

# AI-Ready Commerce

AI時代に変化適応する  
大企業のコマース事業モデル

株式会社 SUPER STUDIO

取締役副社長 COO兼CPO

花岡 宏明  
HIROAKI HANAOKA

執行役員 CMO

飯尾 元  
GEN IIO

はじめに

## 変化適応力で差が付く時代 ——AIと共に進化する企業の条件

### 変化できる企業だけが生き残れる

いつの時代も、変化に適応できる企業は生き残り、適応できない企業は淘汰されてきました。では、絶えず変わり続ける顧客に対して、企業はどう変化していくべきなのでしょうか。

スマートフォンの普及、コロナによる生活様式の変化、そして今、AIの劇的な進化によって、私たちを取り巻くビジネス環境はかつてないスピードで変化しています。特にBtoC事業では、消費者の価値観や購買行動、意思決定プロセスが日々書き換えられ、それに対応できる企業だけが次のフェーズへと進める状況になってきました。

こうした変化を背景に、「DX（デジタルトランスフォーメーション）」という言葉はAIの進化が本格化する以前から広まり、多くの企業が推進に取り組んできました。データ基盤の構築、IT部門の再整備、外部コンサルティング企業との協業——形式的には「正しい」とされるアプローチが数多く実行されてきたのです。

しかしいまや、AIは消費者体験、システム開発、マーケティング、業務プロセス、経営判断などあらゆる領域に変革をもたらし、DXの進化を加速させています。

たとえば、DX が既存の業務をデジタル化によって効率化するのに対し、AI は効率化された業務そのものを自動化して担います。また、DX では「30 代女性」といった顧客セグメントに効果的な CRM を実行しますが、AI は顧客一人ひとりの特徴や行動履歴を読み解き、最適化された 1to1 の CRM を実現します。

AI 時代、顧客はバーソナライズされた体験を当然とし、企業は AI による生産性向上と高度な意思決定を前提に競争を繰り広げるのであります。つまり、DX と AI は切り離せない関係にあり、DX は AI 活用の下地であり、同時に AI は DX を飛躍的に加速させる推進力でもあります。

この時代において DX は単なる IT 化ではなく、「**AI 時代を前提とした変化に強い構造**」への転換を意味します。そしてその本質は、単に変化に適応することではなく、**変化に適応しながら事業で成果を出し続けること**にあります。DX の成否が、AI の恩恵を享受できる企業とそうでない企業を明確に分ける時代に突入しているのです。

しかし、事業の現場に目を向けると、AI の下地となる DX の多くが“成果につながっていない”という厳然たる現実があります。DX の名のもとに多額の IT 投資が行われ、さまざまなツールやシステムが導入されたものの、数年後には「何のためにやっていたのかわからない」「データは集まったけど、どう使えばいいかわからない」といった声とともに、現場でその仕組みが活用されていない光景が広がっています。

現場の担当者たちは言います。  
「事業をもっとアジャイルに進めたいのに、そうできない」「データを使いこなせていない」  
「そもそも、DX って何だったんだっけ？」

なぜ、これほど多くの企業が、同じような構造で失敗してしまっているのでしょうか。そこには、構造的で、再現性のある“失敗パターン”が確

かに存在しています。

## 「AI-Ready Commerce」が 大企業に再現性ある DX をもたらす

私たち SUPER STUDIO は、「ワクワクするコト、モノを世界中の人々に届ける」というビジョンと、「コト、モノにかかわる全ての人々の顧客体験を最大化する」というミッションのもと、D2C ブランド、小売事業者からサービス事業者まで BtoC 事業を営む企業を中心に、コマース DX を支援しています。

私たちは単なるシステムベンダーではなく、顧客体験の本質を見極め、テクノロジー・データ・AI を駆使して事業と組織の変革を共に実行する“現場の共創パートナー”として歩んできました。

その経験から強く実感するのは、AI 時代の変化へ適応し、大企業が再現性を持って DX を成功させる現実解が、**AI-Ready Commerce** であるということです。AI-Ready Commerce とは、AI-Ready なシステム基盤とアジャイルな運営体制を兼ね備えたコマース企業の姿です。この両輪を持つ企業こそが、変化の激しい時代に再現性のある仕方で成果を出し、AI の恩恵を享受しながら成長を続けられるのです。

この AI-Ready Commerce を実現する方法論が、私たちが本書で提唱する**ニューノーマル SI** です。ニューノーマル SI は、SaaS をベースに AI-Ready なシステム基盤を手に入れ、必要に応じて拡張やカスタマイズを行なながら大企業の要件にも対応できるようにします。

従来、大企業は「SaaS ではフィットギャップが埋まらない」「将来的にカスタマイズできない」という理由から選択できないことが多くありました。しかし、API ファーストや疎結合アーキテクチャなどテクノロジーの進化によって、SaaS と SI を組み合わせた柔軟なアプローチが可能とな

