



AIで同質化する BtoC市場の勝ち筋

——標準化への対応と、「選ばれる理由」の再構築を両輪で



目次

はじめに	3
01 AI前提社会における購買構造と競争軸の再編	5
02 AI前提の顧客購買を設計するための3段階のアプローチ	8
03 事例：ラグジュアリーとグロサリー ——「AI×リアル」で固有の体験価値を再構築する	10
04 選ばれ続けるために、持続的な競争優位の構築を	12
おわりに	13

はじめに

小売の歴史は「体験価値」の進化である

小売には、単なる販売チャネルの拡大だけでなく、社会構造、テクノロジー、生活者の価値観に合わせて「体験価値」が進化し続けてきた歴史があります。

小売体験は、時代とともに変遷してきました（図表1）。例えば、19世紀末～20世紀初期には、商人と顧客が対面で信頼を築く個人商店が主流でした。商人の目利き、地域文化への深い理解、顧客の生活様式に寄り添った提案は、現代で言う「パーソナライズ」「コンシェルジュサービス」の原型であり、「人間起点」の購買体験です。

20世紀（1900年代～1970年代）に入り、都市化と所得向上を背景に百貨店や総合スーパー（GMS）が台頭します。品揃えの豊富さや売場の演出、接客の専門性が高まったことで、買い物は生活者にとって「便利で楽しく、文化的な体験」へ進化しました。百貨店の催事やギフト文化、ショーウィンドー演出などは、まさに体験価値を高度化する取り組みとなりました。

1990年代～2000年代前半にはショッピングモールが増加し、買い物は「モノを買う行為」から「滞在し、体験する時間」にシフトしました。映画、レストラン、コミュニティイベントといった「滞在中の体験価値」が購買体験に組み込まれ、ブランドとの接点もより多様化しました。

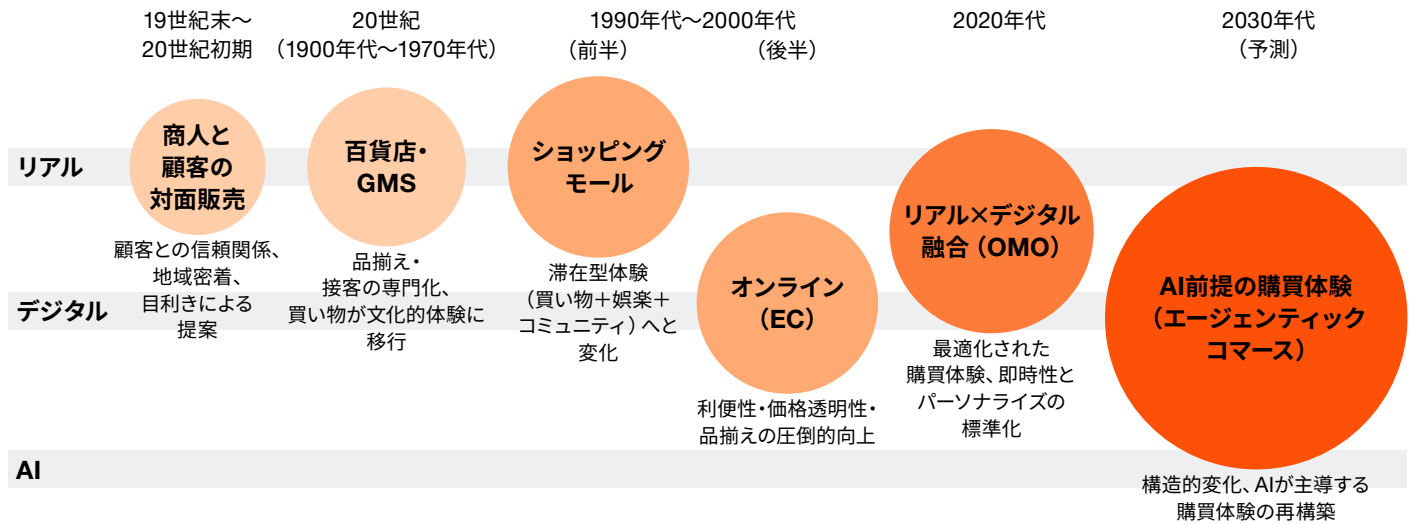
一方、1990年代～2000年代後半にはオンライン（EC）が普及し、大規模ECプラットフォームの勢力が拡大しました。こうした動きは「利便性」「豊富な品揃え」「価格の透明性」の面で購買体験にゲームチェンジを起こしたと言えます。

