

# 小売業の価値を高める: スマートな業務がもたらすインパクト



### はじめに

量販店からEコマースプラットフォームまで、小売業者はワークフローの最適化に多額の投資を行っており、その結果、収益、利益、顧客満足度が向上したと報告しています。こうした確立された企業では、スマートな業務が基盤です。モバイルコンピュータ、人工知能(AI)、機械学習など、主要なテクノロジーに的を絞って投資することにより、ワークフローをリアルタイムで可視化し、堅牢なデータ管理プロセスから実用的なインサイトを生成し、非効率性やミスを大幅に削減しています。

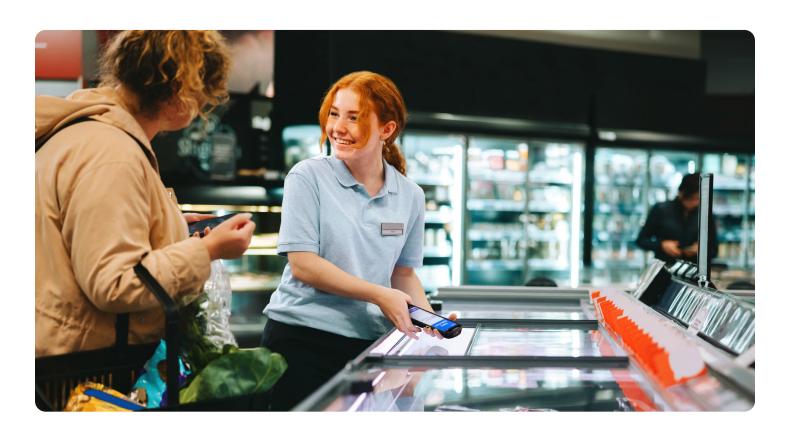
ワークフローの改善と財政面でのメリットの関連性を理解するため、Oxford EconomicsとZebra Technologiesは、世界各地の小売業者の経営陣400人を対象に調査を実施し、その回答に計量経済分析を適用して業績を測定しました。本調査では、在庫管理、レジ業務、タスク管理、受注処理、盗難/損失防止など、いくつかの重要なワークフローに焦点を当てました。その結果、かなりの改善と効果があることが分かりました。

スマートな業務は、AI、自動化、データといった高度なテクノロジーを人間の専門知識と統合し、ビジネスプロセスを最適化します。

例えば、小売業で懸念が大きい分野である在庫管理に重点を置いた小売業者の多くは、改善を実施していない企業に比べて過去1年間で売上高と純利益が向上したと報告しており、平均して、収益成長率が1.8パーセンテージポイント、収益性が1.5パーセンテージポイント高くなっています。1

本レポートでは、改善が必要な2つのワークフローである在庫管理と 盗難/損失防止を掘り下げます。業界経営陣への詳細な聞き取り調査により、スマートな業務の利点は単一のワークフローや単一の組織に限定されるものではないことが明らかとなっています。その利点は、小売サプライチェーン全体、つまり製造、運輸・物流、小売業のさまざまな企業にまたがり、高品質の製品とタイムリーなサービスを求める顧客のニーズを満たすために、すべてが連携して機能する複雑な相互依存システムに大きな価値をもたらします。

実際に、ワークフローが有意義に改善したと報告した小売サプライチェーンの企業では、平均して、同業他社に比べて過去1年間で収益成長率が2パーセンテージポイント、収益性が1.7パーセンテージポイント高くなっています。



1. パーセンテージポイントの差は、調査データの分析に基づき、在庫管理に有意義な改善を実施した企業と実施しなかった企業間における収益成長率と収益性の差の平均を示しています。

# 小売業者はワークフローを 最適化する方法を模索している

カスタマーエクスペリエンスは、小売業者がその他の事業目標や業務上の意思決定(自動化テクノロジーへの投資など)に注力するにあたり準拠する組織の原則です。「自動化は最終目標ではなく、目的を達成するための手段です」とインドに拠点を置く食料品およびEコマースプラットフォーム企業の戦略および業務担当ディレクターは述べています。「私たちは、顧客に適切な商品を迅速かつ確実に提供することによって全体的な顧客満足度を高めるという当社の核となる使命を強化するために、慎重に自動化を進めています」