ったのです。そして、システム・ビジネス・インテグレーションを共創体制として組み込むことで、アジャイルな運営体制を成立させます。

さらに、その基盤と体制の上で小さな仮説検証を高速に回し、ROIを意識して成果を積み上げていく進め方が**アジャイル DX**です。ニューノーマル SI によって整備された環境があるからこそ、アジャイル DX は実効性を持って展開でき、AI 活用によってさらに成果を高めていけるのです。

実際に、私たちが支援させていただいている国内大手企業のオムニチャネルサービスの DX プロジェクトでは、本来 1 年以上かかると見込まれていた開発を、要件定義からわずか 4 ヶ月で本番リリースしました。予約・接客・体験・購入といった顧客体験データを既存の顧客基盤と統合し、オンラインとオフラインをシームレスに接続。取得したデータを CRM に活用することで、顧客体験を継続的に改善できる仕組みを実現しました。また、バックヤードオペレーション改善プロジェクトでは、人手による作業を SaaS と AI を組み合わせて効率化する仕組みを短期間で構築し、店頭スタッフ業務にかかる工数を 25% 削減する成果がすでに見込まれています。

AI-Ready Commerce は、単なる思想や概念ではなく、大企業が DX を成功させ、AI 時代に AI の恩恵を受けるための実践的な現実解の一つなのです。

## 100 年後も選ばれ続ける企業とは

100 年後も選ばれ続ける企業とは何か——それは、時代とともに変化し続ける顧客ニーズに合わせ、体験価値を柔軟に進化させられる企業です。そしてその実現には、AI-Ready Commerce が不可欠です。

本書では、ニューノーマル SI による SaaS をベースとした AI-Ready なシステム基盤と共に創型の実行体制、そしてアジャイル DX による短サイクルの仮説検証を組み合わせ、**AI 時代において“実行”と“進化”を両立させるための戦略と構造**を解説します。巻末には用語集も掲載していますので、必要に応じて参照しながら読み進めていただければと思います。

この本を通じて、100 年後も、ワクワクするコトやモノを世界中の人々に届け続けられる企業が一社でも多く生まれることを、心から願っています。

——花岡宏明 (SUPER STUDIO Inc.)

## 目次

はじめに　変化適応力で差が付く時代 ——AIと共に進化する企業の条件	
変化できる企業だけが生き残れる	2
「AI-Ready Commerce」が大企業に再現性あるDXをもたらす	4
100年後も選ばれ続ける企業とは	5

## 第 1 章

### AIは顧客とコマースをどう変えるか

01 世界では今、何が起きているのか——生成AIがもたらした衝撃	14
02 スマートフォンとコロナが変えた、消費者と企業の関係	15
03 「人に売る」のではなく「AIに選ばれる」時代へ	17
04 UIではなく「意思決定構造」が変わるインパクト	19
05 検索や比較が不要になる世界の到来	21
06 なぜ「ブランド」だけでは選ばれなくなるのか	23
07 人間の“本能的消費”とAIの“最適化”的共存構造	24
08 オフライン体験とブランドの価値再定義	26
09 AIによる「100人、100通り」のリアルタイムマーケティング	28
10 AI時代の顧客理解とLTV	29
11 AI時代にコマース企業が進むべき道——AI-Ready Commerce	32

## 第 2 章

### AI は開発現場をどう変えるのか

01	技術書では伝え切れない、今“開発”に起きている パラダイムシフト	36
02	「人がコードを書く時代」の終焉——AIが開発の中心に	37
03	AIが広げる開発の守備範囲——SRE・QA・自動運用の領域にも	39
04	新たに生まれる職種——AIプロンプトエンジニアと AIコード品質管理者	41
05	AIがもたらす“超成長”と“二極化”——人の学習曲線が変わる	44
06	それでもAIは“魔法”ではない ——構造がなければ恩恵は受けられない	47
07	生産性格差とSIビジネスモデルの転換	50
08	AI時代の外部パートナー戦略——委託先から共創パートナーへ	52

## 第 3 章

### DX が失敗した本当の理由

01	「DX」とは何か——AI時代に求められる定義	56
02	なぜDXは失敗してきたのか——共通する誤解と構造不足	59
03	DX失敗の真因はシステム基盤の欠如——実行不全の構造要因	69
04	DXの失敗はAIでも繰り返される ——AI-Readyの基盤なしにAIは生きない	73
05	AI-Readyへの条件——変化に耐えるシステム基盤の再設計	77

## 第 4 章

### SI とウォーターフォール構造の真実

01	AI 時代に見直すべき開発構造の本質	82
02	SI とは何か——歴史と成立背景	83
03	ウォーターフォール開発とは何か——構造の成立と思想的前提	86
04	ウォーターフォールの“前提”が崩れ始めている	88
05	“予測できる世界”の終焉と要件定義の限界	90
06	なぜ“正確性”が“成果”につながらなくなったのか	91
07	ウォーターフォール構造が“変化”を阻害する理由	93
08	“受託開発”という構造的制約	94
09	なぜこの構造が温存され続けてきたのか	95
10	なぜこの構造がAI 時代に、より危うくなるのか	96