生活者の購買行動は、リアル店舗での体験を起点としつつ、より効率的な購買を求めてデジタルも活用する、オムニチャネル型へと移行しました。その後、リアルとデジタルを単純につなぐのではなく、両者を統合して一体で設計するOMO（Online Merges with Offline）型の顧客体験が企業側の標準アプローチとして定着していきます。

2020年代、リアルとデジタルの境界が薄れる中で、生活者にとっては「迷わない」「すぐ届く」「自分に最適」が当たり前になりました。企業は、需要予測や在庫の最適化、商品推薦といった点について、AIを活用した効率化に取り組み始めています。しかし、これらの取り組みはあくまで「部分最適」とどまり、「購買体験全体の変革」にはまだ至っていません。

今後10年においては、現状の延長線では捉えきれない根本的な構造変化が訪れるでしょう。それがOMOの先にある「AI前提の購買体験」への本格移行です。現在、その構造変化に向けた動きを最も象徴しているのが、エージェンティックコマース（Agentic Commerce）です。これは、従来のECやOMOの延長ではなく、購買プロセスの上流（探索・比較・選択）がAIに移管され始めていることを示す概念であり、「AI前提の購買体験」への転換点になると考えられます。

図表1：小売体験の変遷



出所：PwC作成



AI前提社会における 購買構造と競争軸の再編

PwCが実施した調査¹では、今後の消費者市場においてAIが購買体験や購買プロセスを再設計する前提条件となりつつあることが示されている。

特に、これまで人間が自ら行ってきた購買の上流プロセスである、トップ・オブ・ファネル (ToF) が、段階的にAIによって肩代わりされる点が重要となる。

1. 探索 (Search) : 生活者は大量の情報を自ら検索せず、AIによって要約された情報を受け取る
2. 比較・検討 (Compare) : AIが要約した情報を基に最適な選択肢が自動生成される
3. 交渉・決済 (Deal) : AIエージェントが価格交渉から決済手続きまでを代行し、生活者は承認するだけで購入が完了する
4. 再購買 (Reorder) : 学習された生活者の好みや条件を基にAIが自動で再購入し、購買行為が「不可視化」される

これらは、それぞれが独立した現象ではなく、ToFの入り口において、検索、比較、情報整理といったプロセスがAIによって一括して提示されるようになることを意味する。その結果、生活者が「自ら調べる」ことは大幅に減ると予想される。すなわち、「検索される前提のマーケティング」を企業が行う時代は終わり、「AIに推薦される前提のCX (顧客体験) 設計 (AIO: AI Optimization、LLMO: Large Language Model Optimization、GEO: Generative Engine Optimization)」へ競争軸が移行すると言える。ここでは、推薦ロジックの透明性やデータの正確性・倫理性といった「情報品質」そのものが意思決定の源泉となり、ブランドがAIからどのように評価されるかを左右する新しい条件になると考えられる。

生活者は無数の選択肢を自ら比較するのではなく、購買判断そのものに介在するエージェンティックコマースのAIエージェントが提示する「数個の選択肢」から意思決定するようになる。その結果、これまで比較・検討の中で生まれていたCV (購買) はAIによる推薦や選択肢提示を起点として発生するようになり、購買の成立構造そのものが劇的に変わる可能性がある。

さらに、AIの普及は急速に進み、需要予測、商品推薦、カスタマーケアの自動化など、多くの分野でPoP (Point of Parity: 同質化) が進むとみられる。その場合、プラットフォーム提供者や大手IT企業が標準的なAI機能を提供するため、企業間でAIの能力差は縮まりやすくなると考えられる。

では、どこで差別化するのか。

私たちは次の3点が差別化の要素になると考えている。

¹ 「Next in consumer markets 2025」PwC
<https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/consumer-markets-trends.html>

