

DXは経営、小売DXは構造設計

POSからAIエージェントまで、 生活者価値を持続的に生み出す小売DXの進め方



Global Digital Visionary 平林 周

小売業のDXは、単にアプリを作ることで、AIを導入することでもありません。私は、DXは経営そのものだと考えています。なぜなら、DXとはデジタル技術を導入することではなく、企業がどの顧客に、どの価値を、どのような仕組みで継続的に提供するのかを再設計する取り組みだからです。

その中でも小売DXは、より実務に近い構造設計です。店舗、アプリ、EC、広告、調剤、メーカー接点、従業員業務、経営判断までをつなぎ、生活者をより深く理解し、顧客価値を持続的に提供する構造を作ること。これが小売DXの本質です。

つまり、DXは経営であり、小売DXは構造設計である。この前提に立たなければ、アプリも、CDPも、リテールメディアも、AIも、単発の施策で終わってしまいます。ただし、ここで重要なのは、すべてを一気に進めようとしません。私の経験上、小売DXは構想だけでは進みません。投資回収、現場負荷、データ品質、組織体制、顧客価値を見極めながら、最も効果が出やすい領域から小さく始め、成果が出たものを横展開していく必要があります。

1. POS分析からID-POSへ、そしてデータ統合へ

小売業のデータ活用は、まずPOS分析から始まりました。POS分析は、何が売れたかを見るためのものです。商品別、店舗別、時間帯別、カテゴリ別に売上や点数を確認し、売場改善、発注、販促判断に活用されてきました。しかし、POSだけでは誰が買ったのかが見えません。

そこで重要になるのがID-POSです。ID-POSによって、購買行動を顧客単位で把握できるようになります。新規顧客、リピート顧客、併買傾向、離反、購買頻度、購買単価などを分析できるようになり、販促やMDの精度は大きく高まります。ただし、ID-POSもゴールではありません。

生活者は一つの小売業の中だけで行動しているわけではありません。店舗、アプリ、EC、広告、SNS、メーカー接点、調剤、ヘルスケアなど、複数の接点を横断しています。そのため、これからの顧客理解は、ID-POSを起点にしながら、アプリ会員データ、広告接触データ、アンケート、サードパーティーデータ、調剤データ、外部データを安全に統合する段階に入ります。ID-POSは顧客理解の終着点ではなく、生活者全体を捉えるデータフュージョンの出発点です。CDP、クロスID、データクリーンルーム、デジタルツイン、同意管理を組み合わせ、分断された購買・行動・接点データを統合することが重要になります。

【現実的な導入条件】

ここで経営層が見るべきポイントは、データ基盤を作ること自体ではありません。そのデータが、売上向上、粗利改善、販促費最適化、業務工数削減、新規収益化のどれに効くのかを先に決めることです。また、データ統合の前に、商品マスタ、会員ID、店舗マスタ、カテゴリ分類、販促コード、広告キャンペーンIDなどの基礎整備が必要です。DXの成否は、派手なAI導入よりも、地味なマスタ整備と運用ルールに左右されます。

【実装手順】

最初にやるべきことは、データ基盤をいきなり作ることではありません。まず、経営、販促、MD、店舗、メーカー営業が、どの意思決定にデータを使いたいのかを整理します。次に、POS、ID-POS、アプリ、広告、EC、調剤、外部データのどれを接続すべきかを決めます。その上で、CDPやデータ基盤を設計し、BIで見える化し、販促、MD、広告、経営判断に使える状態へ進めます。

2. ユニファイドコマースで顧客接点を再設計する

小売DXでよくある失敗は、アプリ、EC、店舗、チラシ、広告、LINE、クーポンがそれぞれ別々に動いてしまうことです。生活者から見ると、企業の都合でチャンネルが分かれていることは関係ありません。店舗で商品を知り、アプリでクーポンを見て、ECで在庫を確認し、店頭で受け取り、後日広告で関連商品を見て、再び購入する。このような行動はすでに当たり前になっています。だからこそ、これからの小売業はオムニチャネルの次に、ユニファイドコマースへ進む必要があります。

ユニファイドコマースとは、店舗、アプリ、EC、広告、CRM、在庫、購買データを分断せず、顧客体験と業務プロセスを一体で設計する考え方です。アプリは単なる会員証ではありません。会員証、ポイント、クーポン、チラシ、サンプル引き換え、広告配信、ID-POS連携などを通じて、生活者と店舗をつなぐ重要な顧客接点になります。さらに、販促、顧客理解、データ活用を支える基盤として機能させることで、小売DXの中核になります。

