

11/6 16:00～16:45 業種別セッション（小売）

# 「DX/オムニチャネルを理解する」

～顧客満足を高めて、作業を減らし、  
継続的な利益を生み出す～

株式会社CaTラボ代表  
オムニチャネルコンサルタント  
逸見 光次郎

## <経歴>

三省堂書店、ソフトバンク イーショッピングブックス（現セブンネットショッピング）、アマゾンジャパン ブックスMD、イオン ネットスーパー/デジタルビジネス事業戦略担当、カメラのキタムラ 執行役員 EC 事業部長/経営企画室オムニチャネル（人間力EC）推進担当 オムニチャネルコンサルタントとして独立、ローソンマーケティング本部本部長補佐、千趣会執行役員マーケティング担当 兼務後に株式会社CaTラボ設立

## <現在>

- CaTラボ代表 : B2C、B2B事業のコンサルティング全般（経営/現場、IT/営業、管理等）
- プリズマティクス社 アドバイザー : 中～大規模事業者オムニ化支援
- GMOメイクショップ社 オムニチャネルSV : 小規模事業者オムニ化支援
- デジタルシフトウェーブ社 スペシャリストパートナー : デジタルシフト支援
- 流通問題研究協会 特別研究員 : メーカー/卸/小売業界へのオムニ化啓蒙
- 日本オムニチャネル協会 理事 : 小売流通/Sier/ツール等支援事業者へのオムニ化啓蒙
- EVOCデータマーケティング社 取締役 : データ解析とデジタル施策提言
- ピアリビング社 取締役 : 防音商材通販&ショールーム販売/施工会社役員
- 資さん 事業開発部 通販課 課長 : 飲食通販とDX化担当

モノ売り25年続ける中で、どうしたらお客さまに買って頂けるか、そして買い続けて頂けるかそればかり考えていた（マーケティング思考）



# 1. 世の中の変化と市場の変化を知る

# 1. インターネット&モバイル端末ベースの時代

1997	2000	2003頃	光回線	2008	2013	公衆	2018~
Y! 楽天	アマゾン ジャパン	ブロード バンド普及	WiFi	iPhone 日本発売	スマホ LTE	WiFi	Googlehome AmazonEcho

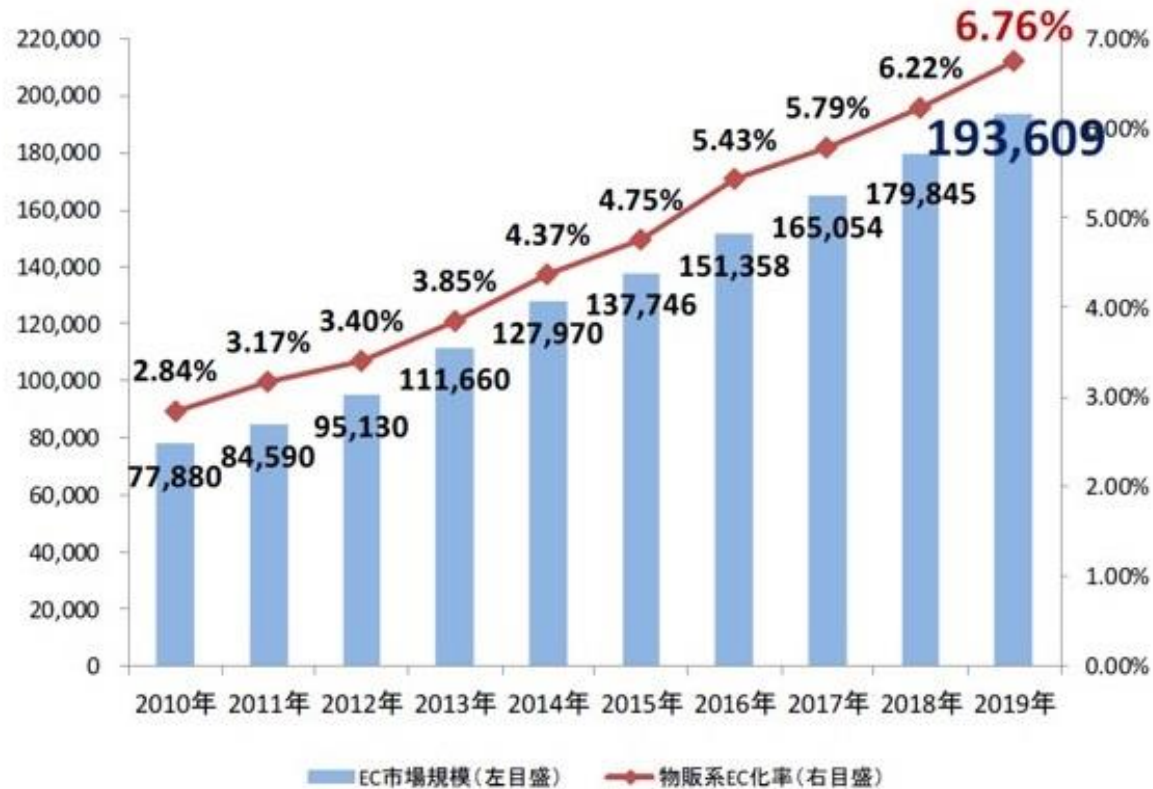
## 回線の高速化・定額化・モバイル化が急速に進化

たった20年で通信・情報環境が劇的に変化してきた  
誰もスマホでモノを買う時代が来るとは思ってなかった

PC従量課金⇒月額定額&高速化⇒スマホ化⇒WiFi&高速化と大きく変化してきている  
回線速度が速く安くなり、常時ネット端末を持ち歩く事で接触時間が拡大している  
日常生活でも仕事でも、デジタル機器とネット、データは欠かせないものに。

## 2. B2C-ECの成長①平均EC化率の伸長と小売市場の停滞

図表 1-2 : BtoC-EC の市場規模および物販系 EC 化率の経年推移 (単位: 億円)



19年、ECは19兆円を超える売上高に物販では10.515兆円。  
この物販のEC化率は、12年に比べると約2倍だが、小売販売の6.76%に過ぎない

一方で各年度の母数となる物販市場は横ばいで成長していない

13年	14年	15年	16年	17年	18年	19年
155.7	155.7	152.4	147.7	148.5	149.5	155.5

(単位: 兆円)

## 2. B2C-ECの成長②分野ごとの市場変化

図表 4-16：物販系分野のBtoC-EC市場規模

分類	2018年		2019年	
	市場規模 (億円)	EC化率 (%)	市場規模 (億円) <small>※下段：昨年比</small>	EC化率 (%)
① 食品、飲料、酒類	16,919 (8.60%)	2.64%	18,233 (7.77%)	2.89%
② 生活家電、AV機器、PC・周辺機器等	16,467 (7.40%)	32.28%	18,239 (10.76%)	32.75%
③ 書籍、映像・音楽ソフト	12,070 (8.39%)	30.80%	13,015 (7.83%)	34.18%
④ 化粧品、医薬品	6,136 (8.21%)	5.80%	6,611 (7.75%)	6.00%
⑤ 生活雑貨、家具、インテリア	16,083 (8.55%)	22.51%	17,428 (8.36%)	23.32%
⑥ 衣類・服装雑貨等	17,728 (7.74%)	12.96%	19,100 (7.74%)	13.87%
⑦ 自動車、自動二輪車、パーツ等	2,348 (7.16%)	2.76%	2,396 (2.04%)	2.88%
⑧ 事務用品、文房具	2,203 (7.57%)	40.79%	2,264 (2.76%)	41.75%
⑨ その他	3,038 (9.31%)	0.85%	3,228 (6.26%)	0.92%
合計	92,992 (8.12%)	6.22%	10,051 (8.09%)	6.76%

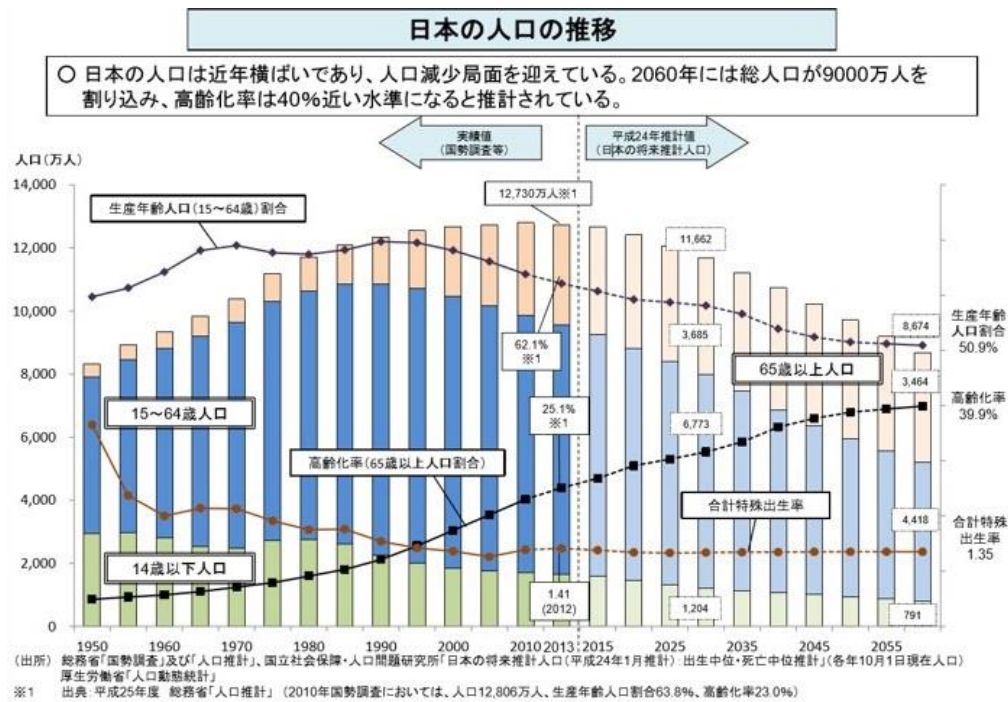
食品は2%後半、化粧品も6%と平均より低く、  
雑貨インテリアは20%前半だが  
家電、書籍は30%以上、文具は40%以上と高い

**分類ごとのEC化率が重要**  
どの業界が高いか、低いのか  
=顧客の買い物の仕方の変化をしめす

**【注目】**  
着実にスマホ経由の  
ECが伸びてきている

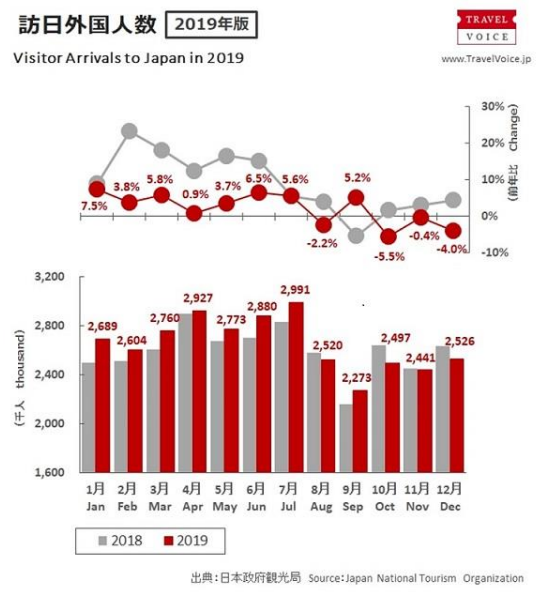


# 3. 消費者の変化 人口減少、訪日客増加



経済産業省「平成 29年我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備」より

日本の人口全体は2010年代から、  
15~64歳の生産年齢人口は90年代  
から減少し始めている  
在留外国人は**263.7万人と増加中**



[www.travelvoice.jp](http://www.travelvoice.jp)より

日本人の人口が減少する中で、どうリピート（既存）を増やし、次の世代（新規）を増やしていくのか。  
一方で訪日客数は増加。4兆円消費。インバウンド、ではなく個々の顧客として認識して、初回接点、訪日リピート、帰国後の越境ECとしてどう取り込むのか。

