



# 小売業者は AI 時代への 備えができていますか？

新たな調査で明らかになった決定的な差

 BlueYonder

 RETAIL DIVE

studioID による Blue Yonder 向けカスタムコンテンツ



## AI、そして小売業界の勝者と敗者の間で 広がるギャップ

人工知能（AI）は小売業界全体で大きな関心を集めています。AI の急激な技術的進歩により、業界は明らかに大きな岐路を迎えています。

AI と機械学習（ML）は、収益の拡大、コスト削減、忠実な顧客の創出をもたらすパワーを秘めています。

しかし、小売業者は今なお疑問に直面しています。

たとえば、AI と ML をどこに、どのように適用すべきなのか、様々な種類の AI をどの程度理解しているのか、来るべき変化への備えはできているのか、解消すべきギャップはあるのか、今後 AI に対する取り組みを拡大するのか、などです。

Blue Yonder と調査会社は、小売業における AI の現状と近い将来の姿を明らかにするため、経営幹部150人を対象に調査を実施しました。

調査結果を一見したところ、業界は AI を先取りしているように見えます。圧倒的多数の経営幹部が AI について十分知識を持っており、その技術をすでに適用していると答えています。

しかし、経営幹部から寄せられた多くの回答を見ると、こうした自信に満ちた自己評価に疑問を抱かざるを得ません。Blue Yonder のプロダクトマネジメントコースおよびデータサイエンス担当コーポレートバイスプレジデントである Srinivas Pujari は、次のように述べています。「調査に回答した経営幹部は、AI の知識が豊富だと言っています。しかし、さまざまな種類の AI やツールの使用状況について尋ねてみると、**多くの機会を逃していることが分かります**」

最新の調査では、小売企業の AI の活用法について、疑念が呈されています。本レポートでは、Blue Yonder の調査結果だけでなく、その調査についても掘り下げて解説します。また、多くの小売業者による AI の理解と使用における盲点を指摘します。

**小売業の経営幹部は、このような見落としを無視するわけにはいきません。** McKinsey & Company が指摘するように「勝ち組と負け組のギャップが広がっている」<sup>1</sup>状況では、この調査が示すような自信は企業を弱体化させる恐れがあります。

企業の生き残りのためには、AI とともに前進する、それも迅速に前進する必要があります。

“ **AI の最大の危険は、人々がAIを理解したと早合点することです。**

Eliezer Yudkowsky 氏

## 小売業の経営幹部は自社の AI 計画に自信がある



85%

AI に関する知識が極めてまたは非常に豊富であると考えている割合



95%

現在 AI を少なくとも1つのアプリケーションで使用している割合



96%

今後5年間に AI をオムニチャネル実行に導入することを優先課題としている割合



## 小売業の経営幹部と AI: 自信が過信に 変わるとき

Blue Yonder の調査では、ほぼすべての経営幹部が自社は AI において良い位置につけていると答えています。以下はその例です。

**95%** 

AI をすでに少なくとも1つのアプリケーションで使用していると答えた割合

**96%** 

今後5年間に AI をオムニチャネル実行に導入することを優先課題としている割合

**85%** 

AI に関する知識が極めてまたは非常に豊富であると考えている割合

**85%** 

事業運営に AI を適用することにとめらいはないと答えた割合

このことから、小売業者の AI 革命への備えは十分であると言えるでしょうか。

そんなことは全くありません。

実際、これらの調査結果を見ると、AI 研究者 Eliezer Yudkowsky 氏の次の発言が思い浮かびます。

「AI の最大の危険は、人々がAIを理解したと早合点することです。」<sup>2</sup>

ではその根拠を考察していきましょう。2023年1月に実施されたある調査によると、Fortune 1000社では「データ、分析、AI に対する取り組みが停滞、さらには後退」<sup>3</sup> していることが示されており、第一線の研究者たちは AI と ML を活用した小売業者の競争力について疑問視しています。