【現実的な導入条件】

ユニファイドコマースを進める際に重要なのは、顧客体験だけでなく、現場業務が本当に回るかを確認することです。アプリでクーポンを配信しても、店舗スタッフが説明できなければ利用は広がりません。EC在庫と店舗在庫をつないでも、欠品や棚ズレが多ければ顧客体験は悪化します。店頭受け取りを導入しても、店舗オペレーションが増えるだけなら現場は疲弊します。したがって、ユニファイドコマースは本部の画面設計ではなく、店舗の運用設計とセットで進める必要があります。

【実装手順】

まず、顧客接点を棚卸しします。店舗、アプリ、EC、チラシ、広告、SNS、店頭サイネージ、LINE、メール、レシート、調剤窓口など、どこで顧客と接しているのかを整理します。次に、それぞれの接点がどのデータとつながっているかを確認します。会員ID、購買履歴、クーポン利用、広告接触、来店、閲覧、問い合わせなどを、生活者単位でつなげていきます。最後に、顧客体験と業務オペレーションを同時に見直します。クーポンを出すだけでなく、店舗で使いやすいか、従業員が説明できるか、販促効果を測定できるかまで設計することが重要です。

3. デジタルツインで店舗と業務を再現する

デジタルツインは、単に店舗を3Dで再現することではありません。小売業におけるデジタルツインとは、店舗、売場、棚、在庫、人流、購買行動、販促、広告、従業員業務などをデータ上で再現し、シミュレーションできる状態を作ることです。これにより、リアル店舗で試す前に、データ上で仮説検証ができるようになります。棚割変更、販促施策、サイネージ配置、動線改善、在庫補充、人員配置、広告接触などを、データに基づいて検討できます。

【現実的な導入条件】

デジタルツインは、いきなり高度なシミュレーションを目指すべきではありません。まずは、店舗マスタ、商品マスタ、棚割、売上、在庫、販促実績、来店データなど、基本データが整っていることが前提になります。また、デジタルツインの目的は、見栄えの良い3D店舗を作ることではありません。棚割改善、人員配置、在庫最適化、販促効果検証など、経営課題や現場課題に直結するテーマを選ぶ必要があります。

【実装手順】

最初に、店舗データを整備します。店舗マスタ、棚割、商品マスタ、カテゴリ、売場、在庫、販売実績、販促実績、来店データなどを整理します。次に、ID-POSやアプリデータと接続し、店舗で起きている購買行動を再現します。どの商品が、どの顧客に、どのタイミングで、どの販促と一緒に動いたのかを把握します。その上で、AIを使ってシミュレーションします。販促を変えたら売上はどうか、棚割を変えたら併買はどう変わるか、広告接触後に来店は増えたかなどを検証します。

4. クリーンルームで外部データ連携を安全に進める

小売業のデータ活用が進むほど、外部企業とのデータ連携が重要になります。メーカー、広告代理店、プラットフォーマー、医療・ヘルスケア企業、金融、物流など、さまざまな企業が小売データと連携したいと考えています。しかし、生活者データを扱う以上、安易なデータ提供はできません。個人情報保護、同意管理、匿名化、権限管理、利用目的の明確化が必要です。

そこで重要になるのがデータクリーンルームです。データクリーンルームは、小売業と外部企業が、それぞれのデータを直接渡し合うのではなく、安全な環境上で突合・分析する仕組みです。リテールメディア、広告効果測定、メーカー販促、ヘルスケアデータ活用、クロスドループ計測を進める上で、クリーンルームは中核技術になります。

【現実的な導入条件】

クリーンルームは、技術導入より先にルール設計が必要です。どのデータを、誰が、何の目的で、どの期間、どの粒度で使うのかを明確にする必要があります。また、小売業側がデータを提供するだけの立場になると、価値を取り切れません。メーカーや広告会社との連携においても、小売業が分析設計と活用目的を主導することが重要です。

【実装手順】

最初に、外部連携したいユースケースを決めます。メーカー販促分析なのか、広告効果測定なのか、購買リフト分析なのか、ヘルスケア施策なのかを明確にします。次に、連携するデータ項目を最小限にします。会員ID、広告ID、購買履歴、カテゴリ、期間、店舗、地域など、目的に必要な範囲に絞ります。その上で、データクリーンルーム、同意管理、匿名化、権限設定、ログ管理を整備します。技術だけでなく、ルール設計と運用体制が重要です。