図表 1-8 : 越境 EC 市場規模 (2017 年)

国 (消費国)	日本からの購入額	米国からの購入額	中国からの購入額	合計
日本 (対前年比)		2,327 7.2%	243 7.3%	2,570 7.3%
米国 (対前年比)	7,128 15.8%		4,942 16.0%	12,070 15.9%
中国 (対前年比)	12,978 25.2%	14,578 28.2%		27,556 26.8%
合計 (対前年比)	20,106 21.7%	16,905 24.8%	5,186 15.6%	42,196 22.1%

訪日客数は増加中。  
2019年は3,188万人で過去最高  
一方で越境ECも成長  
対中国1.3兆円前年比21.7%

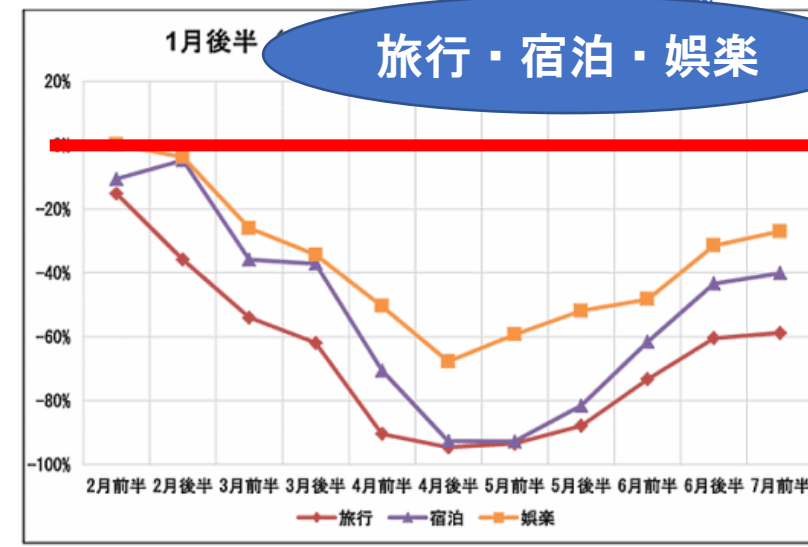
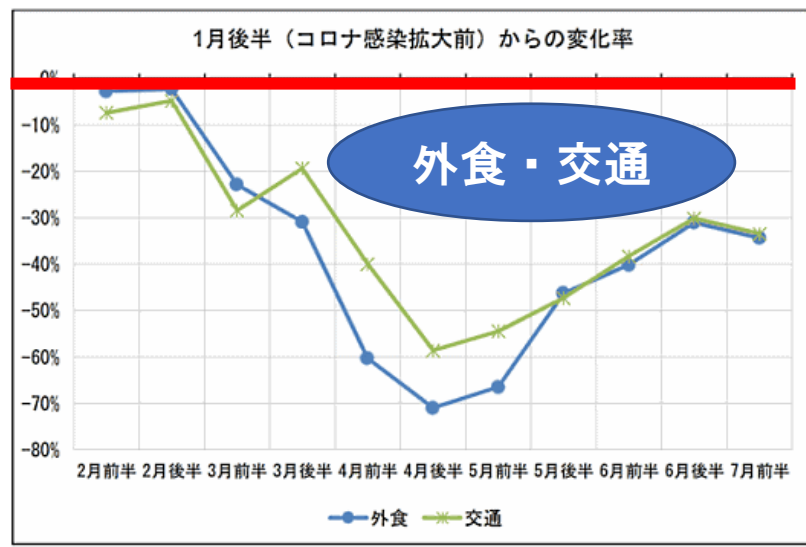
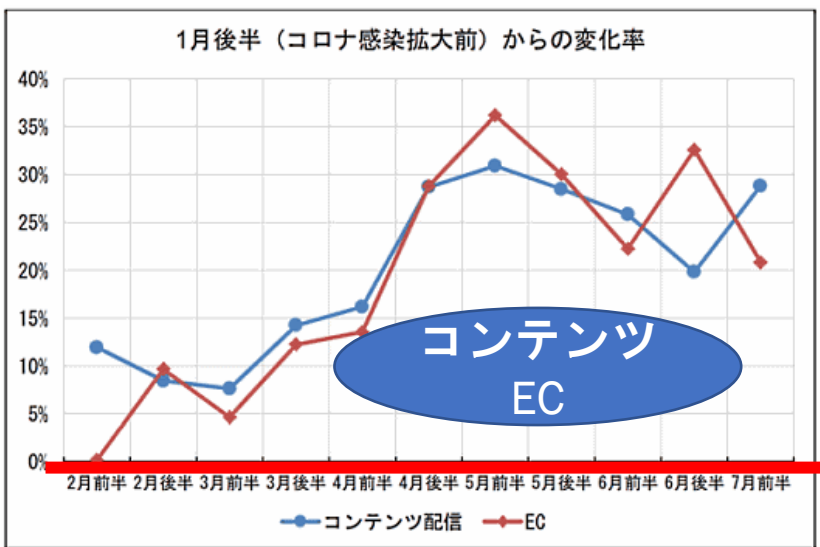
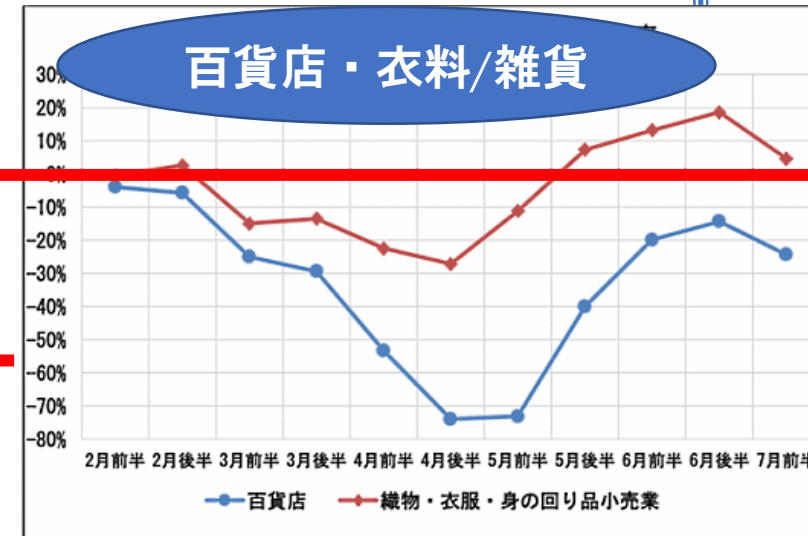
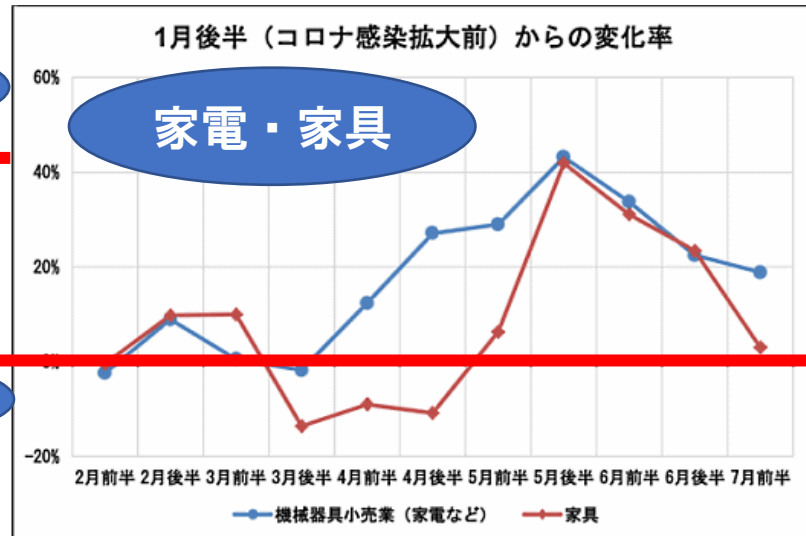
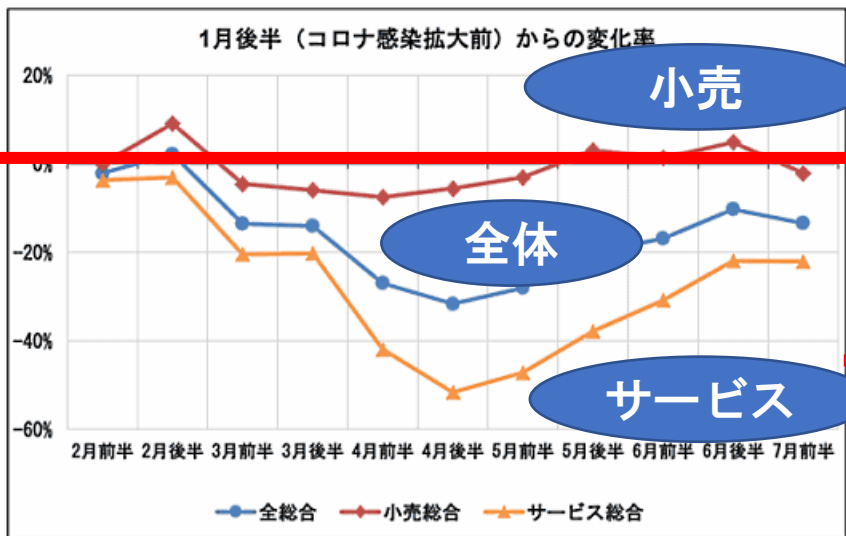
## 4. およそこの20年間で世の中は大きく変わった

- 小売市場148兆円⇒128兆円 **86%に減少** (97年⇒16年) ※POS→ID-POS
- **インターネット** (97年Y!) & **スマホ** (08年iPhone)の進化  
**EC化率** 13年 3.85%⇒19年 **6.76%** 分母155兆円で横ばい  
**スマホ比率** 15年 27.4%→18年 **39.3%**
- 総人口は1.2億人で横ばい。15歳～64歳は**90年代より10%近く減少**
- 夫婦+子世帯45.1%⇒35.3% **10%減少**  
单身+夫婦二人世帯43.6%⇒51.0% **過半に増加** (98年⇒17年)
- 世帯平均所得664.2万円⇒545.8万円 **82%に減少** (95年⇒16年)
- 訪日客**年間3千万人超4兆円消費**。在留外国人**263.7万人**※越境EC/SNS連携

