



DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

# イオン株式会社のデジタル変革戦略

日本最大級の流通企業グループであるイオン株式会社の小売事業を、デジタル時代における抜本的な変革へと導く戦略的提案です。

株式会社DXパートナーズ

2025年11月25日

# 現状分析:アナログ前提のビジネスモデル

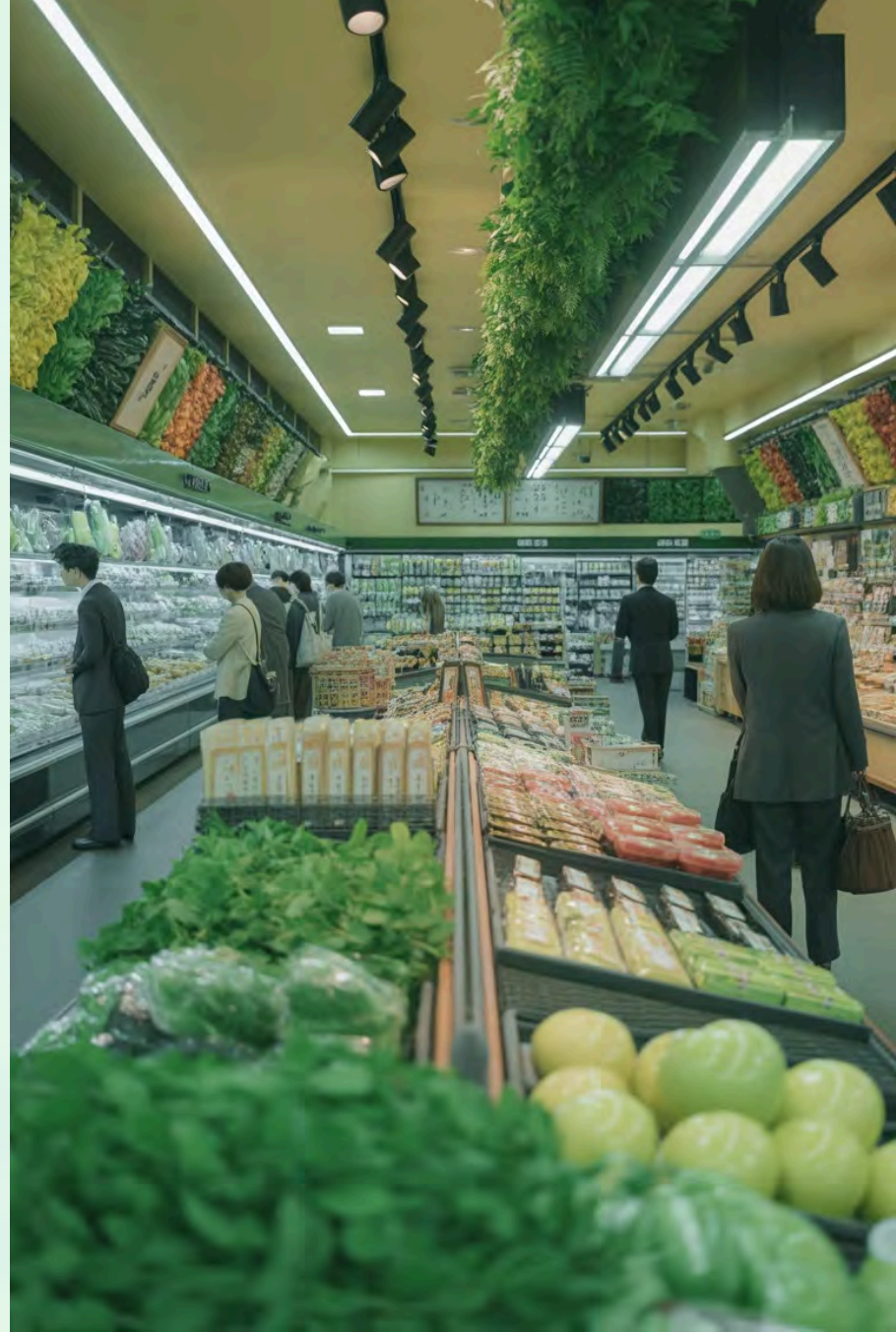
## 企業概要

イオンは営業収益9兆円を超える日本有数の企業グループです。総合スーパー、スーパーマーケット、ドラッグストア、金融、不動産開発など多岐にわたる事業を展開しています。

