

インダストリーインサイト(25)

# 小売事業における多店舗展開ビジネスのDX戦略の考察とガバナンス・内部統制への影響

PwC Japan有限責任監査法人  
パートナー **島袋 信一**  
PwC Japan有限責任監査法人  
ディレクター **坂巻 拓二**

PwC Japan有限責任監査法人  
シニアマネージャー **松永 大輔**  
PwC Japan有限責任監査法人  
マネージャー **勝山 雄也**

PwC Japan有限責任監査法人  
マネージャー **玉井 希**

## はじめに

AIをはじめとする最新テクノロジーの進化と普及は、経済や産業に大きな影響を与えるファクターとなっています。また、企業にとっては、変化が激しい経営環境において、テクノロジーの変化の波に対してどのように適応していくかが重要な課題となっています。とりわけ、多店舗展開を行う企業では、店舗数の多さや現場環境の違いに加え、基幹システムが多岐にわたるなど、DXを推進する際の影響が広範囲に及ぶことが想定されます。

本稿では、小売事業における多店舗展開ビジネスのDX戦略について考察し、ガバナンス・内部統制への影響について解説します。

なお、文中の意見は筆者らの私見であり、PwC Japan有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

## 1 経営者層が抱えている経営課題

PwCが2025年9月から11月にかけて、世界95カ国・地域の4,454名のCEO（うち日本は139名）を対象に実施した「第29回世界CEO意識調査」（以下、本調査）では、CEOの課題意識として、テクノロジーの変化に対応したビジネス変革が目立っています。

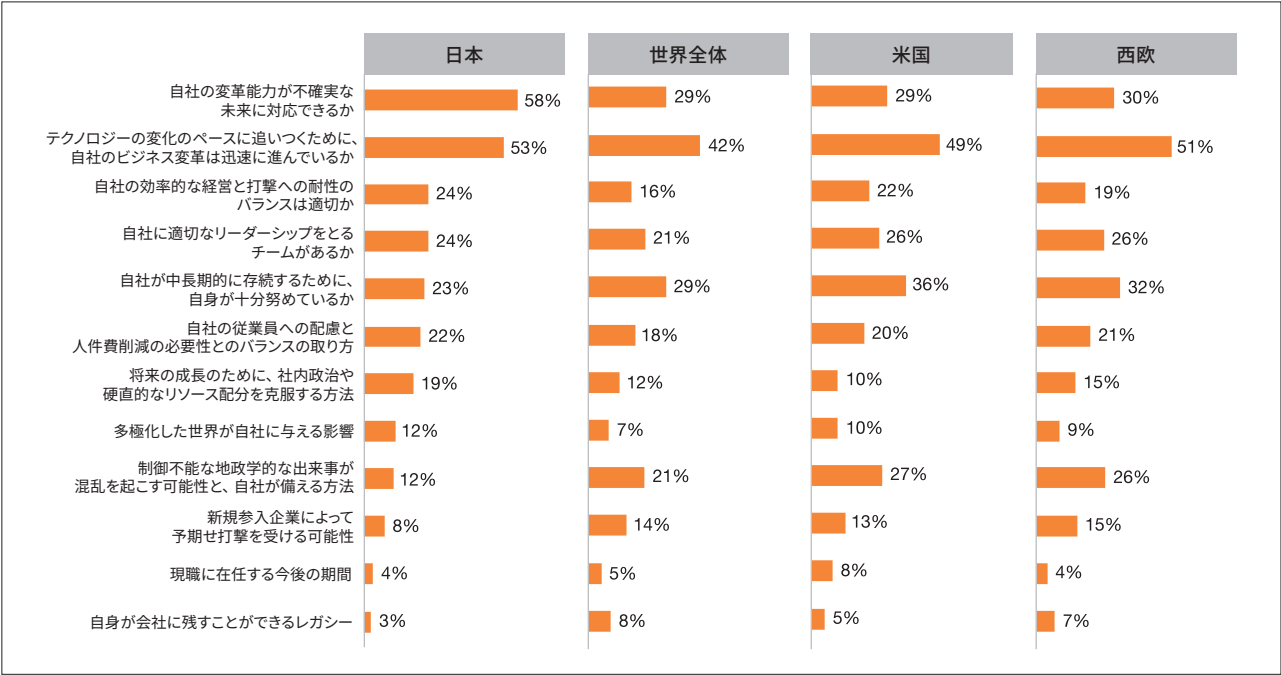
本調査によると、「テクノロジーの変化のペースに追いつくために、自社のビジネス変革は迅速に進んでいるか」について課題意識を持っていると回答した割合は、世界全体で42%、日本では53%となっています（**図表1**）。