1. AIインターフェースとしての「ブランドらしさ」を設計すること

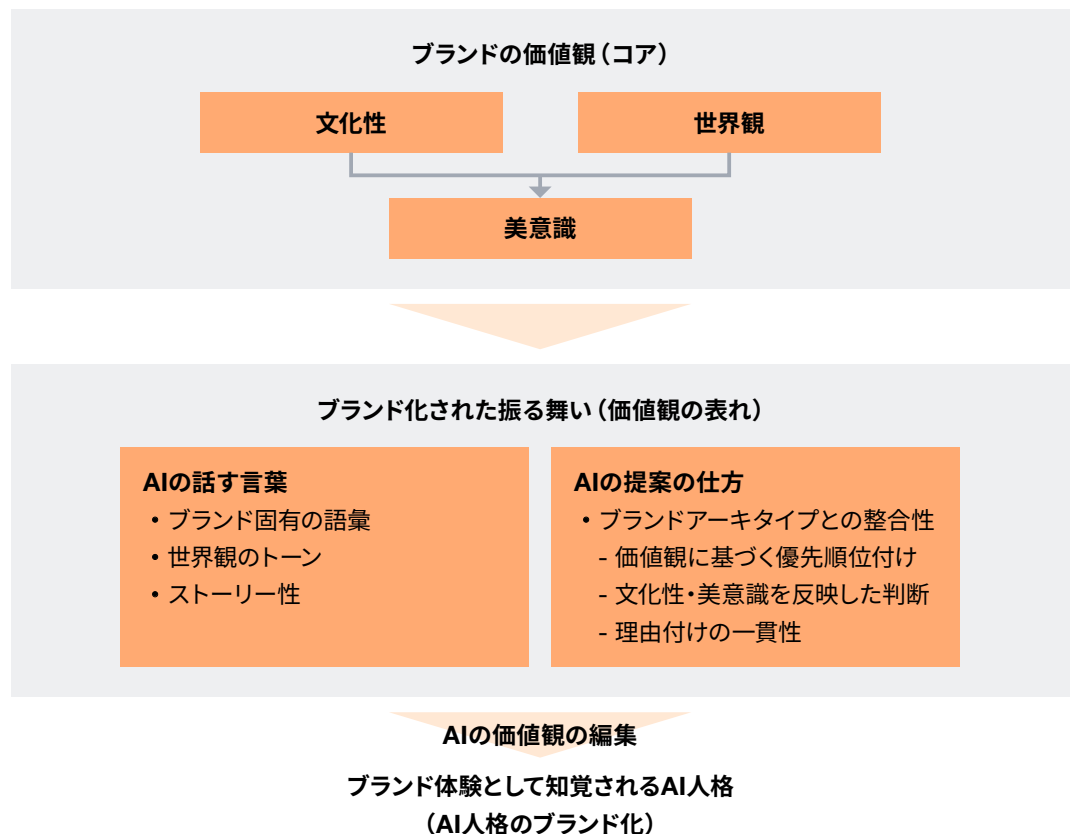
AIが顧客接点の入り口となる世界では、AIの「話す言葉」「提案の仕方」「価値観の編集」そのものがブランド体験となる。そのため企業は、従来のトーン&マナーの設定を超え、AIがどのように語り、どのような文脈で選択肢を提示するのかといった点を含めて、AIの価値観もブランドアーキテクチャとして設計する必要がある。

具体的には、

- ブランド固有の語彙^{ごい}や世界観のトーン、ストーリー性をAIに組み込むこと
- 推薦ロジックに「文化性」「世界観」「美意識」を反映すること
- 提案のトーン&マナーをブランドアーキタイプと整合させること（価値観に基づく優先順位付け／文化性・美意識を反映した判断／理由付けの一貫性）

といった、「AI人格のブランド化」（図表2）が求められる。これは、Webや店舗といった「人が操作・接客する接点」を前提に、表現や導線を設計してきた従来のCX設計とは異なり、自律的に判断・提案・対話を行うAIそのものをブランド体験の担い手として設計することを意味する。

図表2：AI人格のブランド化構想図





2. リアル接点を嗜好形成のコアとして再評価すること

生活者の嗜好^{しこう}は、オンライン・リアル^{リアル}のいずれの体験からも形成される。一方で、AIは行動データから既存の嗜好を推定する役割を担うため、AIによって探索の負荷が極小化される世界では、店舗、人、空間といったリアル接点が、かえって嗜好形成や意思決定の起点として価値を増す。

例えば、

- ・第一印象の感情が残る「一瞬で心を動かす体験」
- ・試食、試用、香りなどリアルでしか体験できない物性価値
- ・スタッフとの対話による自己理解やスタイル編集