「お客様第一」を基本理念とし、地域社会に根ざしたドミナント戦略により、圧倒的な物理的タッチポイントを有しています。

## 直面する課題

人口減少、EC台頭という構造的な市場変化に直面しています。デジタル化の取り組みは進めているものの、既存ビジネスの効率化に留まっており、真のデジタル変革には至っていません。





# 6つの違いから見る現状

## 事業前提

既存の小売市場という所与のマーケットでシェアを奪い合うレッドオーシャン戦略

## 顧客価値

商品の交換価値と使用価値の提供が中心で、取引ベースの関係性

## 場の性質

事業者が一方的に提供する売り場であり、顧客同士の相互作用や共創が起きていない

## 成長モデル

店舗数や客数に依存するリニア(線形)成長モデルで、指数関数的成長の構造がない

# アナログビジネスモデルの構造

01

## 価値提供者

イオン株式会社が中央集権的な価値提供主体として機能

02

## 市場定義

地理的制約を受ける物理商圈をベースとした既存小売市場

03

## 顧客問題

日常生活に必要な商品の欠乏や、ワンストップでの購入利便性

04

## 価値変換

サプライチェーンを通じた商品調達と店舗での在庫保管・陳列

05

## 価値提供

物理店舗への来店を促し、対面販売またはセルフサービスで提供

06

## 収益構造

商品販売ごとの都度決済による薄利多売のフロー型収益

# 変革しなかった 場合の未来



# 3つの脅威



## アマゾン・エフェクト

デジタル破壊者による市場ルールの書き換え。低コスト構造、低価格、品揃え、利便性で顧客の購買行動を根底から変容させています。米国では多くの小売大手が市場から退場しました。