## 第 5 章

### SaaS とアジャイルが作る“変化し続けられる構造”

01	“変化に強い構造”とは何かを再定義する	100
02	SaaS は AI-Ready なシステム基盤である ——進化を前提とした構造	101
03	従来の SI と何が違うのか——“導入して終わり”からの脱却	105
04	なぜ SaaS が DX の本質にフィットするのか	106
05	アジャイルとは何か——“仮説検証を構造化する思想”	108
06	AI 開発の不確実性と“変化前提”的アジャイル構造	110
07	アジャイルを現場で実装する——スクラムとスプリントの基本	112
08	“正解のない時代”にどう向き合うか ——学習する組織としてのアジャイル	114

09	SaaS × アジャイルがもたらす“共創の開発構造” ——理論と現実をつなぐ構造設計.....	115
10	SaaS を選べない大企業の実態——“理想と現実”的ギャップ .....	116

## 第 6 章

### 最適配置と接続で構築する AI-Ready な基盤設計

01	「どちらか」ではなく「使い分ける」視点へ .....	120
02	ウォーターフォールが適する領域 ——“確実性”が優先される世界.....	121
03	アジャイルが適する領域——“変化と学習”が前提の世界 .....	122
04	最適配置と接続が生む AI-Ready な開発構造 .....	124
05	SoR/SoE/SoIによるシステム分類と構造的理解 .....	127
06	SoRはウォーターフォール、SoE/SoIはアジャイル ——“守りと攻め”的構造分離.....	130
07	疎結合アーキテクチャがAI-Readyを可能にする鍵 .....	132
08	AI-Readyを支える“つながり方”的再設計(API／データ連携) .....	135
09	最適配置と接続で実現する“AI-Ready な 2 階建て構造” .....	136
10	構造設計で DX は成功率が変わる——組織を巻き込む視点 .....	139

## 第 7 章

### AI 時代の再編、SaaS をベースとした SI

01	SaaS と SI は「対立」ではなく「融合」に向かう.....	144
02	SaaS と従来型 SI の強み・限界——AI 時代の選択条件とは .....	145
03	“SaaS を土台にした SI”という選択肢 ——ニューノーマル SI の誕生.....	149
04	なぜ“ニューノーマル SI”は今、実現可能になったのか ——テクノロジーと構造の変化.....	153

05	“SaaS 上に SI”と“SaaS + SI の連携” ——ニューノーマル SI の 2 つの融合アプローチ.....	163
06	ニューノーマル SI が切り拓く未来 ——企業は AI-Ready な“進化する基盤”を持て.....	170

## 第 8 章

### AI 時代に成果を出すアジャイル DX

01	DX が定着しなかった本当の理由 ——アジャイルに動けない構造.....	174
02	ベンダーから“共創パートナー”へ ——三位一体構造が必要な理由.....	177
03	三位一体モデルの実装——「ビジネス×システム×インテグレーション」 が支えるアジャイル DX.....	180
04	KPI が変わる——“作ること”から“活かすこと”への転換.....	184
05	“プロジェクト設計”が全てを決める ——アジャイル DX の実行構造.....	186
06	ニューノーマル SI が支える“仮説検証サイクル”の型化.....	190
07	AI 時代の“再現性ある DX” ——“三位一体”による競争力の構造化.....	193
08	「内製する力」とは何か——AI 時代の“内製”を再定義する .....	197
09	AI 時代の一つの解——AI-Ready Commerce.....	199

## 第 9 章

### AI 時代におけるコマース戦略と永続的な事業成長

01	「人に売る」から「AI に選ばれる」へ ——コマース戦略の原点が変わった.....	205
02	LTV は“新規獲得の広告性能”であり、“ブランド資産”である.....	208

03	購入フォームが消える世界 ——“意思決定そのもの”の統合と埋め込み化.....	212
04	AIに選ばれるブランドとは何か ——“構造化された魅力”の作り方.....	215
05	“AIによる最適化”と“人間の衝動”的共存戦略 ——体験価値の再定義.....	219
06	AI-Ready Commerce が実現するデータと実行環境.....	222
07	AIに任せ仕事、人が担う仕事 ——コマース業務を学習性と失敗許容度で整理する.....	226
08	AI-Ready Commerce の本質——人と AI の共進化.....	232
09	人と AI の共進化がコマースの未来を築く.....	234

## 第 10 章 変化し続けられる経営

01	経営に求められる「変化前提」という構造設計.....	236
02	アジャイルとは「思想」であり、「経営構造」である.....	237
03	AIを活かすのは「人」と「構造」である.....	240
04	組織は「距離」で決まる——変化を阻む“階層”と“分断”的解体.....	242
05	ビジネス×システム×インテグレーション ——変化を実装する“器”を共創する.....	244
06	「変化に適応する経営」から「変化を仕掛ける経営」へ.....	246

おわりに　人と AI の共進化..... 249