサポートする I T 人材の育成 | 14. I T ベンダーへの支援 |
| 11. I T 人材（社外アドバイザー）とのマッチング機会の創出 | |
| 12. I T ベンダーやアウトソーシングできる企業とのマッチング機会の創出 | |
| 13. オープンイノベーションの推進 | |
| 15. その他（具体的に： | ） |
| 16. 特になし | |

問 12. 本調査で実現を目指す「次世代消費流通システム」（イメージ図は別紙）への参画意向について、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

- | | | |
|------------|---------------|--------------|
| 1. 是非参画したい | 2. 条件次第で参画したい | 3. 参画する意向はない |
| 4. 分からない | 5. その他（ | ） |

問 13. その他、先端技術や I T ツールを活用した生産性向上・業務効率化やデータの利活用、「次世代消費流通システム」に関するご意見・ご要望をご自由にご記入下さい。

--

最後に、以下の事項についてご記入下さい（任意で結構です）。

貴社名	
ご回答者	
ご所属部署・ご役職	
所在地・連絡先	〒 TEL（ ） -

以上で質問は終わりです。ご協力ありがとうございました。ご記入いただいた調査票は、同封の返信用封筒にて、2020 年 9 月 25 日（金）までにご投函願います。

c. 自治体向け

「中国地域におけるキャッシュレス導入等、次世代消費流通システムの実現に
向けた生産性向上方策に関する調査」
自治体アンケート調査票

＜本調査の趣旨について＞

政府は消費税率引上げの需要平準化対策として、昨年 10 月から本年 6 月まで「キャッシュレス・ポイント還元事業」を実施しました。官民によるキャッシュレス普及に向けた取り組みが加速し、消費者の利便性向上に加え、キャッシュレスに対応した民間事業者の生産性向上が進みつつあります。

一方、我が国の GDP の約 2 割を占める小売流通業や観光関連業は、新型コロナウイルス感染拡大によって深刻な打撃を受けており、今後、コロナ後のニューノーマル（新常态）に対応すべく、従来のビジネスモデルを変革するには、キャッシュレス、AI 等の先端技術や IT ツールを活用することで生産性向上等の取り組みを推進していくことが求められております。

本調査は、キャッシュレスのほか、クラウドサービス等の IT ツールを活用して生産性向上・業務効率化を図る企業、データの利活用を進める企業等の先進的な取り組み状況や課題、今後の方向性を把握した上で、中国地域に本社を置く中小・小規模の小売流通事業者や観光関連事業者の皆様でも導入可能な「次世代消費流通システム」（イメージ図は別紙参照）の構築に向けた方向性を検討することを目的としております。

以上を踏まえまして今回、中国地域の自治体の皆様を対象に、アンケート調査を実施することになりました。ご多忙のところ誠に恐れ入りますが、調査の趣旨をご理解の上、ご協力のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

キャッシュレスについて

問 1. 貴自治体において、キャッシュレスの推進に関連して実施している施策や事業について、
当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

- | | |
|-----------------------|-------------|
| 1. 過去に実施したことがあり今年度も実施 | 2. 今年度初めて実施 |
| 3. 過去に実施していたが今年度は実施せず | 4. 全く実施せず |

*問 1 で「1. 過去に実施したことがあり今年度も実施」「2. 今年度初めて実施」「3. 過去に実施していたが今年度は実施せず」のいずれかに回答した自治体の方にお尋ねします。

問 1-1. 施策や事業の具体的な名称や概要（内容、事業費等）について、できるだけ具体的に記入下さい。

問 2. 貴自治体のエリア内において、キャッシュレス推進の好事例として把握しているものがあれば、できるだけ具体的に記入下さい。

問 3. 今後のキャッシュレス推進方針について、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

- | | | | | |
|-----------|-------------------|-------------------|-----------|----------|
| 1. 積極的に対応 | 2. どちらかといえば積極的に対応 | 3. どちらかといえば消極的に対応 | 4. 消極的に対応 | 5. わからない |
|-----------|-------------------|-------------------|-----------|----------|

問4. 貴自治体において、AI等の先端技術やクラウドサービス等のITツールを活用した生産性向上・業務効率化に関して、小売流通事業者（小売業、卸売業、運輸業）や観光関連事業者（宿泊業、飲食業、旅客運送業、旅行業等）向けに実施している施策や事業について、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

データの利活用について

問8. 貴自治体における効果的な政策立案や住民サービスの向上等を目的としたデータの利活用状況について、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

- | | |
|----------------------|------------------|
| 1. 積極的に利活用している | 2. 一部を利活用している |
| 3. 利活用していない | 4. 今後、利活用を検討している |
| 5. 利活用していたが、現在はしていない | 6. 今後も利活用する予定はない |

*以下は、問8で「1. 積極的に利活用している」あるいは「2. 一部を利活用している」と回答した自治体の方にお尋ねします。

問8-1. 利活用している主体として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | |
|--------------|--------------------|
| 1. 自団体 | 2. 他者（他自治体や企業・団体等） |
| 3. 自団体と他者の連携 | 4. その他（具体的に |

問8-2. 利活用しているデータの種類として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | |
|--------------------------------------|-----------------|
| 1. 自団体の保有データ（業務データ・住民データ） | 2. 他自治体のオープンデータ |
| 3. 自然・社会現象、金融・経済等についてのデータ（例：気象、人口ほか） | |
| 4. 民間企業の提供データ | 5. その他（具体的に |

問8-3. 問8-2で選択されたデータの利活用による成果について、できるだけ具体的に記入下さい（効果的な政策立案や住民サービスの向上等）。

問9. データの利活用を進める上での課題として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1. コストが高い | 2. 利活用成果を得られなかった（期待できない） |
| 3. 対応できる人材が不足 | 4. 自団体内でのデータ利活用への理解が不足 |
| 5. 相談できる相手がいない | 6. データの利活用に関する情報や事例が不足 |
| 7. セキュリティ面で不安 | 8. 個人情報・プライバシーの保護 |
| 9. その他（具体的に： | 10. 特になし |

「ウィズコロナ」「アフターコロナ」下での観光関連施策について

問10. 「ウィズコロナ」「アフターコロナ」の状況下で、貴自治体が行っている観光関連の施策（強化している取り組み）として、当てはまるものすべてに○を付けて下さい。

- | | |
|--|----------------------|
| 1. インバウンド受入環境の整備 | 2. 訪日プロモーション |
| 3. ワークーションの促進 | 4. マイクロツーリズムの促進 |
| 5. 県外顧客の誘致強化 | 6. 地域の魅力の情報発信 |
| 7. 二次交通（レンタカー等）の整備 | 8. 文化芸術・スポーツ等のイベント充実 |
| 9. キャッシュレス、AIやIoT等の先端技術やITツールの導入に対する支援 | |
| 10. 観光施設等における新型コロナウイルス感染拡大対策の充実 | |
| 11. 雇用の維持と事業の継続に対する支援 | 12. 経営支援アドバイザーの派遣 |
| 13. 県民を対象とした需要喚起策（クーポン等） | 14. 消費活動を喚起する施策 |
| 15. その他（具体的に | 16. 特になし |

「次世代消費流通システム」への参画意向、ご意見・ご要望について

問 11. 本調査で実現を目指す「次世代消費流通システム」（イメージ図は別紙）への参画意向について、当てはまるもの一つに○を付けて下さい。

- | | | |
|------------|---------------|--------------|
| 1. 是非参画したい | 2. 条件次第で参画したい | 3. 参画する意向はない |
| 4. 分からない | 5. その他（ | ） |

問 12. その他、本調査に関するご意見・ご要望をご自由にご記入下さい。

最後に、以下の事項についてご記入下さい（任意で結構です）。

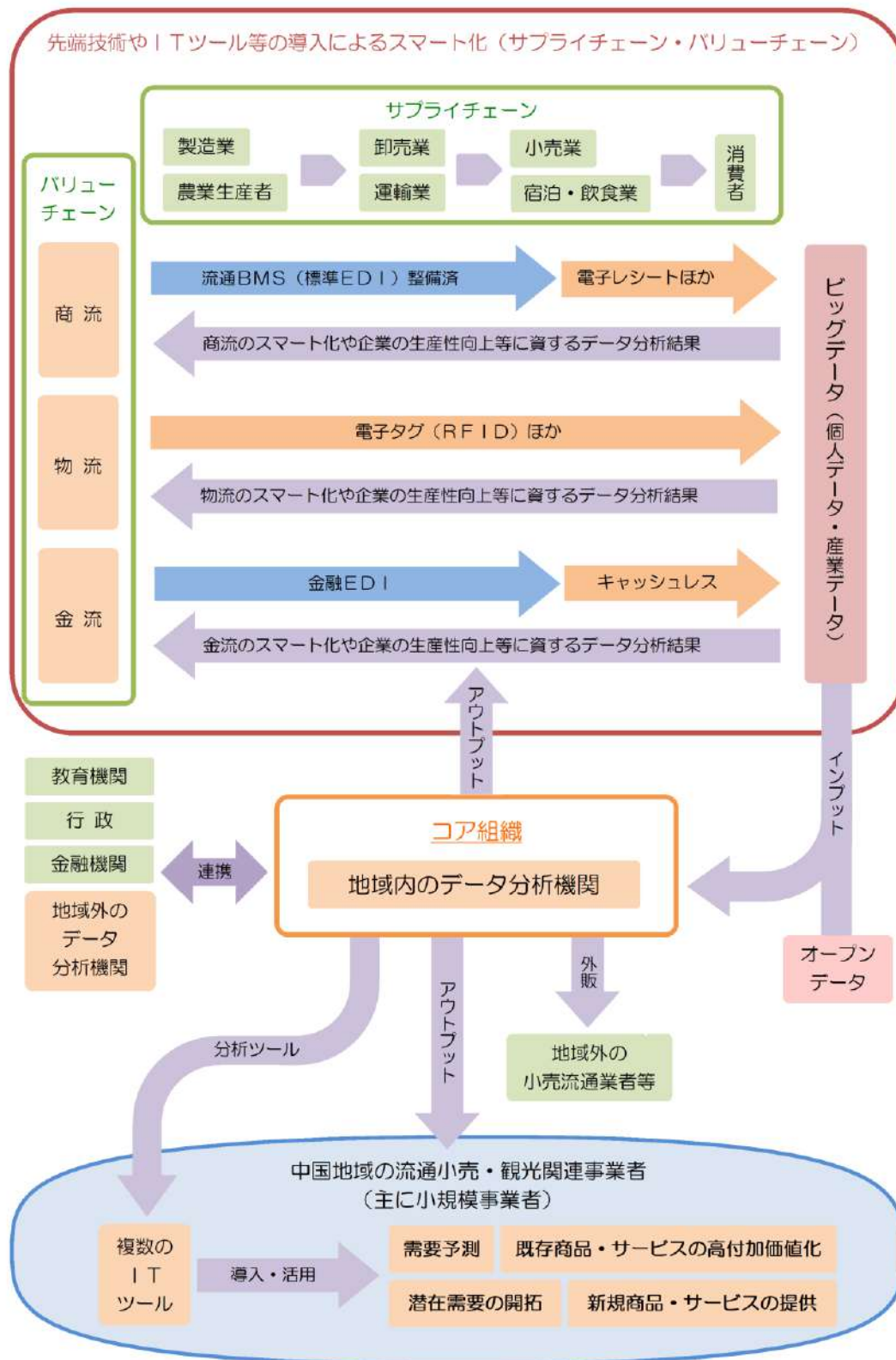
貴自治体名	
ご回答者	
ご所属部署・ご役職	
所在地・連絡先	〒 TEL（ ） -

以上で質問は終わりです。ご協力ありがとうございました。ご記入いただいた調査票は、同封の返信用封筒にて、2020年9月30日（水）までにご投函願います。

d. 別紙：「次世代消費流通システム」のイメージ図

複数の先端技術やITツールを組み合わせ、サプライチェーン及び「商流」「物流」「金流」のバリューチェーンの両面でスマート化を推進するとともに、蓄積したビッグデータの利活用によって、小売流通業等のビジネスモデルの変革や新たな価値の創造等につながる当地域ならではのシステムを目指す。

*本システムの事業主体や参画する企業の皆様のメリット等の詳細については、調査を進める中で固めていく方針です。



第2章 ヒアリング調査結果（詳細版）

2. 1. 他地域ヒアリング

a. 嘉穂無線ホールディングス株式会社・株式会社グッデイ（福岡県福岡市）

(a) 企業概要

ラジオ・アマチュア無線パーツの小売事業を祖業とする嘉穂無線ホールディングス(株)（福岡県福岡市）は、北部九州・山口を中心にホームセンターを運営する(株)グッデイ(同)、データ利活用支援サービスを提供する(株)カホエンタープライズ(同)等を傘下に置き、2019年に創業70周年を迎えた。1990年代、事業多角化を進める中で、ホームセンター事業が大きく伸長し、1978年に「グッデイ」1号店を福岡県大野城市に出店して以来、現在65店舗にまで拡大している。しかし、人口減少が進む中、ホームセンターの事業環境は年々厳しさを増しており、単にモノを安く売るというだけでは、大手ホームセンター企業に規模の面では太刀打ちできない状況にある。そこで、キャッシュレス決済等で収集したデータに基づき、経営判断等を正確に素早く実施するデータ経営の推進に力を注いでいる。

(b) キャッシュレスについて

(株)グッデイのキャッシュレス決済比率は、従来15～16%程度で推移していたが、2019年9月頃から徐々に上昇し、ポイント還元事業が始まった同年10月以降は、毎週のように上昇した。新型コロナの感染が拡大した2020年3～4月も比率は上昇を続け、同事業の最終日(6月30日)には50%台に達した。7月に入ると比率は低下したものの、想定していた17～18%台までは落ち込まず、同事業の始まった2019年10月頃と同程度の比率(20%台半ば)となっている。

(c) データの利活用について

ア. B I ツール「Tableau」の導入

(株)グッデイは、1990年代に商品管理システムを他社に先んじて構築した。しかし、数万点にのぼる取扱商品の日々の売上等のデータを有効活用できないジレンマを抱えていた。同社の売上規模で大規模なシステムの導入は難しいため、エンドユーザーでも使えるお手頃なB I ツールが登場し始めた2015年、米国・タブローソフトウェア社のB I ツール「Tableau（タブロー）」を導入した。この「タブロー」を導入したのが、(株)グッデイ及び嘉穂無線ホールディングス(株)の現社長である柳瀬隆志氏である。

柳瀬社長は大手商社に8年間勤めた後、2008年、家業の嘉穂無線ホールディングス(株)に入社。アップル社の「iPhone」が発売された翌年だったが、当時、社内にはメールが普及しておらず、会社のホームページもなかった。固定電話とFAXが主な連絡手段で、インターネットの活用にも消極的だった。柳瀬社長がシステム担当者にデータ分析やデータベースの構築、クラウドの活用を提案しても、セキュリティ上の問題から却下され