## 無選択型意思決定の台頭

生成AI時代、顧客は信頼できるAIエージェントに選択を委任します。この「AIエージェント」の地位を他社に握られれば、イオンは単なる商品供給拠点に成り下がります。



## ソフトウェアによる陳腐化

あらゆる産業がソフトウェア産業へ変貌する中、リニアな成長しか描けない企業は、ネットワーク効果による指数関数的成長を実現する企業に太刀打ちできません。





## 変革のコアコンセプト

# Aeon Life OS

ALOS

イオンは、単に商品売る場所ではなく、顧客の生活全体をデータで最適化し、豊かにする「場(プラットフォーム)」へと進化します。

顧客が店に来て必要なモノを探すのではなく、AIが顧客の生活を理解し、必要なモノ・コトが自動的に、最適なタイミングで提案・提供される世界を実現します。

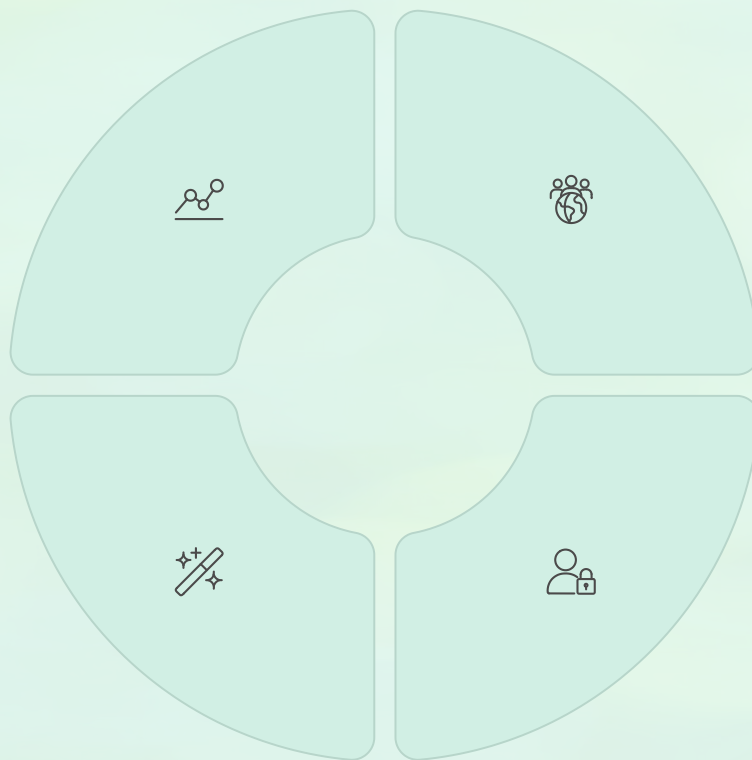
# デジタル前提のビジネスモデル設計

## プラットフォーム

ライフスタイル・オーケストレーション・プラットフォームとして、食・健康・金融・住まい・娯楽が統合されたエコシステムを創造

## 顧客価値

体験価値、共感価値、使用価値を通じた生活の質向上と意思決定コストの削減



## 価値提供者

テナント企業、地域の農家・生産者、医療機関、サービス提供者がサイドプラットフォームとして参加

## 価値享受者

イオングループのIDを持つ個人および家庭が、生活課題解決の場として活用



# AIによる価値変換メカニズム



## データ収集

購買データ、バイタルデータ、移動データ、家庭内消費データ、スマート家電連携による冷蔵庫の中身まで、顧客のコンテキストを理解



## AI分析

生成AIエージェントが顧客の購買履歴、健康データ、家庭内在庫を分析し、最適なコンテンツを生成



## 提案生成

献立、補充、健康行動を自動提案。顧客は悩む時間から解放され、承認するだけで生活が回る



## 価値提供

デジタル提案と物理的物流網を組み合わせたOMOチャネルで、シームレスに価値を届ける



# 新しい収益モデル



## プラットフォーム利用料

テナント企業からの手数料収入。場の価値が高まるほど、参加企業が増加し収益が拡大



## サブスクリプション

顧客からの会費収入。配送料無料、AI執事機能などのプレミアムサービスを提供



## データ分析・広告

リテールメディアとしてのデータ分析・広告収益。精緻な顧客理解に基づく高付加価値サービス



## 金融手数料

イオン銀行との連携による金融サービス手数料。生活全体を支える総合的な収益構造

# ネットワーク効果による成長

## 顧客増加

利便性の高いサービスにより、プラットフォーム利用者が増加

## 価値向上

利用者の利便性が高まり、さらに顧客が増加する好循環

## 精度向上

データが増えるほどAIの精度が上がり、マッチング品質が向上



## 提供者参加

顧客が増えることで、多様な提供者(生産者・サービス業)が集まる

## 品揃え充実

提供者が増えることで、品揃えとサービスが充実

## データ蓄積

取引が増えることで、AIの学習データが蓄積



# 実行戦略:6つの創造



## 場の創造

デジタル前提の顧客接点と世界観の構築。「IAEON」アプリを生活のコックピットへ進化



## 顧客の創造

新たな顧客定義と関係性の構築。高齢者や多忙世帯を「デジタル住民」として招き入れる



## 顧客価値の創造

体験と共感の最大化。健康目標達成のゲーミフィケーションや生産者との共感価値を提供



## 回し方の創造

データ駆動型オペレーションと実験文化。全店舗を実験場として高速PDCAを回す



## 成長の創造

ネットワーク効果の着火。物理的密度をデジタルの優位性に変換し、転換点を超える



## 競争優位の創造

参入障壁の構築。生活データの包括性と無選択型意思決定による高いスイッチングコスト

# 創造1: デジタル前提の顧客接点

## 世界観の再定義

「買い物に行く場所」から「生活をOSとして支える基盤」へと進化します。

## 具体的アクション

- 生成AI搭載のパーソナル・コンシェルジュ機能を実装
- 対話形式で「今夜何食べたい?」という曖昧な問いに対応
- レシピ提案、栄養管理、不足食材の即時配送手配まで完結
- 顧客の状況(コンテキスト)に合わせた最適な解(コンテンツ)を生成



## 創造2:新たな顧客定義

### 高齢者層

音声対話型の専用AIスピーカーやテレビ接続型デバイスを配布。話しかけるだけでいつもの商品が届く環境を提供

### 共働き世帯

多忙で買い物時間が取れない世帯に、自動補充と時短サービスを提供。家事負担を劇的に削減

### デジタルネイティブ層

スマートフォンを中心とした完全デジタル体験を提供。パーソナライズされた提案と即時配送



## 創造3:体験と共感の価値

### ヘルスケア連携

ウェルシアの調剤データやウェアラブルデバイスの活動量データと連携。健康目標を達成するとWAONポイントが付与されるゲーミフィケーションを導入し、健康行動を促進します。

### 環境貢献の可視化

エシカル消費や地産地消への貢献度を可視化。顧客の選択が地域社会や環境に与えるポジティブな影響を数値化し、共感価値を強化します。

### 生産者との共感

地元農家の収穫風景をライブ配信し、その場で購入・応援できるライブコマース機能を実装。購入履歴に応じて「あなたは〇〇農園をこれだけ支援しました」というレポートを提供し、自己効力感を高めます。