既に国内は成長市場ではない。消費者にとってデジタルは、当たり前  
の環境。企業は正しく世の中の流れをとらえているか？

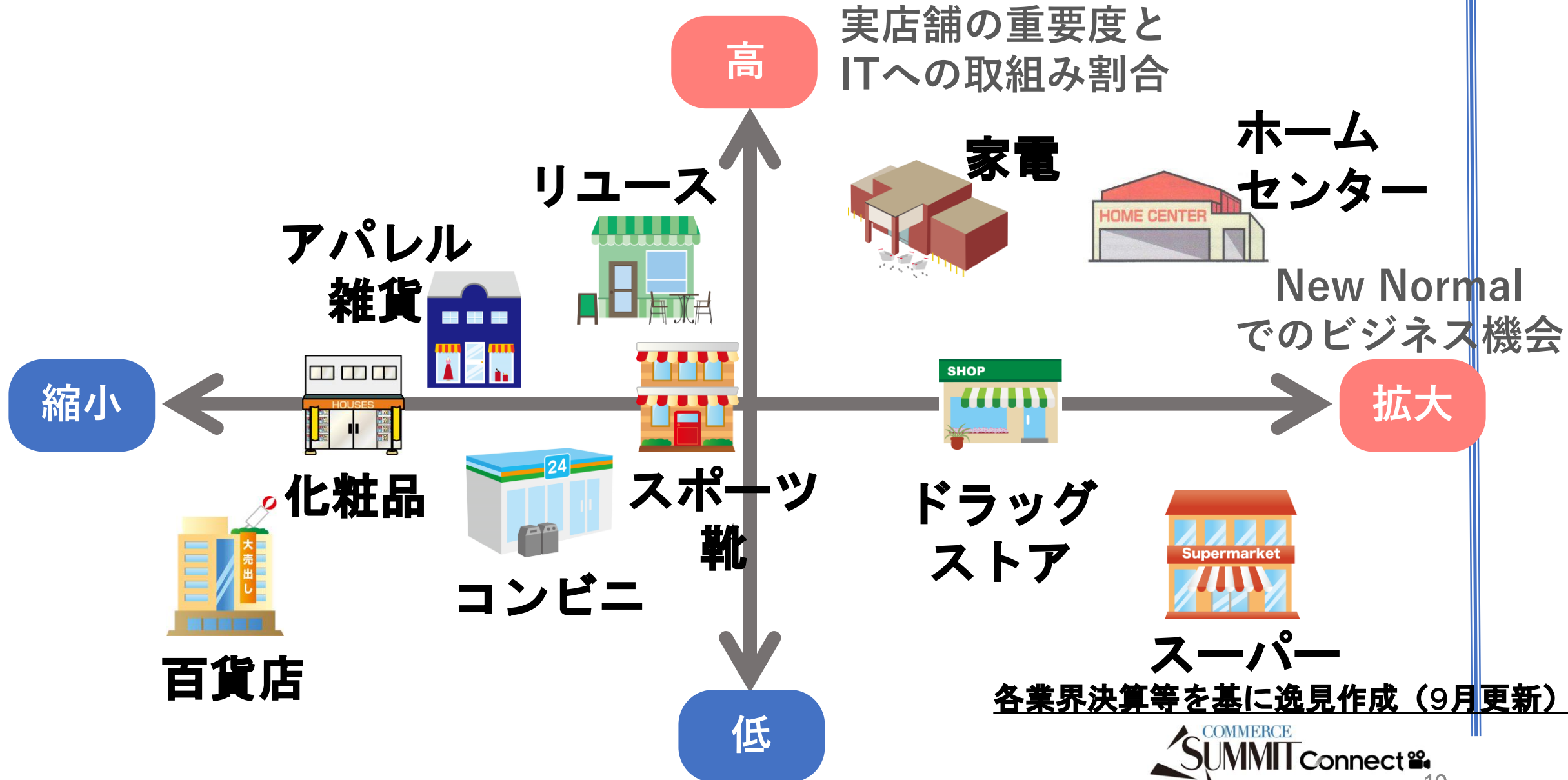


# 5. 20年1月後半～7月後半 コロナ禍での経済状況



Finatextホールディングス ナウキャストとジェーシービー（JCB）国内消費動向指数「JCB消費NOW」の7月前半（7月1日～7月15日）の速報値

# 6. ニューノーマル下での流通小売状況イメージ



各業界決算等を基に逸見作成 (9月更新)

## 7. コロナ禍の企業課題はもともとあったものの顕在化



### コロナ以前に起きていた3つのこと

1. **働き手不足、買物客の新規不足**が顕在化
2. これまでの利益増施策「**大量ロット購買/原価低減による粗利増**」「**コスト削減施策**」が**限界に**
3. デジタル化に**取り組む企業と、取り組まない企業に差**が出ていた
  - ① 社内DX：情報見える化（BI）により、考えて動く組織
  - ② 社外DX：アプリ/EC/SNS活用と顧客データ分析

世の中の変化に対応出来ていたかどうかで、既に差がつき始めていた

### コロナ下に起きている3つのこと

1. 休店による**売上ダウンと在庫過多**。EC、店舗販売員C2C販売を急遽整備（物流/在庫）
2. 本社はリモートワーク化、**デジタルインフラ整備**に取り組む（サーバ、回線帯域、VPN 等）
3. 先が見えない中で、**投資計画を見直し、資金繰りの不安**を抱える

厳しい日々への対応の中で、これまで出来なかったことに取り組み始める

## 8. 実店舗×デジタルで、顧客と企業の結びつきが深まる



### withコロナからアフターコロナで変わるべき3つのこと

#### 1. お客さまと企業の接点が増えて、それぞれがより親密になる

→ 実店舗×デジタル、実店舗×ネット、CC×ネット によって**店舗とネット**を効果的に運用する

#### 2. 地域の結びつきがデジタルで深まる（近くを検索）

→ 地元就労機会増、隙間時間での買い物代行、店舗受取等、**小商圏でのネット利用**が一般化する

#### 3. **LTVが社内指標/評価になる（顧客視点）**

→ **新規/既存客の購買額/頻度**に基づいた複数年度の継続売上/営業利益が重要になる

ECが増えて競争激化 ⇒ 価格だけじゃない接客や利便性による**顧客の価値観変化（ファン化）**

**LTVに基づく財務諸表**を軸に、外部との戦略的なパートナー提携が進む（1企業だけでは満たせない）

対面・ネット双方の良さに気づき、社会構造/企業利益・**評価軸が変わる**

---

## II. DX/オムニチャネルの国内外の事例

# 1. メガネスーパー（利便性&眼と耳の健康提供）

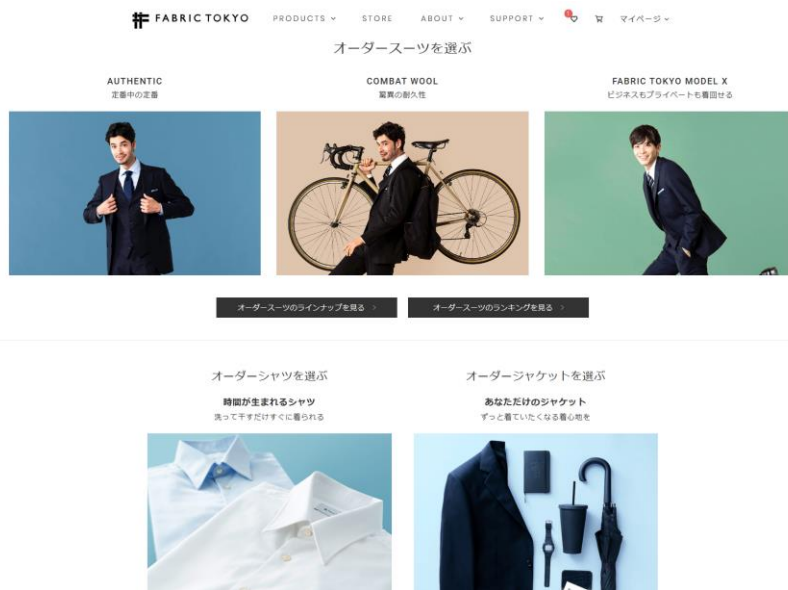


The screenshot shows the homepage of 'メガネスーパー EYE CARE STATION'. The header includes navigation links for '来店予約' (Store Appointment) and 'オンラインショップ' (Online Shop), along with '企業情報' (Company Info), '採用情報' (Recruitment Info), 'よくあるご質問' (FAQ), and 'お客様窓口' (Customer Support). The main banner features a doctor examining a patient's eyes, with text: 'ご購入いただいたお客様に、より良い検査結果が得られる!!' (For customers who have purchased, you can get even better test results!!), 'トータルアイ検査' (Total Eye Examination), and 'TVで紹介! 眼とメガネのお悩みはお任せください!!' (TV Introduction! Leave your eye and glasses concerns to us!!). A bottom banner reads: 'メガネスーパー 公式通販サイト' (Megane Super Official Online Store) and '対象商品なら 13時までのご注文は最短翌日お届け!!' (For eligible items, orders placed before 13:00 are delivered the next day!).

- コンタクトの通販を強化  
店でもECでも定期便化  
→売上は店につく通販
- 店舗WEB予約サービス  
検眼やメガネのお渡し等  
時間をかけて丁寧に提供  
するサービスは事前予約

顧客満足の観点では店舗が重要。いかに店舗作業を減らし、お客さまの利便性を高めるか。目指すはアイケア専門店

## 2. ファブリックトウキョウ（顧客リピート重視のD2C）



- 店舗で採寸、WEBで注文接客時にWEB操作説明データを保持/閲覧可能
- 重要指標は  
“顧客リピート > 売上”
- 保証サービス等、不安解消を重視

オーダースーツの単なる中抜きモデルではなく、顧客軸で考えて進化する“サービス小売業(RaaS)”を目指す

# 3. カメラのキタムラ（店受取&店舗作業軽減）



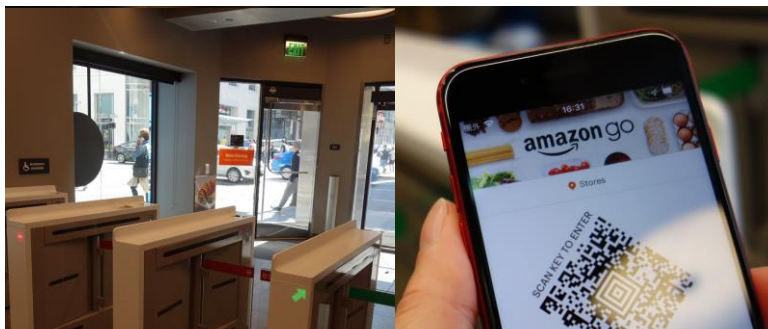
- 1. 店舗とECが販促協力
  - ① 店舗ブログ・週末セール
  - ② アプリ/ネット会員化推進
- 2. 店舗をEC&CCが販売支援
  - ① ECタブレット取寄販売
  - ② ネット注文⇒店受取売上
  - ③ コールセンター販売
- 3. 店とECが評価共有
  - ① 宅配+店受取=EC関与売上

顧客は事前にネットで情報比較し来店 ⇒ 店舗で用途に合わせた提案受けて“**気付き**”  
専門知識&接客で、非在庫品も販売 = 商品カタログ/在庫確認/発注をタブレットでデジタル化  
購買頻度低いカメラと頻度高いプリント、世代越え商品であるスタジオ撮影を組み合わせた声掛け提案

