

eコマース新時代における勝者の条件

AIと第一者データが再定義する次世代の成長戦略



競争優位の源泉は、「効率」から「統合体験」へ。

旧時代の勝者

商品のオンライン販売者

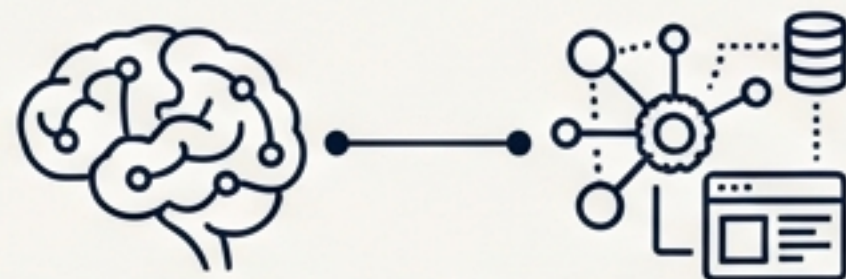


主な競争手段：

- 価格競争, 物流速度

新時代の勝者

統合型エクスペリエンス・プロバイダー



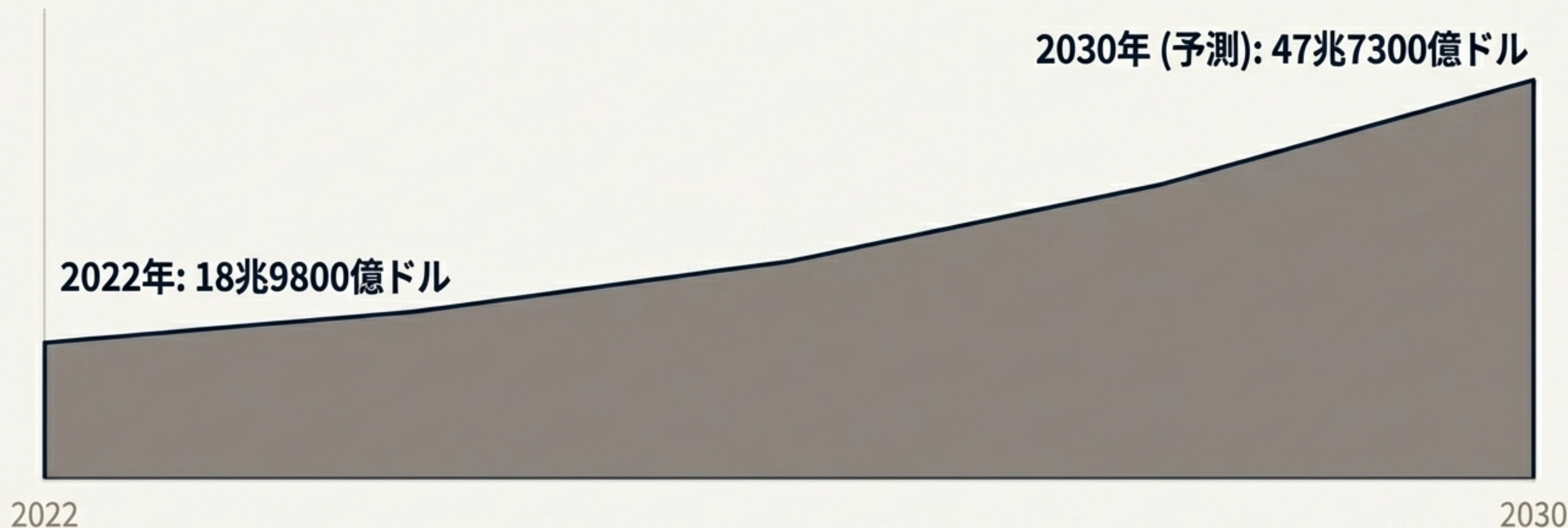
主な競争手段：

AIを活用したオペレーショナル・エクセレンス
& データに基づく顧客体験の最適化

成功の鍵は、質の高い第一者データを収集・活用し、オンラインとオフラインの境界を越えて一貫した顧客エンゲージメントを創出する能力です。