テクノロジーの使用は小売業者にとって明確な優先事項であることが本調査で明らかとなりました。平均すると、メーカーは、ワークフローの自動化に使用されるデバイス、ソフトウェア、その他のテクノロジーにIT予算の69%を割り当てています。とはいえ、ワークフローの自動化の定義は企業によって異なります。回答者の約半数が、デジタルテクノロジーを使用してワークフローを効率化し、手作業を排除することが自動化であると定義していますが、41%は、デバイスとソフトウェアの両方を使用して生産性と効率を高めることであると強調しています。主として高度なアナリティクスとAI/MLを使用して意思決定と業務パフォーマンスを最適化することであると考えているのは、わずか5%です。

定義がこのように異なるのは、業界のデータ管理システムが十分に発展していないことを考えると説明がつくでしょう。実際に、3分の2近くの回答者が、データ分析は特定の分野でのみ実行されているか、限定的でサイロ化されたままであると述べています。回答者の約3分の1は、複数の事業部門にわたるデータ管理の自動化プロセスや、AIを使用した組織全体のインサイトの取得など、より高度な機能を報告しています。

データ管理プロセスの改善は、ワークフローを最適化し、今後3年間で事業目標を達成するための重要な第一歩です。約半数が事業上の最優先事項として挙げているカスタマーエクスペリエンスと顧客満足度の向上に加えて、小売業者は在庫精度と在庫管理、商品とサービスの品質、業務効率と生産性にも注力しています。

新しい働き方に対する従業員の抵抗、スキル不足、高額なトレーニング費用は、ワークフローの改善に取り組む業界にとって大きな障壁の一つですが、よりスマートな業務を実現するツールに投資することで、こうした従業員に関連する課題の一部を軽減することができます。「自動化ツールは、よりスマートな働き方や生産性の向上を実現し、自分たちの可能性を新たな次元へと引き上げるのに役に立つという認識が従業員の間で高まっています」と食料品およびEコマースプラットフォーム企業の戦略および業務担当ディレクターは述べています。



#### 図1:小売業者の今後3年間の最優先事項は、顧客サービスと在庫精度である

Q. 今後3年間で最優先する事業目標を次から3つ選択してください。上位5つの回答を示します。



### スマートな業務は業績を改善する

大半の小売業者は、過去2年間で在庫管理、POS、レジ業務を有意義に改善したと回答し、処理速度の向上やミスの削減など、さまざまなメリットを挙げています。しかし、盗難/損失防止、スタッフのタスク管理、受注処理、オムニチャネル統合など、特定のワークフローについては、半数以上の小売業者が困難な問題として残っていると述べています。

まだワークフローに有意義な改善を行っていない小売業者には、大きな機会が待ち受けています。RFIDリーダー、モバイルコンピュータ、予測ソフトウェア、スマートセンサーといった主要なテクノロジーに投資すれば、業務効率、カスタマーエクスペリエンス、収益成長率、収益性を高めることができます。過去2年間でワークフローを有意義に最適化した調査対象の小売業者は、その間に顧客満足度が平均で21%向上したと述べています。



# ワークフローの改善から得られる利益を上位20社の小売業者に拡大して考察

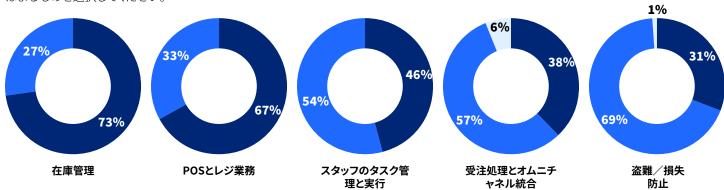
フォーブス誌のグローバル2000リストに選出された 上位20社の小売業者(2024年の収益は3兆6,000億 ドル)がワークフローで有意義な改善を達成した場 合、合計で収益が659億ドル、利益が23億ドル増加 する可能性があります。<sup>2</sup>