**デジタルで買物を便利にし店作業も軽減。空いた時間で接客**



# 4. アメリカ：AmazonGo、HomeDepo、Walmart



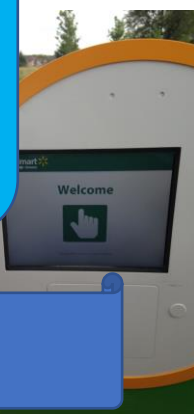
Amazon Go  
便利なコンビニ  
待たないレジレス店舗  
(×無人店舗)



HOME DEPOT  
クリック&コレクト強化  
(ネット注文&店受取)  
店を評価し競争軸に



Walmart  
既存事業と新事業を  
それぞれデジタル化  
スピード重視&技術力強化

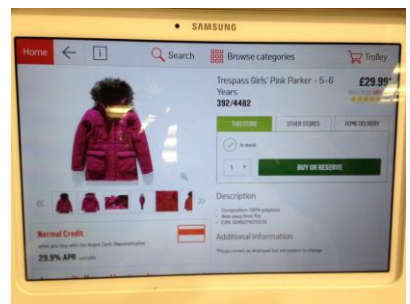


EC企業も実店舗企業も、ネットと店舗の融合を加速中

# 5. イギリス：Argos、JohnLewis



**Argos**  
**店舗受取通販**  
**在庫開示/横持ち**  
**B2B物流強化**  
**店舗受取8割**



**JohnLewis**  
**百貨店**  
**店内商品在庫開示**  
**全英5,000受取箇所**  
**EC化率3割/データ解析**

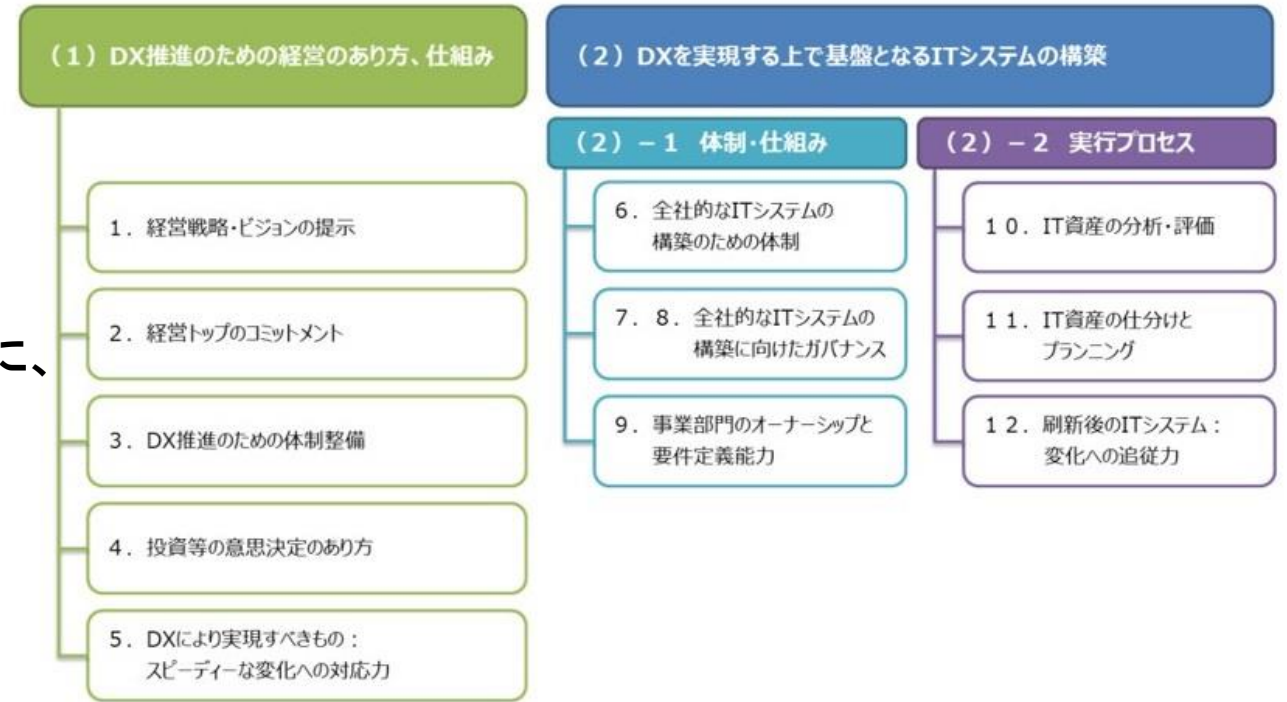


### III. DX/オムニチャネルとはなにか？

# 1. 経産省によるDXの定義

企業がビジネス環境の激しい変化に対応して、  
 データとデジタル技術を活用して、  
 顧客や社会のニーズを基に、  
 製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、  
 業務そのものや、組織、プロセス、  
 企業文化・風土を変革し、  
 競争上の優位性を確立すること。

## DX推進ガイドラインの構成



出典：「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX推進ガイドライン）Ver.1.0」（経済産業省H30.12）

**“経営” “業務” “IT” 3つの変革がDXの要**

## 2. オムニチャネルの定義①

### オムニチャネルとは

2011年、全米小売業協会（NRF）において、モバイルコマースの報告書の中に登場。

「シングルチャネル→マルチチャネル→クロスチャネル→オムニチャネル」というつながりの中で整理される（次ページ図ご参照）消費者からみて「シームレスにブランド/サービスが利用出来る」状態と定義される。

**B2Cにおいては**、消費者とのあらゆる接点（チャネル）を通じて情報を提供し、購入/予約する仕組みを提供すること。アナログもデジタルも含む。

重要なのは過去の購入/取引履歴に基づいたリコメンドやリピート購入などが行われ、在庫情報や納期情報などがタイムリーに提供され、購入側と双方向の情報のやり取りが行われること。ただのチャネル統合ではない。

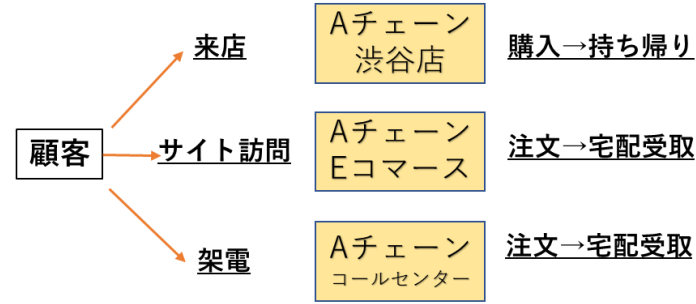
## 2. オムニチャネルの定義②

### シングルチャネル



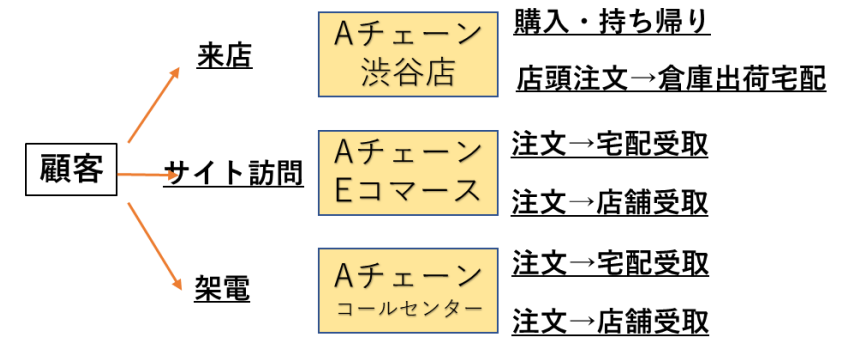
例：1企業には店、Eコマース、電話通販いずれかの1チャネル

### マルチチャネル



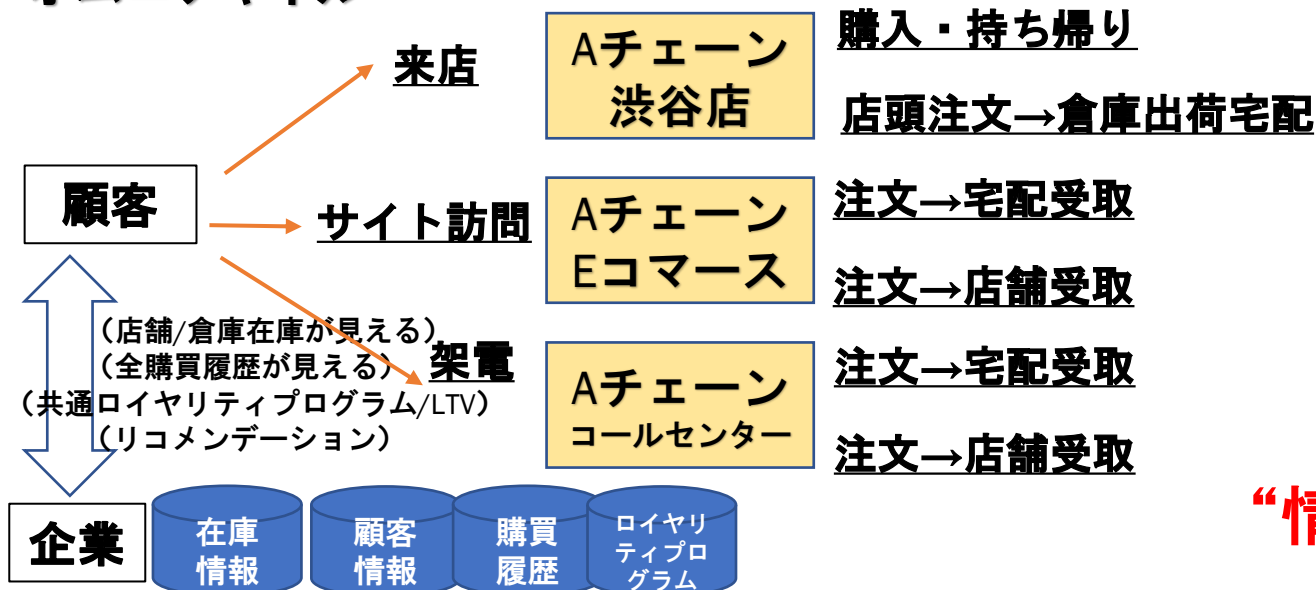
例：同じ企業に店、Eコマース、電話通販の3チャネル

### クロスチャネル



例：同じ企業に店、Eコマース、電話通販の3チャネルで注文出来、店でも宅配でも受け取れる

### オムニチャネル

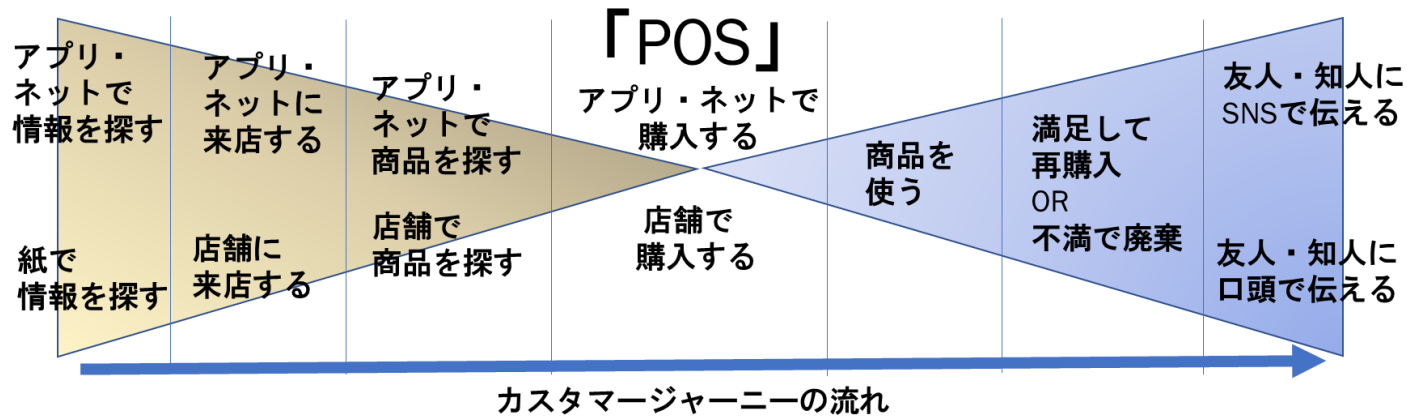


例：同じ企業に店、Eコマース、電話通販の3チャネルがある顧客に各チャネル在庫情報が見え、共通ポイントがあり、過去の購買履歴を見ながら注文出来、店でも宅配でも受け取れる。  
LTVを意識した顧客と企業の双方向コミュニケーションがデジタルでもアナログでもある