といった、リアルでしか得られない体験価値はAIでは模倣しづらい差別化要素となる。興味深いのは、デジタルネイティブであるZ世代ですら、店頭での発見体験を重視しているという事実だ。PwCの調査²の結果でも、Z世代の61%が「新商品の発見は店舗を好む」と回答しており、「手に取って確かめたい」「店の雰囲気を楽しみたい」という欲求はオンラインだけでは満たせないことが示されている。つまり、探索段階を短縮しすぎるAI社会だからこそ、嗜好形成を支える中核としてリアル接点の重要性が高まり、店舗での体験は「選ばれる理由」をつくる戦略資産へと進化する。

2 「The Gen Z paradox: Spending less, expecting more」PwC
<https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/gen-z-consumer-trends.html>

AI前提の顧客購買を設計するための3段階のアプローチ

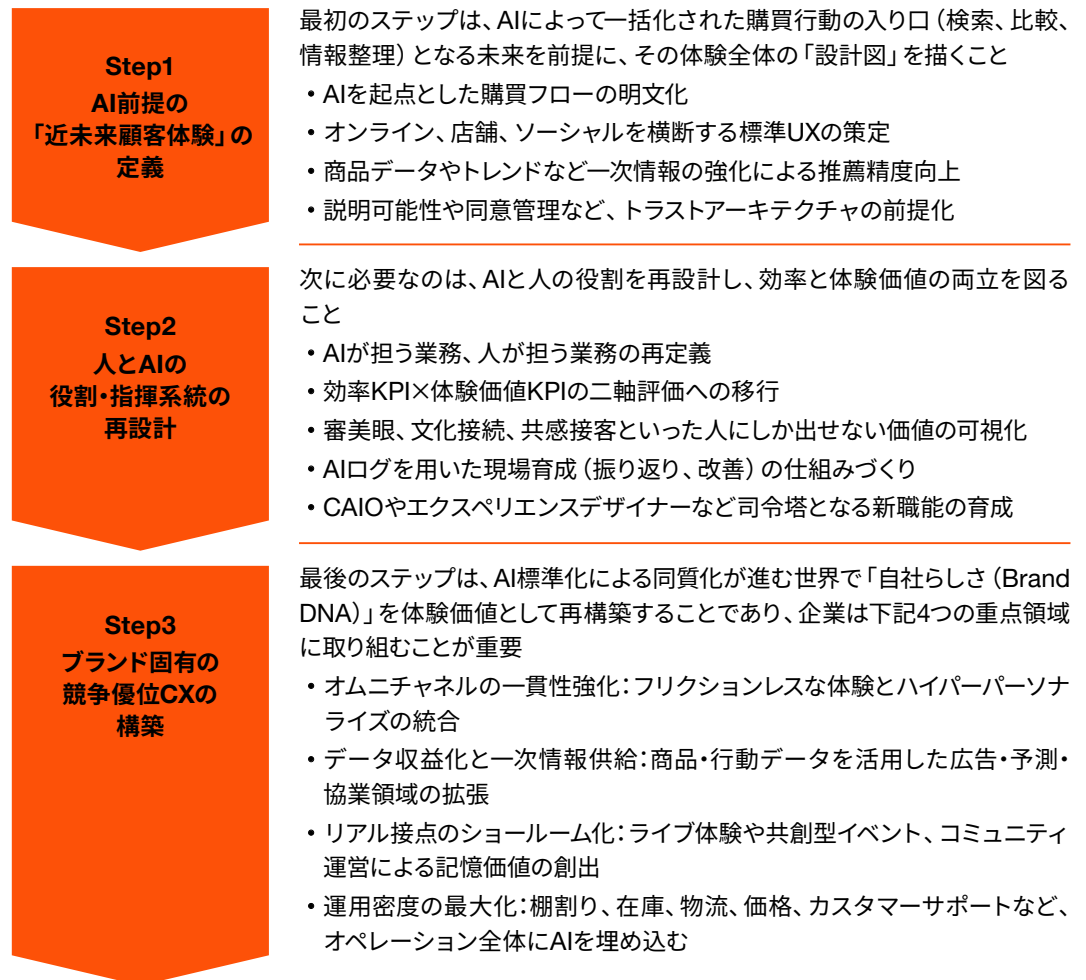
AIが購買の入り口となる世界では、単純にテクノロジーを導入するだけでは不十分である。CXそのものを「AI前提で」再設計する必要がある。ここでは、そのために企業が踏むべき3つのステップを紹介する(図表3)。