5. リテールメディアを広告事業ではなく小売DX基盤として設計する

リテールメディアは、単なる広告枠の販売ではありません。小売業が持つ購買データ、アプリ会員、店舗接点、販促接点、メーカーとの関係を活用し、新しい収益基盤を作る取り組みです。ただし、リテールメディアを広告枠としてだけ売ると、長続きしません。メーカーが知りたいのは、広告が表示されたかではなく、商品が売れたのか、誰が買ったのか、継続購買につながったのか、店頭販促と連動したのかです。そのため、リテールメディアはID-POS、アプリ、広告、店頭、サイネージ、メーカー販促、BIレポートを統合して設計する必要があります。

また、リテールメディアを成立させるには、広告代理店的な運用力だけでなく、小売業のデータ構造、販促業務、メーカー営業、店舗接点を理解する力が必要です。広告配信、データ連携、効果検証、営業提案、レポートニングまで一気通貫で設計してこそ、リテールメディアは小売業の新しい収益基盤になります。

【現実的な導入条件】

リテールメディアを始める前に確認すべきことは、広告枠の有無ではありません。メーカーが投資したいと思える分析価値と販促価値を提供できるかです。そのためには、ID-POS分析、ターゲティング、広告配信、店頭展開、購買効果測定、営業提案を一体で設計する必要があります。また、既存の販促協賛金とリテールメディアの違いを明確にすることも重要です。リテールメディアは、単なる販促費の置き換えではなく、購買データに基づき、メーカーの投資対効果を説明できる仕組みとして設計すべきです。

【実装手順】

まず、自社のリテールメディア資産を棚卸しします。アプリ会員、ID-POS、店頭サイネージ、チラシ、レシート、EC、メール、LINE、広告配信面などを整理します。次に、広告商品を作ります。単なるバナー広告ではなく、購買データに基づくターゲティング、店頭連動、カテゴリ販促、メーカー向け分析レポートを組み合わせます。最後に、効果測定を設計します。表示回数、クリック数だけではなく、来店、購買、リピート、カテゴリリフト、併買、広告接触後の売上変化まで見る必要があります。

6. クローズドループ計測で広告と購買をつなぐ

リテールメディアの価値を高めるために欠かせないのが、クローズドループ計測です。クローズドループ計測とは、広告配信から購買までを一連の流れとして測定する仕組みです。広告を見た人が来店したのか、商品を買ったのか、リピートしたのか、別カテゴリにも波及したのかを確認します。これまでの広告評価は、クリック数や表示回数に偏りがちでした。

しかし、小売業が持つID-POSや会員データを活用すれば、広告接触と購買結果をつなげることができます。これにより、メーカーに対して、広告を出しましたではなく、購買行動がどう変わりましたと説明できるようになります。

【現実的な導入条件】

クローズドループ計測で注意すべきことは、広告接触者が買ったからといって、広告の成果だと断定しないことです。もともと購入予定だった人、値引き、店頭露出、季節要因、競合状況など、購買にはさまざまな要因が影響します。そのため、接触者と非接触者、対象店舗と非対象店舗、施策前後、同カテゴリ内比較などを組み合わせ、可能な限り増分効果に近づける設計が必要です。

【実装手順】

まず、広告接触データを取得します。配信媒体、キャンペーン、クリエイティブ、配信期間、対象者、接触有無を整理します。次に、ID-POSと突合します。対象商品の購買、カテゴリ購買、併買、購買人数、購買点数、リピート、未購買からの転換を確認します。さらに、比較対象を設計します。広告接触者と非接触者、配信前後、対象店舗と非対象店舗、対象カテゴリと関連カテゴリなどを比較し、広告の貢献度を把握します。最後に、BIレポートとして可視化します。メーカー、営業、MD、販促担当が使える形にし、次の施策に反映することで、広告と購買が循環する仕組みになります。

7. AIエージェントは、いきなり全社導入しない

生成AIやAIエージェントは、小売業DXの次の大きなテーマです。しかし、AIエージェントをいきなり全社導入しようとするとうまくいきません。まず必要なのは、業務を分解することです。どの業務をAIに任せるのか、どの業務は人が判断すべきなのか、どこにデータが必要なのか、どの範囲まで自動化してよいのかを整理する必要があります。AIは、業務効率化ツールとして使うだけでは不十分です。店舗運営、マーケティング、顧客接点、データ分析、販促企画、業務改革まで、小売業務に直結する活用テーマとして体系化する必要があります。