### ビジネスの考え方が変化

“チャンネル拡大” → “顧客利便性”  
“情報の一方的発信” → “双方向”

### 3. オムニチャネル指標①LTV（ライフタイムバリュー）



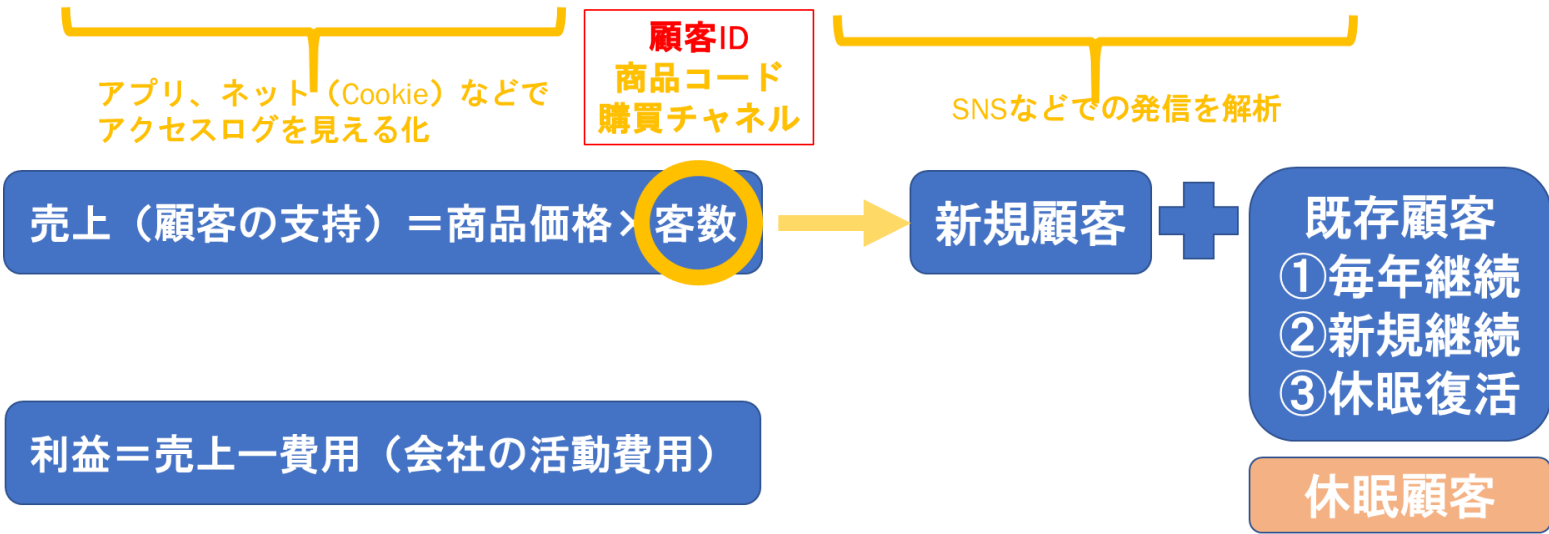
顧客の購買行動が見える化された

客数が新規/既存に分解できた

既存の高い客単価  
新規の高い離反率

見えたものから  
施策を考え、  
仮説・実施・検証

会社のKPIに合わせて報告する



＜仮説＞ 新規：既存 1回単価 = 1：1.5～3、年間購買回数 = 3：6～9  
→ 単価 × 購買回数 = 年間LTV = 3：9～27 → 複数年LTV

# 3. オムニチャネル指標①LTV（ライフタイムバリュー）

## 商品勘定 → 顧客勘定へ

例えば年間300億円の売上目標を **商品の集計ではなくお客さま単位で考えていく**

“シューズ15万足250億円”  
 “アパレル2万着25億円”  
 “用品5万個25億円”  
**合計300億円**

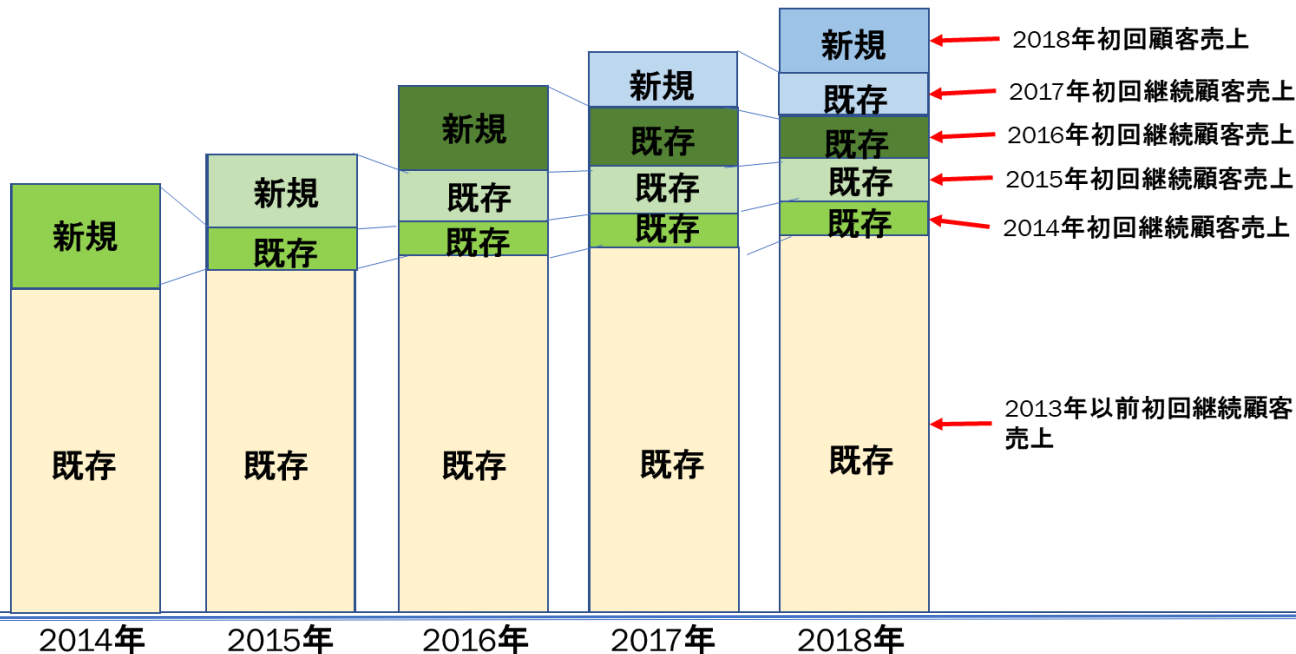
商品勘定



“30万円買い物をして下さるお客さま2.2万人”  
 “10万円買い物をして下さるお客さま4.8万人”  
 “5万円買い物をして下さるお客さま9万人”  
 “3万円買い物をして下さるお客さま18万人”  
 “1万円買い物をして下さるお客さま30万人”  
**合計64万人で300億円**

顧客勘定

過去5年売上高 新規/既存顧客売上構成分解



2. P/L、BSより		2016		
		金額	前年比	売り比
売上高				-
粗利益額				
営業費	人件費 販売費 管理費			
営業利益額				
経常利益額				
税引後当期純利益				
在庫金額				-
3. 顧客		人数	前年比	シェア
客数	総会員数			
	購入者数			
	新規顧客数			
	既存顧客数			
	休眠顧客数			
		金額	前年差	
単価	平均購買単価			-
	うち新規顧客			-
	うち既存顧客			-
	平均商品単価			-
	うち新規顧客			-
		回数	前年差	
利用頻度	全体			-
(1年あたり)	うち新規顧客			-
	うち既存顧客			-



### 3. オムニチャネル指標②関与売上

**A：宅配売上 117億円 <事業部売上&黒字化>**

純粋なEC事業部の売上・利益予算

+ 「売上・粗利・経費・経常利益・在庫回転日数 前週/前月/前年比」  
 「客数、アフィリ/メルマガ費用対効果、PV/UU/CV」

**B：店受取受注 302億円 <店売上に計上。最重視指標>**

店舗送客のEC受注目標

|| 「店舗受取指定ネット受注金額・想定粗利」  
 「▲店不動在庫のEC引取額」

**C：EC関与売上 419億円 <EC事業の総合評価>**

この最大化が最重要。全社で取り組む

(キタムラ2016年3月期決算説明会資料数値より作成)



「売上と利益」だけを絶対評価軸にしていると、チャネルをまたがった相互支援業務が評価出来ない。組織間の協力関係を生み出すには、売上以外の共通評価軸が必要

## 4. まとめ

- **DX化は経営/業務/ITの変革が必須**
- **オムニチャネル化はチャネル論ではなく、情報の双方向と顧客の利便性が重要**
- **LTVを評価軸にする：1回購買単価×購買回数×継続年数**
- **単価/回数ともに平均値よりも高い顧客を“ロイヤリティ”と区分する**
- **売上と顧客毎の累計購買金額が見える化する：売上との相関関係**
- **新規/既存区分での販促費用対効果が見える化する：営業利益との相関関係**
- **データと“現場感覚”で食い違いが出たら、“現場感覚”を優先する**