この調査結果から、経営者は、AIなどの最新テクノロジーの活用に関して課題を認識していることがわかります。特に多店舗展開ビジネスを行っている企業では、店舗数の拡大に伴い地域・店舗ごとの顧客特性や消費行動が多様化しています。こうした状況においては、店舗ごとの現場ニーズに応えることと、本社機能による統制を構築・運用することの両立が求められます。

また、DXを推進するためには、増大する初期投資コストへの対応、旧来の現場文化や複雑に連携している各種レガシーシステムからの脱却、DX・IT人材の育成など、さまざまな課題に対応していく必要があります。

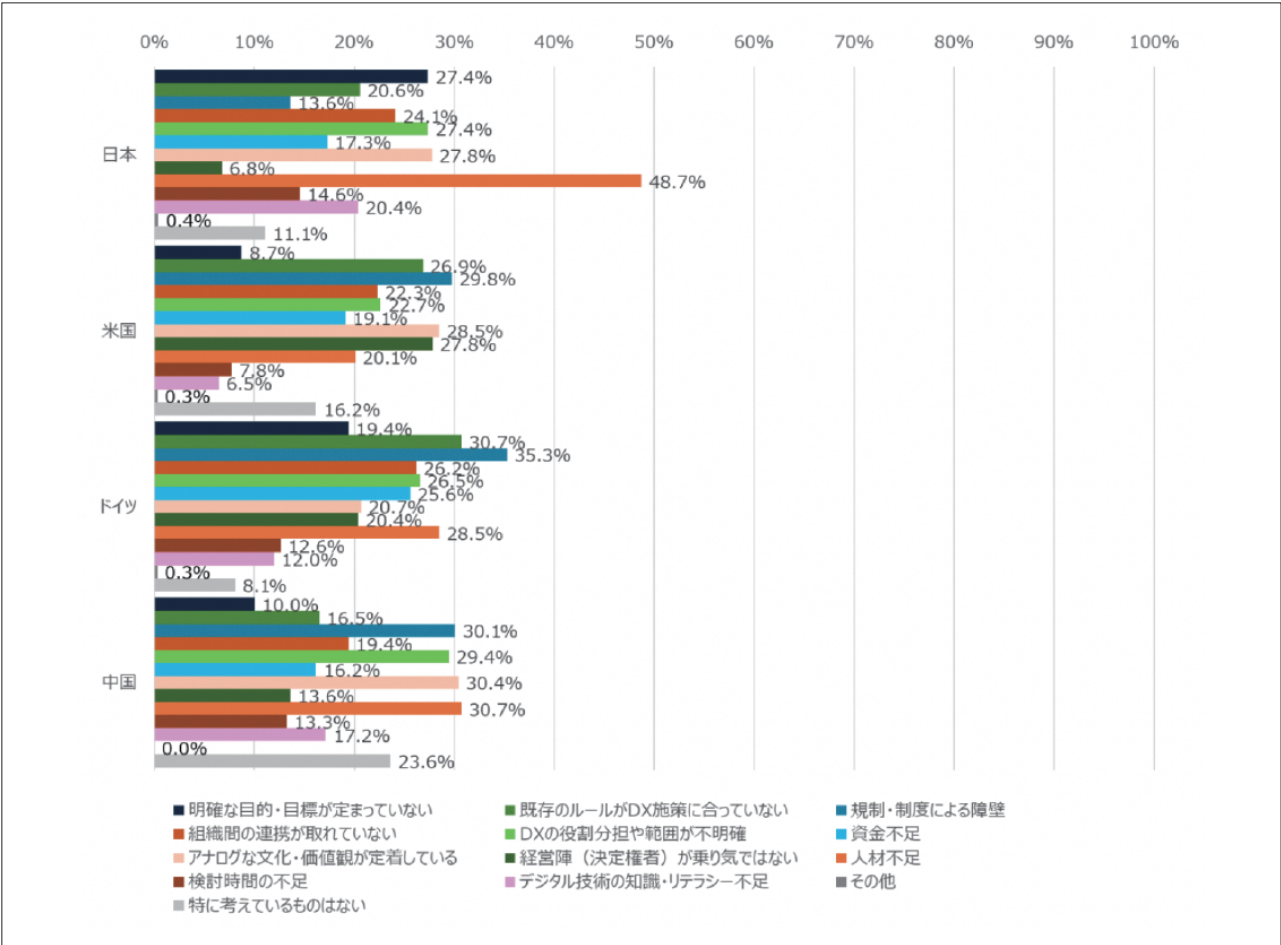
実際に、総務省情報流通行政局情報通信政策課情報通信経済室が2025年に公表した「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究の請負成果報告書」においても、デジタル化に関して認識している課題や障壁について調査結果が示されています（**図表2**）。