小売業者1社あたりに平均すると、収益の増加が30 億ドル(1.8%増)、利益の増加が1億1,000万ドルと なります。

この推定値は、あらゆる規模の小売業者を含めた本調査において確認されたパターンに基づいています。調査結果をフォーブス誌のグローバル2000リストに選出された上位20社の小売業者に適用し、同様の関係が成り立つと仮定しています。これらの数値は予測や因果関係を示すものではありませんが、大手小売業者の潜在的な利益の規模を示す有用な指標となります。

#### 図2:在庫管理は改善されているが、盗難/損失防止には問題が残っている

Q. 貴社に該当する各ワークフローについて、「ワークフローの改善が必要である」、または「過去2年間で有意義に改善された」のいずれか当てはまるものを選択してください。



- 過去2年間で有意義な改善を達成した
- 改善は必要だが、過去2年間で有意義な改善は達成していない
- 当社には該当しない

注:四捨五入をしているため、パーセンテージの合計が100%にならない場合があります

2. フォーブス誌のグローバル2000リストに掲載されている企業のうち、小売・卸売、小売業、食品市場、ホテル・レストラン・レジャー業界の上位20社を検討に含めました。 企業の選択は2025年のランキングに基づいています。フォーブス誌。「Global 2000: The World's Largest Public Companies (グローバル2000: 世界最大の上場企業)」。フォーブス誌、2025年7月10日。 https://www.forbes.com/lists/global2000/

### 詳細解説:在庫管理の最適化は精度と効率を高める

小売業者の39%が在庫管理を事業上の重要な優先事項に挙げていますが、小売業者全体を見ると、この分野を改善する取り組みが続いています。過去2年間に有意義な変更を達成した企業は、在庫精度の向上(68%)、在庫管理に費やす時間の短縮(47%)、予測精度の向上(44%)を報告する傾向が最も高くなっています。これらのメリットは、最終的に優れた顧客サービスへの取り組みに貢献します。

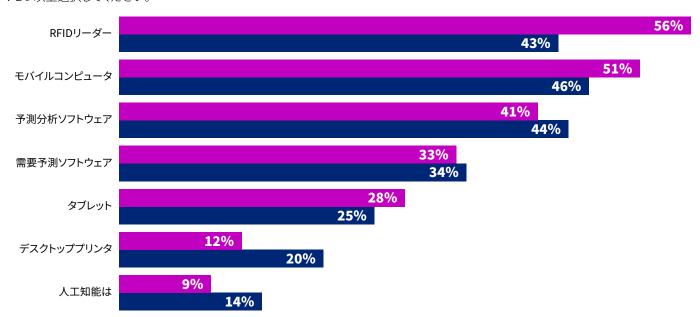
小売業者はさまざまなテクノロジーを活用して在庫管理を最適化していますが、最も重要なテクノロジーとして注目されているのは、モバイルコンピュータ、予測分析ソフトウェア、RFIDリーダーでした。在庫管理の改善を目指している段階の企業は、RFIDリーダーをはじめとするモバイルデバイスと予測分析にも大きな期待をかけています。これらのテクノロジーは、精度とカスタマーエクスペリエンスの向上だけでなく、リアルタイムのデータ共有と意思決定を通じて社内コラボレーションの強化にも貢献します。こうしたツールが大手小売業者を他の小売業者から差別化しています。

米国の大手小売業者でサプライチェーンのソーシングと調達を担当するディレクターは、在庫管理ソフトウェアシステムをアップグレードし、流通センターで勤務する従業員にデバイスを支給するのに大変な努力を要したと述べています。「在庫状況を確認し、プロセスの流れを監視するために使用するタブレットやデバイスを従業員に支給していない施設があるとは思えません」とディレクターは述べています。「ソフトウェアシステムの更新に伴って得られた最大のメリットは、テクノロジーがアップグレードされたこと、そして施設内で実際に働くスタッフがそのテクノロジーを活用できるようになったことです」。スマートな業務へのこの一歩により、この小売業者は健全な在庫レベルを維持しています。

