

アメリカ小売業におけるユニファイドコマースの現在地

オムニチャネルの次へ、 店舗とデータを束ねる経営基盤



Global Digital Visionary 平林 周

NRF2025から2026にかけてアメリカ小売業を見ていて強く感じたのは、ユニファイドコマースがもうオムニチャネルの延長線上の話ではなくなっていることです。事業運営そのものを設計し直す、いわば経営の根っこのテーマとして語られていました。

日本ではこれまで、オムニチャネルという旗のもとで、店舗、EC、アプリ、会員サービス、配送を互いに連携させる取り組みが進んできました。NRFで見たアメリカ企業の動きは、そこから一段先へ進んでいます。複数のチャネルを持つだけではありません。在庫、注文、顧客ID、決済、配送、返品、広告、会員プログラムまでをひとつの仕組みとして動かし、どの接点からでも同じ顧客理解と取引状態を参照できる。そこを本気で目指していました。私の見立てでは、ユニファイドコマースは消費者に便利な買い物体験を届けるためだけの仕組みではありません。店舗、物流、データ、会員、広告、AIを横断でつなぎ、小売業としての意思決定と実行のスピードを上げるための経営基盤です。本レポートでは、Walmart、Target、Amazonの動きを軸に、現地で見聞きしたことを私なりに整理してみます。

オムニチャネルの次に来るもの

オムニチャネルは、店舗、EC、アプリ、SNSといった複数の顧客接点を整える考え方です。ユニファイドコマースはその一步先で、接点を裏側で支える基幹データと業務オペレーションまで一体化させます。

たとえば、ある人がアプリで商品を探し、店舗の在庫を確かめ、店頭で受け取り、後日返品したり買い直したりする。企業から見ると別々のチャネルの出来事に見えますが、その人にとっては一続きの買い物です。この一続きの体験を分断させない。そして企業側も、同じ顧客情報、同じ在庫情報、同じ注文情報を見ながら対応する。これがユニファイドコマースの肝だと思います。

NRF2025では、AI、顧客体験、ブランドロイヤルティ、データ基盤の整備が大きなテーマでした。2026になるとさらに進んで、AIエージェントが購買に関わることを前提に、検索から発見、決済、配送、購入後の支援までをつなぐ共通プロトコルの話が前面に出てきました。議論の重心が、画面設計やアプリ機能から、事業基盤、データ基盤、そしてAI時代の取引プロトコルへと移っている。ここにアメリカ小売業の現在地がよく表れていると感じます。

店舗は消えない。ネット注文をさばく拠点に変わっていく

NRFで強く感じたのは、店舗の価値が静かに定義し直されていることです。ECが伸びれば

店舗の出番が減る、という単純な話ではありませんでした。むしろ店舗は、売場であると同時に、在庫拠点、受取拠点、即配拠点、返品窓口、会員接点、広告接点と、役割を増やしています。

Walmartは店舗を起点にした配送網を強化し、同日配送のエリアを広げています。店舗が単なる販売の場ではなく、地域に密着して、ネット注文の出荷や店頭での受け渡しを一手にさばく拠点として働いている。注文を実際に形にして届ける役目、いわゆる履行を、店舗が担い始めているわけです。ここが面白いところです。店舗在庫を可視化し、配送できる範囲を地理データで最適化し、短時間配送やドローン配送まで組み合わせることで、EC専門にはない強みを出しています。

Targetも同じ方向です。ネット経由で入った注文の多くを、実は店舗から出荷したり、店頭で受け渡したりしています。店舗在庫を使うことで配送時間を縮め、配送コストを抑え、利便性を高めている。Target Circle 360やShip+を通じて、会員、配送、外部小売へのアクセスを束ね、店舗を中心にしながらデジタルの経済圏を広げています。

Amazonも、単なるEC企業という見方では捉えきれません。地域配送網、同日配送拠点、食料品配送、Buy with Prime、AI購買支援のRufusを組み合わせ、買い物体験全体を統合しています。自社サイトの中だけでなく、外部のECサイトにまでPrimeの配送とチェックアウト体験を広げているのが特徴です。

日本の小売業にも同じことが言えると思います。店舗を売場としてだけ見るのをやめ、地域の生活者接点を支えるオペレーション拠点として設計し直す。とりわけドラッグストア、食品スーパー、ホームセンターのように生活圏に根を張った業態では、店舗を起点にしたユニファイドコマースは大きな伸びしろを持っています。

在庫可視化と履行の最適化が、競争力の芯になる

ユニファイドコマースを支える土台のなかでも、とりわけ大事なのが在庫可視化です。どの商品が、どの店舗に、いくつあって、いつ受け取れて、いつ届くのか。これを正確に掴めなければ、買い物体験そのものが成り立ちません。

アメリカでは、在庫可視化と配送最適化が、売上を伸ばすためだけでなく、収益性を改善する手段として扱われています。Walmartは店舗起点の配送を強化し、ECの成長、広告の成長、会員価値の向上と連動させています。Targetは店舗履行と同日配送を会員価値の中心に据えました。Amazonは、配送を速めることでコンバージョン率や再訪頻度が上がるという考え方をはっきり打ち出しています。