図表1：CEOの課題意識に対する質問（懸念していることを3つまで選択）



出所：PwC作成「第29回世界CEO意識調査（日本分析版）」

図表2：デジタル化に関して認識している課題や障壁（国別）



出所：総務省情報流通行政局情報通信政策課情報通信経済室「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究の請負成果報告書（2025年3月）」 [https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/r07\\_02\\_houkoku.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/r07_02_houkoku.pdf)

こうした状況を踏まえると、経営者にはまず、DX推進によって期待される効果を正確に把握したうえで、推進にあたっての課題を特定し、必要な施策を検討することが求められます。また、企業全体としてDXを進めるためには、迅速な意思決定と実行、組織の変革促進、現場の巻き込みなどが必要となるため、トップダウン型の変革とボトムアップ型の変革の両方をバランスよく組み合わせながらDXを推進することが重要と考えられます。

## 2 DXで期待される効果

DXには、業務効率化を目的とした側面（図表3）と、デジタル技術を前提にビジネスモデル・業務プロセス・組織文化・人材の在り方を抜本的に変革し、企業価値を向上させることを目的とした側面（図表4）があると考えられています。図表3及び図表4の「期待される効果」からもわかるように、業務効率化は導入効果が見えやすい一方で、価値創出による効果は、業務効率化と比較して因果関係の把握や定量化が容易ではありません。

そのため、DX推進は主として業務効率化を目的として活用されていることが多いと考えられます。

## 3 国内におけるDX推進の事例と海外との比較

本節では、多店舗展開ビジネスにおける国内のDX推進事例と海外との比較について考察します。

### （1）事例紹介

#### 国内における主な事例

##### 【事例①】AIによる需要予測・発注最適化

販売実績や天候、イベント情報などを基に需要を予測し、発注量や仕込み量、シフト配置を最適化することで、欠品・廃棄の削減と業務効率化を実現しています。また、食品ロスやエネルギー消費の削減にもつながり、サステナビリティの観点からも重要な取り組みとなっています。

##### 【事例②】ロボット×AIによる店舗オペレーションの省人化・自動化

人手不足への対応を目的として、ロボットやAIを活用した店舗運営の自動化が進んでいます。コンビニエンスストアでは欠品確認や商品補充、外食チェーンでは配膳や食器回収などへの活用が広がっています。こうした取り組みにより、スタッフは接客や調理などの業務により注

