

オムニチャネルセミナー 【A-19】 5月21日9：30～10：15

「コロナ禍で消費者が求める オムニチャネルリテイリング」

～EC事業者も、店舗事業者も変革する時代～

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>

三省堂書店店舗勤務、ソフトバンクeS!Books（現セブンネットショッピング）立ち上げ
AmazonJapan BooksMD、イオンネットスーパー立ち上げ/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）
主なクライアントは小売、メーカー、銀行、広告代理店、飲食、Sier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
- 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

モノ売りを27年続ける中で、どうしたらお客さまに買って頂けるか、
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）



I. 変化の時代

II. オムニチャネルとDX

III. オムニチャネルを実践する

IV. 組織と評価を変える

V. まとめ

1. 変化の時代

1. 小売・流通におけるECの役割変化

初期：ネットで宣伝。ついでに販売もしよう！（クリック&モルタル）

⇒ 店頭在庫を宅配便で各店舗から出荷（売上は主にEC）

中期：ネット店舗で売上をつくろう。（ネットモール）

宣伝効果もあるし、楽天などのネットモールに出店しよう

⇒ ① EC倉庫から宅配便で出荷（WMS）

現在：ネットで集客（SNS集客、ネット注文→店受取）して店を伸ばそう

⇒ ① EC倉庫から宅配便で出荷（O2O：オンラインtoオフライン）

② EC倉庫から店舗へ出荷し、店舗受取（在庫管理システム）

これから：店舗もネットも活用して、会社を伸ばそう（オムニチャネル化）

⇒ ① EC倉庫から宅配便で出荷（EC&WMS&基幹会計・・・）

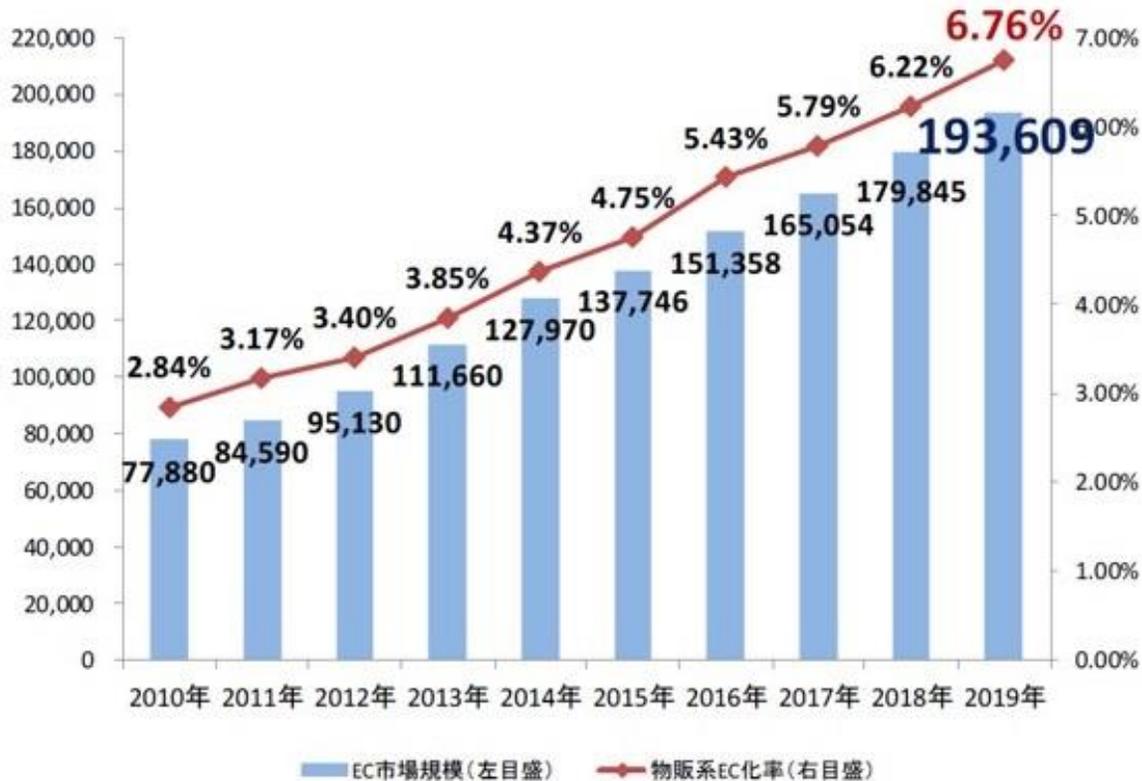
② EC倉庫から店舗へ出荷し、店舗で受取（在庫管理&POS）

③ 店頭在庫を把握し、店舗間物流を活用（社外物流システム）

ECはオムニチャネル化によって企業のインフラとなり、1事業から、ITとともに事業から企業の基盤へと進化する

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)