ここで見落としたくないのは、各社が配送スピードだけを競っているわけではない、という点です。短時間配送を本当に成立させるには、在庫精度、注文管理、店舗スタッフの作業設計、ピッキングの正確さ、配送原価、返品管理までを一体で組まなければなりません。表面だけ同日配送をうたっても、裏側の在庫精度や店舗運用が追いつかなければ、欠品やキャンセル、店舗の負荷、利益の圧迫がそのまま跳ね返ってきます。

日本企業が学ぶべきは、配送サービスを一つ足すことではありません。在庫、注文、店舗作業、配送、返品までを地続きの業務として設計することです。

顧客データの使い道は、CRMを超えていく

NRFで見たユニファイドコマースのもう一つの特徴は、顧客データの使い道がぐっと広がっていることです。これまでの顧客データ活用といえば、CRMやパーソナライズが中心でした。いまのアメリカ小売業では、顧客データが広告、会員、マーケットプレイス、AI検索、商品提案、購買支援へと展開されています。

Walmart ConnectやTarget Roundelに代表されるリテールメディア事業は、購買データを広告価値に変える仕組みです。AmazonのRufusやBuy with Primeは、商品データ、購買履歴、配送能力、会員情報を掛け合わせ、検索から購入までの体験を一段引き上げています。Targetでは、会員プログラム、配送サービス、マーケットプレイス、広告事業が連動し始めました。ポイントカードやアプリ会員の延長ではありません。会員の購買頻度、配送利用、外部小売の利用、広告接触、マーケットプレイスでの購買を、ひとまとめに捉える経済圏づくりです。

日本の小売業も、ID-POS、アプリ、EC、調剤、広告、メーカー施策をバラバラに管理する段階から抜け出す必要があると思います。顧客IDを軸に、購買、来店、閲覧、会員、広告接触のデータをつなぎ、メーカーや卸とも連携できるデータ基盤へ育てていく。そこが分かれ目になります。

ロイヤルティと決済は、来店頻度を上げる装置になっている

アメリカでは、ロイヤルティプログラムと決済が、単独の機能ではなく、購買頻度と顧客接点を高めるための装置として一体化しています。

Target Circle 360は、同日配送、複数の小売業者へのアクセス、会員特典、先行アクセスを組み合わせ、生活導線のなかに入り込んでいます。単なるポイント還元ではなく、時間の節約、配送の便利さ、買い物の選択肢の広がりを価値として差し出している。

GoogleとWalmartがNRF2026で示したUniversal Commerce Protocolの議論も見逃せません。AIエージェントが商品探しや購買判断に関わる時代になると、誰が販売者としての責任を負うのか、どの決済なら安全に実行できるのか、どの顧客情報を共有するのか。この設計がにわかに重みを増します。ユニファイドコマースは、顧客接点の統合にとどまらず、AI時代の決済と販売責任の設計にまで踏み込み始めています。

日本企業にとっても、ロイヤルティ、決済、配送、アプリ、広告を別々に考えるのではなく、顧客の購買頻度と継続利用を底上げする統合基盤として設計することが必要になります。

Walmart、Target、Amazonの違いに見える戦略の方向

Walmartは、店舗網、物流網、在庫データ、地理空間データ、AIを組み合わせ、店舗起点の即配モデルを強化しています。強みは、リアル店舗を土台にした実行力です。店舗を地域配送の拠点として定義し直し、会員、広告、ECの成長へつないでいます。

Targetは、店舗履行、会員サービス、Shipt、Roundel、Target+を組み合わせ、会員の経済圏を広げています。強みは、ブランド体験と会員価値を一体で設計しているところ。店舗、デジタル、ソーシャル、配送、広告を、一つの顧客体験として束ねています。

Amazonは、配送速度、Prime、Buy with Prime、Rufusを組み合わせ、自社サイトの内も外も買い物体験を広げています。強みは、外部ECサイトにまでPrime体験を伸ばす接続力と、AIによる購買支援です。

三社に共通するのは、アプリやECを単体で磨いているのではなく、店舗、配送、会員、広告、AIを一体で設計していることです。一方で、効かせどころは三社三様です。実行層のWalmart、会員層のTarget、外部接点とAI購買支援のAmazon。同じユニファイドコマースでも、勝ち筋の置き方がはっきり分かれています。

技術は、五つの層で捉えると見通しがよい

ユニファイドコマースを技術の側から整理するなら、五つの層に分けて考えると見通しがよくなります。

- ①顧客接点層：Web、アプリ、店舗、SNS、AIアシスタントなど顧客が企業と出会う入口。
- ②コマース統合層：検索、発見、価格、カート、会員、決済、配送、返品方針を制御。
- ③基幹取引層：POS、決済、ロイヤルティ、返品管理など、取引を成立させる仕組み。
- ④データ統合層：顧客ID、商品属性、在庫、注文履歴、購買履歴をひとつに束ねる層。
- ⑤実行層：店舗、物流センター、ラストマイル配送、逆物流、返品対応など、現場で実際に体を動かす層。