世界市場は2030年に向け、年率12%超で成長を続ける巨大市場

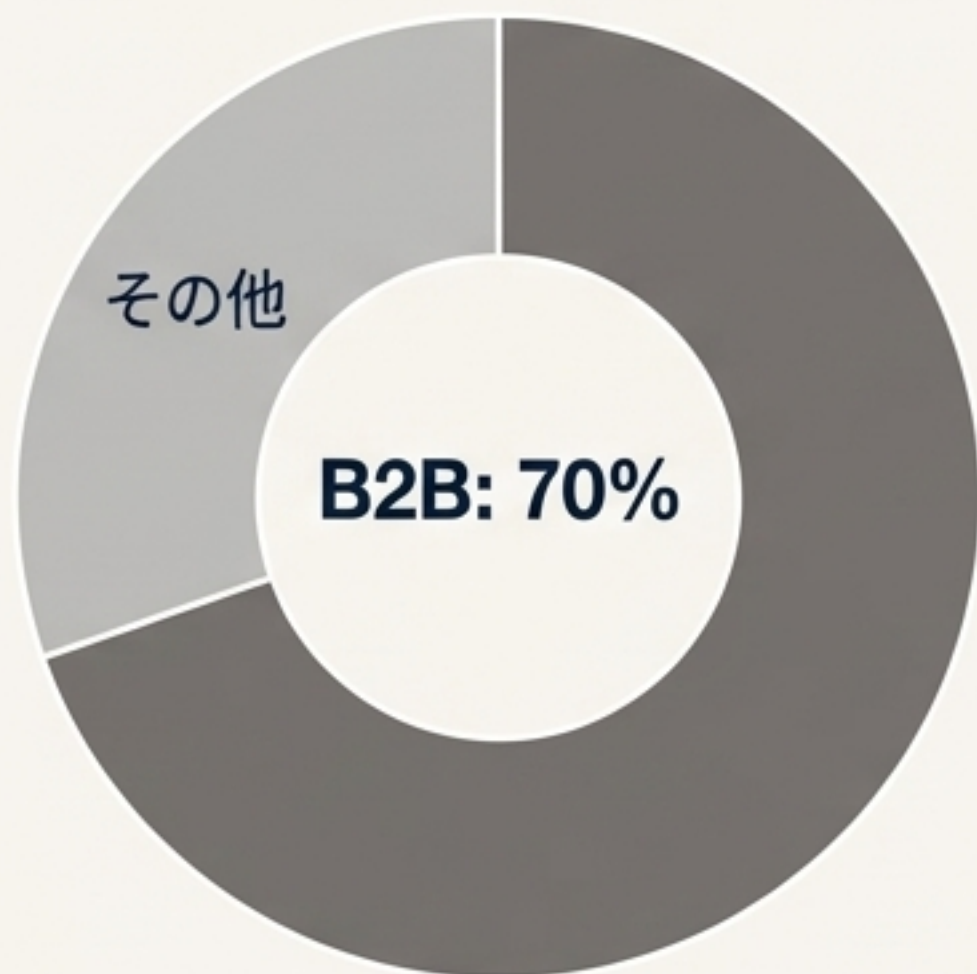
年平均成長率 (CAGR): 12.22%



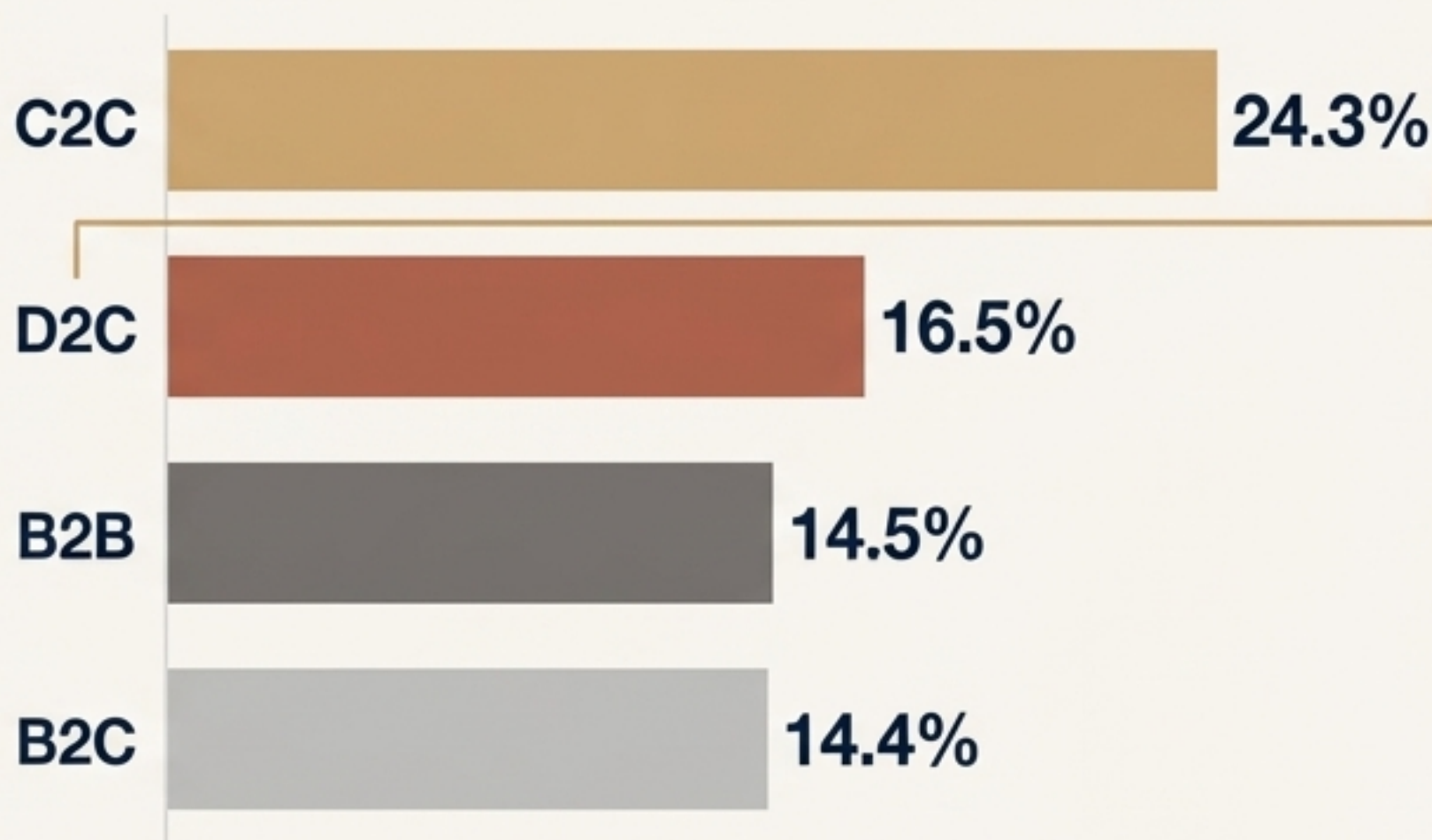
eコマースは今後10年間のグローバル経済を牽引する主要な成長エンジンであり続けます。