るという状態だった。柳瀬社長は経済学部出身で、プログラミングやデータサイエンスに精通していたわけではないが、スマホやガジェット系のモノなど、ITを使うことが昔から好きだったことから、入社後、経済学部で学んだ統計の基礎知識をベースに、独学でシステムやプログラム言語の「Python（パイソン）」「R言語」等に関する知識を高め、早くから「デジタル化」「DX」によるデータ経営を重要課題と認識して会社経営を展開した。

BIツール「タブロー」と同時期に導入したのが、アマゾン社の提供するクラウドサービス「アマゾン ウェブ サービス (AWS)」のデータウェアハウス¹³「Amazon Redshift」で、柳瀬社長が両ツールを活用して試行錯誤を繰り返したところ、大量のデータ分析をリアルタイムで簡単にできることが分かった。そこで、どちらかという経営側からシステム部に働きかけ、クラウドの活用によるデータ分析環境の構築を積極的に推進。1年程度でデータ分析環境の構築に目鼻がつき、自社の保有するビッグデータを経営者だけでなく、バイヤーや部長らも閲覧・分析できる環境を構築した。柳瀬社長自らが実際に手を動かしてデータ利活用を推進し、システムの担当者と円滑にコミュニケーションできるようになったことが、同社におけるデータ経営推進の原動力となった。

イ. データ利活用による効果

「タブロー」とクラウドサービスを組み合わせ、企業経営に関わるあらゆるデータを集約して一元管理し、様々な切り口でデータを可視化・分析する仕組みを構築している。例えば、店舗別・商品カテゴリ別の売上構成比等を示したマップ、レジ袋の使用比率の推移や男女比率（属性はレジで入力）、各店舗のキャッシュレス決済比率や決済事業者別の決済件数・単価等の資料を共有している。専門知識がなくても、ウェブ上でドラッグ&ドロップするだけで、表やグラフ等のビジュアル化されたデータを社員間で共有できる。柳瀬社長自らがそうした表やグラフ等の叩き台を作ることも多い。

データの利活用によって最終的に目指すのは、売上や利益の増加及び利益率や資産効率等の経営数値の向上である。「タブロー」の導入以前は、台風が上陸した際に売れている商品を把握するのに、全店舗の従業員に対し、販売実績や商品の在庫数等をヒアリングする必要があった。また、リアルタイムでPOSの分析ができないため、閉店後の翌日に在庫数等の細かなデータを収集できても、一日ずつ対処は遅れてしまっていた。現在では、帳票ベースで把握することのできない詳細なデータをリアルタイムで収集することが可能で、経営側と店舗の現場双方が簡単な操作でデータを共有できる。商品の発注や店舗間での商品の融通等において、「経験や勘」に頼ることなく、迅速かつ精度の高い意思決定を実現できるようになり、売上や利益の増加、売場の改善等につなげている。

¹³ 直訳すれば「データの倉庫」で、基幹系システム等のいくつかのシステムから、データを収集して目的別に再構成した統合データベース。BIツールを使用する際などに活用。

また、グーグル社のウェブ上に書き込まれた店舗の口コミ情報に言語解析をかけて、ポジティブな評価、ネガティブな評価を可視化している。様々なキーワードがちりばめられた「ワードクラウド」上で、ネガティブな評価は「赤」で表示され、店長にフィードバックされる。社長や店長の精神論よりも、ウェブ上で顧客の声を可視化した方が、圧倒的に従業員に改善点が伝わりやすく、店舗の改善が早く進む。

ウ. 安価なクラウドサービスを活用した需要予測

猛暑にエアコンの売上が増加するという予測は誰でもできる。しかし、ホームセンターのプロフェッショナルとして求められるのは、気温の変化による正確な売上や販売数量の予測であり、グーグル社の「AutoML Tables」を活用して需要予測を行っている。

「AutoML Tables」は、表形式のデータを扱い解析・予測を自動で行えるツールで、過去の仕入・売上・在庫データに気象データを紐づけ、全店の来週のカテゴリー別の売上を予測する複数のモデルを作っている。

今夏の事例では、工場等で使用するスポットクーラーや工場扇の売上は前年を上回る水準を確保しつつ、在庫をほぼゼロに抑えることができ、予測通りの結果となった。

「AutoML Tables」の利用料金は、6時間まで無料で、それ以降は1時間当たり約20ドル（2千円強）。例えば、夏物の需要予測では、約12時間利用して料金は2万円未満に過ぎず、大規模なシステムを導入するのとは比べて、非常に安価で費用対効果は高いといえる。

エ. 分析したデータ等の取引先との共有

分析した各種データは、取引先のメーカーや卸売業者等と共有している。「タブロー」のダッシュボードに「グッディデータリンク」を掲載し、取引先の情報を公開している。同社側からは全ての取引先データを閲覧可能だが、取引先は自社のデータしかみれないようにアクセスを制限している。月額課金制で取引実績や利益率・返品率・未納率等のデータを閲覧でき、大企業を中心に取引先全体の約2割が活用している。

取引先の営業担当者は、多忙のあまり自社の詳細な取引データ等を把握せず、現場の社員からの報告を頼りとして商談に臨むケースも多い。そこで、同社と取引先が簡単に情報共有できる「グッディデータリンク」を活用することで、その場限りのセールストークや作られた数字に惑わされることなく、データという客観的な事実を基に商談を進めることができている。

オ. データ利活用の支援事業

(株)グッディ（嘉穂無線ホールディングス(株)）におけるデータの利活用ノウハウをもとに、柳瀬社長は、2017年4月、(株)カホエンタープライズ（福岡市）を設立した。同社は、(株)グッディ内のデータ整備に加えて、全国各地の小売業や飲食店、大学等の教育施設等

に対し、クラウドサービスを活用したデータ分析環境の構築と「タブロー」の使い方のサポート等を実施している。

以前だとデータ分析を行うために数百万円あるいは数千万円という多額のシステム投資やデータ分析を担う人材の採用が必要だったが、「データを利活用するには多大なコストがかかる」との先入観をもつ企業が未だに多い。しかし、現在では、誰でも簡単かつ安価にデータ分析を行う環境が整っており、クラウドサービスを活用すれば、データベース自体は月額2～3万円のコスト負担でデータ分析環境を構築できる」と柳瀬社長は指摘する。そうしたツールの導入を躊躇している企業のデータ利活用を促すため、レジのデータにダッシュボードを簡易的につないで可視化できるサービスを2021年春から提供する予定としている。

カ. データを利活用する上でのポイント

データの利活用に関心をもつ企業がまだ少なく、「データによって何を分析すればいいのか」「どうすれば費用対効果が上がるのか」など、いきなり答えを求める企業や、データ分析やAIの活用ありきで、「何かをしなければならない」との思いが先走り、どのようにデータを利活用するのか具体的なイメージや方向性をもっていない企業も多い。

企業がデータの利活用を推進するには、まず経営者自らが自社の経営課題を明確化した上でデータの利活用に取りかかり、部下に利活用のポイントを指導していくやり方が望ましいが、そうしたアプローチをしている企業は少ない。経営者がデータの利活用に関心を持ち、解決したい経営課題がはっきりとしている企業であれば、同社としてもサポートしやすく、成功する可能性も高くなる。逆に、データ利活用の目的が曖昧だとデータ利活用による効果を継続的に発揮することは難しく、経営者の意識がデータ利活用の成否を決める大きなポイントとなる。

また、柳瀬社長がデータ経営を進める上で重要視しているのは「継続」である。「やり続けていると、数字が良くなる」との言葉通り、とにかくデータの形式をなしているものは全てデータベースに投入し、様々なデータと結合・分析して社員間で共有する地道な作業をひたすら繰り返してきた結果、柳瀬氏が社長に就任した2016年以降、売上の増減はあるものの、利益は確実に上向いている。

キ. データを利活用できる人材の育成

データに強いIT人材を社内で育成しようと、各部署の若手社員を一人任命して、データ利活用に関する勉強会を毎週開催している。勉強会では、社員自らがシステムや統計解析等のテキストやマニュアルを作成し、システム部のエンジニアがデータベースの最新事情等をレクチャーするなど、社員の自主的な運営を特徴とする。その結果、柳瀬社長が「社内には存在するとは思っていなかった」という意識の高いIT人材の掘り起こしや育成につながり、データ経営の中心的役割を果たす人材も出てきている。

当初は柳瀬社長の主導で始まったデータの利活用だが、小さな成功の積み重ねによって、社員のデータ利活用に対する意識が変わり、社内における利活用の機運が醸成されていった。最近では、新任店長が自主的にパートナー社員にデータの利活用方法をレクチャーするなど、現場の改善にデータを活用する動きの裾野が広がりを見せ、会社経営に好影響を及ぼしている。

ク. データを利活用する上での課題・問題点

データ分析による将来予測等を進めていると、回帰分析における外れ値など、どうしてもうまく分析できない部分が必ず出てくる。そもそも予測を100%的中させることは難しいが、100%的中させることにコストをかけるよりも、現場での試行錯誤を繰り返し、データを活用することを重視した方が良いと考える。

グーグル社の「AutoML Tables」(242 ページ) は、翌週の売上を2～3%程度の誤差で予測できる精度をもつが、新型コロナ感染拡大による売上の減少やポイント還元事業による売上の押し上げ効果等の特殊要因が発生すると、予測にはその前提が入っていないので、予測の数値がずれてしまう。そこで、直近のトレンドも考慮に入れた予測が可能なグーグル社のクラウドデータ分析プラットフォーム「BigQuery」も活用を検討中で、常に新しいデータを投入することで、予測のモデルを見直し続けていくことが重要となる。

b. 株式会社カスミ（茨城県つくば市）

(a) 企業概要

㈱カスミ（茨城県つくば市）は、1961年に㈱霞ストアーとして設立、食品主体のスーパーマーケット「フードマーケット カスミ」を中心として関東地方に約190店舗を展開し、単体での売上高は約2,600億円。2003年にイオン㈱（千葉県千葉市）と業務・資本提携、2015年に㈱マルエツ（東京都）、マックスバリュ関東㈱（同）と経営統合し、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス㈱（東京都：以下、U. S. M. H）を設立。

モバイルアプリを活用したレジレス決済「Scan & Go」の導入を推進するとともに、茨城県庁やオフィスを中心に無人店舗「オフィススマートショップ」を展開している。

(b) レジレス決済「Scan & Go」について

ア. レジレス決済を導入する経緯

レジレス決済「Scan & Go」は、2019年1月からシステム開発を開始し、同年10月頃から一部店舗及び無人実験店舗の「カスミラボ」で実証実験を開始した。①非接触決済、②レジ待ち無し、③買い物中でも合計金額がわかることが特徴である。

当初は2020年4月から茨城県内の「カスミ」を中心に店舗展開を準備していたが、

同時期に新型コロナ感染拡大に伴う緊急事態宣言があり、展開エリアを急遽首都圏に変更して導入を始めた。

イ. レジレス決済の導入状況

2020年7月までに首都圏のスーパーマーケット「カスミ」に概ね導入を完了し、現在、茨城県内の「カスミ」への導入を進めており、計111店舗で稼働している。

2020年10月から(株)マルエツ、11月からマックスバリュ関東(株)でも導入開始。2021年度内にはU. S. M. H全店での導入完了を計画している。

ウ. レジレス決済の導入による効果

レジレス決済に自社開発という形で取り組んだ結果、先進的な事例としてメディアに多数取り上げられ、デジタル関連のスタートアップ企業とのつながりをもつことができ、DXを推進する上で欠かせない貴重な情報を入手できるようになった。そのことによって、成長戦略で取りうる選択肢が増えた。

エ. レジレス決済を推進する上での課題・問題点

新型コロナの影響で首都圏中心の展開に切り替えたため、当初想定していた茨城県の店舗への展開が十分ではない。

国内ではまだ新しい分野であり、「これ」という決まった形がないため、自社が試行錯誤で切り開く必要がある。

レジレス決済はあくまで一つの機能であり、これからの国内リテールの成長戦略を描くためには、今後このレジレス決済機能を含みリテールのデジタル・プラットフォームを形成する必要がある。

(c) 無人店舗「オフィスマ」について

ア. 無人店舗を導入する経緯

「オフィスマ」は「オフィススマートショップ」を略した名称で、「Scan & Go」の認知度向上を目的として、他社で無人店舗を海外展開した経験のある社員が主導して開発した。

また最近では、買い物弱者対策として、行政が保有する建物に無人店舗を設置してほしいという依頼を受け、いわゆる「買い物難民」エリアで近隣住民の憩いの場として展開を開始した。従来は、買い物弱者への取り組みは移動スーパーで行っていたが、別のアプローチで取り組めるようになった。

イ. 無人店舗の導入状況等

当初「Scan & Go」を導入した店舗近くのオフィスを中心に営業し、2020年3月の茨

城県庁を皮切りに一気に導入を進め、現在では、茨城県庁やオフィスを中心に 17 店舗で稼働している。

無人店舗の来店客は、茨城県庁で 1 日 20～30 人程度、小さい店舗では数人程度であり、新型コロナの影響でオフィスに人がいなくなった時期に比べれば増えてきているものの、まだまだ少ないと感じている。

無人店舗の仕組みは非常にシンプルで、最低限必要なものは棚だけである。レジは顧客のスマホ、チェックインとチェックアウトは無人店舗に掲げてある QR コードを読み込むだけで、基本的にはランニングコストはほとんどかからない（茨城県庁店のような大きい店には、セキュリティカメラとフリー Wi-Fi 等を設置）。また、災害時等にフードバンクとしてライフラインの役割を担うという条件で設置した店舗では、賃料も無料となっている。商品の陳列については、スタッフが定期配送する際に行っており、17 店舗を 1 人体制で回っている。17 店舗の管理業務も含めた運営に要する人員は、他の業務も掛け持ちで 2～3 人程度である。

なお、無人店舗はクローズドな場所で進めているため万引き等は少なく、全体の 5 % 以内である。

ウ. 無人店舗の導入による効果

設置拠点では、オフィスエリアで発生している「買い物難民」課題の解決に一役買っている。また、オフィスから派生し、社会的な課題となっている「買い物難民」の存在に対して、行政や利用者から設置の依頼を受けるケースも増えてきた。「買い物難民」エリアは比較的高齢者が多いが、高齢の顧客が楽しそうに「Scan & Go」をスマホにインストールしたり、利用者間で教えあったりしている風景を見ることができ、また、「買い物楽しい」と話す利用者もいるなど、新しいコミュニティが形成されている。