- **Boston Consulting Group:** 「(小売業者の) 大部分は、レジリエンスの向上と長期的な構造上のメリットを約束する、AI を活用したソリューションを取り入れる機会を逃しています」<sup>4</sup>
- **Harvard Business Review:** 「Walmart、Amazon などの名だたる小売業者数社が分析の最先端を走っている一方で、…その競合相手の大半はまだ非常に基本的なツールの使用に留まっています。つまり、進むべき道を示すよりも、進んできた道をなぞることをはるかに得意とするツールです」<sup>5</sup>
- **Retail Insight Network:** 「小売業界の未来を形づくるのはさまざまな破壊的なテーマであり、AI もその1つです。…ところが、能力や投資に関してすべての企業が等しいわけではありません。…最も重要なテーマにおいて企業がどのような位置づけ・ランクであるかを把握することが、その企業の将来的な収益見込みや相対的競争力を示す重要な先行指標になると考えられます」<sup>6</sup>

Pujari は20年間にわたり、有名な小売業者で商取引とカスタマーエクスペリエンスの管理を手がけていました。現在は Blue Yonder で小売業者のデジタルサプライチェーンの変革とオムニチャネルコマースの構築の支援にあたっています。Pujari は、小売業者の AI への理解は「数年前より進歩している」と指摘します。

とは言うものの、Pujari は多くの経営幹部の AI の理解に穴があることも認識しています。調査結果にはそうしたギャップが表れています。「人々はAI と言うと、すべてを一括りにしがちです」と、Pujari は述べます。「しかし、一般的な概念を理解していることと、さまざまな種類の AI と、それぞれの最適な用途を知っていることは同じではありません。「AI」という用語でまとめられるたくさんの機能には重要な違いがあります。たとえば、ML、データサイエンス、予測分析にはどういう違いがあるでしょうか」

こうした抜け穴に注目すると、なぜこれほど多くの小売業者が AI と ML で事業を強化する機会を逃しているかが明らかになります。

“ (小売業者の) 大部分は、AI を活用したソリューションを取り入れる機会を逃しています。  
Boston Consulting Group



## ギャップはどこにあるのか：小売業の経営幹部の回答を解き明かす

小売業の経営幹部は、さまざまな形態の AI についての理解を尋ねられたときにも自信をのぞかせています。Blue Yonder の調査では、**5分の4以上**が、予測 AI、生成 AI、対話型 AI、自律型 AI に関する知識が極めてまたは非常に豊富であると答えています。

これは心強い調査結果です。予測分析は小売業者が利用できる最も強力なツールの1つで、AI によってその能力は大きく強化されます。Forbes が指摘しているように、「AI から得られる洞察で予測を明確化することができ、近年より予測がよりタイムリーで高い精度が得られます」<sup>7</sup>

注目すべきは、小売業者が予測 AI の「商取引ビジネスプロセスへの適用」についてよく知っている点です。ではどれくらいの企業が実際に、AI を利用した技術で予測分析を強化しているのでしょうか。

**わずか29%です。**

AI で動的な安全在庫を最新の状態に保つことで在庫を最適化している企業はさらに少なく、**18%**です。また、AI を適用して出荷予定日の精度向上を図っているのはたった**16%**です。

これほど低い導入レベルがなぜ問題なのか、Pujari は動的な安全在庫を例に挙げてこう説明します。「AI が提供するリアルタイムの強力な知見がなければ、特定の商品の販売を抑えすぎることがあります。つまり売上を失います。その一方で、在庫が少なすぎることもあります。この場合、実際には在庫がない製品を売ることになり、顧客の失望を招きます」



**AI を活用した技術で予測分析の強化を図っている小売業の経営幹部はわずか29%にすぎません。これは膨大な機会損失です。**

Pujari はさらに続けます。「結局はすべて、お客様との約束を守れるかどうかの問題です。AI を使えば予測分析が驚くほど強化されます。AI は、労働力の確保や生産性、現在の在庫と需要、気象パターンが輸送時間に与える影響など、あらゆる種類の変数を取り込むことができます。さらに、これらすべての要因が業績にもたらす影響をリアルタイムに示すことができます。最終的に、それはお客様に与える影響を意味するのです」

最も広く使われている AI アプリケーションでさえ、導入を増やす余地が十分に残されています。フルフィルメントの最適化 (48%)、勤務計画と労働力の最適化 (45%)、需要予測 (42%)、在庫配置 (42%) にAIを適用している回答者は半数以下です。