B2Bが市場の7割を占める一方、 C2CとD2Cが最も速い成長を遂げる

ビジネスモデル別市場シェア（2023）



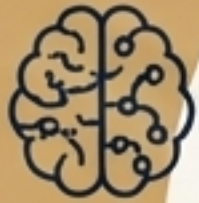
年平均成長率（CAGR）予測



成長の最前線は、顧客との直接的な関係やコミュニティを基盤とする新しいビジネスモデルにあります。

2つの地殻変動：AI革命の「可能性」とプライバシー規制の「制約」

AIによる知能化



パーソナライ
ゼーション



需要予測



会話型
コマース

「あらゆる業務の劇的な
効率化と体験向上」

このジレンマを解決する鍵は、
顧客が価値ある体験と引き換えに、
自発的に提供してくれる第一者データを
いかに収集・活用するかです。

プライバシー規制強化



GDPR



CCPA



クッキー
廃止

「第三者データの終焉と
第一者データの価値向上」

Z世代が求めるのは「モノ」ではなく「意味」と「体験」

KBF 1 - Sustainability



ブランドの価値観への共感

消費者の61%がサステナブルなパッケージを考慮

KBF 2 - Personalization



パーソナライズされた体験

自分だけに最適化されたレコメンドやUIを期待

KBF 3 - Live Commerce/UGC



リアルな体験価値

ライブコマースやUGCを通じた本物らしさを重視

KBF 4 - Price/Quality



価格と品質のバランス

単なる安さではなく、価格に見合った価値を要求

顧客はもはや受動的な購買者ではなく、ブランドの価値観に共感し、エンゲージメントを求める参加者となっています。

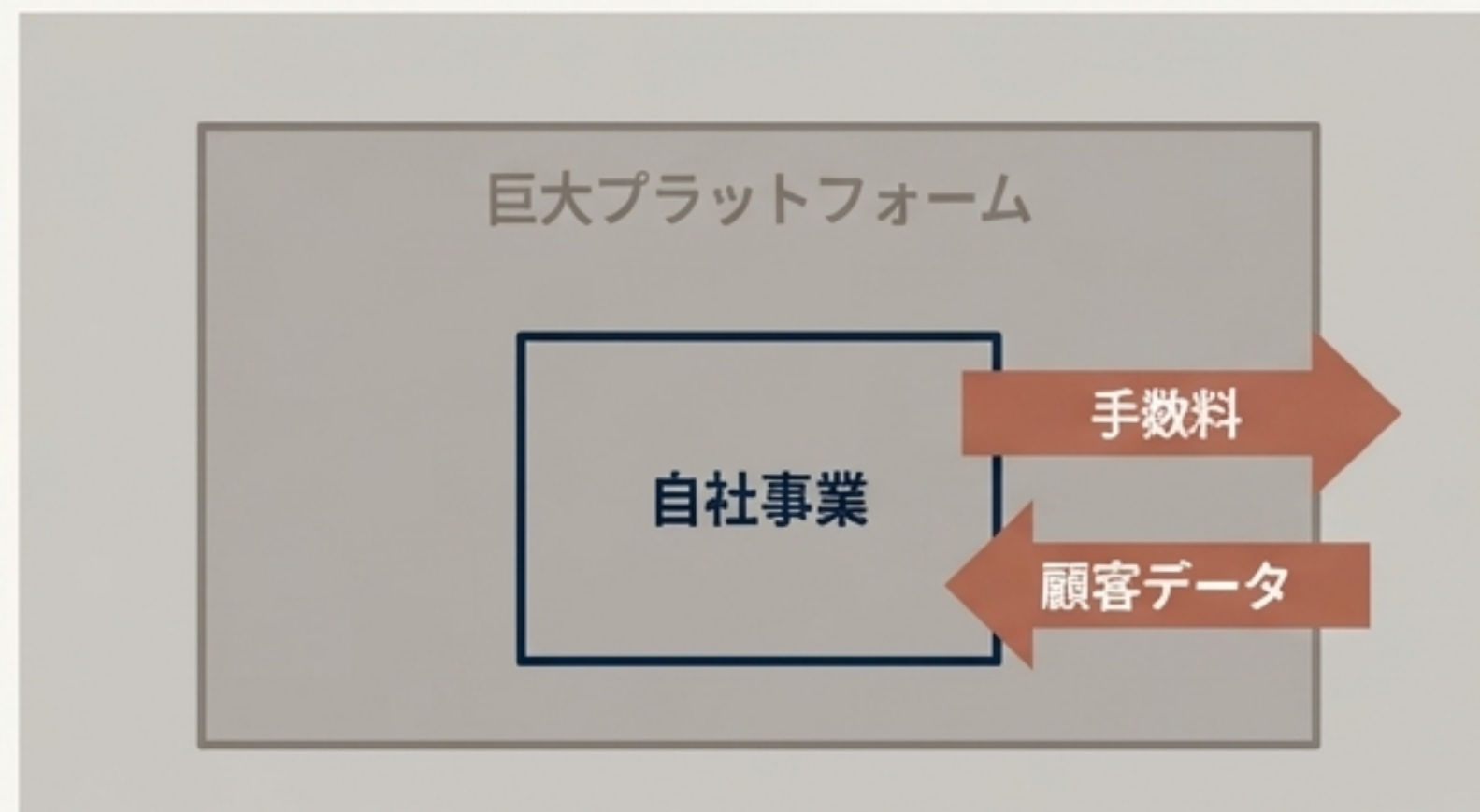
成長を蝕む2つの構造的危機：物流クライシスとプラットフォーム依存

物流クライシス



日本の「2024年問題」が輸送能力の低下と運賃高騰を招き、収益性を圧迫。

プラットフォーム依存



高い手数料、規約変更のリスクに加え、最も重要な顧客データへのアクセスが制限され、長期的な競争力を削ぐ。

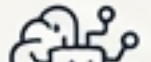
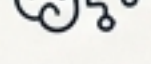
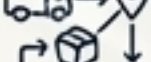
従来の成長モデルの事業基盤そのものが、コストとリスクの両面から揺らいでいます。