3. 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

図表 4-9：スマートフォン経由の市場規模の直近5年間の推移



【参考】B2B-ECの成長

図表 1-4 : BtoB-EC 市場規模の推移



各年度の母数となるB2B市場は少しずつ成長

15年	16年	17年	18年	19年
1,048.3	1,028.0	1,082.2	1,139.8	1,113.4

(単位：兆円)

図表 6-5 : BtoB-EC 市場規模の業種別内訳

大分類	中分類	2017年		2018年		2019年		
		EC市場規模 (億円)	EC化率	EC市場規模 (億円)	EC化率	EC市場規模 (億円)	対前年比	EC化率
建設	建設・不動産業	150,770	10.7%	166,510	11.0%	182,680	9.7%	12.0%
製造	食品	229,760	53.6%	244,040	55.6%	266,010	9.0%	59.3%
	繊維・日用品・化学	316,850	39.2%	341,950	40.6%	333,700	-2.4%	40.7%
	鉄・非鉄金属	197,260	34.6%	214,900	35.8%	212,780	-1.0%	38.1%
	産業関連機器・精密機器	141,080	31.9%	156,640	33.1%	168,410	7.5%	35.1%
	電気・情報関連機器	336,680	52.4%	358,000	53.5%	365,140	2.0%	57.9%
	輸送用機械	472,950	61.1%	500,560	63.2%	523,620	4.6%	67.0%
情報通信	情報通信	126,920	18.3%	133,990	18.8%	145,820	8.8%	19.9%
運輸	運輸	93,130	15.7%	97,550	15.9%	104,610	7.2%	16.8%
卸売	卸売	940,440	26.9%	1,039,510	27.7%	1,026,450	-1.3%	28.8%
金融	金融	121,270	20.3%	128,620	20.9%	133,950	4.1%	22.0%
サービス	広告・物品賃貸	36,490	12.6%	38,210	12.8%	42,110	10.2%	14.0%
その他	小売	14,910	N/A	17,860	N/A	19,890	11.4%	N/A
	その他サービス業	3,100	N/A	3,960	N/A	4,450	12.4%	N/A
合計		3,181,610	N/A	3,442,300	N/A	3,529,620	2.5%	N/A
合計(その他を除く)		3,163,600	29.4%	3,420,480	30.2%	3,505,280	2.5%	31.7%

2019年のBtoB-EC市場規模は、352兆9,620億円（前年比2.5%増）「その他」を除いたEC化率は、前年から1.5ポイント増の31.7%
2019年規模が2018年から拡大した業種は主に「小売」「建設・不動産業」「食品」など