図表3：業務効率化による効果

| 活用領域・導入例                                | 期待される効果                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業務自動化<br>RPAなどによる定型業務の自動化               | <ul style="list-style-type: none"> <li>作業時間の削減</li> <li>人為的ミスの低減</li> <li>高付加価値業務への時間創出</li> </ul>                                         |
| 働き方・コミュニケーション<br>リモートワーク、オンライン会議などの活用   | <ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟な働き方の実現</li> <li>多様な人材の採用・定着への寄与</li> <li>ナレッジ共有・属人化解消の促進</li> </ul>                              |
| データ可視化・活用<br>顧客データ、生産・在庫データなどのリアルタイム可視化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定の高度化・迅速化</li> <li>データドリブンな判断への転換</li> <li>需要予測・価格戦略・在庫最適化の精度向上</li> <li>機会損失・過剰在庫の削減</li> </ul> |

出所：PwC作成

図表4：価値創出による効果

| 価値創出領域・導入例                                     | 期待される効果                                                                                                     |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 顧客体験の高度化<br>EC、アプリ、デジタルマーケティングなどによる顧客接点のオンライン化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客行動の把握</li> <li>パーソナライズされた提案</li> <li>顧客満足度・ロイヤルティの向上</li> </ul>    |
| 新たな収益モデル<br>サブスクリプション型、プラットフォーム型ビジネスへの展開       | <ul style="list-style-type: none"> <li>収益源の多様化</li> <li>継続的な顧客接点の確保</li> <li>データ活用による追加サービス創出</li> </ul>    |
| 製品・サービスの高付加価値化<br>AIやデジタル技術を組み込んだ既存製品・サービスの高度化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>既存製品・サービスへの付加価値付与</li> <li>差別化要素の強化</li> <li>顧客単価・利用頻度の向上</li> </ul> |

出所：PwC作成

力できるようになり、省人化とサービス品質向上の両立が期待されています。

### 【事例③】セルフオーダー／セルフレジ・AI接客など顧客接点のDX

セルフオーダーやセルフレジの普及に加え、AIによる商品提案やドライブスルーでの自動注文受付など、接客業務の効率化が進められています。

## 海外における主な事例

### 【事例①】外販（SaaS化・店舗技術外販）

自社で培った業務ノウハウやDX技術をSaaSとして外部企業へ提供し、新たな収益源とするモデルであり、「事業会社＋テック企業」として収益の多角化を進めています。

### 【事例②】メディア化（広告在庫化）

店舗、アプリ、ECサイト、配送網などの顧客接点を広告媒体として活用し、広告収入を得るモデルであり、購買データを活用したターゲティングや効果測定により、高付加価値の広告サービスを提供しています。

### 【事例③】プラットフォーム化（マーケットプレイス・コミュニティ）

自社のブランドや顧客基盤を土台として、外部事業者やユーザーが参加できる仕組みを構築し、手数料や広告収入を得るモデルであり、ネットワーク効果を生かしながら収益源の拡大と多様化を図っています。