VRIO分析が示す、持続的競争優位の4つの源泉

競争均衡 / 一時的優位

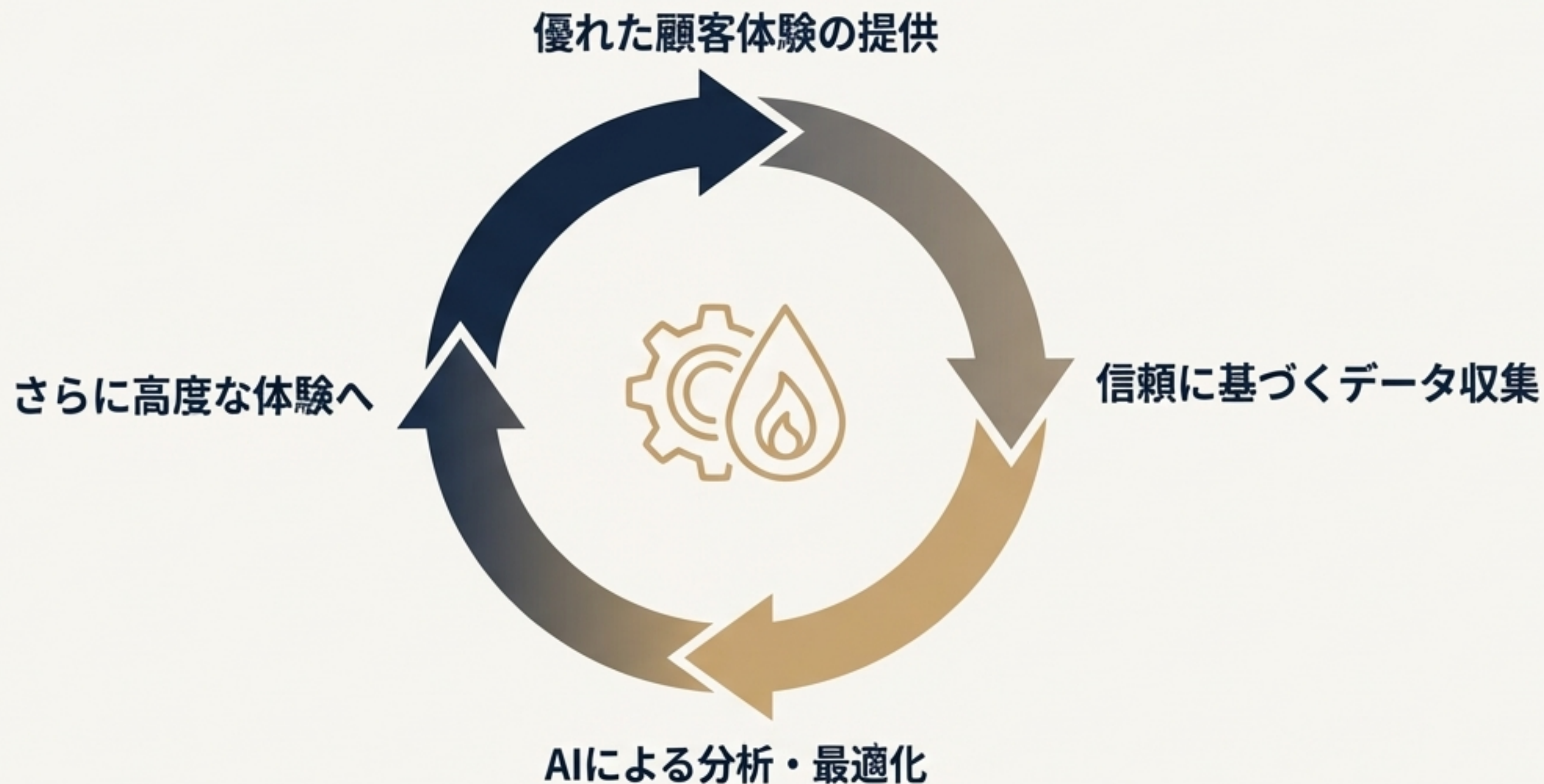
- 標準的なECプラットフォーム技術 (模倣容易)
- 単なる低価格戦略 (模倣容易)