## IV. DX/オムニチャネルを実践する

# 1. 社外/社内のDX化/オムニチャネル化

## 商品・サービス、チャネルをDX化して 消費者の利便性を上げる

### <社外DX>

DX化で“個客”とつながる（顧客サイド例）

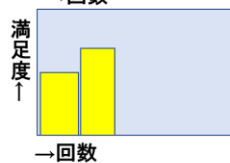
#### ① ネット広告誘導

通販で  
買い物して満足！



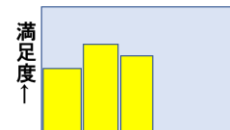
#### ② 店舗誘導

サイト情報を見て、  
小売店舗で  
買って満足！



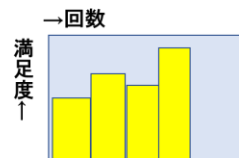
#### ③ メルマガ誘導

イベントで体験・  
買い物して満足！



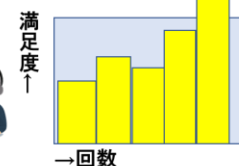
#### ④ アプリで誘導

アプリから  
地元名産を知って  
食べに行って満足！



#### ⑤ コールセンター で確認。

安心して満足！



順番はどこからでも。  
一部署・一事業ではなく  
全社接点で個客とつながることを考える

LTV（ライフタイムバリュー）で見える化

## 社内の情報を見える化して、部署間連携 や各業務がスムーズに進む

### <社内DX>

DX化のポイント（事業サイド）

#### 1. 顧客情報とチャネル統合

- 顧客情報の統合（店/ネット、スマホ/PC）
- 商品/サービス、サポートを全社共通で顧客に提供
- 商品勘定から顧客勘定へ

#### 2. 単品管理と物流一元化

- 商品マスター整備
- 社内在庫の一元管理
- SCMを整備し、在庫・非在庫と納期管理

#### 3. 組織と評価軸を重視

- 顧客に対して横通しで機能する組織と会議体
- 共通KPI（利益・LTV:リピート）設定
- 直接売上（P/L）と関与売上（評価）

#### 4. 社外連携による強化

- 取引先とのSCMとEDI（電子受発注）整備
- 積極的なコラボレーション
- 既存企業と、新興企業の相互補完連携

※ 小売とメーカーのデータ相互提供

#### 5. 営業がつくるITシステム

- まず全社業務フローから改善を見つける
- 営業はご利益を、システムは納期&コストを明確に
- 経営から現場まで進捗状況を情報共有する

#### 6. 経営が決め、現場は数値化

- トップダウンで顧客視点の経営戦略を明確にする
- 現場は財務諸表と社内の言葉で情報共有する

関与売上+LTVで評価

二つがそろって初めてDX化が成し遂げられる。順番は社内が先の方が望ましい

## 2. デジタル経営の事例：ワークマン

データ経営 に向けた社内の検討会		
検討会	頻度	内容
店舗自動発注 設定チーム発表会	月2回	稼働店舗のパフォーマンス監視と予測ロジックの調整 店舗在庫と季節品キャリア(翌期へ持越し)量の最適化
ロジ部分析発表会	年6回	国内品・・・善意型SCMの成果を欠品率、回転日数で検証 直買品・・・需要予測による輸入ロットの決定手法の検証
ネット販売 10倍化提案会	年6回	ネット販売を2年で10倍化する提案の検討・実行。当社が 弱い法人顧客向けが多いため費用先行を認める
季節品売れ残り Alert会議*	年4回	季節品で売れ残りそうなものを割り出し、店頭売場に移し たり、目立つ陳列、販促POP作成で売り切る対策を立案
加盟店推進会議 募集活動の有効性検証	週1回	店長募集広告のABテストで、媒体選択/キャッチ/配色/ 文字や数字の強調具合を最適化し募集効率を高める

データを基に自由に  
議論することを重視

\* 店着ベース原価での商品採算リスト、カリバニ商品発見ファイルなどを発表している

\* 商品部、SV部、ロジ部が独自の需要予測を行い、分析結果を突き合わせて検討する

これらは「データ経営会議」で議論すべきテーマ

(2018年12月インプレスWEB担当者フォーラム講演公開資料より)



データ活用研修(入門)				
突出した人材の育成より全体の底上げ重視 考查は苦手意識を持たせないよう平均90点に				
教育部主催の講習(強制参加)				
対象	講習内容	入社	考查	内容
直営社員2年	d3定型分析講習	直営2年目		d3の基本的な使用方法
トレーニー	d3汎用分析講習	直営2年目		d3の実践的な使用方法、バスケット分析
トレーニー	エクセル分析講習	活性部1年目	○	エクセルの使用方法、関数の説明
新任SV	d3演習講習	SV部1年目	○	d3とエクセルを連携した分析の演習★

★ 考查上位者は分析サポート講習(次頁)に参加

分析チーム主催講習(任意参加)				
対象	講習内容	開催頻度	考查	内容
SV部2年未満	スキルアップ講習	年に2回	○	SV部の巡回で必要なデータ分析スキルの復習
Mgr以上	幹部スキルアップ講習	年に1回	○	幹部が必要なデータ分析スキルの演習◆
Mgr以上	分析セミナー	年に1回		経営分析、実践的な分析の演習
エリア長以上	データサイエンス 討会	年に2回		ワークマンの動向を数値的観点から把握し、 ディスカッションを実施

◆ 考查上位者は分析セミナー(次頁)に参加

- 社内会議で統一データ & 統一フォーマット利用
- SVも訪問先でオーナーに同じデータで説明
- 単品管理の徹底による変化への気付き
- 社内教育による啓蒙(優しく育てる)

### 3. 顧客視点のオムニチャネルフレームワーク①



# 3. 顧客起点のオムニチャネルフレームワーク②（小売）

お客さま

商流・金流・情報流



小売企業

経営

- ①オムニ化/DX是非を検討
- ②売上/利益増分を必要客数で算出（新規/既存）
- ③経営目標数値を事業別チャネル別に分解

経営企画

戦略と戦術のツリーで共有する

③経営目標数値

③経営目標数値

③経営目標数値

③経営目標数値

③経営目標数値

③経営目標数値

商品

販売

販促

CS

物流

管理

- ①販売チャネル別商品カテゴリ別売上可視化
- ②定番欠品防止と調達改善
- ③非在庫取寄せによる品揃え補完

- ①チャネル顧客可視化
- ②フロー可視化
- ③デジタル化による改善と接客強化

- ①顧客ロイヤリティ可視化
- ②上位購買商品カテゴリの組合分析と商品リコメンド
- ③継続改善

- ①フロー可視化
- ②変動/固定費の可視化
- ③LTVを評価軸に問い合わせが見えるか

- ①フロー可視化
- ②変動/固定費の可視化
- ③売上高物流費率目標内での改善

- ①人事：評価軸改善
- ②財務/会計：業務改善
- ③経営企画：中長期投資と効果検証

顧客起点で経営が戦略を考え、数値目標化した戦術を作り、事業部へ渡す。

事業部は経営戦術で明確化した目標数値を戦略化し、具体的な戦術へと落とし込む。

各チームでは事業部戦術からチーム戦略を描き、具体的な戦術へ落とし込む

IT

- ①フロー可視化
- ②システム図可視化
- ③改善費用と営業効果可視化の上、最適化

システムベンダー

メーカー  
生産者

卸  
(販社)

広告  
代理店  
WEB制作

外部CC

倉庫業者  
配送業者

税理士  
弁護士  
監査法人  
人材紹介

パートナー

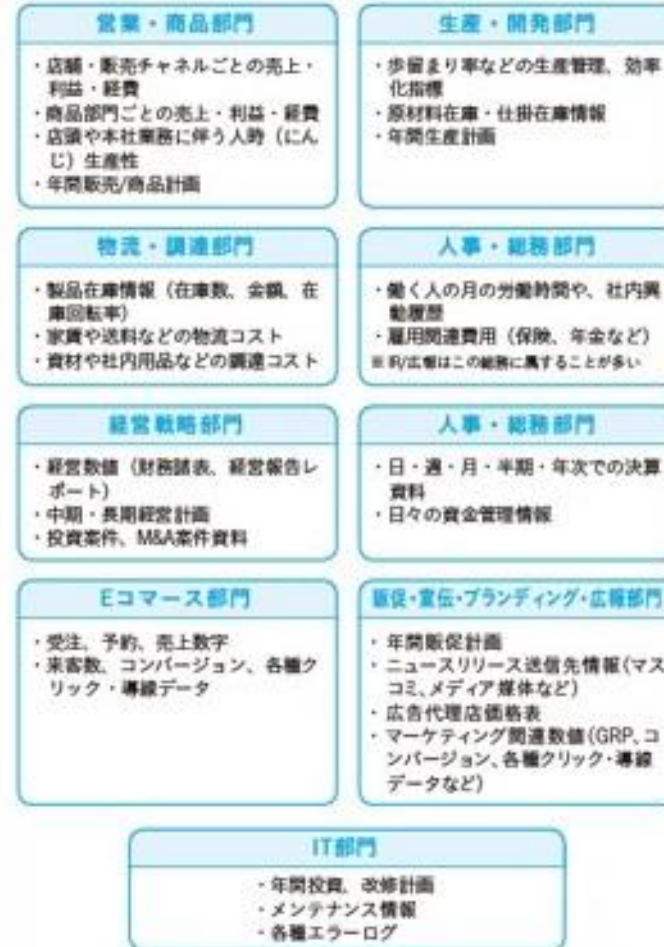
# 4. 会議・目標管理における社内指標を把握し“見える化”

図9 社内の情報にも気を配る



各部門の情報は「それぞれ独立した情報」ではなく、  
企業活動の中でつながっている！

図10 社内情報から様々なヒントが得られる！



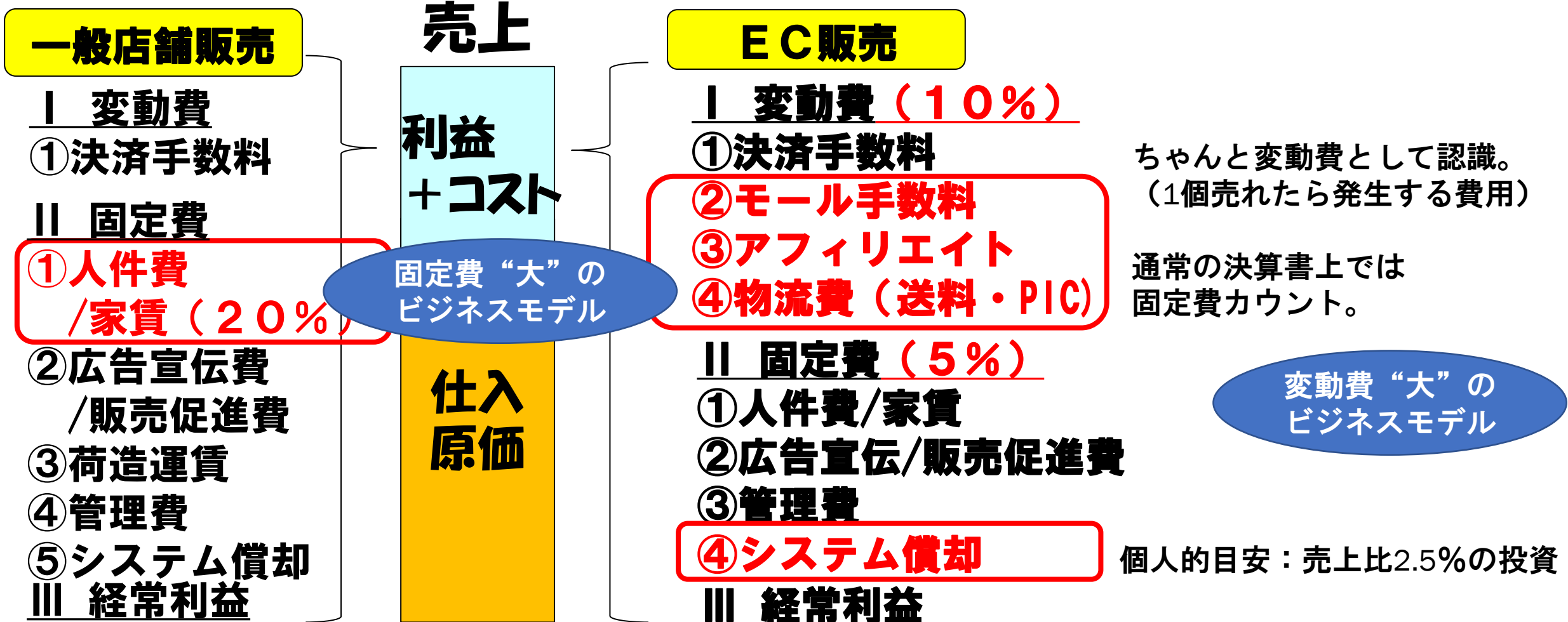
社内の各部門には、マーケティングに役立つ情報が  
たくさん眠っている！

既存の社内指標を確認する  
※会議体報告、個人評価

DX化の計画時には  
必ず社内の既存指標・言葉を  
充ててわかりやすくする



# 5. チャネル毎の利益構造：店舗/EC - PLの違いを見える化



店舗販売と違い、コストにおける変動費の割合が高いのがEC。いくら売れても変動費率は変わらない。この構造を経営陣(投資・利益)と現場(値付)にしっかり理解してもらう = **共通言語**