在庫管理を改善した小売業者では、平均して、この分野で有意義な改善を行っていない小売業者に比べて過去1年間で収益成長率が1.8パーセンテージポイント、収益性が1.5パーセンテージポイント高くなっています。本調査で対象とした典型的な小売業者(10ページの手法と構成を参照)の場合、これは収益が5,380万ドル、利益が350万ドル増加する可能性があることを意味します。

#### 図3:モバイルコンピュータと予測ソフトウェアは在庫管理に不可欠である

Q. 次のうち、**在庫管理**ワークフローを改善するために最も重要である(または重要であった)テクノロジーはどれですか? 2つ以上選択してください。



- 引き続き在庫管理を改善する必要がある企業が必要とするテクノロジー
- 過去2年間で在庫管理が有意義に改善したと報告した企業が使用したテクノロジー

### 詳細解説: 盗難/損失防止の最適化は、 在庫ロスの低減、不正行為の最小化、 スタッフエクスペリエンスの向上の鍵である

盗難/損失防止については、約3分の2の小売業者が大きな懸念事項であると認識しており、そのほとんどが在庫ロス、廃棄、損失を削減し(64%)、不正行為を最小限に抑え(50%)、カスタマーエクスペリエンスを高め(40%)、商品損失を総合的に把握する(37%)方法を模索しています。今回聞き取り調査を実施した小売業界の経営陣は二人とも、在庫ロスの削減を最適化する方法を模索していると述べていました。

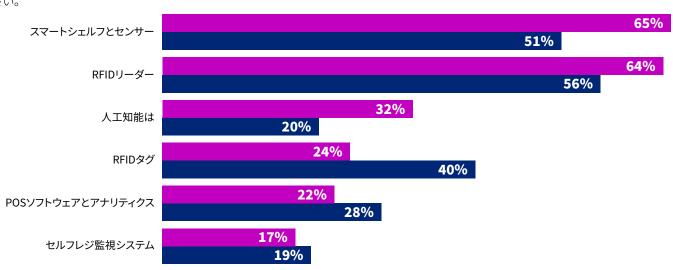
小売業者は、盗難/損失防止を改善するにはテクノロジーの統合が最も効果が高いであろうと述べています。対象となるテクノロジーには、スマートシェルフやセンサー、RFIDリーダー、さらにはAIなどが含まれます。AIは、2年前に比べて、この分野の改善に取り組む小売業者にとってはるかに一般的なオプションとなっています。

盗難/損失防止を改善した小売業者では、平均して、この分野で有意義な改善を行っていない小売業者に比べて過去1年間で高収益成長率が1.2パーセンテージポイント高くなっています。本調査で対象とした典型的な小売業者(10ページの手法と構成を参照)の場合、これは収益が3,510万ドル増加する可能性があることを意味します。

これらの小売業者は、スマートシェルフやセンサー、RFIDセンサーやタグ、POSソフトウェアやアナリティクスなどのテクノロジーに投資し、同業他社が達成できていない成果を上げました。例えば、盗難/損失防止ワークフローを改善した小売業者の57%が在庫ロス、廃棄、損失が削減された、43%が不正行為を最小限に抑えられた、33%がスタッフエクスペリエンスが向上した、24%が商品損失を総合的に把握できるようになったと回答しています。

#### 図4:センサーとRFIDテクノロジーは盗難/損失防止の鍵となるが、AIが勢いを増している

Q. 次のうち、**盗難/損失防止**ワークフローを改善するために最も重要である(または重要であった)テクノロジーはどれですか? 2つ以上選択してください。



- 引き続き盗難/損失防止を改善する必要がある企業が必要とするテクノロジー
- 過去2年間で盗難/損失防止が有意義に改善したと報告した企業が使用したテクノロジー

### 大規模小売業者はその規模を活用している

ワークフローの改善に向けた企業の取り組みは、その企業が利用可能なリソースと密接に関係しています。本調査では、超大規模小売業者は、大規模小売業者や中規模小売業者に比べて、在庫管理、POS、レジ業務などの分野を改善したという回答が多い傾向にありました。ただし、スタッフのタスク管理や盗難/損失防止といったその他のワークフローにおける問題については取り組みが続いています。