持續的競爭優位

1.  独自の高品質な第一者顧客データ基盤
2.  高度なAIエンジン
3.  高密度かつ効率的な物流ネットワーク
4.  熱心なファンコミュニティとブランドストーリー

持続的な優位は、もはや容易に模倣できる資産からは生まれません。
価値があり、希少で、模倣困難な4つの資産の構築が必須です。

戦略の核①：AIを「エンジン」に、第一者データを「燃料」とする成長サイクル



このサイクルから生まれるデータ資産が、
「リテールメディア」という新たな高収益事業の基盤となります。

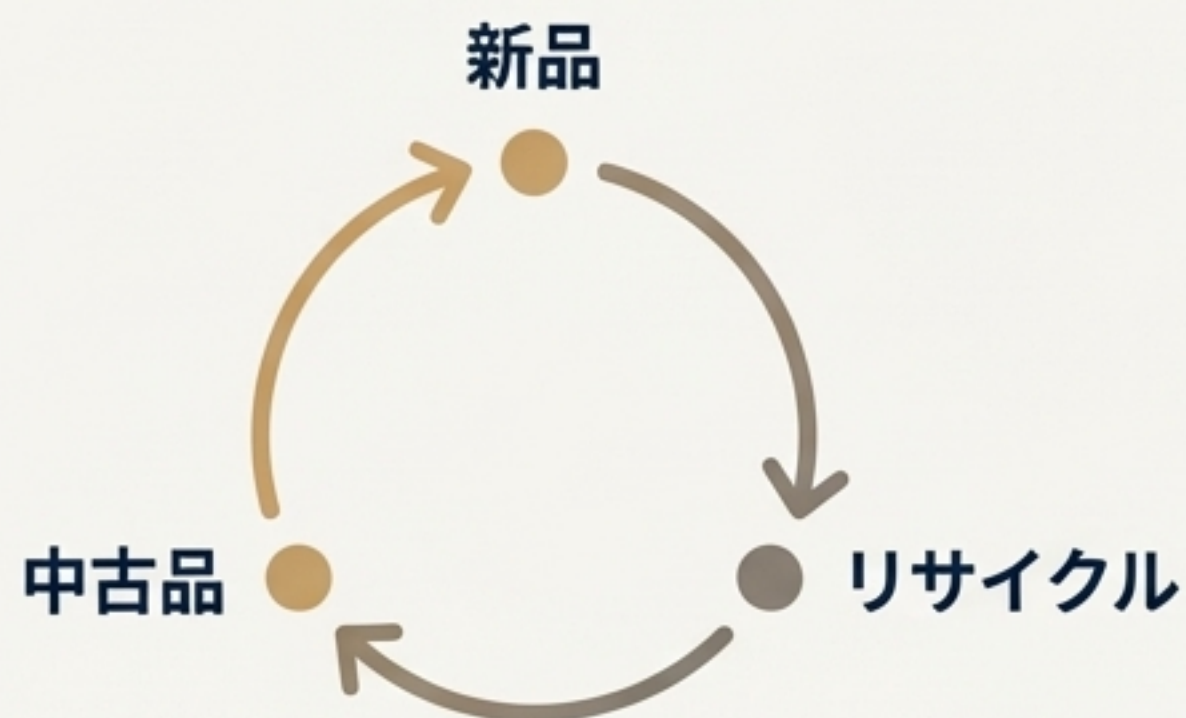
戦略の核②：OMO戦略の深化で、あらゆる顧客接点を資産に変える



実店舗は販売拠点であると同時に、データ収集、ブランド体験、そして即時配送を可能にするマイクロフルフィルメントセンターという新たな役割を担います。

戦略の成否を分ける、ブランド価値と実行能力への投資

サステナビリティへの投資 リコマース (Recommerce)