エ. 無人店舗を運営する上での課題・問題点

無人店舗「オフィスマ」の始動にあたっては、「どれだけローコストで無人店舗が実現できるか」に重点を置いて検討した。コストを掛ければ大型の無人店舗ができるが、同社が提供している商品は安価な一般食品であるため、設備投資は極力抑えたい。モデルとして考えたのは、「富山の置き薬」。オフィスの小スペースでスーパーマーケットならではの「富山の置き薬」のような仕組みができないかと考え、棚とセキュリティカメラを設置するレイアウトに行き着いた。

「Scan & Go」の基本仕様は、GPS による店舗チェックインと QR リーダーに読み取らせるチェックアウトであったが、その方式だと QR リーダーと読み取り制御のタブレットが必要となる。また、オフィス展開時には、同ビル内の別フロアに展開するケースも想定される。そうなると GPS のチェックは機能しないため、無人店舗では、各店舗情報を含む QR コードを読み取る形でチェックインできる仕様に変更した。その結果、

無人店舗ではQRリーダーとタブレットが不要となり、投資コストの減少に結び付いた。

また、今般の新型コロナは、「オフィスマ」には相当のマイナスとなっている。そもそも「オフィスマ」の本来の目的は、「Scan & Go」の浸透とマーケティングであり、実店舗とのシナジーを前提としていたが、ちょうどコロナ禍でのオープンとなり、また実店舗での「Scan & Go」の展開プランも大きく変更せざるを得なかったため、当初予定していたシナジー効果がなかなか得られていない。加えて、コロナ禍でリモート勤務が広がり、「オフィスに人がいない」状況となった。最近、ようやく当初のスケジュールに戻り、「オフィスマ」付近の実店舗に「Scan & Go」の展開を進められるようになった。また徐々にではあるが、チームメンバーが積極的にオフィス社員巡りを行い、「オフィスマ」に固定客もついてきた。

オ. 今後の展開方針

2020年10月から、オフィス内の「買い物難民」課題から、社会の「買い物難民」課題へと取り組みの枠組みを広げた。「買い物難民」課題への取り組みについては、従来から移動スーパー事業で対応しており、この事業と無人店舗を組み合わせ、「買い物難民」課題への取り組みをより強化する計画である。

無人店舗は「買い物難民」の救済を目的としており、多くの行政が抱える同課題の解決オプションとして、大変相性が良い取り組みと考えている。過疎が進む地域の行政所有の建物（図書館や公民館、市役所など）への設置許可を受けるなど、行政とともに課題解決に取り組んでいる。今後も行政と協働し、社会的な課題解決に取り組んでいく意向である。

(d) データの利活用について

ア. データ利活用状況

スマホアプリでは、規制により必要のない情報は取得できないため、酒類の販売に必要な20歳以上かどうかという情報しかわからないが、「Scan & Go」で把握できる商品の購買状況や、デジタルサイネージと紐付けた店内行動などのビッグデータを蓄積している。

購買データはリアルタイムで取得し、クラウドに集約している。RPAでBIツールに接続し、購買動向とデータ分析を行っている。

イ. データを利活用する上での課題・問題点

「Scan & Go」は利用度合いがまだ十分ではなく、データ分析精度も十分ではない。まず利用度を高める施策を打つ必要がある。また、「Scan & Go」は社内において研究段階であり、試行錯誤しながらビジネス応用を進めており、以前に比べ、顧客の購買行動や店内行動は可視化された。しかし、蓄積したデータをまだ十分に活かしてきれていない。

データサイエンスを専門とする人材が社内に不足しており、社外を見ても国内だけで確保するのは難しい状況である。したがって、積極的にリクルーティングを行う傍ら、海外も含めて外部専門家との連携を図っている。

また、顧客のデータがまだ不足しているため、顧客にメリットのある情報提案をする一方で必要な情報が自然に入ってくるような仕掛けづくりを計画している。

(e) マーケティングサービス「イグニカ」について

「Ignica」はU. S. M. HのDX推進上のオリジナルブランドであり、“Ignition for cultural life”の略称で、「新しいスタイルや信条を持った人生への“点火”」という想いが込められている。U. S. M. Hとして今後デジタル分野に真剣に取り組むという強い意思を込めて、デジタル関連サービスは全て「Ignica」ブランドとしてリリースしている。

現在発表しているサービスは、セルフPOS、デジタルサイネージ、「Scan & Go」、オンラインデリバリーの4サービス。同社のサービスに興味を持つ外部企業が受け入れやすいように、冠にU. S. M. Hを付けない名称としている。

(f) デジタルサイネージについて

新型コロナの影響で試食等が難しくなる中、情報を求める顧客や、商品のPRをしたいというメーカーのニーズに対応するため、デジタルサイネージによる販促を進めている。自社開発をして自社で運営しているため、外部企業に対してもリーズナブルな価格で自由度の高いサービス提供が可能となっている。

モニターにはAIカメラを内蔵し、視聴者の画像データから性別、年齢層などの属性を計測することができ、その情報を販売データと連携させることでマーケティングに活用できる。デジタルサイネージの売上への影響は大きく、映像を見せるだけでなく音を聞かせることも重要な要素である。

(g) オンラインデリバリーについて

オンラインデリバリーは、2020年6月から開始した。また、オーダーして店内で受け取る「BOPIS (Buy Online Pick-up In Store)」の仕組みも2020年11月からサービスインした。店内にピックアップルームを設置し、その鍵が「Scan & Go」やオンラインデリバリーのアプリの購入履歴と紐付けされており、購入者がピックアップルームの入口のQRコードを読み取ると鍵が開く。セキュリティが高く、かつ非接触の仕組みを実現している。

(h) 中小・小規模事業者がキャッシュレスやデータ利活用を進める上でのポイント

デジタルを前提としたサービス開発や利用は、マイクロサービスが可能であり、一昔

前より遥かに安いコストで導入検討が可能となった。また、アジャイル¹⁴開発が前提なので、少ない初期投資、Minimum Viable Product（実用最小限の製品）でサービスインし、投資回収を図りながらサービス拡張していくことも可能となった。

一方で、技術の進化は想像以上に早いため、自社内のリソースに固執してサービス開発を進めてしまうと、時代に取り残されてしまう。自社リソースと他社リソースをバランスよく配分しながら取り組む必要がある。

c. 株式会社鹿児島銀行（鹿児島県鹿児島市）

(a) キャッシュレス決済「Pay どん」について

ア. 「Pay どん」の開発経緯等

㈱鹿児島銀行は、地域の中でお金が循環する仕組みを作りたいという理念のもとに、キャッシュレス決済「Pay どん」を開発し、2019年6月から取り扱いを開始した。「Pay どん」の利用には、利用者も加盟店も同行の口座が必要で、地域内でお金が循環しやすくなる。

㈱横浜銀行（神奈川県横浜市）の「はま Pay」や㈱福岡銀行（福岡県福岡市）の「YOKA! Pay」等は、GMOペイメントゲートウェイ㈱（東京都）の「銀行 pay」に属する決済サービスだが、「Pay どん」は同行が独自に開発した決済サービスである。

イ. 「Pay どん」の利用動向

加盟店からの決済手数料は売上の1.5%だが、新型コロナ感染拡大に伴う支援として、2021年1月末までは決済手数料を無料とした。加盟店は、手持ちのタブレットやスマホに加盟店用のアプリをダウンロードする場合と、レジの横にQRコードを置いておくという2つのパターンがあり、初期投資はほとんど必要ない。

利用者に付与するポイントは利用額の0.5%（200円購入で1ポイント）で、1ヶ月間の合計利用金額に対して、翌月にまとめて付与している。

加盟店は約4,500店、アプリをダウンロードして実際に決済している人は約2万6千人である（ダウンロード数は約4万）。

1日50万円まで決済できるため、金額でみると住宅リフォーム事業者や家電量販店等への支払いが多く、利用件数でみるとスーパーやコンビニエンスストアが多い。

ウ. 「Pay どん」の事業展開による効果

地場の銀行が取り組みを実施しているということが、利用者や加盟店にとっての安心感につながっている面があるようだ。

¹⁴ ソフトウェア工学において、迅速かつ適応的にソフトウェア開発を行う軽量な開発手法群の総称。

特徴的な事例としては、放課後児童クラブの集金をキャッシュレス化した事例がある。この事例では、児童の保護者に「Pay どん」をダウンロードしてもらうことで、利用料金の徴収事務が大幅に削減された。

また、2020 年 12 月から、「Pay どん」アプリ上で自治体等が発行するデジタル地域振興券の購入が可能となった。行政が補助金を支出する事業であるため、地元にお金が還流する仕組みの方が行政も議会等に説明しやすい面がある。なお、デジタル地域振興券は、市内の 2 ヶ所の商店街と薩摩川内市で利用可能となっている。

「Pay どん」では、加盟店への売上金入金は最短で翌銀行営業日としており、月に 1 ～ 2 回のクレジットカードや他の決済サービスに比べて入金が大幅に早い。加盟店の大半が中小・零細事業者であり、コロナ禍における資金繰り支援にもつながっている。

一般的には決済手数料を 3.5%程度に設定している決済事業者が多いが、「Pay どん」の手数料は 1.5%と低く設定している。クレジット業界はデフォルトのリスクがあり、一般的な決済サービスでは中間にゲートウェイ事業者等の様々な事業者が絡んでいるため、手数料をある程度高くせざるを得ない面がある。「Pay どん」の場合、手数料率は低いものの、全額が同行の収益となる点は強みといえる。

エ. 「Pay どん」の課題・問題点

アクティブユーザーは約 2 万 6 千人だが、加盟店からは利用者が少ないとの声が聞かれている。スタートしてから 1 年半であり、まだ十分に浸透していない状況といえよう。また、決済手数料収入の増加も課題である。

オ. 「Pay どん」の今後の事業展開

今後の展開としては、(株)九州フィナンシャルグループ（熊本県熊本市）傘下の(株)肥後銀行（同）との連携等も含めた横展開や、投資信託等の金融商品の購入にも使用できるようにすることなども検討していく意向である。また、行政との間で、行政サービスの手数料等の支払いのキャッシュレス化についても検討を行っている。

(b) 完全キャッシュレスの商業施設「よかど鹿児島」について

ア. 「よかど鹿児島」を運営する経緯等

「よかど鹿児島」は、全国的にも珍しい現金が使えない完全キャッシュレスの商業施設であり、同行が自ら管理運営を行う。商業施設全体の管理運営を金融機関が行うのは全国で初めての試みである。郊外の開発が進み商業施設が分散する中で、天文館地区をはじめとした中心市街地を一体として発展させていくことを目的として、同施設を立ち上げた。また、同施設を起点として、地域のキャッシュレスを推進していくことを目指している。

同行は老朽化した本店の建て替えを 2017 年から進め、まず 2019 年 6 月に完成した本

店別館ビルの1～2階に「よかど鹿児島」をオープン。その後、2020年5月に本店本館ビルが完成し、その1～2階に店舗を拡大した。両ビルは道路を挟んで隣接しており、道路上に架かる連絡通路でつながっている。

「南九州のいいものを体感してもらう商業施設」というコンセプトで運営しており、薩摩半島、大隅半島、離島など各地で有名な商品を取り扱っている店舗に声をかけてテナントを集めた。各テナントも入居前は現金での支払いが多かったため、立ち上げ当初は運営側も学びながらテナント向けの勉強会を開催するなどして準備を進めた。

総務部に「よかど鹿児島グループ」を立ち上げ、10名のスタッフで運営している。2名がテナントの募集や更新等のリーシング業務、2名がイベント対応等、5名が売上精算や家賃徴収等の日々の運営業務をメインに担当している。

イ. 「よかど鹿児島」の利用動向

平日は高齢者や会社員の利用が大半を占めている。向かい側に老舗の山形屋百貨店があることも、高齢者が多い要因となっているようだ。また、近隣にオフィスが多いため、昼食時になるとサラリーマンやOLの利用者が増える。

オープン当初は、現金しか持っていない顧客もいて、現金が使えないと説明して戸惑われることもあったため、電子マネー「Edy」の発券機とチャージ機を設置してその場で対応できるようにした。オープン当初は「Edy」の発券機の利用が多かったが、1ヶ月経過すると1日2件程度に減った。

鹿児島県では、高齢者を中心にクレジットカードや電子マネー等での決済に抵抗感をもつ顧客も多い。そうした顧客には、まずキャッシュカード（Jデビット）でも利用出来るなどキャッシュレスの便利さをPRしている。

新型コロナ感染拡大により、現金を触りたくないという風潮が出始めたこともあり、最近は現金しか持っていない来店客は減り、徐々にキャッシュレスが浸透してきた。

ウ. 「よかど鹿児島」の事業展開による効果

レジと決済端末をテナントに貸し出しており、ボタン一つでレジや決済端末のデータを精算できるため、現金を扱う場合に比べて、テナントのレジ締めに係る業務負担が大幅に削減されている。

エ. 「よかど鹿児島」を運営する上での課題・問題点

新型コロナ感染拡大の影響により、本館ビルのグランドオープンを2回延期せざるを得ず、あまり人が集まらないようにサイレントでオープンし、人の密集につながる可能性のあるイベントもできなかった。最近になって、ようやく土日・祝日にイベントを開催できるようになってきた。

また、セキュリティ面のほか、決済端末等の機器のエラーや通信障害が発生した際の

対応が課題である。

(c) データの利活用について

将来的には、「Pay どん」の購買データを利活用することで地域内の消費行動等を把握し、自行のビジネス展開に活かしていきたい。

「Pay どん」の購買データでは、利用者が購入した商品が何かはわからないが、それ以外の個人の消費行動等がほとんどわかる。購買データを細かく分析しようとするれば可能だが、まだユーザー数が少ないため、有効な利活用には至っていない。利用者が 10 万人くらいになれば、ある程度正確なデータが取れるのではないかと考えている。

「よかど鹿児島」でも、購買データから消費の時間帯や客層等を細かく分析してテナントに還元できればよいと考えているが、現状ではそこまで至っていない。

データサイエンスに詳しい人材が不足しており、IT の知識や分析力がある人材の育成が課題である。外部からの人材の獲得についても、人事戦略の中で検討していく必要性を感じている。

(d) 行政との連携について

行政とタグを組んで何かできないか考えている。例えば、人材を集めてコンソーシアムを組み、自行の保有データと行政データ等を組み合わせてデータ分析を行い、地域活性化に向けた取り組みを展開することなどが考えられる。そのコーディネートを行政がやるのか金融機関がやるのかという問題があるが、いずれにせよ行政の協力体制が必要である。

d. 株式会社まちづくり松山・株式会社まちペイ（愛媛県松山市）

(a) 企業概要

㈱まちペイ（愛媛県松山市）は、民間主導のまちづくりを進める㈱まちづくり松山（同）の 100% 子会社で、地域内でお金が循環する仕組みづくりによる回遊性や流動性の向上を目的に、2018 年 12 月から電子マネーを活用した「まちペイ」の取り組みを展開している。