# 創造5:実験文化の構築

## 高速・高頻度・高成功率の実験

アマゾンが「実験の数」を成功指標とし、Booking.comが常時1,000件以上、年間25,000件以上のA/Bテストを行っているように、イオンも「実験」をオペレーションの根幹に据えます。

### 実装内容

- 全店舗およびデジタルプラットフォームを巨大な実験場と捉える
- 棚割り、価格、販促メッセージ、AIの提案ロジックをA/Bテスト
- データに基づく仮説検証プロセスを自動化
- 意思決定の速度と精度を飛躍的に向上

## 常時接続の実現

買い物時だけでなく、商品使用時(料理中、食事中)や廃棄時までデータで繋がります。

### IoT連携

- スマート冷蔵庫との連携で在庫を自動把握
- ゴミ箱IoTで消費ペースを分析
- 欠品前に自動補充を提案
- 顧客の生活リズムに合わせた最適なタイミングでの提案

# 創造6:コールドスタート問題の克服

## Phase 1: 局所的密度の構築

特定の高密度エリア(ドミナントエリア)で店舗在庫を完璧に可視化。既存の物理トラフィックを強制的にデジタルへ誘導

1

## Phase 3: データフライホイール

得られるデータでAI精度を高め、顧客体験を向上させ、さらに顧客を呼ぶ好循環を創出

3

## Phase 2: 転換点の突破

アプリ限定クーポンなどで局所的なネットワーク密度を一気に高め、Tipping Pointを超える

2

## Phase 4: 脱出速度の達成

他社が追随できない速度で成長領域へ移行。ノンリニアな成長を実現

4



# 競合比較:独自のポジショニング

比較項目	Amazon	Walmart	Aeon (提案)
起点	Web (EC) デジタルネイティブ	物理店舗 アナログ巨人	生活圏 地域密着
強み	ロングテール 推奨アルゴリズム 物流インフラ	全米規模の店舗 BOPIS オムニチャネル	地域社会の信頼 生活全般の包括 物理拠点の密度
顧客関係	取引ベース 効率性の追求	効率性ベース 利便性向上	共感・伴走ベース 生活の質向上
意思決定支援	検索と選択の 最適化	買い物の 利便性向上	無選択型 AI代理人
成長メカニズム	低価格・品揃え のフライホイール	店舗資産の デジタル活用	生活データ×物理 のネットワーク効果

イオンは「小売」の定義を超え、生活インフラOSとなることで、Amazonが入り込めない「地域の信頼」と「生活データ」を握る独自のポジションを築けます。

# 競争優位性とリスク対策

## 3つの競争優位性

- 物理的タッチポイントの密度

全国に張り巡られた店舗網と地域社会での信頼は、デジタルプレイヤーが容易に構築できない高い参入障壁

- 生活データの包括性

購買・健康・金融・娯楽・住まいを横断した多面的な生活データで、AI提案精度において圧倒的優位

- 高いスイッチングコスト

AIに好みを学習させ生活を委ねた顧客は、他社への乗り換えが困難に

## 3つのリスクと対策

- 組織のサイロ化

対策:持株会社主導でデータ基盤を強制統合。評価制度をデジタル貢献度重視に刷新

- デジタル人材不足

対策:社内人材のリスクリングと、失敗を学習と定義する実験文化への転換

- プライバシー懸念

対策:データ提供の見返りとして明確なメリットを提示する透明性の確保



# ルールチェンジャーへ

イオン経営層の皆様へ。現在直面しているのは、単なる「EC化率の向上」や「店舗効率化」という戦術レベルの話ではありません。顧客の購買行動のOS(基本ソフト)が根本から書き換わっているという事実です。

イオンには、デジタル破壊者が喉から手が出るほど欲しがっている武器があります。それは「地域に根差したリアルな場」と「生活全般を支える事業ポートフォリオ」です。

今、なすべきは、これらをデジタルで統合し、「顧客が買い物をしなくても、生活が回る」という新しいルールを創ることです。「お客様第一」の理念を、デジタル時代に合わせてアップデートしてください。

それが、ノンリニアな成長を実現し、100年後の未来も地域社会に必要とされる「ルールチェンジャー」としてのイオンの姿です。今こそ、デジタルを前提とした新たな創業の時です。