# 6. DX/オムニチャネル思考の事業計画（LTV+関与売上）

1. 目的 : 言葉で。企業理念とのつながりも明示  
: あわせてビジネスモデル（現状⇒あるべき姿へ、何を、何に、どうやって変える）を1枚絵で。

2. 目標予算：売上/営業利益、コストを数値化。表とグラフでわかりやすく。

- ・ 売上分解 ⇒ **客数：新規&既存の経年割合変化（転換）/年次**  
: **想定顧客市場の占有率/年次**

3C、SWOT、STP、4P&4Cで  
きちんと定義しておく

客単価：**一回単価&年次顧客買上金額（LTV）**の変化想定

- ・ 営業利益 ⇒ 粗利－販管費 ① **組織と人件費の計画**  
新組織構成員と、既存組織（IT、管理部門等）からの支援も見える化  
※ 内製と外部委託割合（費用）も。

- ② **販促費と客数の関係**  
※ **デジタル&アナログ。CV等の指標と金額ベースを併記**

既存の社内帳票を元に  
社内用語/指標で整理する  
社内貢献は関与売上で評価

- ・ コスト分解 ⇒ **初期経費&ランニング経費/年次**  
⇒ **初期投資と償却負担/年次**  
※ PL上の計上額と、キャッシュ支払額の違い明確化

経費計上/償却計算は  
社内ルールで行う

- ・ 在庫回転率/日数 ⇒ 在庫は現金と同じ。売上・利益（PL）と連携して見るが、BSの在庫高に出てくる

3. 事業評価：上記目標予算の達成をKGIとした時の、部門KPIと個人指標の何で評価するのかを設定

既存の社内指標と人事評価  
と結び付けて説明する

4. スケジュールと実行計画：概要を1枚で。詳細を週/月ごとに。その際の確認帳票と修正/改善ポイントも出来るだけ記載。

## 7. まとめ

---

- 全体のつながりを、業務の流れと数字で“見える化”する。課題は”つながり部分”にある。あわせて社内の既存指標を把握する
- デジタル用語は社内用語や一般用語、財務諸表の言葉に置き換えないと、誰も理解してくれない
- 帳票のデータ化/BIツール化が必要。社内情報格差はゼロにする
- 現場の業務負荷をデジタル化と業務ルールの変更で減らさないと、新しい取り組みは出来ない
- 顧客軸での企業全体での評価と、評価軸の見直しが必要。利益とLTV：経年リピートの最大化による継続的な利益を生み出す

## V. まとめ

# 1. 会社は何のためにあるのか？

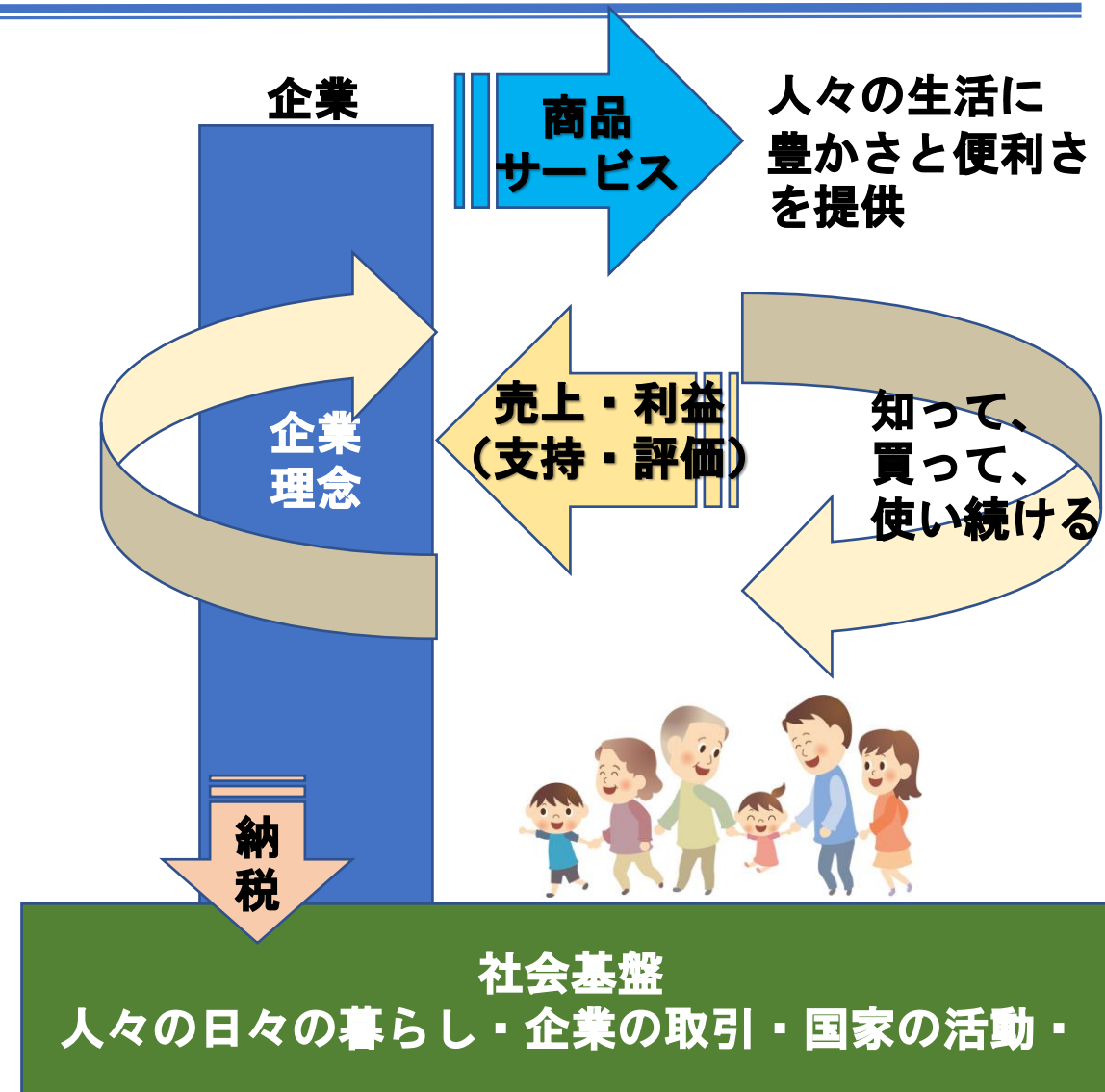
生活の手段？自己実現の場？  
会社は社会のためにあるのです

社会とは多くの人々が生活する場。  
モノを買い、売り、労働を提供して  
対価を得る。そしてまたそれを繰り返す

人々の暮らしを支えるために、様々な会社が  
様々な商品・サービスを提供し続けるのです

人＝消費者あってこそその会社。社会と  
関わってこそ会社は存在出来るのです

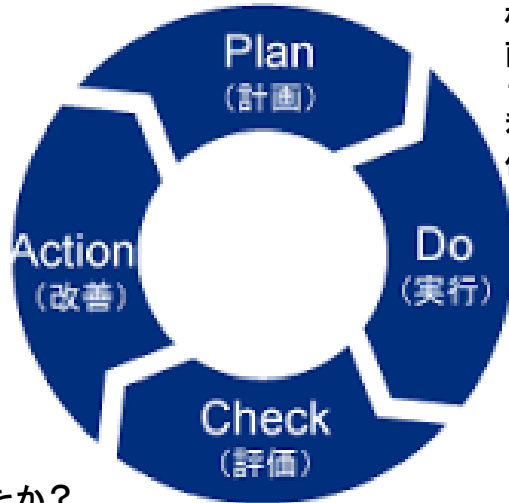
この関わりそのものが企業活動です



## 2. デジタルで見える化した顧客軸でPDCAをきちんとまわす

### PDCAサイクル

顧客の立場に立った  
商品仕様と伝え方の  
仮説を立てる



様々な媒体で  
商品仕様と  
ライフシーンでの  
利用例を  
伝える

### アクション プラン例

基本は内部で  
内製化する。  
専門知識や  
テクニックは  
外部活用。

仮説  
立案

3C分析  
SWOT分析

顧客  
ターゲティング  
施策立案

STP  
4P+4C

関係者に  
目的・目標  
スケジュール  
を共有

目標・目的共有  
体制図・スケジュール  
課題管理表

施策  
実行

体制図・実行計画  
各地イベント実施

分析  
改善  
提案

分析  
仮説検証  
改善計画立案

顧客視点で改善する  
(改善例)

- ・商品パッケージの見直し
- ・販売チャネルの見直し
- ・告知媒体の見直し
- ・伝える時間帯の見直し
- ・自社SNS情報発信増加

チェック項目で振り返る

- ・売上と利益
- ・対象顧客が買ってくれたか?
- ・買った後のクチコミはどうだったか?
- ・媒体の使い方とメッセージは伝わったか?

