

## ミッションなき小売の効率化

### — 設計思想の不在が生む帰結 —

鈴木 雄高（市川マーケティング研究所 代表）

2026年4月20日

#### 要旨

本稿は、小売業におけるAIや自動化の導入を、技術進化そのものではなく、ミッションと設計思想のあり方という観点から捉え直すものである。多くの企業では、何を提供するかという設計よりも、何が技術的に可能かという発想が先行している可能性がある。

こうした前提のもとで、本稿はKahn（2018）が示す小売競争優位の四要素を手がかりに、リアル店舗における人間的接点の位置づけを整理する。また、設計思想を欠いた効率化がどのような構造的変化をもたらしうるのかを検討する。

結果として、リアル店舗においてミッションと整合しない効率化が進行した場合、顧客の来店動機の弱化とさらなる効率化が連鎖し、顧客との関係性や自社の存在理由が徐々に失われていくリスクが示される。

キーワード：ミッション、設計思想、AI化（自動化）、効率化、店舗体験、人間的接点

## 1. はじめに

小売業におけるAIや自動化の導入は急速に進展している。需要予測や自動発注、販促の最適化、セルフレジなど、その適用領域は広がり続けている。この動向は、効率性の向上という観点から合理的に説明されることが多い。

しかし、本稿が問うのは、AIをどのように活用するかではなく、なぜ活用するのかという点である。多くの企業において、AI導入の意思決定は、技術的に何が可能かという観点から出発していることが多いように思われる。すなわち、企業のミッションや提供価値を起点とした判断ではなく、技術の側からの積み上げによる導入が目立つのではないだろうか。

本稿は、この意思決定の順序に着目する。ミッションに基づく設計を欠いたまま技術を導入して効率化を進めた場合、小売企業は自らの価値基盤を損なう可能性がある。この仮説をもとに、AI化の進展がもたらす構造的な影響を検討する<sup>1</sup>。

## 2. 技術起点の意思決定と設計不在の問題

AI導入における意思決定には、大きく二つの方向がある。一つは、企業のミッションや提供価値を起点とし、それを実現する手段として技術を位置づける方法である。もう一つは、技術の機能的可能性を起点とし、効率化やコスト削減の文脈で導入を進める方法である。

現在、多くの小売企業で見られるのは後者ではないだろうか。この場合、個別の施策は合理的であっても、それらが全体としてどのような店舗を形成し、顧客に対してどのような価値を提供するのかという設計が十分に検討されないまま導入が進む傾向がある。

例えばセルフレジは、顧客の利便性向上や従業員の負担軽減を目的として導入される。しかし同時に、従来は従業員が担っていた業務の一部が顧客に移転される側面も持つ。この変化が店舗の体験や役割にどのような影響を及ぼすのかについては、十分に議論されているとは言い難い状況にある。

問題は個別技術の是非ではなく、どの領域を人間に残し、どの領域を機械に委ねるのかという全体設計が不在のまま施策が積み重なる点にある。この設計思想の欠如は、企業のあり方に長期的な影響を与える可能性がある。

## 3. リアル店舗における価値軸の再定義

業務の自動化の進展は、小売の競争軸の構造を変化させつつある。Kahn (2018) は、小売の競争優位を「ブランド体験」「低価格」「摩擦のなさ」「商品の充実」の四要素として整理している。

この枠組みに照らすと、ECに対するリアル店舗の独自性は主として「ブランド体験」に位置づけられる。ただし重要なのは、ブランド体験が単なる雰囲気や印象ではなく、人間的接点を含む設計された相互作用によって成立する点である。人間的接点はブランド体験の一部というよりも、それを生成する構造的な要素といえる。

一方でAI化や省力化は、「摩擦のなさ」を高める方向に作用する。このとき問題となるのは、Kahn

---

<sup>1</sup> 小売業が進める自動化や省力化は、必ずしもAIの活用によるものではないが、本稿では便宜的にAI化やAI導入などと表記する。

の四要素のどれを優先するかではなく、要素同士の関係性をどのように設計するかである。

ブランド体験と摩擦のなさは対立する概念というよりも、設計次第でトレードオフにも補完関係にもなり得る二つのベクトルである。しかし設計が不在の場合、効率性の追求は一方的に摩擦のなさへと収束し、結果としてブランド体験の希薄化を招く可能性がある。