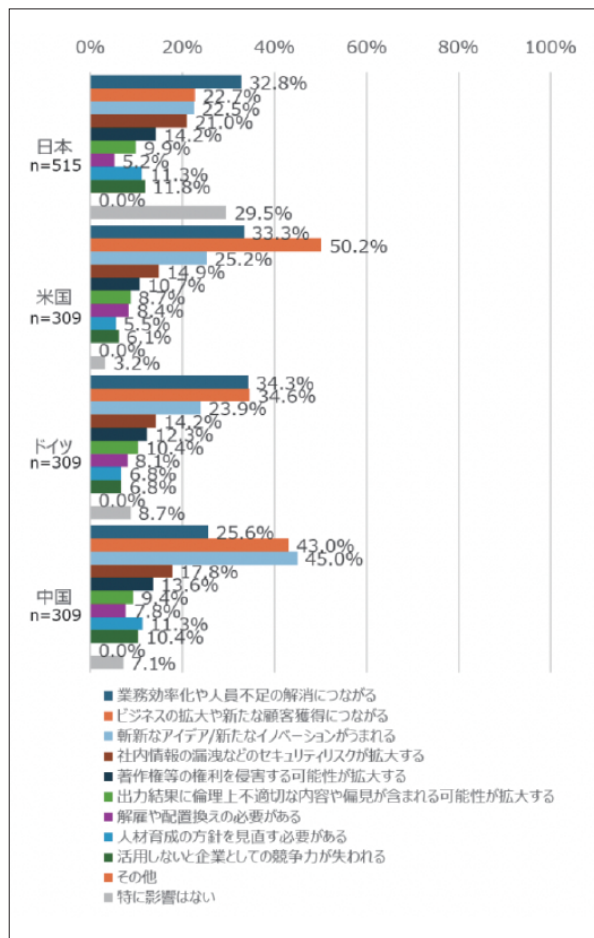
## (2) 海外企業との比較

総務省情報流通行政局情報通信政策課情報通信経済室が2025年に公表した「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究請負成果報告書」によると、DXを支える重要なデジタル技術の1つであるAIの活用について、日本企業では業務効率化や人手不足への対応に軸足を置く傾向がある一方、海外では新たな売上や顧客価値の向上につなげる取り組みが進んでいます。

AIの活用に期待される効果として、日本企業では「業務効率化」や「人手不足の解消」を挙げる割合が高い一方、「新たな商品・サービスの創出」や「売上拡大」といった価値創出に関する項目を挙げる割合は、米国、中国、ドイツと比較して低い傾向にあります（図表5）。

前述の海外事例に共通するのは、AIを需要予測や店舗運営の効率化にとどめず、自社が保有するデータ、顧客接点、運営ノウハウを、外部提供や広告事業、プラット

図表5：生成AIの活用推進による自社への影響（国別）



出所：総務省情報流通行政局情報通信政策課情報通信経済室「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究の請負成果報告書（2025年3月）」 [https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linndata/r07\\_02\\_houkoku.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linndata/r07_02_houkoku.pdf)

フォーム運営などの新たな収益機会へ転換している点です。

日本企業においても、まずは効率化による生産性向上やデータ基盤の整備を進めつつ、その成果をいかに事業資産化し、価値創出につなげるかを検討することが重要です。DXの競争軸は「効率化」から「価値創出」へと広がりつつあり、その実現に向けた戦略の構築が求められます。

## 4 DX推進により変化するガバナンス・内部統制

DX推進は、業務効率化や価値創出だけでなく、企業のガバナンスや内部統制にも影響を及ぼします。多店舗展開ビジネスでは、店舗運営や本部機能の自動化が進むことで、従来の「人による確認・牽制」を中心とした統制から、「システム、データ、AIを前提とした統制」への転換

が求められます。

この変化は、単に業務の担い手が人からシステムへ移るということではありません。自動化された処理やAIによる判断をどのように監督し、設定の誤り、データの不備、サイバー攻撃、ブラックボックス化といった新たなリスクをどのように管理するかが、経営上の重要な論点になります。

### (1) DX推進による人材の役割変化

DX推進により、店舗・本部の双方で定型業務の自動化が進んでいます。その結果、人材には、従来のオペレーション業務を遂行する役割に加え、顧客体験の向上、データ分析、システムやAIの利用状況の監督といった、より高度な役割が求められます。

店舗では、セルフオーダーやセルフレジ、配膳ロボットなどの導入により、一部の作業は自動化されています。一方で、顧客との関係構築や例外対応、サービス品質の維持・向上など、人が担うべき領域の重要性は引き続き高いと言えます。本部においても、RPAやAIによる業務自動化が進むことで、管理業務そのものよりも、データに基づく判断や自動化された業務のモニタリングを担う人材の重要性が高まります。