規模の定義は以下のとおりです。

•超大規模小売業者:収益が100億ドル以上

•大規模小売業者:収益が10億ドル~99億ドル

•中規模小売業者:収益が1億ドル~9億9,990万ドル

あらゆる規模の小売業者が、既存のテクノロジーのアップグレードや統合に苦労していると述べていますが、確立された企業ではこの問題がより顕著になる可能性があります。「私たちの弱点は、既存のシステムの数が多いことです」と米国の大手小売業者のサプライチェーン担当ディレクターは言います。「正常に機能させるために変更が必要だったものもあれば、暫定的な修正が必要だったものもあります」。大規模および超大規模小売業者の4分の1強が、既存のシステムはワークフローの改善で上位3位の障壁となっていると回答したのに対し、中規模小売業者でこの回答をしたのは約5分の1でした。

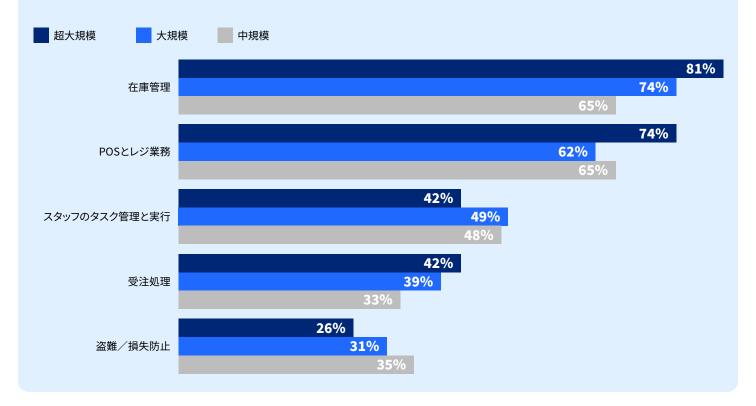
大規模な小売業者には、テクノロジーへの高額の投資やテクノロジーの大幅なアップグレードを行うために必要なリソースがあるかもしれませんが、投資対効果 (ROI) が不確実であるために行き詰まる可能性があります。国際物流会社のオペレーション担当ディレクターは次のように述べています。「誰もがそれについて話したいと思っていますが、数百万ドルの購入決定によって組織内での自分の立場や支持が危険にさらされるとなると、失敗するかもしれない、問題が多発するかもしれないと心配になり、そういうときは大抵うまく進みません」

規模を問わず、小売業者はテクノロジーに対するあらゆる投資が 財務上の利益につながるという明確な道筋を示す必要がありま す。「その道筋を示せなければ、そのための資金はおそらく得られ ないでしょう」と物流会社のオペレーション担当ディレクターは言 います。

スマートで業績を引き上げる業務を実現できるか、目標が達成できないかは、こうした投資によって決まります。例えば、在庫管理を改善した大規模および超大規模小売業者は、中規模小売業者に比べて、需要予測ソフトウェア、予測分析ソフトウェア、モバイルコンピュータに投資したという回答が多い傾向にありました。その効果は明らかです。回答で多かったのは、在庫精度と予測精度の向上、および在庫管理に費やす時間の短縮です。また、大規模および超大規模小売業者は、中規模小売業者よりも高い割合で在庫の最適化と需要予測にAIを試験導入し、使用しています。

#### 図5:超大規模小売業者は、在庫管理と POS業務の改善において同業他社をリードしている

Q. 貴社に該当する各ワークフローについて、「ワークフローの改善が必要である」、または「過去2年間で有意義に改善された」のいずれか当てはまるものを選択してください。「過去2年間で有意義な改善を達成した」という回答の割合を企業の規模別に示します。