第1のステップは、「AI前提の『近未来顧客体験』の定義」だ。この段階では、AIが検索、比較、情報整理といった購買行動の入り口を担うことを前提に、顧客がどのような体験を得るべきかを描き直す。ここでは、AIを起点とした購買フローの明確化に加え、オンライン、店舗、ソーシャルを横断する標準UXの策定や、商品データやトレンドなど、一次情報の強化による推薦精度の向上が求められる。また、AIの判断に対する説明可能性や同意管理など、信頼を支えるトラストアーキテクチャの前提化も欠かせない。

第2のステップは、「人とAIの役割・指揮系統の再設計」だ。この段階では、AIと人の役割分担を見直し、効率と体験価値の両立を図る。AIが担う業務と人が担う業務を再定義し、評価軸を効率KPIと体験価値KPIの二軸へと転換することで、人にしか生み出せない価値を明確にする。あわせて、AIログを活用した現場の育成や、AI時代のCXを牽引する新たな人材や役割の整備も重要となる。

第3のステップは、「ブランド固有の競争優位CXの構築」だ。AIの普及によって体験の同質化が進む中、差別化の鍵は自社らしさ(Brand DNA)を体験価値として再構築することにある。オムニチャネルの一貫性強化とデータの収益化・一次情報の供給に加え、リアル接点やコミュニティを通じた記憶に残る体験づくりなどが求められる。その基盤として、在庫、物流、価格、カスタマーサポートなどオペレーション全体にAIを組み込み、CXを継続的に進化させていくことが重要となる。

図表3：AI前提のCX再設計のステップ



出所：PwC作成

事例：ラグジュアリーとグロサリー ——「AI×リアル」で固有の体験価値を再構築する

AI前提の購買構造では、全ての商材で一律にファネルがAIに置き換わるわけではない。価格帯や差別性、嗜好性の強さによって、AIが担う領域と人・リアルが担う領域の分布は大きく異なる。特に、差別性や嗜好性の高い商品ほど、探索・比較の効率化はAIが担うが、意味付けや感情的価値といった「AIでは代替しきれないファネル」は残る。この場合、AI代替ファネルを前提に、リアル接点を組み合わせたCX/UXの再設計が競争力の源泉となる。一方、価格と差別性が低いグロサリーでは、購買ファネルの大半がAIに委ねられるからこそ、AIで置き換わらない限られた接点での体験設計が、生活者から選ばれるかどうかを左右する。本章では、この構造差を踏まえ、ラグジュアリーとグロサリーの事例を対比する。

1. ラグジュアリー：AIが「ブランドらしさ」を翻訳し、リアルが「ブランド体験」を増幅する

ラグジュアリー領域では、AIは効率化ツールではなく、ブランドの世界観や文化接続、審美性を体験として再編集する存在として機能し始めている。ある先進的なブランドでは、AIバーチャルアシスタントに以下の要素を組み込み、オンライン接客の体験価値を再設計している。

- ・ブランド固有の語彙・色彩・価値観を「AIの話し方」に埋め込む
- ・コーディネート提案に、過去の文化アーカイブやトレンド文脈を接続
- ・顧客のスタイル変遷を学習し、「あなたらしさを更新する提案」を自動生成

これによりAIインターフェースそのものが「ブランドの人格」として機能し、従来の検索・比較とは異なる世界観体験を顧客にもたらせるようになっている。

一方、リアル接点では、以下のようなブランドイメージを形成する偶然の出会いや第一印象が、嗜好形成の核として再評価される。

- ・店舗でのライブスタイリング
- ・アーティストとのコラボイベント
- ・顧客の物語を編集する接客台本

AIによりオンラインの探索が極度に効率化される世界では、リアル接点は「意思決定のトリガー」として、以前よりも価値が増す。そして、AIが顧客を店舗へ導き、店舗体験がAIの学習データになり、次の推薦精度が向上する。この循環を構築できるかどうかで競争優位の分岐点となる。

2. グロサリー：AIが「利便性の最適化」を担い、リアルは「信頼と触覚」で差別化する

グロサリーでは、利便性・価格・在庫最適化が基本価値となる。そのため、AIの活用余地が大きい。

先進企業では、以下のように、全社的なAI活用を進めている。

- 需要予測、棚割り、在庫補充の全自動化
- リアルタイム物流、欠品予測
- AIレジ、摩擦レス会計
- 家庭内データ(消費履歴)を基にした「パーソナル補充」
- AIO、LLMO、GEOを前提とした、AIによる商品探索・推薦の最適化