【参考】消費者の変化 人口減少、訪日客増加

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%

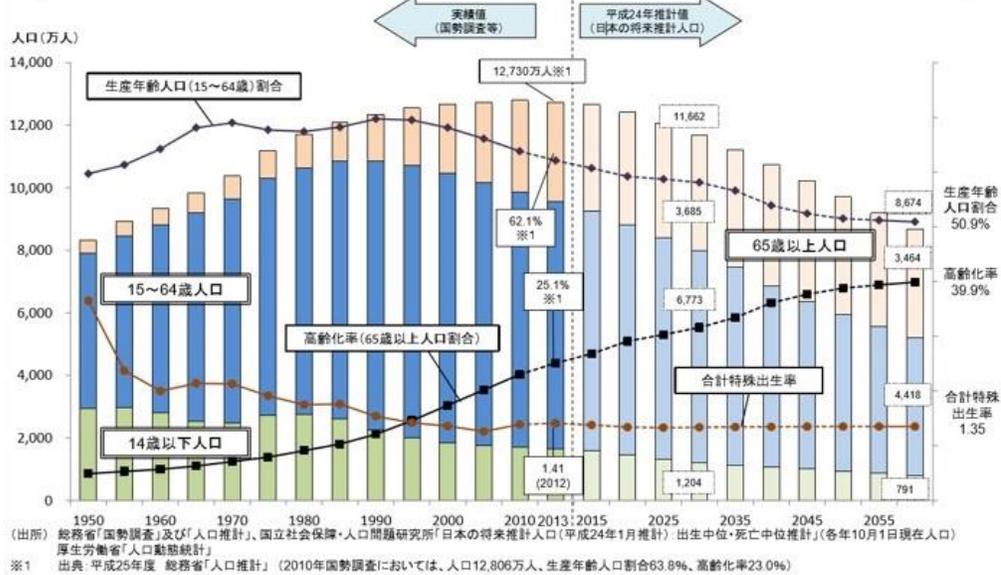


www.travelvoice.jpより

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。

日本の人口の推移

○ 日本の人口は近年横ばいであり、人口減少局面を迎えている。2060年には総人口が9000万人を割り込み、高齢化率は40%近い水準になると推計されている。



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**

4. およそこの20年間で世の中は大きく変わった

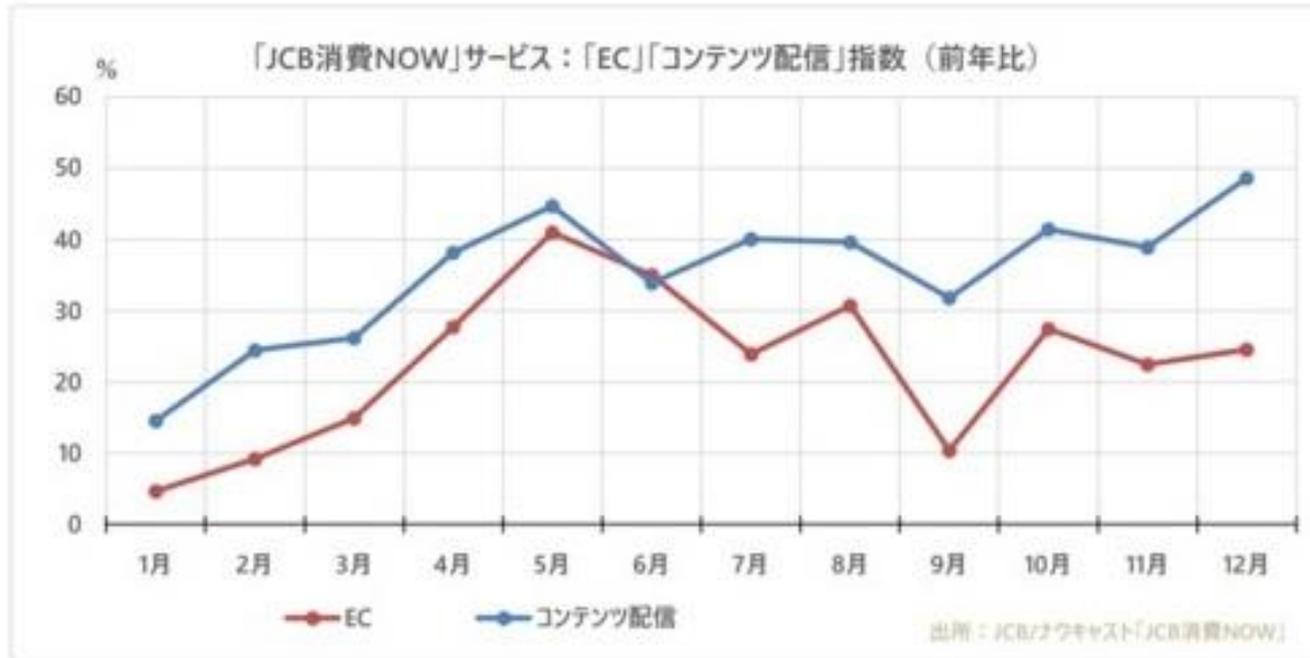
- 小売市場148兆円⇒128兆円 **86%に減少** (97年⇒16年) ※POS→ID-POS
- **インターネット** (97年Y!) & **スマホ** (08年iPhone)の進化
EC化率 13年 3.85%⇒19年 **6.76%** 分母155兆円で横ばい
スマホ比率 15年 27.4%→18年 **39.3%**
- 総人口は1.2億人で横ばい。15歳～64歳は**90年代より10%近く減少**
- 夫婦+子世帯45.1%⇒35.3% **10%減少**
单身+夫婦二人世帯43.6%⇒51.0% **過半に増加** (98年⇒17年)
- 世帯平均所得664.2万円⇒545.8万円 **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。流通小売事業者は正しく世の中の流れをとらえているか？