Z世代の共感を獲得し、循環型経済で
新たな収益機会を創出。

専門人材への投資



データサイエンティスト



SCM専門家



UI/UXデザイナー

グローバルで激化する人材獲得競争が、
事業成長のボトルネックとなりうる。

主要プレイヤーは、自らの強みを活かし新時代の戦い方に適応している

Amazon



Core Strengths: 圧倒的な物流網 + 巨大データによるAI



Strategy: ECを中核にクラウド、広告など巨大な経済圏を形成

Shopify



Core Strengths: D2C事業者のエコシステム化



Strategy: 「反Amazon」として、加盟店の成功を支援するインフラを提供

Mercari



Core Strengths: C2Cにおける循環型経済



Strategy: モノの循環から、決済・信用へのエコシステム拡大

ZOZO



Core Strengths: ファッション特化の深い顧客理解



Strategy: コーディネート提案(WEAR)とECを連携させ、専門領域を深掘り

機会を捉え、脅威に備えるための3つの戦略的方向性



垂直統合型D2C ブランドの強化

企画から販売まで一気通貫し、
高い利益率と顧客関係を構築。

評価

成功すれば高リターンだが、高い
CAC（顧客獲得コスト）がリスク。



OMOを軸とした 特定カテゴリーNo.1戦略

実店舗網を活かし、オンライン
とオフラインを融合させた体験
でシェアを獲得。

評価

既存資産を最大限活用できる、
最も現実的かつ強力な戦略。



M&Aによる 技術/データ基盤の獲得

スタートアップ買収等で、ケイ
パビリティを非連続的に強化。

評価

開発時間を短縮できるが、高コ
ストと統合失敗のリスク。

最終提言：単なる小売業者から 「OMOリテールメディア・プラットフォーマー」へ進化する



**OMOによる
顧客体験の統合**

→ 質の高い第一者データ
基盤の確立



**AIによる
パーソナライズ深化**

→ 圧倒的な顧客エンゲージ
メントの創出

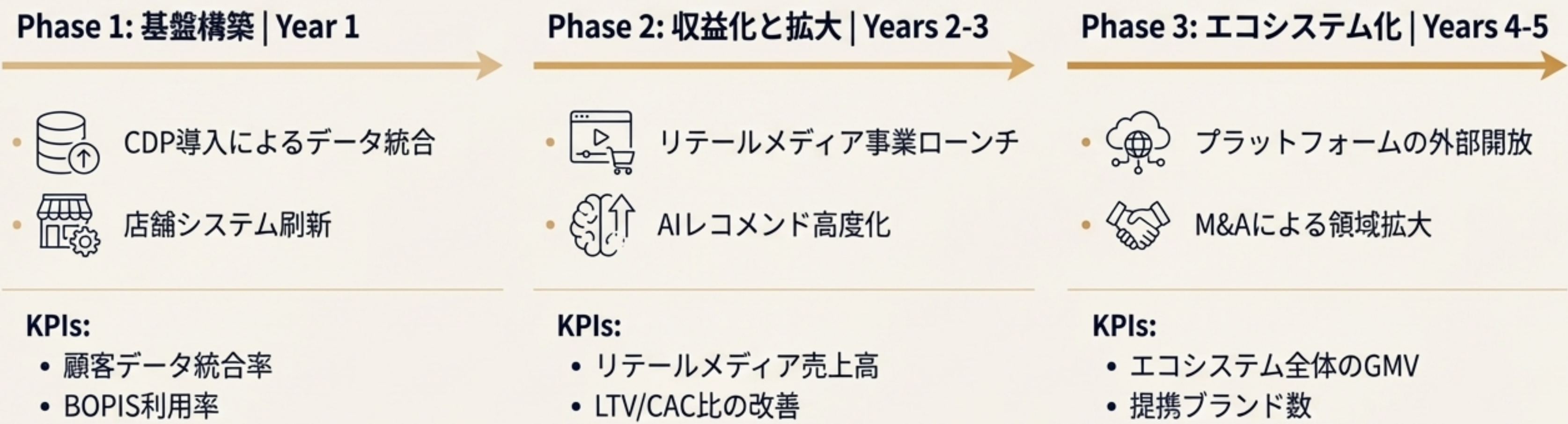


**資産を収益化
(リテールメディア事業)**

→ 物販事業に匹敵する新たな
高収益事業の柱を確立

この変革により、価格競争から脱却し、データとテクノロジーで
独自の価値を提供する新時代の勝者となります。

3つのフェーズで変革を実現する実行ロードマップ



最初のステップは、Phase 1の基盤構築に向けた専門チームの組成と、詳細な事業計画の策定です。

最初のステップは、Phase 1の基盤構築に向けた専門チームの組成と、詳細な事業計画の策定です。