## AI導入の進捗状況

AIの急速な進歩は、特にAIツールやテクノロジーの普及がさらに進めば、 重要なワークフローの改善に着手したばかりの企業に貢献するでしょう。

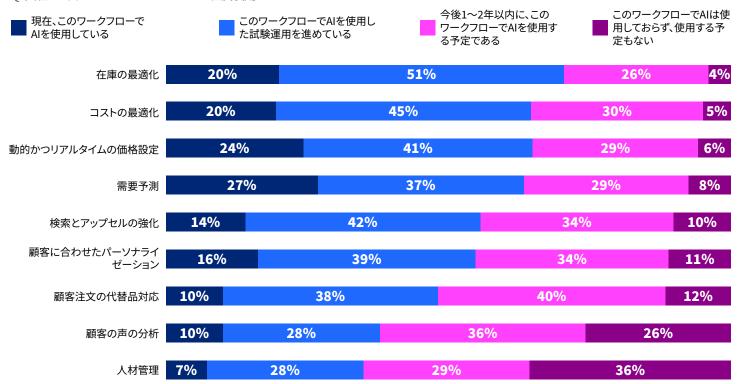
聞き取り調査を実施した米国の大手小売業者が在庫管理ソフトウェアとテクノロジーをアップグレードしたとき、AIは現在ほど普及していませんでした。しかし、この改善によって同社はパンデミックの最中に在庫レベルを管理することができました。「精度を高め、需要と在庫量を改善する方法を特定する必要がありました」とその小売業者のサプライチェーン担当ディレクターは述べています。「現在は、AIが役に立つかどうかを見極めるために、AIによる自動化をテストし、特定の施設で試作品の検証を進めています。そして、エンジニアは、AIが今よりも多くの改善をもたらすかどうかを確認する作業に取り組んでいます」

実際に、大半の小売業者が、コストの最適化から需要予測まで、さまざまなワークフローでAIを使用または試験導入していると述べています。約半数の小売業者は、盗難/損失防止とリスク検出に対処する重要な投資分野である在庫の最適化でAIの試験運用を進めていると述べています。

小売業者がAIを導入して最大限に活用するには、データアクセス、データ管理、データ分析プロセスに投資する必要があります。これはスマートな業務に向けた重要なステップです。この小売業者のサプライチェーン担当ディレクターは、事業運営を効率化するために必要なデータにアクセスするのに苦労することがあります。しかし、データのサイロ化を解消するだけでは十分ではありません。データは常に最新である必要もあります。このディレクターは、ネットワーク全体でAI主導の分析を十分に活用するには、サプライチェーン全体の組織がデータ共有プロセスと管理プロセスにうまく適応する必要があると述べています。「情報が必要なときに自分で調べることができれば、効率的に業務を進めることができます。商品のバイヤーや開発者からレポートを入手するには、何回も電話をかけるなど手間がかかります」

#### 図6:小売業者はAIを活用してさまざまなワークフローを最適化している

O. 貴社は、次のワークフローにAIをどの程度使用していますか?



注:四捨五入をしているため、パーセンテージの合計が100%にならない場合があります

### 結論

スマートな業務を導入する小売業者は、カスタマーエクスペリエンスを向上させ、 ワークフローを効率化し、従業員の満足度を高め、その結果、 最終的に収益成長率と収益性の両方を大幅に改善できるでしょう。

すでに改善されている業務の効率性をさらに高めながら、古く効率が悪いワークフローを刷新する機会はすべての小売業者にあります。本調査に参加した小売業者は、過去2年間で重要なワークフロー、特に在庫管理のワークフローの最適化において飛躍的な進歩を遂げてきましたが、これらの小売業者はこの作業が継続的なものであることを理解しています。例えば、引き続き事業上の最優先事項であるのが在庫精度と在庫管理です。その一方で、損失防止といった一部の分野は、大半の小売業者にとって事業上の継続的な課題となっています。