## 4. ミッションに基づく人間的接点の設計

リアル店舗における人間的接点は、単なる残余的要素ではなく、設計対象である。重要なのは「人間を残すかどうか」ではなく、「どの機能を人間に担わせるか」という配分設計である。

例えば首都圏のスーパーマーケットのサミットでは、品出しなどの作業は行わず、顧客とのコミュニケーションに特化した「案内係」を配置し、商品や売場に関する問い合わせに留まらず、日常の何気ない会話の相手も担っている<sup>2</sup>。これは、人間的接点を明確に機能分化している事例である。

また、首都圏に加え、近年は近畿地方にも店舗を展開しているスーパーマーケットのオーケーは、同社が「オネストカード」と呼ぶ、商品の弱点や他社との比較情報を「正直に」開示したPOPを掲出することで<sup>3</sup>、情報提供そのものを店舗価値としている。

両社とも、売場でのオペレーションの効率化を図ってはいるが、顧客への価値提供を担う機能は、コストや手間がかかっても削減しない設計思想がうかがえる

これらの施策が、明文化されたミッションから直接導かれたものかどうかは確認できない。しかし、施策の一貫性そのものが、ミッションに類する機能を果たしているとみなすことができる<sup>4</sup>。

## 5. 設計不在がもたらす店舗価値の動態変化

設計思想を欠いたままAI化・省力化が進行すると、店舗は段階的な変容を経験する可能性がある。

まず、人間的接点の減少により購買体験の豊かさは損なわれ、結果として、一部の顧客の来店動機は弱まると考えられる。

---

<sup>2</sup> 住友商事株式会社（2024）

<sup>3</sup> オーケー株式会社（2026）

<sup>4</sup> 本稿におけるミッションは、必ずしも明文化された文言のみを指すものではない。むしろ、どの機能を残し、どの機能を削るのかという選択の反復そのものに、暗黙的に表現される場合がある。

顧客の来店動機が弱まることで、企業はさらなる効率化を推進する方向に傾く可能性がある。人員削減や自動化の追加導入が進み、接点はさらに減少する。

この循環は、従業員の役割にも影響を及ぼす。判断や工夫の余地が縮小することで、仕事の意味や魅力の低下をもたらす。このことにより、人材確保の難易度が上昇する。

このように、個別施策は合理的であっても、それらが設計なしに積み重なることで、店舗は自己強化的な効率化ループに入るリスクがある。この過程は意図されないまま進行する点に特徴がある。

結果として、リアル店舗は効率性を高める一方で、顧客との関係性を徐々に失っていく可能性がある。

## 6. おわりに

本稿では、小売業における AI 化の進展を、技術の問題としてではなく設計の問題として捉えた。AI の導入には、企業のミッションとの整合性が求められる。

ミッションは、顧客に何を提供するのかを定め、それを実現するために維持・強化すべき機能を規定する基準となる。この基準に基づいて、人間と技術の役割を設計することが求められる。設計思想を欠いたまま効率化を進めた場合、その影響は顧客体験や従業員の働き方にとどまらず、企業の存在意義そのものに及びうる。

小売業における AI 化は、単なる技術導入ではなく、価値の再定義を伴う問題である。何を効率化し、何を効率化しないかを定めることは、その企業が何者であるかを定めることと同義である。その問いを持たないまま技術を導入した企業は、やがて自らの存在意義を言語化できなくなる可能性がある。本稿ではその構造を整理することを試みた。

### 〈参考文献〉

Kahn, B. E. (2018). *The Shopping Revolution*. Wharton School Press.

オーケー株式会社 (2026) 「オネスト (正直) カード」 (2026 年 4 月 20 日閲覧) <https://ok-corporation.jp/feature/honestcard.html>

住友商事株式会社 (2024) 「サミットが日本のスーパーマーケットを楽しくする」 (2024 年 5 月 20 日公開、2026 年 4 月 20 日閲覧) <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/enrich/contents/0035>