しかも、これらは商取引における上位5つのユースケースです。

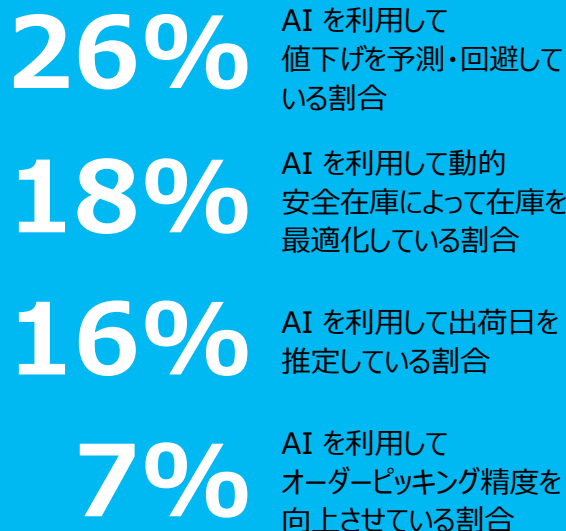
調査に回答した**経営幹部の4分の3**は、AI をサプライチェーンとロジスティクスの領域で利用していると述べています。これは上々のスタートです。しかし、具体的にどのように AI を使用しているのでしょうか。

ここでも、大きな改善の余地があることを示す結果になっています。たとえば、異常検出 (37%)、仮想エージェントやチャットボット (25%)、デジタルツインやシナリオプランニング (11%) に AI を利用している回答者はごく一部にすぎません。

経営幹部の自信とは裏腹に、前述の回答を詳しく見ていくと、小売業者は売上、生産性、顧客満足度を増加させるチャンスを逃していることが読み取れます。

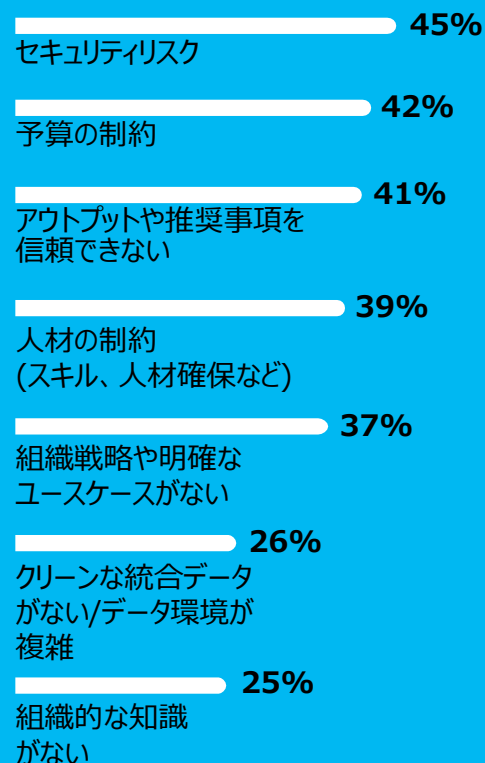
## AI を活用する機会の損失

お客様との約束を向上させ、その約束を守るために AI 技術を取り入れている小売業者はほんのわずかです。



## AI 導入の壁

組織での AI 導入の壁として以下の要因を挙げた小売業の経営幹部の割合：





## AI を利用して競争力を保つ方法

AI を小売業に活用するさまざまな方法を理解すると、変革の範囲が圧倒的に広がって見えます。しかし、ここで胸に刻んでおくべき言葉は「小さく始める」です。

Blue Yonder の調査によると、ほぼすべて (96%) の小売業者が今後5年間でオムニチャネルのために AI を導入する予定です。しかし、競争の激化や技術の急速な進歩を考えると、小売業者は待ったなしの状況です。今すぐ始めるべきなのです。

*Harvard Business Review* のレポートによると、「長い目で見ると、データ主導型組織の構築で大きな成功を収めているのは、小さな規模でスタートし、ビジネス価値を即時提供すること、そして一度に1つずつ基盤を確立していくことに重点を置いた企業です」<sup>8</sup>

Blue Yonder の Pujari も同意します。「会社で AI を利用している場合、まず『AI は業績にどう影響したか』と尋ねてみてください。AI 技術がもたらした影響を具体的な言葉で語れなければ、アプローチを再考する必要があります」