「まちペイ」による取り組みが目指すのは、若者から高齢者まで幅広い世代の利用者に対応できる地域のインフラ構築である。「地域内の事業者がインセンティブをもって事業を運営するなど、リソース（人・カネ）の流動性が高まれば、おのずと地域は活性化する」との観点から、中心商店街、中小事業者、公共施設、ホテル、百貨店等の様々な主体を一つのサービスでつなぐことを目指している。

なお、㈱まちづくり松山は、都市・地域開発、商業振興、観光産業を 3 本柱に掲げ、まちづくりに関わる様々な事業を実施している。同社には、松山市、松山商工会議所、伊予鉄道㈱、㈱伊予銀行等の地元銀行 3 行、商店街振興組合等が出資している。商店街

の出資比率が高く、㈱まちペイの社長で松山銀天街商店街振興組合の理事長でもある加戸慎太郎氏が 2014 年 3 月に㈱まちづくり松山の社長に就任。加戸社長は家業の㈱とかげやでアパレルショップ等の事業を展開するほか、全国商店街振興組合連合会の青年部部长、愛媛県商店街振興組合青年部連合会の会長等の様々な要職に就任しており、松山のまちづくりを牽引するフロントランナーとなっている。

(b) 「まちペイ」の取り組みについて

ア. 「まちペイ」に取り組むきっかけ

松山市は愛媛県の県庁所在地で人口約 51 万人の中核市であるが、現金決済の比率が他都市よりも高いとされてきた。キャッシュレスについては、クレジットカードが中心で、出張客や外国人観光客を中心に Q R コード決済等も普及が進みつつあった。そうした中、㈱まちペイは、市内におけるキャッシュレス推進を切り口に資金流動性を向上させようと、スマホやメールアドレスなしで使える I C カード「マチカカード」を地域住民に配布することからスタートした。同カードの加盟店を勧誘した当初、高齢の小売店主等から消極的な反応を受けながらも、加戸社長らは使用方法やメリットを丁寧に説明して信頼関係を構築していった。加盟店での決済に使うタブレット端末は、高齢者でも使いやすいよう操作やデザインをシンプルにして無料配布した。

加盟店が決済金額に応じて支払う決済手数料は、他社のクレジットカード等より低く設定し、店舗の負担を軽減している。決済事業者である同社の収入となる決済手数料は、「まちペイ」のランニングコスト等として地域内を循環し、地域外には流出しない仕組みとなっている。

イ. 「まちペイ」の利用状況

「まちペイ」の加盟店数は、2020 年 3 月に 500 ヶ所を超え、9 月上旬現在で約 1,000 ヶ所に達した。そのうち飲食店が約 600 ヶ所となっている。道後温泉本館や松山城のロープウェイ等の観光施設、興居島等の島しょ部にも導入されている。2018 年 12 月のサービス開始時の加盟店は、市中心部の中心商店街周辺に限られていたが、現在では萱町や道後等の周辺地域にも加盟店が広がっている。

また、利用者数は延べ 7 万人で、会員登録をしたアクティブユーザーは 2 万人弱となっている。現在、松山市の宿泊需要喚起策「食べて！遊んで！松山に泊まろう」、飲食店を応援する「食べに行こうや」で「マチカマネー（地域電子マネー）」のポイント付与・還元等のキャンペーンを実施している効果が大きく、会員数は毎日 100 人程度増加している。ちなみに、会員は氏名、生年月日、電話番号、住所、メールアドレスを登録し、任意で年齢と性別を登録してもらっている。男女別の利用動向については、女性が約 6 割、男性が約 3 割となっている。

媒体別の利用者数は、当初、I C カードがスマホアプリのほぼ倍だったが、現在は逆

転している。スマホアプリで店舗に設置されたQRコードを読み取る「店舗提示型」の決済を導入したほか、「マチカマネー」の入金は、市内中心部9ヶ所に設置している現金チャージ機に加えて、2020年4月からは、スマホ決済サービス「マチカアプリ」でクレジットカードによるチャージが可能となった。アプリでチャージ、決済が完結することで、利用者の利便性が向上したため、若者を中心にアプリユーザーが増加している。現金チャージ機に併設する指認証の「マチピステーション」は現在、新型コロナ感染拡大防止の観点から休止中だが、触れるだけで一定のポイントが付与され、まちに出掛けるきっかけづくりにする狙いがある。

なお、㈱まちペイは、財務局の前払式支払手段（第三者型）発行者として登録しているため、資本要件から「まちペイ」は松山市内でしか使用することができない。したがって、会員の約7割が松山市内在住者で、愛媛県内の松山市外在住者が14～15%、残りが愛媛県外という構成比となっている。

ウ. 「まちペイ」の取り組みによる効果

「まちペイ」の取り組みによって、松山市内におけるキャッシュレス推進に貢献したほか、「食べて！遊んで！松山に泊まろう」「食べに行こうや」の2つのキャンペーンを通じて行政との連携を強化し、地域マネーを取り込んで域外流出を抑えることで地域の流動性向上に寄与している。

新型コロナ感染拡大によって、小売店・飲食店や宿泊・観光施設等は大きな打撃を受けたが、商店街や加盟店等を実施したアンケートによると、「まちペイ」の取り組みが大きな下支えとなったとの声が多く聞かれている。

クレジット決済を除き、「まちペイ」による決済が、売上全体の10～20%を占める加盟店もみられる。「〇〇ペイ」の決済比率が10%を超えている事例はほとんどなく、そうした点からも地域の中で「まちペイ」が浸透しつつあることが窺える。「まちペイ」は、決済事業者が加盟店と同じ地域内で活動している点が大手企業の展開するキャッシュレス手段との大きな違いである。加盟店からの問い合わせにスムーズかつ具体的な回答ができるサポート体制を構築しており、導入及び決済金額を押し上げている要因の一つとなっている。

エ. 地域内でお金を循環させる仕組みづくりを進める上での課題・問題点

地域内でお金を循環させるためには、「まちペイ」の加盟店と利用者の双方にインセンティブを与え、双方の利用を増やしていくことが重要となる。一方で、地域外の大手企業や団体等から連携やデータの利活用に関する打診はあるが、地域内でお金を循環させる取り組みにはつながりにくいため、対応に苦慮している。

㈱まちづくり松山が目指すのは、産官学金言の理想的な連携であり、地域内でお金を循環させる仕組みづくりに様々な主体を巻き込むことが、解決すべき課題や問題点だと

認識している。その前提として地域住民を味方につけることが、一番の近道となる。

オ. 「まちペイ」の目指すべき姿

地域の持続的な発展を考える上で、「省エネ・低コスト体制の確立」「外貨の獲得」「地域内資金循環の促進」の3つが重要なキーワードとなる。加戸社長は、まちづくりの目指すべき姿として、中心拠点や広域交通拠点、交流拠点（観光拠点）、各地域拠点がコンパクトシティのために連携を強化した「拠点集約型都市構造」を掲げるが、その実現に向けて「まちペイ」が地域通貨にとどまらず、市民生活に欠かせない社会インフラとして機能することを目指している。今後は、ごみ拾いなどのボランティア活動や、特定の場所を訪れた場合にポイントを付与するなど、買い物以外への活用を広げるほか、医療、福祉や交通分野等の様々な業界や組織との連携を一段と強化し、松山のまちづくりに関わる様々なサービスに「まちペイ」を応用していく方針である。

交通分野については、将来的にタクシーや公共交通機関での活用を想定しており、その第一歩として松山市の実施するシェアサイクル実証実験事業「Machica BIKE（マチカバイク）」に参画（現在は終了）。事前決済によって「マチカカード」で鍵の解錠を可能とした。

(c) データの利活用について

ア. 来街者捕捉カメラの導入

㈱まちづくり松山は、松山中央商店街連合会と道後商店街振興組合とともに、来街者を捕捉するカメラ 18 台を市内に設置して、顧客動向を分析する事業を実施している。同社が松山市の産業経済部、地域経済課、観光課に働きかけて、市及び国（中小企業庁）の補助金を活用（総事業費は約 6 千万円）。商店街や松山城ロープウェイ駅舎、伊予鉄道・松山市駅にカメラを設置。エリア別の来街者数や年齢別、性別、曜日・時間帯別の通行量、滞在時間等をカメラで捕捉してデータを蓄積・分析し、イベントやキャンペーン等による集客に活かしていく方針である。

来街者捕捉カメラで蓄積した各種データについての今後の活用方法は、行政等と組織する運営委員会で協議する計画である。

松山を訪れる観光客は道後温泉に 1 泊して帰る人が意外に多く、松山城等の主要観光地や観光施設を訪れない人も少なくない。人間の体に例えると、松山城は「顔」、道後温泉は「肺」、中心商店街は「心臓」、松山城から銀天街・大街道商店街に行く途中のロープウェイが「喉元」である。観光振興だけでなく、地域内でお金を循環させる仕組みを構築する上で、経済効果（エネルギー）がまち（体）全体に行き渡っているかを確認することが重要で、来街者捕捉カメラによるデータ分析がその役割を担うことになる。

イ. データ利活用による効果

松山市の実施する宿泊需要喚起策「食べて！遊んで！松山に泊まろう」の利用者は県内在住者で、宿泊したホテル・旅館、利用した飲食店等のキャッシュレスデータからお金の動きを把握することができる。

年末に行うガラポン抽選会では、QRコード付きの商店街買い物券「マチケット」を約 2,000 万円分配布するが、「マチケット」の利用データ等を加盟店に情報提供することで、品揃えの充実による売上の増加、従業員のシフト管理等に活用してもらっている。

来街者捕捉カメラについては、従来のカウンター（数取器）による通行量調査と比べて、同じ人が通行してもダブルカウントしないので精度が非常に高い。結果をみると、商店街の来訪者は、30 代が一番多いと思っていたが、実は 40 代の方が若干多く、商店街から大学が近いにも関わらず、20 代が最も少なかった。そこで、加戸社長が商店街でフランチャイズ経営する「タリーズコーヒー」のターゲットを若い世代から 30～40 代のファミリー層及び高齢者層に切り替えたところ、飲食店を応援する「食べに行こうや」キャンペーン等の各種施策の効果もあってか、8 月の平日の売上はコロナ禍でも前年を上回った。

なお、カメラのデータによると、新型コロナの影響で商店街の通行量はゴールデンウィーク前に約 8 割減少したが、残りの 2 割程度はコロナ禍でも商店街を利用し、そうした人は商店街周辺に住んでいる、もしくは働いているということが分かった。また、観光客とビジネス客を含めて 3 割程度は市外から商店街を訪れていることも分かった。

ネット通販の台頭や人口の減少など様々な要因から、中心商店街も厳しい状況が続いてきたが、「思い出づくり」をコンセプトとしたイベント開催等によって活性化を模索し、現在では将来の松山のまちづくりを担うであろう中学生や高校生も多く商店街に足を運んでくれるようになった。人間の体で「心臓」にあたる中心商店街の流動性が高まればまちの熱量が上がり、まちづくりが良い方向に向かうのは間違いない。「まちペイ」は、その原動力となる一つのツールに位置付けられる。

ウ. データを利活用する上での課題・問題点

来街者捕捉カメラの事業は 2019 年 12 月に開始したばかりで、データの利活用による効果をきちんと検証できるのは、十分な比較データが蓄積されてからだと考えている。新型コロナ感染拡大によって、マスク着用が標準になった中、属性分析が難しい状況が続いている。

来街者捕捉カメラのランニングコストは、カウンターによる通行量調査と比べて安い点がメリットだが、それも一定程度のコストは発生する。また、データを分析できる人材の育成が課題である。(株)まちづくり松山では、関係団体と連携して人材育成をある程度進めることができている。しかし、多くの中小企業やまちづくり団体等にとって、単体での人材の育成は難しく、大企業やその他の主体が連携して人材育成を進めていく必

要がある。

加戸社長は事業を進める上で、「シェア」（共有）、「テル」（伝達）、「コーディネート」（利害関係の調整）の3つを重要視し、「まちペイ」の取り組みで新しい価値を作り出し、市民の生活を豊かにする仕組みづくりをともに進めていける人材が頭角を現すことを期待する。

(d) 取り組みに際して活用した支援策について

「マチカマネー」の事業立ち上げにあたっては、中小企業庁の「地域・まちなか商業活性化支援事業（地域商業自立促進事業）」を活用した。また、2019年度にも補助金を活用して、松山の旅行・観光のおでかけ情報を提供するスマホアプリ「Sweet MATSUYAMA」を開発し、商店街の買い物券「マチケット」の配布、「松山城下町ミュージアム」と題した路面QRコード敷設による回遊促進事業等を実施した。

2020年1月には、㈱まちづくり松山及び商店街が主催して、大街道商店街のアーケード内で「お城下バル」を開催。アプリ「Sweet MATSUYAMA」のダウンロード状況や「松山城下町ミュージアム」でのQRコード読み取り状況、外国人の来訪者数のデータを収集し、毎年3月に実施する歩行者天国「お城下スプリングフェスタ」で中国や台湾等から外国人観光客を誘客しようと考えていたが、新型コロナの影響で中止となった。

今年度も補助金を活用して、松山城のライトアップ等のナイトエコノミーの推進、観光案内所や一括免税カウンターの設置等の事業を計画していたが、新型コロナの影響で中止となるかもしれない。

こうした取り組みで「外貨の獲得」を推進し、「地域内資金循環の促進」との相乗効果で全体のまちづくりに貢献するというストーリーを実現すべく（図表2. 1）、「まちペイ」の取り組みだけでなく、宿泊・飲食キャンペーンや来街者捕捉カメラなど様々な形で行政に協力を仰いで連携をしている。

図表2. 1 デジタルマーケティングを活用した外貨獲得プロジェクト事業



e. 阿蘇市商工会（熊本県阿蘇市）

(a) (株)リクルートライフスタイルとの連携協定について

ア. 連携協定を締結する経緯

近年、阿蘇地域においては外国人観光客の増加が続いていたことや、「ラグビーワールドカップ 2019」及び「女子ハンドボール世界選手権 2019」の熊本開催、2020 年に開催予定であった「東京オリンピック・パラリンピック 2020」も見据えて、商工会として外国人観光客の受け入れ体制を強化し、インバウンドに力を入れていこうと考えていた。

そこで、2018 年度に国の補助金である「小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業」を活用し、インバウンド対策による地域観光業の受け入れ態勢の強化を模索していた。また、2019 年 10 月の消費税増税に伴う軽減税率導入やポイント還元事業への対応が必要であった。

そのような中で、阿蘇市も参加する委員会で検討した結果、阿蘇市商工会、(株)リクルートライフスタイル（以下、リクルート社）、阿蘇市の 3 者で連携してキャッシュレスを推進しようということになり、2019 年 3 月、3 者間で連携協定を締結した。