このように、人材の役割変化は人的資源管理の問題にとどまらず、誰がシステムやAIを監督し、異常を検知し、必要な判断を行うのかという内部統制上の責任設計にも関係します。したがって、DX推進においては、デジタル人材の確保・育成とあわせて、役割分担、権限、レビュー体制を明確にすることが重要です。

### (2) 店舗オペレーションにおける内部統制の変化

多店舗展開ビジネスの店舗では、セルフレジ、モバイルオーダー、需要予測システム、在庫管理システムなどの導入により、オペレーションの一部が自動化されています。これにより、入力ミスや確認漏れといったヒューマンエラーが低減する一方、システム設定の誤り、アクセス権限の不備、データ連携の不整合、システム障害時の対応といった新たなリスクが生じます。

例えば、セルフレジでは価格マスタ、税率設定、割引設定が誤っている場合、誤った金額で会計処理が行われる可能性があります。モバイルオーダーでは、注文・決済・POSの各データが正確かつ網羅的に連携されているかが重要になります。需要予測AIでは、予測結果に基づく発注・在庫調整が財務数値や店舗運営に影響を与えるため、

入力データの品質や例外時のレビューが重要になります。

そのため、店舗における内部統制は、従来の「人の作業を確認する統制」に加えて、システム設定、マスタ変更、データ連携、障害対応、例外処理を対象とする統制へと広がります。店舗の自動化が進むほど、本部が店舗データをリアルタイムに把握し、異常値や例外処理をモニタリングする仕組みも重要になります。

### (3) 本部機能における内部統制の変化

本部においても、経理、購買、人事、在庫管理、業績管理などの領域でRPAやAI、データ分析ツールの活用が進んでいます。これにより、手作業による集計や照合は減少する一方で、自動化された処理が想定どおりに動作しているかを継続的に確認することが重要になります。

例えば、経理業務で仕訳作成や請求書処理を自動化する場合、入力データの正確性、処理ロジックの妥当性、例外取引の抽出・レビュー、設定変更の承認といった統制が必要になります。また、異常検知ツールを利用する場合でも、検知基準の妥当性や、検知された例外に対する対応状況を確認する必要があります。

さらに、本部では各店舗から収集された大量のデータを用いて需要予測、価格戦略、在庫最適化、業績管理を行う場面が増えていきます。こうした業務では、データの正確性・網羅性・適時性が意思決定や財務報告の前提となるため、データガバナンスやマスタ管理、システム間連携に関する統制の重要性が高まります。

加えて、店舗システムや本部システムへの依存度が高まるほど、サイバー攻撃やシステム停止が事業継続に与える影響も大きくなります。多店舗展開ビジネスでは、システム停止が店舗営業、売上計上、在庫管理、決済処理に直結するため、サイバーセキュリティや事業継続計画を内部統制の一部として位置付けることが重要です。

### (4) DX時代に求められる内部統制の高度化

DX推進により業務が自動化されたとしても、内部統制が不要になるわけではありません。むしろ、統制の対象が人の作業からシステム、データ、AIに広がることで、内部統制の設計・運用はより高度化が求められます(図表6)。

特にAIやRPAを統制活動に組み込む場合には、処理ロジックがブラックボックス化しやすい点に留意が必要です。自動化された処理を過信するのではなく、重要な判断や例外処理については人によるレビューやモニタリングを組み合わせ、システムが想定どおりに機能している