**では、AI による価値実現はどこから手を付けるべきでしょうか。**

まず顧客を中心に据えることです。Pujari によれば、特定の AI ユースケースの評価に取りかかる前に、2つの基本概念について考える必要があります。「**約束を交わし、約束を守る**」ことです。



考えられるどのような取引も、突き詰めればお客様と交わす約束です。この商品をこの数量でこの日時に提供します、という約束です。魅力的な約束ができなければ、売上を失い、顧客を完全に失う可能性もあります。販売を取り付けた後は、その約束を守る必要があります。そうしなければ、顧客を失望させ、今後のビジネスを失います。

小売業者はすでにこの痛みを理解しています。**Blue Yonder** の調査では、**カスタマーエクスペリエンスの低下や約束違反の原因の筆頭として、不正確な在庫数を挙げています**。また、経営幹部の半数以上が、この1年間この問題に対応してきたと述べています。

Pujari は次のように述べています。「AI と ML は小売業者にとって最も重要なのは、(1) 過去のデータと豊富なリアルタイム情報に基づくスマートな予測に基づいて、お客様との約束を向上させること、(2) システムを監視して異常を検出し、対策を講じることで、確実に約束を果たせるようになることです」

より良い約束を交わすとはどういうことでしょうか。Pujari は AI と ML が生み出す知見を挙げています。「労働力の確保状況、輸送業者の運送時間、在庫品質、安全在庫、商品の値下げ、在庫切れを予測できるようになります。これらはすべて、お客様と明瞭・正確な約束を交わすために役立ちます」

約束を守ることについては、こう述べています。「AI は実際の労働状況がどうなっているかを予測と比較して示してくれます。労働ストライキや他の理由によって地域で発生している遅れも、運送の遅れも、在庫の急増減も示してくれます。それを踏まえて、顧客との約束を守るために必要な対策を取ることができます。もし、利益の出る方法で顧客との約束を守れない場合は、先手を打って顧客と連絡を取ることができます」

“ **人工知能と機械学習は小売業者にとって最も重要です。**  
**(1) お客様との約束を向上させ、**  
**(2) 確実に約束を果たせるようになるからです。**

Blue Yonder, Srinivas Pujari



## 後れを取らない

小売業は大きな変革の最中にあり、そのペースは加速しています。すでに上位10%の小売業者が業界全体の70%の収益を生み出す状況になっており、そのシェアは年々増え続けています。そして今、業界の巨人たちはAI革命の最先端に立ち、さらに大きな成果を上げようとしています。

**つまり、AIを取り入れない小売業者は、ほぼ確実に後れを取ると結論せざるを得ません。**

Blue Yonderの調査によると、小売業のほとんどの経営幹部はAIを取り入れていると信じ込んでいます。ところが、そうした経営幹部が重大な機会を逃していることを示唆する証拠が多数存在します。

調査に対する特定の回答からも、経営幹部が認識していないギャップが指摘されています。たとえば、AIを適用することで最もメリットがある領域は在庫管理、リソース予測、フルフィルメント最適化であると回答しているにもかかわらず、ほとんどの小売業者はその領域でAIを利用していません。

AIツールをうまく使えば、収益増加、コスト削減、カスタマーエクスペリエンス向上を実現できます。しかも導入から短期間でメリットを享受できるのです。

最近 Blue Yonder と提携した企業の例をいくつか見てみましょう。

**The Source:** カナダ最大手の家電量販店で、在庫および受注予測の精緻化のためにAIを取り入れました。その結果、わずか2年間で**在庫投資を19%削減**し、ブラックフライデーには**98%のセルスルー**を達成しました。

**Bonprix:** 30か国に展開するトップファッション小売業者で、AIを活用した価格設定を原動力に**売上2桁増**を達成し、販売商品あたりの収益も向上させました。

**Constellation Brands:** ビール、ワイン、スピリットの国際的な大手メーカーで、予測分析を利用してさまざまなカテゴリで**売上の6%アップ**を達成しました。

**DM:** ドイツ最大のドラッグストアチェーンで、高精度の需要予測を開発して正確な在庫を確保し、**配送時間を最適化**しました。

重要なのは、「約束を交わし、約束を守る」ことです。その目的達成のためにAIを活用することで、収益性の高いビジネスの未来を実現できます。

Blue Yonder がお客様のビジネスの増益、コスト削減、顧客満足度向上をどのようにご支援できるかについては、[blueyonder.com/ja/jp](https://blueyonder.com/ja/jp) をご覧ください。