顧客を知る/見える化するマーケティング活動

顧客視点・企業理念での継続的な改善活動

企業の変革へ

### 3. 課題を全体最適で考える

悩ましい現状

- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・



ありたい姿

- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・



そのためにやること

- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・

「現状」と「ありたい姿」のギャップを埋めるのが全体最適の企業戦略  
(現状→解決策と思考すると部分最適の解決策になる)

## 4. 事例：課題を顧客軸の全体最適で考える

### 悩ましい現状

- ・ 売上げが伸びない
- ・ 利益が減っている
- ・ 客数が伸びない
- ・ 在庫が増えすぎている
- ・ 何が本当の問題かわかっていない

### ありたい姿

- ・ お金をたくさんかけなくても顧客が来店する
- ・ 顧客と店のつながりが深く、顧客が他のお客さんを連れてきてくれる
- ・ そうした顧客の姿がデータで社内に見える化出来ている
- ・ 誰もが顧客と利益ベースで施策を考えられる

### そのためにやること

- ・ 今の顧客を大事にする
- ・ RFM分析をきちんと行う
- ・ 顧客を名前と呼べる店員をほめる
- ・ 接客/コールセンターを丁寧にして、顧客が求める商品を取寄せ販売する
- ・ 常態化した安売りをやめる

「現状」と「ありたい姿」のギャップを埋めるのが全体最適の企業戦略  
(現状→解決策と思考すると部分最適の解決策になる)



オムニチャネル化やデジタル化は手段の話であって目的ではありません

小売・流通ではお客さまを“**会話**”と“**データ**”から見える化してよく理解し、**自社へのニーズ（専門性）**の仮説を立てて見える化し、**デジタル/アナログ双方**を活用し、常にお客さまの立場に立って**快適な買い物体験を提供し続ける**ことが大事な目的です

販売と管理、販促とCS、商品と物流など対立しやすい各部門が相互に助け合える評価軸を考え、そのためにデジタルをどう活用していくのか

その結果として、お客さまの満足が高まり、社内の作業が減って、継続的な利益が生まれるようになるのです

ご清聴ありがとうございました





# 【参考】業務ヒアリング～課題の“見える化”

フローと併行して  
業務のヒアリングを  
部署単位で行う

＜ヒアリングシート例＞

## ＜目的＞

顧客視点でデジタル化を推進する事で、継続的に顧客満足を高め、業務効率化を高め、全社利益を高める。その戦略と戦術を整理するために各部の想いと課題を教えてください

## ＜ヒアリング項目＞

### 組織・指標

組織構成、メンバーについて

自部署の指標、チーム/個人目標、全社とのつながり

### 自部署の業務

主な業務、役割について

他部署と連携する業務

会議体（頻度と参加者）

### 顧客/取引先

主な顧客、取引先

そのニーズ

### 課題

部署の課題

全社の課題

# 【参考】会社カルテ～売上/費用/利益/新規&既存顧客と理念 “見える化”

会社カルテ：数値による見える化										
1. 基本項目										
会社名		従業員数		創業年						
社長名		扱い商品数 (型数/SKU数)								
所在地		会員数								
販売チャネル	店舗 ( )、ネット (自社、Y!、楽天、Amazon、その他)									
2. P/L、BSより (単位：千円)										
		2016			2017			2018		
		金額	前年比	売り比	金額	前年比	売り比	金額	前年比	売り比
売上高				-			-			-
粗利益額										
営業費	人件費									
	販売費									
	管理費									
営業利益額										
経常利益額										
税引後当期純利益										
在庫金額				-						
3. 顧客 (単位：人)										
		人数	前年比	シェア	人数	前年比	シェア	人数	前年比	シェア
客数	総会員数									
	購入者数									
	新規顧客数									
	既存顧客数									
	休眠顧客数									
		金額	前年差		金額	前年差		金額	前年差	
単価	平均購買単価			-			-			-
	うち新規顧客			-			-			-
	うち既存顧客			-			-			-
	平均商品単価			-			-			-
	うち新規顧客			-			-			-
	うち既存顧客			-			-			-
		回数	前年差		回数	前年差		回数	前年差	
利用頻度	全体			-			-			-
(1年あたり)	うち新規顧客			-			-			-
	うち既存顧客			-			-			-
		回数	前年差		回数	前年差		回数	前年差	
来店頻度	全体			-			-			-
(1年あたり)	うち新規顧客			-			-			-
	うち既存顧客			-			-			-

定量で示す

←左：数字で見える化

右：言葉で見える化→

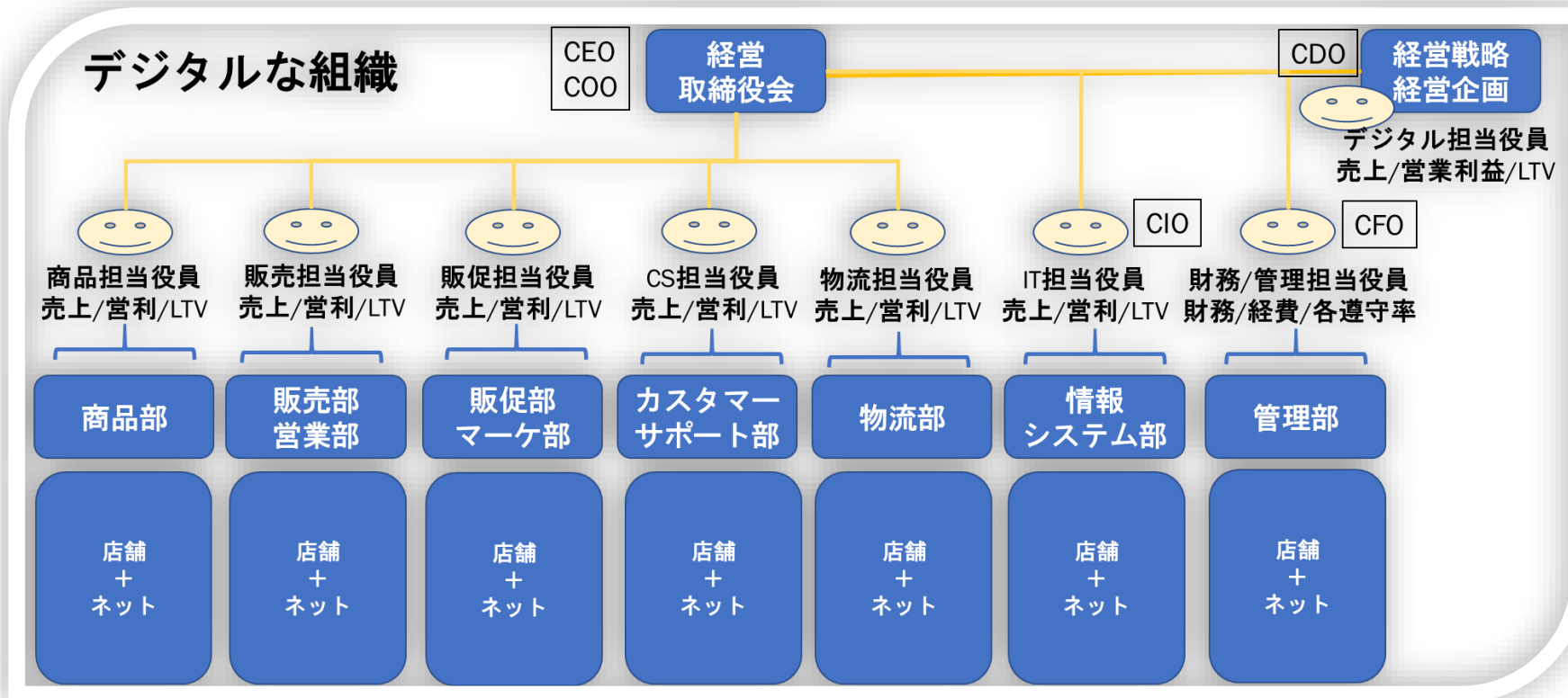
LTVを3か年で見える化

- ・ 新規/既存分解
- ・ 各客単価/商品単価
- ・ リピート頻度

⇒それぞれの顧客に掛けている販促費で効果検証する

会社カルテ：理念や想いによる見える化									
4. 企業理念									
5. 将来のありたい姿									
6. 現状の課題									
<p>定性で示す</p>									
7. 課題解決のためにいま取り組んでいる施策									
8. その他&相談したい事									

# 【参考】組織にオムニチャネル思考を定着させる



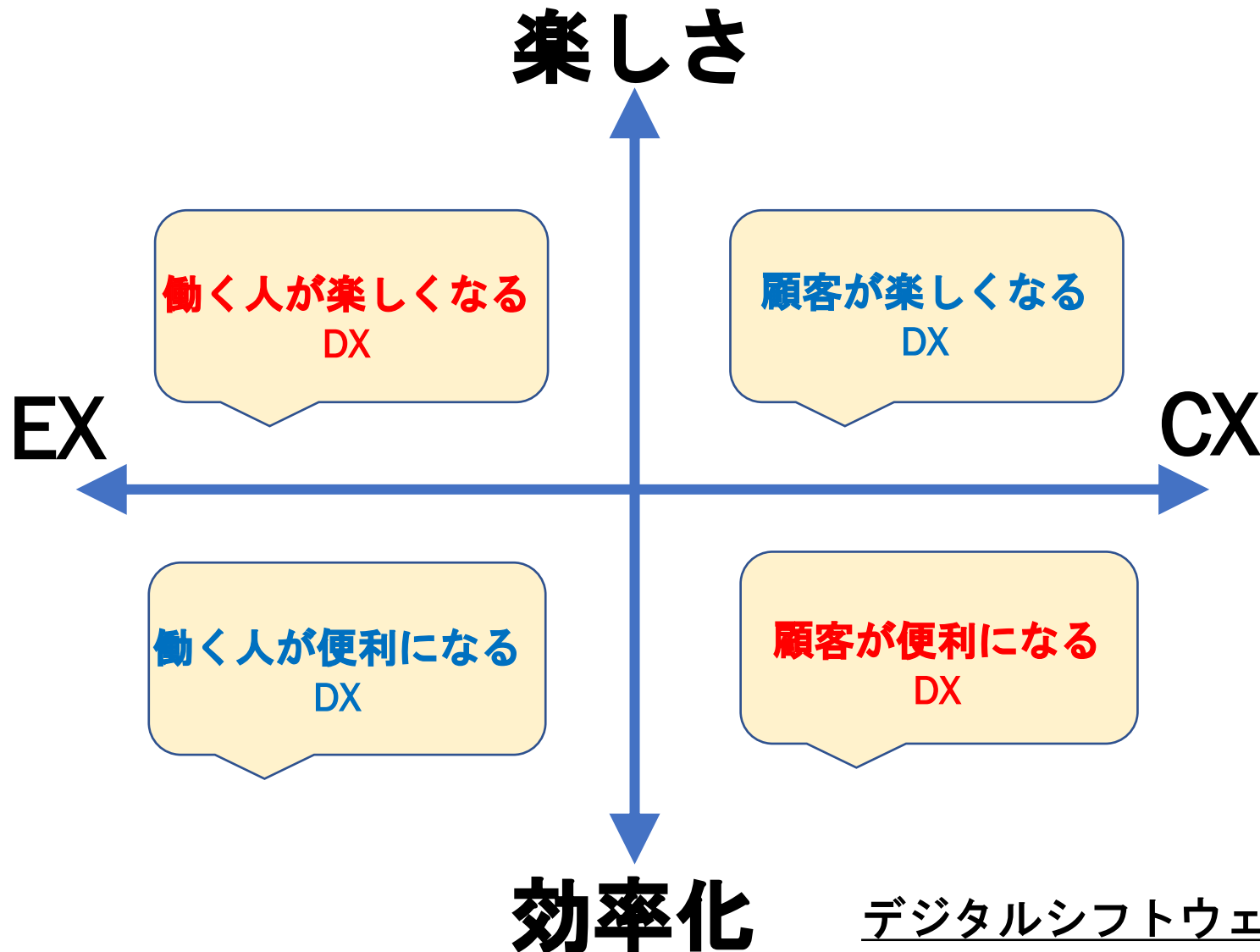
## ＜教育プログラム＞

企業理念  
計数管理  
課題解決  
マネジメント  
現場業務

項目は共通  
年次別/階層別に  
高度化

- ・ 縦割と横通しは会社のステップ、成長段階に応じて変化する
- ・ 経営と現場の理解不足は説明次第。顧客視点と顧客数字を社内の言葉で語る
- ・ 財務諸表（売上/経費/利益/在庫/キャッシュ）で説明。費用対効果もわかりやすい
- ・ 新入社員から経営層まで、継続的な教育プログラムを組む

# 【参考】DXをCX/EX、効率化/楽しさの4象限で議論する



「顧客の楽しさ」  
「働く人の効率化」に  
議論が集中する事が多い

↓

「顧客の効率化」  
「働く人の楽しさ」の  
4象限で議論し、  
実施施策を検討する事が  
必要

デジタルシフトウェーブ 鈴木康弘社長 提唱