イ. 連携協定の事業概要

2019 年 10 月からポイント還元事業が始まり、阿蘇市内の小売業、飲食業、その他のサービス業等を中心に 305 店が同事業の加盟登録を行った。

リクルート社への申請者に対しては、同社からタブレット (iPad) の無償貸出を行い、会計用のスタンドも同社から無償提供された。利用可能な決済手段を表示するステッカーやポスターも作成し、登録した事業者に配布した。

ほとんどの店がキャッシュレスを初めて導入したため、商工会会員以外の企業にも案内して説明会を開催した。リクルート社が月に 1 回程度説明会を開催するとともに、商工会としても導入のサポートをするために自前で機器を購入して担当職員を配置し、サポート体制を構築した。2016 年の熊本地震の影響に加えて、コロナ禍で経営の苦しい企業が多い状況を踏まえ、商工会として積極的に会員企業に対する支援を継続している。

また、インバウンド向けに「キャッシュレスシティ A S O」という阿蘇の観光を紹介する動画を作成し、その中に外国人観光客が様々な店舗でキャッシュレス決済をしている様子を盛り込んだ。

なお、リクルート社との提携期間は 1 年間で、以降の提携継続については個々の事業者が判断することになる。

(b) マルチ決済サービス「Air ペイ」の導入について

ア. 「Air ペイ」の導入状況

商工会の会員 451 先のうち 134 先から申請があり、申請割合は約 30%であった。このうち、最終的な申請登録数は 122 先、タブレット、カードリーダーの導入数は 112 台、

プリンターの購入数は100台となった。現金がよいという考えが強く、キャッシュレス決済は利用しないという店も相当数あった。

イ. キャッシュレス導入による効果

商工会会員のキャッシュレス決済の金額は約8,500万円、回数は10,196回で、想定していたよりも多かった。

顧客の利便性が向上したという声は多いが、阿蘇は観光地であり、コロナ禍で観光客が激減しているため、売上が増加したという話はほとんど聞いていない。但し、新型コロナ対策という意味では、現金を扱わないことで安心感が高まったというメリットはある。

ウ. キャッシュレスを推進していく上での課題・問題点

当初は外国人観光客の受入体制を強化することを主要な目的として取り組んだ。地域全体でキャッシュレスに対応することで、より多くの観光客らが便利に観光や買い物をしてもらえる状態、より誘致しやすい状態を作り上げ、事業者はコンテンツを磨いたり、サービス向上の意思を高めたりすることに注力できる環境の整備を狙った。しかし、新型コロナ感染拡大により観光客の来訪が途絶えたことが、観光地である阿蘇地域にとっては最大の誤算であった。熊本地震でJR豊肥本線(肥後大津～阿蘇間)が不通となり、国道も寸断されて大きく迂回せざるを得ない状況が続くなど厳しい状況の中、さらに新型コロナ感染拡大が重なった。最近ようやく少しずつ国内観光客が戻りつつあるが、インバウンドビジネスは依然として困難な状況が続いている。

商工会がサポートをするものの、リクルート社への申請は事業主本人が行う必要があった。若いスタッフがいる店では問題なく導入が進んだが、高齢者には申請手続きが難しかったようであり、機器の要否等の登録内容にミスがあってトラブルになったケースもあった。高齢者しかいない店では、導入したものの使い方がわからないというトラブルもあり、中にはWi-Fi環境がないにもかかわらず申し込んだケースもあった。

また、リクルート社から無償貸出を受けたタブレットを1年間全く使用しなかった場合、タブレットの代金を支払う契約となっていたが、「聞いていない」という苦情が発生し、この点について同意書を取っておかなかった点が反省点となっている。

「3.24%の手数料負担が重い」との意見が多く、特に売上が少ない店では大きな課題といえる。

2. 2. 中国地域ヒアリング

a. 株式会社マルイ（岡山県津山市）

(a) 企業概要

㈱マルイ（岡山県津山市）は、1931年に「マルイ食料品店」として創業し、現社名となった1958年には西日本で初となるセルフサービスを導入した。現在、岡山・鳥取・島根県で25店舗のスーパーマーケット「マルイ」等を展開する。100%子会社でスーパーマーケットを運営する㈱わたなべ生鮮館（岡山市）や㈱エスマート（鳥取県鳥取市）を含めた㈱mamハートホールディングス（津山市）の総売上は約500億円と岡山県北部を代表する地場企業の一つである。

(b) キャッシュレスについて

ア. キャッシュレスの導入状況

1996年5月、ハウスカードである「マルイカード」を自社ブランドカードとして立ち上げた。2010年には、全店のレジでクレジットカードに対応した。

2015年3月に、グループブランドカードである「mamハートカード」に名称を変更し、すべての子会社で統一カードを使えるようにした。

2015年5月には、「mamハートカード」に電子マネー「CoGCa（コジカ）」を導入した。「ICOCA（イコカ）」等の交通系ICカードや銀行系カードは決済手数料が非常に高く（電子マネーでも2%）、「コジカ」は決済手数料を低くするため、全国のスーパーマーケットが共同でシステム開発を行って共有化を図った電子マネーである。

2016年10月、㈱わたなべ生鮮館に「mamハートカード」を導入。2017年3月には㈱エスマートにも「mamハートカード」を導入。この時点で約50店舗のスーパーマーケット、子会社約20店舗の全店舗で顧客カードが統一され、子会社も含め、共通のプラットフォームで情報管理ができるようになった。

2019年には、キャッシュレス対応で「PayPay」等も導入した。

イ. キャッシュレス決済比率の推移

「mamハートカード」は、電子マネー「コジカ」の機能のみのカードと電子マネーとクレジットの機能が両方付いたカードの2種類あり、現在の会員数は約30万人である。

キャッシュレス決済比率（次ページの図表2.2）は、2016年3月に25.7%であったが、年々比率は上昇し、2020年3月には57.8%に達した。直近の2020年8月の比率も、ポイント還元事業が終了したにもかかわらず、57.7%と高い数値を維持した。決済手段別の内訳（2020年8月）をみると、電子マネーが46.3%となっており、これは全国的にも高い数値である。その他、クレジットが8.6%、QRコード決済が2.8%となっている。同比率のピークは2020年6月の約60%（電子マネーの比率が約48%）であった。

図表 2. 2 「mamuhartカード」のキャッシュレス決済比率の推移

(単位：%)

	2016年 3月	2017年 3月	2018年 3月	2019年 3月	2020年 3月	2020年 8月
電子マネー (CoGCa)	19.0	22.5	26.9	31.5	46.9	46.3
クレジットカード	6.8	4.7	5.7	6.6	8.3	8.6
QRコード決済 (PayPayほか)	0.0	0.0	0.0	0.0	2.6	2.8
合計	25.7	27.1	32.6	38.1	57.8	57.7

ウ. キャッシュレスを推進する上での課題・問題点

キャッシュレス決済の最も大きな問題点は、売上金の入金サイクルの長さである。手元資金が潤沢にないと、資金が滞留して資金繰りが悪化し、キャッシュレスを推進するのは難しい。

また、決済手数料が高く、利益を圧迫する点も問題である。一般的にスーパーの売上総利益率は26%程度だが、同社は総菜工場を直営していること等から、売上総利益率は30%程度と高い。したがって、キャッシュレスの決済手数料を飲み込むことができている。しかし、経営体力の乏しい中小・小規模企業では、決済手数料が大きな負担となるケースが多い。

インフラ面では、光ファイバーが整備されていない地域があることや、システムダウンの発生も課題として挙げられる。システムダウンによってキャッシュレス決済が一斉に機能麻痺を起こす可能性があり、システム化が進展すればするほどシステムダウンした際の影響度が大きくなる。

現在、QRコード決済をはじめキャッシュレス決済手段が乱立し、消費者ニーズが分散化している。電子決済も一つのハウスカードに集中するほどコスト面で削減できるが、多くの企業で分散せざるを得ない状況となっている。また、大手決済事業者がキャッシュバックやポイント還元のキャンペーンなど、過度なサービス合戦を繰り広げており、弱者が淘汰される構図になっている。

ちなみに、同社ではポイント還元を顧客データの使用料と位置づけている。

(c) データの利活用について

ア. データの利活用に取り組むきっかけ・経緯

同社は自社のデータハウスを設置した2013年以降、来店客の購買特性（いつ、どこで、何を、どのように買ったか）に関する情報をデータハウスにストックして時系列で管理している。

但し、スーパーマーケットにとって顧客データは、量・質ともに非常に有意義なものだと認識しながらも、そのデータを十分に利活用できるスキルをもった人材を持ち合わせていないことが課題であった。そこで、簡易にデータ分析を行うことができるツール

開発が必要と考えていた。導入に携わった社員が 2015 年に I T スタートアップのイベント「TechCrunch Japan」に参加して、米国のコンピューターソフトウェア企業であるドモ社の提供する B I ツール「Domo」の展示を視察した。検討の上、2017 年 11 月、「Domo」を日本のスーパーマーケットで初めて導入した。

イ. データ利活用による効果

「Domo」を導入する以前は、経験や勘による課題分析や販促活動等を行い、商品の売り切れ等による機会ロスが発生していた。そうした状況を改善すべく、「Domo」を活用して店舗の仕入・売上・在庫等の情報、キャッシュレス決済比率等の様々なデータを一元管理できるプラットフォームを構築。店舗の各種データとハウスカードの会員情報に基づき、商品動向の把握、競合対策のマーケティング施策を迅速に実施する体制を整え、機会ロスを削減して利益の増加につなげた。

データを分析する視点については、商品カテゴリーからだけではなく、顧客の側からもデータの分析が可能で、ロイヤルカスタマー（月の購入額が 3 万円以上の顧客）の支持する商品を改廃対象から除外するなど、品揃えの維持・充実にもつながっている。

2018 年には、4 店舗の精肉売場にカメラを設置し、精肉の配送センター（プロセスセンター）の大型ディスプレイに映像や売上等のデータがリアルタイムで表示される取り組みを開始した。プロセスセンターの従業員が店舗の映像やデータを確認して、精肉を加工する量を調整することで、食品ロスの削減につながっている。

また、全店舗の店長に配布しているタブレット端末との併用によって、手元で売上動向等を単品レベルで特定し、現場の従業員に売場改善の具体的な指示を出すことができるようになった。

本部では、経営層向け月次経営資料の作成にかかる時間を大幅に削減することで、施策の検討により注力することが可能となった。

その他、地図上に町内会別の人口データ、同社の保有する顧客データをプロットすることで、大きな販促を展開した際に、顧客がどの店舗からどの店舗に移動したのかを可視化している。このデータは競合対策のマーケティング施策にも活用しており、例えば、津山市に競合店舗がオープンした際、各町内会から何人が同社の店舗から競合店舗に流れたのかが分かる。以前であれば、駐車場の車の台数等から勘で判断するしかなかった。顧客の購買行動等のデータ分析によって、電子媒体や DM 等の紙媒体を使って特定の顧客に対して販促をかけることも可能となった。

ウ. データを利活用する上での課題・問題点

B I ツール等でデータを加工できる人材の育成が大きな課題である。社内だけではなく、メーカーやベンダー等とも連携したいが、データをマーケットでどう活用するか、顧客視点で活用をクリエイティブに考えて提案することのできる人材が不足している。

また、BIツールを活用してシステムを開発できる人材と、店舗現場の最前線で叩き込まれた経験則や商品の動向・特性等を十分に理解した人材の両方がいなければ、データを利活用したり、創造的な企画を立案したりすることはできない。システムを作ったとしても、アイデアが生まれてこない、または、アイデアがあっても、システムをうまく活用できないというジレンマに陥る。システムを作る側、活用する側の両面から人材を育成しなければならない。

プロセスセンター（262 ページ）の取り組みについては、製造数の予測をベテランに集約したことで属人性によるブレが減少したが、ベテランの勘に依存していることは引き続き改善の余地がある。

エ. データを利活用する上で重要視しているポイント

過去の経験則や定性的な予見だけでなく、データの裏付けに基づいた業務の遂行を重視している。本部にはデータ利活用の仕組みを作る人材と、データを利活用する人材がいるが、利活用する人材に集計作業やプログラム作りを担わせると膨大な時間ロスが発生する。利活用する人材には「判断」に専念してもらうため、そういう負担をかけない仕組みづくりを考えている。

(d) 人材の育成について

全店舗の店長にタブレット端末を配布しているが、今後は、従業員全員に配布し、データの利活用を一層推進していく方針である。採用については、ID-POSデータの利活用に関する企画を立案できる人材を探しているが、スーパーマーケット業界にはITの職がないとの認識が求職者側に根強くあり、ITを専門とする人材がなかなか集まらない。そこで、高専に出向いてスーパーマーケットの仕事の紹介を2年間続けているほか、BIツール「Domo」のプレスリリース等を活用して情報発信にも努めている。

「Domo」の活用については、どのような切り口でデータを分析するか、情報マーケティング部隊が一つ一つプログラムを作り上げる。「Domo」自体はデータを活用するための「本棚（箱）」に過ぎない。データの利活用には、ハードを整備できる人材、日々の販売体験を基にデータを利活用できる人材の両方が必要となる。そうしたIT人材を育成するため、高専・大学との連携を構想中である。

(e) その他のITツール等の活用状況について

店舗の精肉売場にカメラを設置しているほか、スマホやタブレット端末も活用して、商品の品揃え状況等について本部と情報交換している。また、セミセルフレジを導入しており、2021年春までには完全セルフレジを導入する予定で、サーモグラフィとの連動も検討している。また、購買データを利活用した自動発注の仕組みの開発も進めている。

その他、各種会議でウェブ会議システム「Zoom」を活用するなど、デジタル化の推進

によって大幅なコスト削減や省力化を志向している。経営判断等の意思決定についても、人が極力介在しないようにＡＩ等をより一層活用できるような仕組みを作る必要がある。

(f) 行政への要望について

地域のインフラが連動すると、非常に大きな効果を生む。地域振興券の電子マネー化が実現すれば、行政とのタイアップができると考えている。また、買い物弱者や交通弱者対策の観点から、公共交通網の整備において、キャッシュレス化やＩＣカード化を進めて頂きたい。

自社で蓄積してきた購買データを、津山市のビッグデータ（人口・決算・位置情報・気象等）と重ね合わせて活用すると、どのような付加価値が追求できるかを検討したいと考えている。津山市内で発行している同社の「mamハートカード」は約７万５千枚で、市の人口（約１０万人）比でみると普及率はかなり高い。津山市を含めて同社の売上の半分以上は鳥取県で、カードの発行枚数は鳥取県の総世帯数（約２２万世帯）よりも多い。岡山市のように人口が多くキャッシュレス決済やカードが乱立していると、地域データが読めないが、津山市周辺の地域や鳥取県内では分析しやすいといえる。国のビッグデータには、行政関係者しか見ることのできないデータがたくさんあるため、積極的にデータをオープン化して頂きたい。

b. わがみや うめだ（岡山県岡山市）

(a) 企業概要

和紙専門店「わがみや うめだ」は、現店主の梅田剛嗣氏の曾祖父に当たる梅田修三郎氏が表具店として１８９３年に開業した。びょうぶ、掛け軸、ふすま等の需要が変化し、現在は国内産の和紙のほか、タイ、ネパール、ブータン等の手すき紙や紙製品を扱う。梅田店主は４代目で、和紙工芸家としても活動しており、自らが染める柿渋染めや藍染めの和紙等も販売している。顧客の大半が個人客である。