日本企業でDXを進めるとき、顧客接点層のアプリやWebだけをきれいにしても、基幹取引層やデータ統合層が分断されたままなら、ユニファイドコマースにはなりません。逆に基幹システムだけ刷新しても、顧客接点や店舗業務に届かなければ成果は見えてこない。要は、五つの層を段階的につなぎ、経営指標と現場のオペレーションを同じ向きにそろえることです。

日本企業の現実的なロードマップ

日本企業がユニファイドコマースに取り組むなら、いきなりAIエージェントや高度なパーソナライズから入るのは得策ではありません。NRFで見た先進事例も、表向きはAIや高速配送が目を引きますが、その足元には在庫、注文、顧客ID、商品データの整備があります。まず半年のうちに着手したいのは、商品マスタの統合、在庫精度の改善、顧客IDの統合です。どの商品を、誰が、どこで、どう買っているのかを正確に把握できる状態をつくる。ここが出発点になります。

次の一年では、OMSとPOSの連携、BOPISや同日配送の設計、店舗起点の履行KPIの整備を進めます。店舗を履行拠点として機能させるには、店舗スタッフの作業設計と評価指標もセットで要ります。二年のうちには、ロイヤルティと決済の統合、返品と逆物流の可視化、広告とマーケットプレイスの収益化に取り組みたいところです。このあたりで初めて、顧客データを自社の収益基盤として使える段階に入ります。三年のうちに、AI検索、対話接点、外部プロトコルとの接続、エージェントコマースの運用を視野に入れる。ただし、AIは基礎データが整っていないければ実力を出せません。AIに手を伸ばす前に、データと業務プロセスを整える。順番を間違えないことが肝心です。

評価はROI単独ではなく、複数のKPIで

ユニファイドコマースの効果をROIだけで測るのは、正直なところ無理があります。一つの施策ではなく、在庫、配送、会員、広告、購買体験、店舗業務にまたがる基盤投資だからです。見るべき指標は、在庫精度、欠品率、キャンセル率、配送原価、同日配送比率、店舗起点の履行比率、CVR、再訪率、会員継続率、広告収入、会費収入、NPSなど。これらを組み合わせて評価する必要があります。

Walmart、Target、Amazonにしても、ユニファイドコマースの成果を単純な利益率だけで語ってはいません。配送到達率、配送速度、EC売上の成長、会員収入、広告収入、CVR、利用者数といった中間KPIを積み上げながら、成果を説明しています。日本企業も、短期の売上効果だけを追うのではなく、顧客接点の統合、店舗業務の効率化、配送コストの最適化、メーカー向けの広告価値の向上を、総合的に見ていくべきだと思います。

これからの焦点は、AIエージェント、逆物流（リバースロジスティクス）

NRF2026でとりわけ重要だと感じたのは、AIエージェントが購買行動に入ってくる前提で、ユニファイドコマースが定義し直され始めていることです。これまでは人がアプリやECサイトで商品を探し、比べ、買っていました。これからは、AIエージェントが条件に合う商品を探し、在庫や価格を確かめ、候補を差し出し、場合によっては決済まで手伝う時代になります。そのとき効いてくるのが、商品データ、在庫データ、価格データ、配送条件、返品条件、顧客の同意、決済権限が正しくつながっているかどうかです。AIエージェントに安全に購買を任せるには、企業側のデータ基盤と取引ルールが整っていなければなりません。返品や再販、再資源化といった逆物流も、ユニファイドコマースの射程に入ってきます。返品は単なるコストではなく、顧客維持、収益回収、サステナビリティの接点でもあります。購入前から購入後、返品、再販、再資源化までを一体で扱える企業が、これから競争力を高めていくはずです。

さいごに

NRF2025から2026にかけて見えてきたユニファイドコマースの本質は、顧客体験の統合だけではありません。企業の業務、データ、収益モデルそのものの統合です。

日本企業が学ぶべきは、アプリを増やすことでも、ECを強くすることでも、AIを単体で入れることでもないと思います。まず、商品、在庫、注文、顧客ID、決済、配送、返品を横断で見られる状態をつくる。そのうえで、店舗を地域の履行拠点として定義し直し、会員プログラム、広告、メーカー連携、AI活用へと段階的に広げていく。この順番が大事です。小売業にとって、店舗はこれからも競争力の中心であり続けます。ただし役割は売場だけではありません。受取、即配、返品、会員接点、広告接点、地域データの取得拠点へと進化していきます。この店舗の捉え直しこそ、日本でユニファイドコマースを実装するときの最大のポイントだと考えています。

私としては、ユニファイドコマースをシステム導入プロジェクトとして扱うのではなく、小売業の事業構造改革として捉えるべきだと思っています。現場、データ、顧客、メーカー、物流、広告を一体で設計し、生活者には便利で、企業にとっては収益性の高い買い物体験をつくる。それがこれからの小売DXの中核になります。NRFで得た一番の学びは、アメリカ小売業がすでに、店舗、EC、会員、広告、AIを別々に考える段階を抜けている、ということでした。日本の小売DXも、個別施策の積み上げから、顧客を中心に据えた統合基盤づくりへと、舵を切るときが来ています。