## 參考資料

1. "Retail Reset: A New Playbook for Retail Leaders," McKinsey & Company, July 10, 2023, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/retail-reset-a-new-playbook-for-retail-leaders>.
2. Eliezer Yudkowsky, 「Artificial Intelligence as a Positive and Negative Factor in Global Risk」(abstract), in Nick Bostrom and Milan M. Ćirković, eds., Global Catastrophic Risks (Oxford: Oxford University Press, 2008), <https://academic.oup.com/book/40615/chapter-abstract/348239228>.
3. Randy Bean, "Has Progress on Data, Analytics, and AI Stalled at Your Company?" Harvard Business Review, January 30, 2023, <https://hbr.org/2023/01/has-progress-on-data-analytics-and-ai-stalled-at-your-company>.
4. Chris Biggs, Gavin Parker, Tiffany Yeh, Priya Malani, and Jack Parolisi, "Amid Uncertainty, AI Gives Retailers a Path to Resilience," Boston Consulting Group, April 25, 2023, <https://www.bcg.com/publications/2023/improving-resilience-with-the-use-of-ai-in-retail>.
5. Nicole DeHoratius, Andrés Musalem, and Robert Rooderkerk, "Why Retailers Fail to Adopt Advanced Data Analytics," Harvard Business Review, February 27, 2023, <https://hbr.org/2023/02/why-retailers-fail-to-adopt-advanced-data-analytics>.
6. "Leading Retail Companies in the Artificial Intelligence Theme," Retail Insight Network, March 15, 2023, <https://www.retail-insight-network.com/data-insights/top-ranked-retail-companies-in-artificial-intelligence/>.
7. Muddu Sudhakar, "From Apprehension to Enthusiasm: Expectations for AI in 2023," Forbes, December 28, 2022, <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/12/28/from-apprehension-to-enthusiasm-expectations-for-ai-in-2023/>.
8. Bean, "Has Progress on Data, Analytics, and AI Stalled at Your Company?"
9. "Retail Reset: A New Playbook for Retail Leaders."

# BlueYonder

Blue Yonder は、デジタルサプライチェーントランスフォーメーションとオムニチャネルコマースフルフィルメントにおける世界のリーダーです。弊社のエンドツーエンドのコグニティブビジネスプラットフォームを小売、製造、ロジスティクスのプロバイダが利用すると、計画から配送まで顧客の需要を最適な形で満たせます。Blue Yonder と連携すれば、お客様のデータ業務、サプライチェーン業務、小売コマース業務を統一して新たなビジネスチャンスを創出できます。また、自動化、制御、オーケストレーションを推進して有益かつ持続可能なビジネス判断を実現できます。Blue Yonder – Fulfill your Potential™

[詳細はこちら](#)

「Blue Yonder」は、Blue Yonder Group, Inc の商標または登録商標です。本ドキュメント内で、「Blue Yonder」という名前を使用して言及されている商品名、製品名、またはサービス名は、Blue Yonder Group, Inc の登録商標であるか、もしくは所有物になっています。その他のすべての会社名および製品名は、関連する企業の商標、登録商標、サービスマークである場合があります。



Hello!  
How can I assist you today?

# studio / ID

**BY INDUSTRY DIVE**

studioID は Industry Dive のグローバルコンテンツスタジオであり、高い ROI を提供するツールキットをブランドに提供しています。その機能として、業界に関する深い専門知識、ファーストパーティーオーディエンスの知見、ブランドストーリーに対するエディトリアルアプローチ、ターゲット型配布機能があります。弊社の信頼できる社内コンテンツマーケターは、知見に支えられたコンテンツプログラムを強化できるようブランドを支援し、そのプログラムを通じて見込客や顧客を育成して発見から購入につなげ、ブランドを需要に結び付けます。

[詳細はこちら](#)