(b) キャッシュレスについて

ア. キャッシュレスを導入するきっかけ・経緯

２０１８年に、㈱リクルートライフスタイル（東京都）が提供するマルチ決済サービス「Air ペイ」を導入した。「Air ペイ」は、主要国際ブランドのクレジットカード７種類のほか、全国の交通系電子マネー９種類、電子マネー３種類の決済手段に対応している。オプションサービスとして、６種類のＱＲコード決済に対応できる「Air ペイ ＱＲ」や、４種の共通ポイントサービスに対応できる「Air ペイ ポイント」もあるが、追加費用がかかるため導入していない。

梅田店主は以前から「iPad」でインスタグラムやフェイスブックを活用して情報発信

を行っており、その「iPad」があれば、専用のカードリーダーを付けるだけで簡単にキャッシュレス決済を導入できる「Air ペイ」の広告をウェブ上で見つけて、㈱リクルートライフスタイルに導入を依頼した。

また、2019年にはQRコード決済「PayPay」を導入したほか、「d払い」「au PAY」も導入している。いずれも、来店客読み取り式のQRコード決済で、「PayPay」は、営業担当者が何度か来訪して丁寧な説明後、申し込み申請の代行をしてもらって導入した。「d払い」「au PAY」については、電話による勧誘で導入を決めた。

イ. キャッシュレス導入による効果

キャッシュレスの導入によって、全体の売上が増加した実感はないが、若者を中心に新たな顧客を獲得できたほか、決済手段の増加によってまとめ買いがしやすくなるなど、顧客満足度が向上する効果を感じている。

また、店舗の近くにある「後楽ホテル」は、昨年までインバウンド客が多く宿泊し、同ホテルが店舗を紹介してくれることもあって、ヨーロッパを中心にインバウンド客が多く訪れていた。インバウンド客は日本人よりもキャッシュレス比率がかなり高く、キャッシュレス決済手段を多様化していたことで、売上の確保につながった。

「Air ペイ」による売上は、月に3回、振込で口座に自動入金される。掛け売りには貸し倒れのリスクがあるのに対し、キャッシュレス決済は必ず売上が入金されるので安心感がある。また、掛け売りに伴う集金の手間、顧客に支払う釣り銭用の両替が減少し、銀行窓口へ行く回数が減少するなど、店舗のオペレーションを効率化できたメリットもある。

ポイント還元事業は今年6月で終了したが、顧客の利便性を考えて今後もキャッシュレスの取り組みを継続していく。

ウ. キャッシュレスを推進していく上での課題・問題点

「Air ペイ」の導入に際し、専用のカードリーダーの購入費として約2万円を負担した。但し、キャッシュレスの売上が一定金額を超えると購入費用がキャッシュバックされるため、導入コストは実質ゼロであった。「Air ペイ」のランニングコストはゼロで、QRコード決済については、導入コスト、ランニングコストともに無料である。「Air ペイ」の決済手数料に関しては、現状、3.74%（ポイント還元事業の期間中は2.16%）だが、手数料の負担はあまり気にならない。スーパー等の粗利が小さい業態では、特に小規模事業者にとって決済手数料が負担になりやすいのかもしれない。なお、売上金の振り込み手数料は無料である。掛け売りの際には、振り込み手数料が差し引かれて入金されるケースもあったので、この点ではプラスとなっている。

キャッシュレスの売上入金は、「Air ペイ」だと月に3回、「d払い」だと月2回、「PayPay」だと月1回だが、キャッシュレス比率は現状高くないので、入金の遅れは気にならない

が、同比率が高くなりすぎると、入金が遅れが経営に悪影響を及ぼすことになる。

「Air ペイ」の導入・設定は、動画等を参考にしつつ、自らする必要があるが、Instagramやフェイスブックでの情報発信で「iPad」を使うなど、ある程度ITツールの操作に慣れていたので、手間はほとんど感じなかった。高齢の経営者が導入するとなると、決済端末等の取り扱いに苦戦するかもしれない。

(c) データの利活用について

「Air ペイ」では、日別・月別・年別や時間帯別の売上データが蓄積されるが、キャッシュレス決済比率が低く、蓄積期間も短いため、ほとんど活用していない。

薄利多売の商売ではなく、リピーターが多いこともあって、データが見える化する必要性をあまり感じていない。毎年、売れ筋の商品は変わるため、その都度仕入れる商品を考えている。

レジ機能や売上集計・分析機能のある店舗向けのモバイルPOSレジ「Air レジ」を導入して「Air ペイ」と組み合わせることで、男女別や商品別等の購買データを自動集計して分析することができるが、来店客は女性が圧倒的に多いといった特徴があるので、有効な分析ができるのか疑問である。

(d) その他

表町商店街で使えるクレジットカード「おもてちょう VISA カードクレジット」は、ポイント還元事業が始まった際に加盟店申請に手間取って、顧客にポイントが付与されない事態となった。その点、「Air ペイ」は、店舗向けの支援を行う「キャッシュレス加盟店支援事業者（B型決済事業者）」として登録され、事務手続きなしで同事業に参加できたので助かった。

c. ご縁横丁（島根県出雲市）

(a) 「ご縁横丁」の概要

「ご縁横丁」は、出雲市の出雲大社の参道口の向かいに位置し、地元企業が運営する商業施設で、2012年に開業した。島根県産の木材や瓦を使った周辺の風情に調和する平屋建ての和風建物の間に、道幅3.5mの横丁を設けているのが特徴で、地下1階にはコインロッカー、お手洗い、無料休憩室も設けられており、地元の特産品を中心とした商品を販売する9店舗が軒を並べる人気スポットとなっている。

入居している店舗は決済サービス「Air ペイ」「Air レジ」を導入しており、蓄積した購買データ等を販売商品の見直しにつなげるなど施設運営に活用している。また、新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年5月には、商品を店舗前に並べてキャッシュレス決済で購入してもらう無人市「横丁GO」を始めた。

(b) キャッシュレスについて

ア. キャッシュレスを導入するきっかけ・経緯

「Air ペイ」「Air レジ」を導入した理由は、2019 年 10 月の消費税増税とそれに伴う軽減税率の施行により、各店舗がレジの買い替え等を迫られていたこと、また、ポイント還元事業への対応が必要であったことである。従来から付き合いがあった地元の情報処理サービス企業に相談したことを契機として、「Air ペイ」「Air レジ」を導入した。

店舗の中にはキャッシュレスは不要との声もあったが、施設運営会社が出雲大社前の商店街なのだから「出雲の顔」として対応する必要があると説明し、「Air ペイ」を 6 店舗、「Air レジ」を 9 店舗が導入した。30～40 代の若い店主が多かったこと、また、従来から店舗が対応していた地元の地銀系のクレジットカードの手数料が一律 4 %であり、「Air ペイ」の決済手数料に対する抵抗感が少なかったことから、導入についての理解を得やすかった。

検討に際しては、インターネット等で情報収集し、従来から付き合いのあった京都の四条、三条の商店街の取り組みを参考にした。「ご縁横丁」ではインバウンド比率が 10 %を切っていたため、インバウンド比率を高めるためにも、キャッシュレスの導入が必要だと考えた。

イ. キャッシュレス決済比率の推移

キャッシュレス決済比率は 2020 年 10 月で 22 %程度。高い時は 25～30 %程度であったが、6 月末にポイント還元事業が終了してから若干低下した。

キャッシュレス決済比率が低い原因としては、新型コロナの影響で首都圏や県外からの観光客が減った影響が大きい。首都圏や県外からの観光客のキャッシュレス決済比率が高い一方で、地元住民は現金での支払いが多く、キャッシュレス決済比率が低い。コロナ以前は、「ご縁横丁」では地元客が約 12 %、県外客が約 88 %だったが、4～5 月は新型コロナの影響で県外客はほぼゼロとなり、売上が前年比で約 95 %減少した。ほぼ地元客のみになったことが、キャッシュレス決済比率が下がった大きな要因と考えている。

なお、QR コード決済が増えてきているが、3 千円を超えるとクレジットカードの利用が多くなる。

ウ. キャッシュレス導入による効果

観光客は現金をあまり持ち歩かず、「ご縁横丁」の近くには A T Mもないため、キャッシュレスを導入したことにより、顧客満足度は上がった。総じて、「導入して良かった」というのが各店舗の意見である。

近隣の商店街は、それぞれがキャッシュレスを進めていくことになっているが、他の商店街でも「ご縁横丁」の実例を見て「Air ペイ」「Air レジ」を導入する店舗が出てくるなど、キャッシュレスの取り組みが徐々に広がっている。

エ. キャッシュレスを推進していく上での課題・問題点

キャッシュレスの導入により、すぐに売上に効果が現れるわけではない。運営会社としては、もっと売上で効果を出したかった。SNSを活用したプロモーションが追いついていないことが、うまく効果が出ていない理由だと考えている。また、顧客の約9割が観光客であったため、新型コロナの影響は非常に大きかった。

「Air ペイ」「Air レジ」とともにランニングコストはかからないものの、キャッシュレス決済には売上の数パーセントの決済手数料がかかる。従来、ローカルの観光客相手の商売は現金主義であり、各店舗も現金での支払いが主流であったため、2～4%という手数料は、各店舗にとって負担感が大きい。ただし、キャッシュレスを導入する動機として、新型コロナに対応した非接触型の決済手段であるという点は重視されている。

また、キャッシュレスを推進する上での課題は、決済事業者の選定である。決済手段が一元化されていないために、決済手段が増えるたびに、顧客に提示するホーム画面を変更しなければならず、現場に徹底するのが難しい。決済手段を一元化したポータルアプリがあればよいと思うが、そのようにはなっていない。

ネットワーク通信が不安定になり、顧客に迷惑をかけてしまうことがある点も課題である。また、「ご縁横丁」の周辺では交通系ICカードに現金チャージができないので、観光客は不便を感じているかもしれない。

キャッシュレスの導入によって顧客満足度は向上したが、現金決済よりもレジでの会計時間や売上等の集計作業に時間が余分にかかるケースがあるため、事業者側の従業員の満足度が上がったという実感はない。

(c) 無人市「横丁 GO」について

2020年5月の大型連休に向け、どの店舗も準備を進めていたものの、新型コロナの感染拡大により臨時休業を余儀なくされ、過剰在庫を抱えていた。そこで、新型コロナの感染拡大を防止し、顧客に安心して買い物を楽しんでもらいつつ、在庫商品を販売する方法として、商品を各店舗前の通路沿いに並べキャッシュレス決済で購入してもらう無人市「横丁 GO」を始めた。

きっかけは、米国のアマゾン社が同国内で始めた無人店舗「Amazon Go」の仕組みを面白いと感じたことである。しかし、「ご縁横丁」では設備投資の資金に限界があり、支払いまで完全に無人化することはできなかったため、出口近くの集中レジでスタッフ1人が待機し、「Air ペイ」「Air レジ」での支払いだけを手伝いする形とした。

なお、当地のような観光地では従来から閑散期や大雪などに見舞われて極端に顧客が少ない時に、いかに売上と人件費のバランスを取りながら運営していくかという課題を抱えていたが、無人市「横丁 GO」の取り組みには、そういった課題に対応するテストモデルとしての狙いもある。

(d) データの利活用について

「Air レジ」で会計すると、売上等の数字が自動的に集計され、売上データをリアルタイムで確認することができる。新型コロナの感染拡大前には、各店舗の店長が月に1回集まって店長会議を開催していた。6月以降は新型コロナの影響で店長会議は開催できていないが、ビジネスチャットアプリで売上データをもとにした情報交換等を行っている。売れた商品や売れなかった商品を発表し、販売商品の見直しにつなげているほか、異業種の話し合いの中で面白い商品が生まれることもある。例えば、地元客向けの商材として、子ども向けの古事記の絵本を作った例もある。

共有するデータを商品の入れ替え等に活用し、各店舗は小規模で小回りが利くため、トライ＆エラーを繰り返す形で店舗運営を改善している。例えば、浅漬けは日持ちしないために売れないことがわかり、商品を渋皮付きの甘栗に変えたら売上が増加したといった事例もあった。そういった成果についても、ビジネスチャットアプリで共有し、意見交換等をしている。

(e) 行政への要望等について

行政との連携は、現時点ではほとんどない。最近では新型コロナの影響も加わってECが伸びているので、「Air ペイ」を使ったECを促進するような施策があれば、中小店舗は助かるのではないかな。

d. ホテル菊乃家（広島県廿日市市）

(a) 旅館・ホテル管理システムについて

ア. 旅館・ホテル管理システムを導入する経緯等

ホテル菊乃家では、2015年に現社長の菊川泰嗣氏に交代するまでは、顧客の予約内容を手書きの台帳に記入し、それを旧式のシステムに入力していたため、転記ミスが多発していた。また、旅館内で情報を紙ベースで伝えていたため、大量の紙の保管スペースを必要としていた。菊川社長は、旧態依然とした旅館の業務を効率化、ペーパーレス化する仕組みを模索していた。

そのような中、㈱陣屋コネク트의宮崎社長が旅館・ホテル管理システム「陣屋コネク」をアピールするために宮島を来訪。その説明を受けた菊川社長は即座に同システムの導入を決断した。

神奈川県のお宿旅館「陣屋」は、自社用に開発したシステムを「陣屋コネク」として他の旅館に販売している。当時はサーバー型のシステムが主流であり、「陣屋」は旅館業界で先がけてクラウド型のシステムを導入していた。

サーバー型のシステムを構築する場合には、100～200万円程度の初期費用が必要となる。「陣屋コネク」は月額制のサービスであり、カスタマイズやオプションも含めて初期費用を50万円程度に抑えられたことも、同システムを導入した要因の一つである。

イ．旅館・ホテル管理システムの取り組み概要

「陣屋コネクト」はクラウド型の旅館・ホテル管理システムで、パソコン、スマホ、タブレットでIDとパスワードを入力すればスタッフが同じ画面を見ることができ、予約内容、顧客情報等のリアルタイム情報を、どこにいても共有できる。

「陣屋コネクト」の月額料金は、ID登録1人につき約4,000円（当時）とサポート代（導入当初は約5万円。サポート内容により金額が異なり、現在は約2万円）。同旅館では、支配人クラス及びリーダークラス計5名がID登録し、各リーダーが配下のスタッフに連絡・指示を行う体制とした。