こうしたAIによる最適化により、生活者は「何を買うかを考える時間」を限りなくゼロに近づけることが可能になる。

しかし、AI最適化が業界全体の同質化を招く一方で、差別化要素はリアル接点に残る。

- 質感の確認などの「フィジカルな体験」
- 旬の食材や調理アドバイスなどに関する地域密着型の人的接客
- 地域イベントなどによる地元コミュニティとの関係性強化

つまりグロサリーにおいても、AIが「利便性の基盤」を担い、リアルが「体験価値の差別化」を担うという役割分担が成立する。

企業はこの構造を理解し、同じ価値観・顧客理解に基づいて、AIインターフェースとリアル接点を一貫した体験として提供する必要がある。

3. 共通示唆：「自社らしさ(Brand DNA)」が成長に向けた資産に

ラグジュアリーとグロサリーは、領域こそ違っても、根底にある競争軸は共通している。

- (1) AIが効率とパーソナライズの「基盤」を担う
- (2) リアルが嗜好形成、記憶価値、関係性の「コア」を担う
- (3) 両者を貫く「自社らしさ(Brand DNA)」を再編集することが競争優位となる

この「Brand DNA」こそが、AI前提の購買世界における真の差別化資源であり、成熟したAI社会において企業が持続的に成長していくための資産となる。

選ばれる続けるために、 持続的な競争優位の構築を

AIが購買の入り口となる未来では、「AIによって何ができるか」ではなく、「AIでどのような体験を設計するか」が重要になる。標準化が進むほどAIは同質化し、差別化の源泉は人の創造性やリアルとの接点に戻っていく。

リアル接点は、AIが効率化した購買プロセスの中で、新たな「嗜好形成装置」として再び価値を創出し始める。オンライン探索の負荷がほぼゼロになる世界では、生活者が「何を好きになるか」を決める起点そのものが、店舗、空間、スタッフとの対話などリアルの体験へと位置付け直されるからである。

そのため企業には、「人の創造性」「AIの自律性」「リアル接点の物性価値」を分断なく統合し、自社らしい体験価値を再編集していくことが求められる。また、企業がAI前提時代に「選ばれる続けるブランド」となるためには、人×AI×売場を統合した体験価値の再発明を推進し、持続的な競争優位を構築していくことも重要だ。



おわりに

AI前提社会における体験価値の再定義に向けて

AI前提社会への移行は、単なるテクノロジーの導入ではなく、企業の競争条件そのものを組み替える構造変化です。探索・比較・意思決定といった上流プロセスがAIに担われる世界では、企業は「AIに選ばれる理由」と「生活者に選ばれ続ける理由」、この両方を兼ね備える必要があります。ここで問われるのは、各社の「独自性」をどれだけ精緻に再定義し、AIとリアル接点に一貫して実装できるかという能力です。

しかし実際には、多くの企業が、業界標準のAI能力の迅速な獲得と、自社固有の価値の再編集を並行して進められず、部分最適のPoCにとどまりがちです。AI機能が急速に同質化する中で、「Brand DNA」を体験価値として再構築し、それをAIインターフェース、リアル接点、人材のふるまいまで統合して反映できるかどうか、真に差を分けるポイントになります。

AIが購買の入り口となり、リアルが嗜好形成の核として再評価されると予測される2030年代において、企業が生き残れるかどうかは、「Brand DNA」を体験価値として再定義できるかにかかっています。私たちは、この変革を机上の戦略ではなく実装・定着まで伴走するパートナーとなり、各企業とともに次世代の顧客価値を創り上げていきます。

参考文献

1. 「AI Is No Longer an Option—It's the Future of Retail」PwC
<https://www.pwc.com/gx/en/services/alliances/microsoft/ai-retail-transformation-future.html>
2. 「Competing on trust in the Age of AI」PwC
<https://www.pwc.com/gx/en/issues/trust/competing-trust-age-of-ai.html>
3. 「From shelves to systems: Why the future of consumer goods will be unrecognizable」PwC
<https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/future-of-cpg.html>



PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約13,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界137の国と地域に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

発刊年月：2026年4月

管理番号：I202602-05

© 2026 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.