影響分析と詳細な聞き取り調査から 得られた要点を以下にまとめます。

- ・堅牢なデータシステムは、テクノロジーへの投資を成功させるための基盤です。既存システムのアップグレードやAIといった高度なテクノロジーへの投資を検討している小売業者は、データ管理プロセスを明確に定義し、それを事業全体に統合する必要があります。これが、連携のとれたリアルタイムのインサイトを可能とし、データ主導の意思決定を強化するうえで鍵となります。
- ・スマートな業務は、デバイスとソフトウェアソリューションを組み合わせることで実現します。RFIDリーダー/タグ、モバイルコンピュータ/タブレット、AI、分析/予測ソフトウェアといったさまざまなツールを活用する小売業者は、ミスを最小限に抑え、ワークフローの可視性を高め、より適切なビジネス上の意思決定を行う能力を備えています。
- ・現在、ワークフローの最適化に取り組み始めたばかりの小売業者は、AIがもたらす効率性からメリットを得られるでしょう。主要な作業やワークフローの強化に向けて、大半の小売業者がAIの試験導入または使用を開始しています。テクノロジーの成熟が進むにつれて、小売業者はこのテクノロジーを高度な分析や業務のさらなる効率化に活用できるようになります。



# 手法と構成:小売業者への調査について

ワークフローを改善するために企業がハードウェアおよびソフトウェアテクノロジーをどのように使用しているか把握するため、Oxford Economicsは、Zebra Technologiesの協力のもと、製造、小売、運輸・物流業界の経営陣1,000人を対象に調査を実施しました。

量販店、デパート、専門店、スーパーマーケット、Eコマースストアを含む小売業の400人から回答をいただき、これをサンプルとしました。調査対象とした小売業者の企業規模はさまざまで、直近の会計年度の年間収益が1億ドルから4億9,990万ドルの小売業者が30%、5億ドル以上が70%です。

本調査は2025年4月から5月にかけて実施されました。調査対象は 米国、メキシコ、英国、ドイツ、インド、日本、オーストラリア、ニュージー ランドの小売業者で、回答者は全員、業務とワークフローの改善に関 する意思決定に責任を負うか、これに関与している人物です。回答者 は、ITまたは基幹業務のいずれかで管理職以上の役職に就いていま す。

調査結果を状況に当てはめて理解するため、自社の組織でワークフローを最適化した経験について、小売業の経営陣に詳細な聞き取り調査を実施しました。

次に、Oxford Economicsは、報告された収益成長率や収益性などの 業績の改善とワークフロープロセスの進化との間にどのような相関 関係があるかを分析しました。回帰分析を使用し、企業の規模、業種、 事業を運営している国といった要素を制御しながら、特定の種類のワ ークフローの改善が業績の改善にどの程度関連しているかを特定しました。 ドル換算額は、サンプル中の「典型的な」企業、つまり、規模と業績が回答者から得た規模と業績の平均(中央値)に近い企業に基づく推定値です。分析で特定された平均パーセンテージポイントの差をこの典型的な企業に適用し、ワークフローの改善に関連して得られる可能性のある収益と収益性に関する利点を概算で推定しました。

回帰手法はこの関連性を分離するのに役立ちますが、調査結果は因果関係を示すエビデンスとして解釈されるものではありません。正確には、データのパターンに基づいた潜在的な利点を示しています。さらに、本結果は調査で報告された回答を反映したものであり、本サンプル中の典型的な回答者と類似する企業以外の組織に一般化すべきではありません。

4ページの「ワークフローの改善から得られる利益を上位20社の小売業者に拡大して考察」というタイトルの記述に含まれる数値は、調査結果に基づく推定値で、説明を目的としたものです。ワークフローを有意義に改善した企業からの報告に基づき、収益と利益の向上率の平均パーセンテージポイントを、フォーブス誌のグローバル2000リストに選出された該当する業種の小売業者上位20社の最新の収益データと利益データに適用しました。このアプローチは、これらの大手小売業者が本調査で確認された改善と同等の改善を達成した場合に得られるであろう財務改善率を簡易的な推定値として示します。これらの数値は予測値ではないため、因果関係を示すエビデンスとして解釈してはなりません。