従来は、情報が集約されるフロントから調理、配膳、清掃、営業、総務などの各セクションに、紙や口頭で連絡していたが、システムの導入に際して、各セクションの担当者が自らパソコンやタブレットでリアルタイムの情報を直接確認しながら業務を進めるよう、パートも含めて意識改革を徹底した。

「陣屋コネクト」導入にあたっては、あらかじめ年間スケジュールを組んで、計画的・段階的に準備を進めた。最初の3ヶ月は、並行して旧システムと手書きの台帳も残し、慣れてきた時点で手書きの台帳を廃止し、最後に「陣屋コネクト」だけにするという形で段階的に移行した。従来のシステムが残っていると、やり慣れた従来のやり方から脱却できないという社長の強い思いにより、本格稼働後は旧システムを完全に廃止した。

「陣屋コネクト」の導入と併せて、勤務管理についても改善を図った。時間帯別に業務を洗い出してスタッフの担当や仕事量を見直し、シフト表を作成した。

システムの導入のタイミングに合わせて、「親切な思いやりを持って／期待以上の価値を提供し／関わる全ての人をHappyにする」というクレド¹⁵を定めて業務の改善に取り組んだ。

ウ．旅館・ホテル管理システムの取り組みによる効果

スタッフが顧客の個人情報（リピーター情報、食べ物の好き嫌い・アレルギーに関する情報、お祝い事の情報など）を共有することで、接待係と顧客との会話がはずみ、おもてなし感を感じていただけようになった。

調理場に大型のモニターを設置して顧客の料理内容やアレルギーの有無などを確認しながら調理できるようになり、調理や仕入れの効率化が図られた。配膳係もタブレットの画面を見ながら効率的にテーブルをセッティングすることができるようになった。

また、清掃スタッフはタブレットの画面を見るだけで、顧客がチェックアウトした部屋がリアルタイムでわかり、以前のようにその都度フロントのスタッフに確認することなく、空いた部屋から効率的に清掃に入れるようになった。

最も効果があったのは、社内コミュニケーションの向上である。スタッフ間の情報連

¹⁵ 企業が大切にしている信条やポリシー、ありたい姿を、簡潔に記したもの。

携がスムーズになったことにより、「知らない」「聞いていない」というトラブルがなくなったことで、スタッフ間の人間関係が良くなり、離職率も低下した。情報を共有することでミスが減り、ミスが減れば叱られることも減るので、現場の雰囲気良くなり、若いスタッフも伸び伸びと仕事ができるようになった。それが時間や気持ちの余裕を生み、顧客へのおもてなしの向上につながっていった。その結果、楽天トラベルの旅館の評価ランキングで、2年連続で広島県1位となった。

宿泊当日の突然の予約にもスムーズに対応できるようになった。また、生産性の向上（スタッフの人数は変えず売上は1.5倍に）、売上アップなどの効果もあった。利益の増加に伴ってボーナスも増加し、社員のモチベーション向上にもつながっている。

ここで注目されるのは、「IT化」「デジタル化」がもたらした効果が、人間関係やスタッフのやり甲斐といった人間的、アナログ的な内容を多分に含んでいる点である。菊川社長は、顧客との関わりや「おもてなし」を大切にし、デジタルを駆使しながらアナログを伸ばす「デジタルとアナログの融合」を目指したいとの意向である。

エ．旅館・ホテル管理システムを運用する上での課題・問題点

料理人は料理の世界で生きてきた職人であり、ITは苦手という人が多い。導入当初は、同旅館の料理長もパソコンのマウスすら触ったことがない状況であったため、時間をかけてシステムの導入の必要性を理解してもらい、若手の担当者が付いてパソコンの操作方法から段階的に教え、システムの操作方法を覚えてもらった。別の旅館では、一度「陣屋コネクト」を導入したものの、料理長や接待長などの現場がついて行けず、結局元のシステムに戻した事例もあったそうである。

当初は完全ペーパーレス化を目指したが、紙は大幅に減ったものの、完全ペーパーレスには至っていない。手書きの方が便利の場合もあり、紙ベースの業務も残っている。

(b) キャッシュレスについて

クレジットカードのほか、交通系ICカードや各種QRコード決済に対応している。支払方法の大まかな構成比は、フロントでのクレジットカード決済が約5割、「楽天トラベル」「じゃらん」等の宿泊予約サイトでの事前のクレジットカード決済が約2割、残りの3割が現金となっている。インターネットでのクレジットカード決済は、ポイント（「楽天ポイント」など）が付くメリットがあるため、この2、3年で約2倍に増加した。QRコード決済での宿泊代金の支払いはほとんどなく、売店で少額の買い物に時々使われる程度である。

キャッシュレスは顧客の側のメリットが大きいと感じている。事業者側としては、キャッシュレス決済が増えても、完全に現金がなくなるわけではないので、扱う現金の量が減るものの、レジを締める手間はそれほど変わらない。多様なQRコード決済があるが、決済手段を増やすほど経理の事務負担が増加する。また、提携するクレジットカー

ドであれば決済手数料は 1.9%程度であり、QRコード決済は決済手数料が 3.5%程度とむしろ高い。現金だと決済手数料がかからず、現金回収期間がないのでありがたい。現金とクレジットカードしか受け付けていない旅館もある。

ポイント還元事業に際して、決済事業者が宮島で営業活動をしていたが、加盟する店舗は少なかったようである。宮島では高齢者が経営する店が多いことも、キャッシュレスが普及しにくい要因と考えられる。

(c) データの利活用について

当旅館は「人と人との関わり」に重点を置いており、顧客情報はスタッフ間で共有され、顧客との会話や「おもてなし」に活用されている。また、料理の数量や内容などが調理場の画面モニターで共有され、効率的な調理や適時・適量の仕入にも活用されている。

顧客データは蓄積されているが、それをDMなどの営業ツールに活用するには至っていない。また、当地は世界遺産の厳島神社がある「宮島」というブランドを有する特殊な地域であり、顧客データを活用して新たなプランを考案して集客するといった必要性には迫られていないようである。

(d) 新型コロナの影響について

2019 年 6 月から宮島のシンボルともいえる厳島神社の大鳥居の修繕工事が始まり、見ることができなくなったことにより、キャンセルも発生して宿泊客は 2 割程度減っていた。そこに新型コロナの影響が重なり、かなり厳しい状況であった。2020 年 5 月の宿泊客はほぼゼロで、地元自治体のクーポン等の効果で 6～7 月に少しずつ増加した。その後、「Go To トラベル」キャンペーンによりさらに増加して、10 月に前年比 90%程度まで回復し、11 月には前年を上回った。ところが、12 月に入ってから感染拡大によりキャンセルが続出した。年末や 1 月の 3 連休についても、いったんは満室になっていたものの、キャンセルにより空室が出ている状況である。

e. 東城町商工会（広島県庄原市）

(a) 取り組み概要

東城町商工会は、2019 年 4 月、電子マネー機能の付いた地域限定の IC カード「ほろかカード」を発行した。一番の特徴は、カード利用が可能な加盟店の手数料を地域で循環させる「地域循環型」である。QRコード決済大手の「PayPay」やクレジットカード等の決済事業者は、ほとんどが東京に拠点を置くため、地元加盟店が決済事業者に支払う決済手数料が旧東城町の外部に流出してしまう。一方で、電子マネー「ほろかカード」は地元商工会自らが決済事業者の機能を担うため、その決済手数料がそのまま地元商工会に入り、町外に流出しない。

商工会は、決済手数料収入を原資として、町内の小学生や高齢者の見守りサービスのほか、電動アシスト自転車の貸し出し事業等を通じ、ＩＣカード利用者に還元している。こうした取り組みにより、ＩＣカード利用者はポイントの付与される加盟店で買い物をするという好循環を生み出し、お金が域外に逃げない仕組みづくりに成功している。また、このように地域内の需要を循環させつつ、町内への観光客の呼び込みや「ふるさと納税」等の活用によって、外貨の獲得による地域経済の活性化にも取り組んでいる。

(b) 取り組みのきっかけ・経緯について

「ほろかカード」の前身となるのが、「トーエイカード」と「ニコニコカード」である。「トーエイカード」は、地元スーパーの(株)トーエイ（庄原市）のカードでポイントカード機能だけであった。「ニコニコカード」は、チャージ機能もあり、商店街で利用できたが、加盟店数は当初の 70 店舗から 19 店舗に減少していた。2015 年、「ニコニコカード」のシステムが 4 年後に更新時期を迎え、更新費用が多額であること、時代にマッチしていないことから、まちをあげて 1 つのカードに統一しようと機運が高まり、同年 4 月、東城町商工会による「地域通貨研究事業」が発足した。

この 2 つのカードの保有者がそのまま「ほろかカード」を作ったため、加入者は事業を開始して 3 ヶ月後の 2019 年 6 月末に 5,300 名余となった。しかし、7 月に入ると加入者の伸びはほとんどなくなった。その後、「加盟店でカードを作れるようにしてほしい」との要望が多かったため、16 店舗の加盟店に委託してその場でカードを作れるようにしたところ、ポイント還元事業が始まる前月の同年 9 月に加入者は 6,000 名程度となり、10 月には更に増えて 7,000 名に達した。人口約 7,500 人の 9 割を超える数に相当する人がカードを保有していることになる。

消費者は加盟店に「ほろかカード」の分からない点等を聞きに行くケースが多く、商工会から加盟店に対し事業内容やメリットなどをしっかり伝えつつ、本カードのメリットを享受できることが保有者の増加につながったと考えられる。一方、加盟店側は、全国的にキャッシュレス化の波が強まる中、このタイミングでキャッシュレスに対応しておく必要性を感じた事業者が多かったことが窺える。

なお、本 ＩＣカードシステムの整備には国（中国経済産業局）の補助金（補助率 2／3）を活用し、地元加盟店に設置する決済用タブレット端末（iPad）や管理システム、一般用 ＩＣカード、現金チャージ機等も整備した。

(c) 「ほろかカード」について

「ほろかカード」の事業は大きく分けて、①ポイントカード、②見守り機能、③ふるさと納税、④イベント事業、⑤観光事業、の 5 つである。

ア. ポイントカード

1 つ目はポイントカードとしての機能で、加盟店で 200 円を使うと 1 ポイント付与され、1 ポイント 1 円で買い物ができる。また、1 万円チャージすると 100 ポイント (100 円の電子マネー) が付与される (チャージ金額の上限は 5 万円)。東城町内にある約 140 店舗のうち、飲食店やスーパー等の 56 の加盟店で使用が可能である。

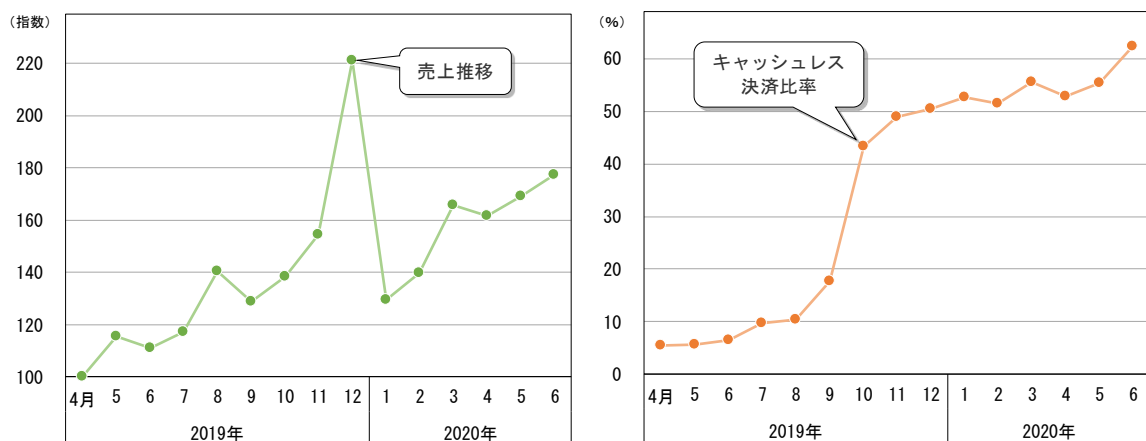
買い物に加えて、地域のイベントやボランティアへの参加でもポイントを獲得できるほか、中国電力㈱ (広島県広島市) の「エネルギーポイントサービス」とも連携し、毎月の電気料金で貯まったポイントを「ほろかカード」のポイントに変換することもできる。

キャッシュレス決済比率 (図表 2. 3) は、2019 年 4 月に 5.5%であったが、同年 12 月に 50.4%に上昇し、ポイント還元事業の終了する 2020 年 6 月には駆け込みもあり 62.4%に達した。その後、同年 8 月、9 月の同比率は低下しながらも 54%程度を維持し、キャッシュレス決済がある程度定着していることが窺える。

図表 2. 3 キャッシュレス決済比率と売上の推移

	2019年										2020年					
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	
売上推移	100.0	115.5	111.2	117.1	140.6	128.8	138.4	154.6	221.1	129.6	139.9	165.8	161.7	169.0	177.4	
キャッシュレス決済比率	5.5%	5.6%	6.5%	9.8%	10.4%	17.7%	43.4%	48.9%	50.4%	52.7%	51.4%	55.5%	52.9%	55.4%	62.4%	
売上対前年同月比	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	161.7%	146.3%	159.5%	

* 売上推移は、2019年4月の全ての加盟店におけるカード会員の売上高を基準値とする。



イ. 見守り機能

2 つ目は見守り機能で、子ども向けと高齢者向けの 2 種類がある。子ども向けについては、東城小学校にカードリーダーを設置し、児童約 250 名のうち約 200 名がカードを保有している。登下校時や児童クラブへの到着時に子ども専用のカードをカードリーダーにかざすと、保護者に安全情報のメールが自動送信され、子供の登下校等の時間がわかる。メールが届くと、保護者のカードに 1 ポイント付与される仕組みで、保護者から

安心できるシステムだと好評を得ている。

高齢者の見守りについては、1週間以上カードの利用がない場合に、登録した子どもや親戚などに安否確認のメールが自動的に届く。また、高齢者にビーコン¹⁶を渡しておき、その高齢者が加盟店のタブレットの近く（5～10m以内）を通った際に通過履歴が残るシステムも稼働する準備ができています。課題は認知度の低さで、社会福祉協議会や市の担当課（民生委員）と連携し、介護サービス利用者やその家族等に活用を勧めていく方針である。

ウ. ふるさと納税

3つ目は「ふるさと納税」における活用で、「ふるさと納税」の納税者に、東城町の地場産品の購入に使えるポイントを返礼品の代わりに渡すことを庄原市と協議している。

エ. イベント事業

4つ目は、決済手数料を原資とするイベント事業の実施である。「ほろかカード」の年間決済金額は15億円弱で、その1%の1,500万円程度の決済手数料が商工会に入る。商工会はその手数料収入を元手に、カードへのチャージで増える電子マネーを5倍（通常1万円で100円付与されるところを500円付与）、あるいは購入時のポイントを5倍（通常200円で1ポイント付与されるところを5ポイント付与）にするキャンペーン等を実施している。また、商工会の行う抽選会の抽選券（10枚で1回抽選可）の代わりにカードのポイント（100ポイントで1回抽選可）を使えるようにしたところ、非常に好評だった。