図表6：内部統制において重要となるポイント（従来／DX推進後）

| 従来の統制の主眼     | DX推進後に重要となる統制                   |
|--------------|---------------------------------|
| 人による作業・承認の確認 | システム設定、マスタ変更、アクセス権限の管理          |
| 手作業での照合・チェック | 自動化処理のロジック、例外検知、レビュー結果の確認       |
| 経験や勘に基づく判断   | データ品質、データガバナンス、分析結果の妥当性確認       |
| 店舗ごとの現場管理    | 本部によるリアルタイムモニタリング、異常値管理         |
| ヒューマンエラーへの対応 | システム障害、サイバーリスク、AIのブラックボックス化への対応 |

出所：PwC作成

ことを継続的に確認する必要があります。

多店舗展開ビジネスでDXを企業価値の創出につなげるには、攻めのデジタル投資と、それを支えるガバナンス・内部統制の整備を一体として進めることが重要です。店舗・本部・IT部門・経営層が連携し、データ、システム、AIを適切に管理する枠組みを構築することが、DX時代の持続的な成長を支える基盤になると考えられます。

## 5 おわりに

本稿で見てきたように、日本企業、なかでも多店舗展開ビジネスにおけるDX推進は、業務効率化については一

定の成果を上げつつも、企業価値の創出へと結び付いている例はまだまだ限定的です。

経営者は、DXを起点に顧客接点やサプライチェーン全体の設計を見直し、新たな体験価値・収益モデルを生み出す「攻めのDX」へと舵を切ることが求められます。

同時に、DX活用の拡大に伴い、ガバナンスや内部統制の在り方についても再設計が不可欠になります。AIモデルの妥当性やバイアス、データ利活用に伴うプライバシー・セキュリティリスク、サイバー攻撃によるオペレーション停止といった新たなリスクに対し、経営・現場・IT・専門人材が一体となって統合的に管理する枠組みを構築することが求められます。

### 島袋 信一（しまぶくろ しんいち）

PwC Japan有限責任監査法人 パートナー  
2003年に入所後、小売、製造、サービス業を中心に監査業務やIFRSアドバイザリー業務に従事。2011年から3年半PwC英国ロンドン事務所へ出向し、監査・財務会計アドバイザリー業務に従事。現在、PwC Japan有限責任監査法人の流通・消費財インダストリーリーダーを務めている。公認会計士。  
メールアドレス：shinichi.shimabukuro@pwc.com



### 坂巻 拓二（さかまき たくじ）

PwC Japan有限責任監査法人 ディレクター  
大手電機メーカーにてシステムエンジニアとして勤務後、2008年に入所。主に小売、製造、サービス業の財務諸表監査および内部統制監査に従事。2020年から2022年まではリスク・アシュアランス部に異動し、主にシステム監査やデジタルフォレンジックに関する業務に関与。公認会計士。  
メールアドレス：takuji.sakamaki@pwc.com



### 松永 大輔（まつなが だいすけ）

PwC Japan有限責任監査法人 シニアマネージャー  
2014年に入所後、外食・小売業を中心に、消費財、再生可能エネルギーなど幅広い業界を対象とした会計監査業務に従事。2020年から2023年8月までPwCタイの日本企業部へ赴任。会計監査、内部統制監査などの監査業務のサポートから、移転価格文書の作成支援を含む税務、会社設立や労働法などの法務、財務アドバイザリー業務まで、日系企業向けに多岐にわたる支援を提供。公認会計士。  
メールアドレス：daisuke.matsunaga@pwc.com



### 勝山 雄也（かつやま ゆうや）

PwC Japan有限責任監査法人 マネージャー  
2014年に入所後、半導体・電子部品商社、製造装置メーカー、アパレル、小売業等多様な業種の日本の上場企業に対する会計監査業務、内部統制監査業務。公認会計士。  
メールアドレス：yuya.katsuyama@pwc.com



### 玉井 希（たまいのぞむ）

PwC Japan有限責任監査法人 マネージャー  
大手電子部品メーカーにて海外営業、米国駐在を経験後、2016年に入所。入所後は、製造、卸売、小売、外食等幅広い業界の監査業務に従事。公認会計士。  
メールアドレス：nozomu.tamai@pwc.com