### Oxford Economicsの紹介

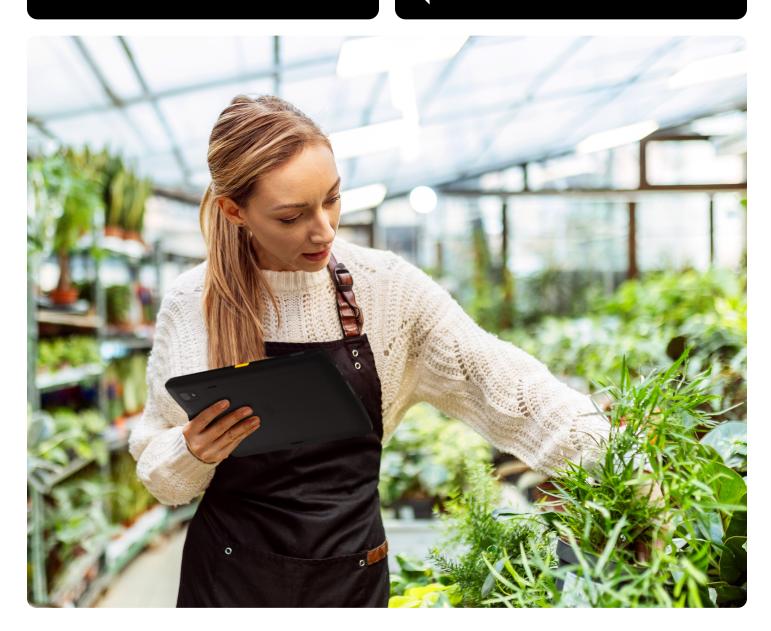
Oxford Economicsは、エビデンスに基づいたソートリーダーシップ、予測、経済影響分析を専門としています。エコノミストは、200ヵ国、100業種、8,000の都市と地域に関する数値、予測、分析情報が豊富に登録されたデータベースを活用し、高度な分析モデルを使用します。オックスフォードに本社を置き、世界中にオフィスを構え、400人以上のエコノミスト、業界の専門家、ビジネス書の編集者を含む600人以上の従業員を雇用しています。Oxford Economicsは、緻密な分析、スタッフの能力、業界トップの世界経済モデルと分析ツールにより、2,500社を超える企業、金融機関、政府機関、プロフェッショナルサービス企業、大学を情報源として信頼を獲得しています。詳細については、www.oxfordeconomics.comをご覧ください。



### Zebra Technologiesの紹介

Zebraは、自動化、資産の可視化、繋がる現場を実現するソリューションで構成される受賞歴のあるポートフォリオを通じて、スマートな業務の礎を提供しています。100ヵ国以上で事業を展開し、Fortune 500の80%以上の企業を含むさまざまな企業に対し、組織が変化に迅速に対応し、生産性を高め、リアルタイムのインサイトで従業員の能力を強化できるよう支援を提供しています。Zebraは、パートナーと協力し、日常業務を効率化する新しい働き方を創造しています。詳細については、zebra.comをご覧ください。





こうした水面下の取り組みは、成長を促進し、収益性を高め、 買い物客のエクスペリエンスを形作ります。スマートな業務は これらすべてを統合し、複雑なワークフローを簡素化し、 あらゆるタッチポイントでパフォーマンスを向上させます。

-Joe White, Chief Product & Solutions Officer, Zebra Technologies



©2025 Zebra Technologies Corporation and Oxford Economics

Zebraのワードマークおよびロゴは、世界の多くの国々で登録されたZebra Technologies Corporation の商標です。その他の商標はすべて、それぞれの所有者に帰属します。©2025 Zebra Technologies Corporation and Oxford Economics. 10/03/2025.