1%の決済手数料は、カードの導入前に実施した調査事業のアンケートや広島経済大学の教授の分析結果等に基づき設定した。年間決済金額は想定を大きく上回っている。現金をチャージして使うカード払いのキャッシュレス決済比率が約50%に達し、そのために捻出する費用（1万円のチャージで商工会は100円の費用を負担）が予想外に多く、中長期的に手数料が上がる可能性がある（1.2～1.5%程度）。手数料を上げた場合、年会費（12,000円）や月額使用料（3,000円）はカットすることになる。

なお、商工会は営利団体ではないため、余った手数料収入を加盟店に分配することができず、基本的にはイベント等で消化しきれない事業費は、地域のお祭り等に寄付する形で使い切っている。

オ. 観光事業

5つ目は観光事業で、観光客向けのカードを発行して道の駅等で販売し、ポイントを

¹⁶ 信号を発信して位置を特定する技術、また同技術を使った端末。「iPhone」「iPad」等でも利用可。

集めることのできるスマホアプリも開発した。2019 年度には、経済産業省の「商店街活性化・観光消費創出事業」を活用して、東城町を紹介する観光客向けのパンフレットや映像を作ったほか、道の駅などにデジタルサイネージを設置するなど、観光客を商店街等に誘客する事業を実施した。

(d) 「ほろかカード」の事業展開による効果について

「ほろかカード」の事業開始後、地域外に出ていた買い物客がカードのメリットに気づき、町内の店舗に戻る動きがみられる。また、近くに大きなショッピングセンターが立地しておらず、元々消費が地域外に大きく流出する地域ではない。これに加えて、新型コロナの感染拡大によって、隣接する岡山県新見市や、広島県内の広島市や福山市等へ買い物に出向く人が減少し、町内で買い物する人が増加したとみられる。地域の人口は減少傾向を辿って過疎化が進む中、売上が減少するのが当たり前だと考えている事業者も多いが、コロナ禍でも売上が減少せずに横ばいを維持あるいは増加していることに驚く事業者も少なくない。

外貨の獲得については、東城町は町中心部から岡山県境まで車で 5 分程度と隣接しており、東城町外のカード保有者も多い。また、バス会社や観光会社からの依頼で、広島市や福山市からバスで東城町に観光に来る人に対し、3,000 円分のポイントを付与した観光用カードを作り、300 枚程度の販売実績がある。

(e) 高齢者に対するカード利用の促進について

ポイント還元事業が 2019 年 10 月に始まった当初、地元の高齢者からは「キャッシュレスは若者の文化」「我々高齢者には関係ない」と、「ほろかカード」の利用に消極的な意見も多く聞かれた。しかし、加盟店の努力もあって、まずカードを作って実際に使ってもらった。実際にカードを使って 1 回覚えてしまうと「簡単で我々でも使える」との意見が多くなった。加盟店は高齢者に対し、2 ヶ月に 1 回、年金が支給された際にカードへのチャージすることを勧めるなど利用促進に努めている。加盟店の事業主は高齢者が多く、利用者と同一高齢者の視点でカードのメリット等を伝えることができている点が、高齢の利用者に受け入れられているポイントとなっている。実際の購買者と同様に、キャッシュレス決済でも 65 歳以上の比率が最も高く、「ほろかカード」の一番の強みは高齢者に普及している点だと認識している。

また、商工会が運営主体であることも、高齢者を中心にカード保有に対する安心感を与えている。「VISA」「PayPay」等だと利用を避ける高齢者も多いとみられる。また、東城町には年に 1 回、「お通り」という江戸時代の大名行列を今に伝える伝統行事があり、そこで、「母衣」（ほろ：元々は背中に背負って敵の弓矢から身を守る武具で、それに装飾を施したもの）がお披露目される。「ほろかカード」のキャラクターである「ほろんちゃん」は、この母衣を模したデザインになっている。地元住民が馴染みやすいデザイン

であることも、普及の進んだポイントだと認識している。

(f) 今後の事業展開について

今後の動きとしては、①マイナポイント事業、②広域化、③データ利活用の3つである。

ア. 「マイナポイント事業」

1つ目は「マイナポイント事業」で、「ほろかカード」をマイナポイントの受け皿として利用している。庄原市は、マイナンバーカードやIDの発行は行うが、中立的な立場で特定の決済手段を支援することはできない。そこで、商工会がブースを設けて、高齢者等の申し込みの手続きをサポートしている。また、通常は20,000円チャージすると5,000ポイント付与されるが、独自に1,000ポイント上乗せし、合計6,000ポイントを付与している。

イ. 広域化

2つ目は広域化。この「ほろかカード」のシステムを活用し、庄原市全域から加盟店を募って、市共通のカードを発行できるよう、市と協議を進めている。商工会では対応の難しい健康ポイントの発行、カードによる税金の支払い等を構想中である。なお、庄原市は、2021年3月、新型コロナ対策の一環として、住民全員に1万円のプレミアムポイント付きのキャッシュレス決済カードを配布した。当初の加盟店は市内200店を見込み、将来的には300店程度に増やすことを目指す。既存の「ほろかカード」会員の希望者には同カードに1万円を付与する。

府中市等の自治体は「PayPay」とキャンペーンを展開しているが、決済手数料が地域外に流出してしまう。また、購買データも「PayPay」側に蓄積され、地元には残らない。庄原市の人口は約34,000人で、全員が同じカードを保有すれば、交通量や移動経路等のデータが一定程度蓄積される。そうした購買データと庄原市の保有するデータを組み合わせることで、市民主導によるまちづくりが展開できる。

事業の横展開については、「地域循環型」をコンセプトに掲げていることもあって、市外の自治体とシステムを連携した場合、「ほろかカード」が他地域で使えて良いのか、新しく導入する地域の住民が「ほろかカード」を保有していた場合、使って良いのかという問題が生じる。したがって、システムを共通化するのではなく、各自治体が独自のカードの仕組みを作り、祭りやイベントの際に共通で使える、あるいは観光カードだけお互いの地域で使える、といった方向で横展開を進めていく方針である。

ウ. データの利活用

3つ目のデータの利活用については、キャッシュレス決済比率がポイント還元事業の

期間中と期間終了後でどのように変化しているのか、といった分析を今年度採択された中小企業庁の「経営発達支援計画」の事業の一環として検討し、加盟店の支援につなげていく予定である。購入金額、平均単価、男女別の購入点数のほか、顧客が買い物をした店舗の履歴をマップ上にプロットして線で結ぶなど、様々な形でデータの利活用に取り組む方針で、現在、商工会が各種データを分析している。

加盟店からは、「顧客管理ができるようになった」「顧客の購買行動（来店頻度や単価）を把握することで、売り方が変わった」という声が寄せられている。

データの種類については、購入者、日時、金額、購入場所を把握できるが、システムの手続きの制限もあって、購入商品までは分からないため、顧客のニーズや売れ筋を分析することは難しい。なお、地元スーパーの㈱トーエイは、独自にPOSレジを導入して購入商品が把握可能で、データ分析会社に依頼してデータ分析を行っている。

データを利活用できる人材の育成については、2020年4月、公立大学法人県立広島大学（広島市）の教授10名と産学官連携による事業展開を協議した。同大学の学科が一新され、学生が地域に密着した授業を1年間受けることが単位の条件になったので、「ほろかカード会」に入会した学生にイベントを考案してもらうことになった。当面は商工会の保有するデータを自治体（広島市）と同大学に提供して、データの見える化によって今後の事業展開に役立ていく方針である（現在、新型コロナの影響で協議は中断している）。

(g) 取り組みを推進する上で活用した行政の支援策について

「ほろかカード」の初期のシステムを構築する際に、中国経済産業局の「地域・まちなか商業活性化支援事業（地域商業自立促進事業）」（2018年度）を活用し、総事業費5,200万円のうち3,100万円の補助を受け、決済端末やカード等の事業整備の多くを補助金で賄うことができた。

また、今年度実施している電動アシスト自転車の貸し出し事業（65歳以上のカード会員に5台貸し出し）については、経済産業省の「多様なモビリティ導入支援事業費補助金」で3分の2の補助が適用された。この事業では、カードの購買データと電動アシスト自転車のGPSデータ（行動範囲等）をクロス分析し、地域経済への寄与度を調査する予定で、同カードを基軸として様々な方面で事業が展開できている。

f. 尾道市役所（広島県尾道市）

(a) 窓口でキャッシュレスを導入するきっかけ・経緯について

尾道市は2020年10月1日から、市役所本庁舎窓口での住民票写し等の証明発行手数料をキャッシュレスで支払うことのできる決済端末を導入した。

ポイント還元事業によって、官民によるキャッシュレス化が進む中、尾道市では、「Society5.0」の実現及びスマートシティ推進にかかる取り組みの一環として、市民の

利便性向上の観点から、庁内でもキャッシュレス化を推進導入すべきとの声が高まっていた。

そんな折、2020 年 2 月から新型コロナが猛威を振るい始め、この対策の一環として、厚生労働省が 2020 年 5 月に「新しい生活様式」の一つとして電子決済での買い物を挙げたこともあり、証明発行に係る住民との接触時間の短縮に効果的であることから、尾道市としてもキャッシュレス端末の導入について本格的に模索し始めた。

尾道市としては、新本庁舎（2020 年 1 月移転）のすっきりした窓口のスタイルにマッチし、かつ運用がシンプルな一体型のキャッシュレス決済端末を探していたが、三井住友カード㈱（東京都）の決済端末「stera terminal（ステラターミナル）」の発売情報を得て、その動きが加速することとなった。

全国的にも自治体窓口でキャッシュレス化が進みつつあり、電子マネーやQRコード決済など、複数の決済サービスが使える自治体もある。ただし、そうした自治体では、決済サービスごとに専用機器や付属品等を設置する必要があるため、また、入金もブランドごとにバラバラで管理が煩雑となる。

決済端末「stera terminal」は、クレジットカード、電子マネー及びQRコード決済の主要ブランドに 1 台で対応、かつ一元管理できることから、同市はこの端末を試験的に導入するに至った。

(b) キャッシュレス決済端末の概要について

キャッシュレス決済端末「stera terminal」は、三井住友カード㈱がパナソニック㈱（大阪府門真市）と共同開発し、自治体窓口への設置は尾道市役所が初めてとなる。市民課と収納課に 1 台ずつ設置し、住民票の写しや所得証明等の発行手数料をキャッシュレスで支払うことが可能となっている。

決済時の読み取り方法としては、「通す」「挿す」「タッチ」の 3 種類に対応している。

2020 年 12 月 1 日時点で使える決済手段としては、クレジットカード（8 ブランド）及び主要電子マネー（7 種類）の計 15 種類だが、順次、「PayPay」「au PAY」等の QR コード決済を導入し、最終的には 25 種類のブランドの決済が可能となる予定である。

(c) 自治体窓口におけるキャッシュレス導入による効果について

自治体窓口におけるキャッシュレス導入の効果としては、現金でお釣りを渡すよりも職員の事務手続きが簡素化され、来庁者の待ち時間短縮につながっている。また、内部統制の観点から、釣り銭の渡し間違いの防止になると期待している。

来庁者は様々な決済方法を選択できるメリットがある（2020 年 12 月末現在、一部の QR コード決済が未対応）。今のところ、イオンリテール㈱の商業施設「イオンスタイル尾道」が近くにあることから、電子マネー「WAON」や、㈱セブン&アイ・ホールディングスの運営する「nanaco」による支払いが比較的多い。

さらに、キャッシュレス決済端末運用に係る事業費は、決済手数料のみで比較的少額なものであったが、導入がマスコミ報道されたこともあって、全国の自治体等から問い合わせがあり、予想外に大きなPR効果を生んでいる。

今後、全庁的に拡大していくためには、各施設のインフラや決済手数料の支払見込み等を踏まえた費用対効果の検証が必要となる。

(d) 自治体窓口でキャッシュレスを推進する上での課題について

自治体窓口においてキャッシュレスを推進する上での課題の一つに、認知度の向上が挙げられる。多くの市民は窓口に来るまでキャッシュレス決済ができることを知らず、電子マネーの「WAON」「nanaco」等のチャージ額が不足するケースも目立つ。

現在、広報誌やホームページでキャッシュレス決済のPRを進めているほか、来庁者の手数料支払い時に、キャッシュレス決済利用の声掛けを行い、その普及に努めている。なお、初年度半年間のキャッシュレス決済比率は5%から10%程度を想定している。

今後は、前述したスマートシティ推進の一環として、尾道市の管理する観光施設や支所等でのキャッシュレス決済の拡大も検討すべきだと考えられるが、対象となる施設によって必要な設備（POSレジ、自動釣り銭機等）が異なることから、コストパフォーマンスを考えるとなかなか積極的になれない面がある。

また、高齢化の進んだ地域では、現金志向が根強く、現段階ではキャッシュレス決済の利用自体があまり見込まれず、自治体における事務の効率化にもつながらないのではないかと考えられる。

民間でのキャッシュレスの一層の推進、地域型電子マネーとの連携及び他の自治体におけるキャッシュレスの取り組みが波及効果を生むものと期待している。

(e) その他のキャッシュレス推進の取り組みについて

尾道市では、その他のキャッシュレス推進の取り組みとして、2019年4月からスマホアプリによる税金や国民健康保険料等の公金の電子決済サービスを開始している。これは、スマホアプリを立ち上げコンビニバーコードを読み込ませることで公金の電子決済払いに対応したもので、最近では口座振替を除く自主納付の総件数の3%程度がスマホアプリによる決済となっている。

また、同市では、口座振替の促進にも取り組んでおり、2019年10月から「Pay-easy（ペイジー）」口座振替受付サービスを導入し、口座振替に電子決済の仕組みを導入している。収納に要する経費を勘案すると口座振替が最もコストパフォーマンスが良く、電子納付の促進と合わせて口座振替の促進にも力を入れている。

さらには、尾道市立市民病院では2019年10月にはクレジットカード決済を導入するとともに、尾道市立美術館では、2020年2月から「PayPay」「楽天ペイ」が利用可能となっている。

中国地域の小売流通・観光関連事業者による
キャッシュレス導入、データ利活用に向けた方策検討調査
(地域の生産性向上と活性化に向けて)

報 告 書

令和3年3月31日 1版1刷

編集・発行 公益財団法人 中国地域創造研究センター

(〒730-0041 広島市中区小町4番33号)

本書の一部または全部の無断転載、複写などを禁止します。