【現実的な導入条件】

AIエージェント導入では、業務効率化だけでなく、責任範囲とガバナンスを設計する必要があります。AIが参照してよいデータは何か。AIが提案してよい業務範囲はどこまでか。AIが実行してよいアクションは何か。誰が承認するのか。ログは残るのか。誤った判断が出た場合に、誰が確認するのか。AIは業務を自律化する存在であるほど、権限範囲、承認フロー、利用データ、出力ログ、禁止領域、人による最終確認が重要になります。

【導入手順】

第一段階は、社内業務AIです。議事録、資料作成、FAQ、ナレッジ検索、レポート要約、マニュアル作成など、リスクが低く効果が見えやすい領域から始めます。

第二段階は、販促・マーケティングAIです。POP、店内放送、メルマガ、アプリ通知、キャンペーン案、商品説明文、販促動画など、制作工数を削減しながら品質を高める領域です。

第三段階は、分析AIです。ID-POS、アプリ、広告、SNS、調剤データを横断し、自然言語で分析できる環境を作ります。担当者がSQLを書けなくても、顧客セグメント、売上要因、販促効果を確認できる状態を目指します。

第四段階は、店舗支援AIです。従業員向けの接客支援、商品知識支援、発注支援、棚割支援、教育支援などです。

第五段階が、AIエージェントです。AIが単に回答するだけでなく、データを確認し、施策案を作り、関係者に共有し、次のアクションまで支援する段階です。

ただし、最終判断は人が持つべきです。小売業におけるAIエージェントは、人を置き換えるものではなく、現場と本部の判断力を高めるものとして導入するべきです。

8. 成熟度別に小売DXを進める

ここまで、小売DXの全体像を整理してきました。ただし、すべての小売企業が同じ順番、同じスピードで進める必要はありません。重要なのは、自社の成熟度に合わせて着手領域を決めることです。

初級段階

まずは、POS、ID-POS、商品マスタ、店舗マスタ、会員基盤を整備します。
この段階では、売上、顧客、商品、店舗を正しく見える状態にすることが最優先です。

中級段階

次に、アプリ、CDP、BI、販促効果検証を整備します。
顧客接点を広げ、購買データと行動データをつなぎ、販促やMDに活用できる状態を作ります。

上級段階

リテールメディア、クリーンルーム、クローズドループ計測に進みます。
小売業のデータを、メーカー販促、広告効果測定、新規収益化に活用する段階です。

先進段階

デジタルツイン、AIエージェント、ヘルスケアデータ統合に挑戦します。
店舗、顧客、従業員、医療・健康接点までを含め、生活者価値を高度に設計する段階です。

平林流の結論：DXは経営、小売DXは構造設計

小売DXは、アプリ、AI、CDP、リテールメディア、デジタルツイン、クリーンルームを個別に導入することではありません。重要なのは、経営として何を実現したいのかを定め、その実現に必要な顧客接点、業務、データ、システム、組織をつなぐことです。POSで商品の動きを見る。ID-POSで顧客の購買行動を見る。アプリやECで顧客接点を広げる。CDPでデータを統合する。クリーンルームで外部企業と安全につなぐ。リテールメディアで収益化する。クローズドループ計測で効果を証明する。デジタルツインで店舗と業務を再現する。AIエージェントで現場と本部の意思決定を支援する。この流れをつなげて初めて、小売DXは事業成長につながります。

DXとは、単なるIT投資ではなく、経営のあり方を変える取り組みです。
そして小売DXとは、顧客価値を持続的に提供するために、店舗、商品、顧客接点、データ、販促、広告、業務、組織を再設計することです。だからこそ、私が考える平林流小売DXの基本は明確です。

DXは経営。小売DXは構造設計。この考え方を軸に、経営、現場、データ、テクノロジーをつなぎ、生活者理解と事業成長に直結する仕組みを実装していくこと。それが、これからの小売業に求められるDXの進め方です。そして、明日から始めるべき第一歩は、AI導入でもCDP構築でもありません。まず、自社の顧客接点、保有データ、販促業務、意思決定プロセスを棚卸しし、どこが分断されているかを明らかにすることです。そのうえで、最も効果が出やすい領域を一つ選び、小さくPoCを始める。小さく検証し、業務に組み込み、成果が出たものから横展開する。これが、小売DXを構想で終わらせず、経営成果につなげるための最初の一步です。