5. コロナ禍の状況～JCBナウキャスト2020年総括より

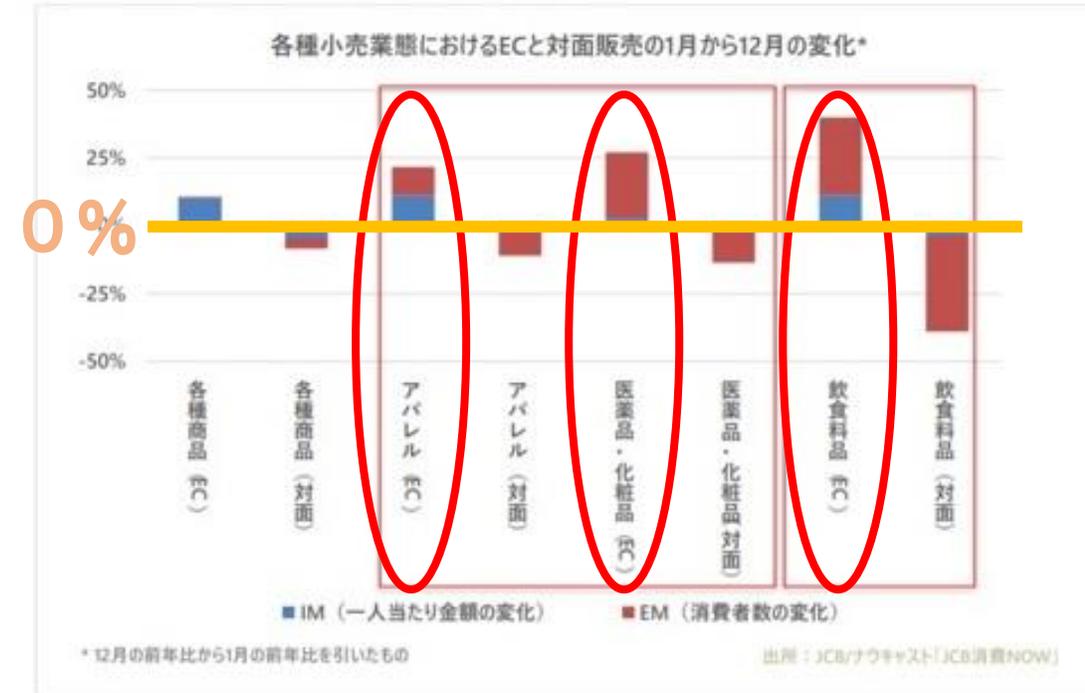
●サービス消費～「EC」「コンテンツ配信」指数～

- ・ 「EC」と「コンテンツ配信」は、「第1波」以降好調を継続し、「第3波」下でも好調。
- ・ 特に「コンテンツ配信」は、5月以上に大きく伸長し、12月に前年同期比+48.6%を記録。



●コロナ禍の影響を受け、各種小売業態においてECが拡大

- ・ 「アパレル」、「医薬品・化粧品」は、対面消費の減少分を上回る伸びをEC売り上げで達成。
- ・ 「飲食料品」は、対面売り上げ減少分をECでカバー。



EC（赤折れ線）は継続的に増加中

店舗販売→EC販売へシフト

6. 業態別 直近の状況～商業動態統計より～

	2020年		2019年		2019年	備考
	売上高	前年比%	売上高	前年比%	EC化率	
商業計	503,166	▲ 9.5	459,975	▲ 2.5		
卸売業計	356,658	▲ 12.2	314,928	▲ 3.6	31.70%	
小売業計	146,457	▲ 3.2	145,047	0.1	6.76%	
業種別						
家電大型専門店	4,793	5.1	4,545	3.5	32.75%	(生活家電、AV機器、PC・周辺機器等)
ホームセンター	34,964	6.8	32,748	▲ 0.3	23.32%	(生活雑貨、家具、インテリア)
スーパー	14,811	3.4	13,098	▲ 0.5	2.89%	(食品、飲料、酒)
ドラッグストア	7,284	6.6	6,836	5.6	6.00%	(医薬品・化粧品)
化粧品	2,595	▲ 7.8	2,815	1.1		※富士経済「国内化粧品市場調査」
コンビニ	11,642	▲ 4.4	12,184	1.7	—	
百貨店	4,694	▲ 25.5	6,298	▲ 2.3	—	
アパレル雑貨 (織物・衣服・身の 回り品区分)	8,638	▲ 15.0	10,988	2.1	13.87%	(衣類、服装雑貨等)
スポーツ用品	1,597	2.1	1,569	1.8	—	※「スポーツ用品市場に関する調査」(矢野経済) 予測値
リユース	1,950	9.9	—	—	—	※「中古市場データブック2018」 予測値 (リサイクル通信社)

(単位：10億円)

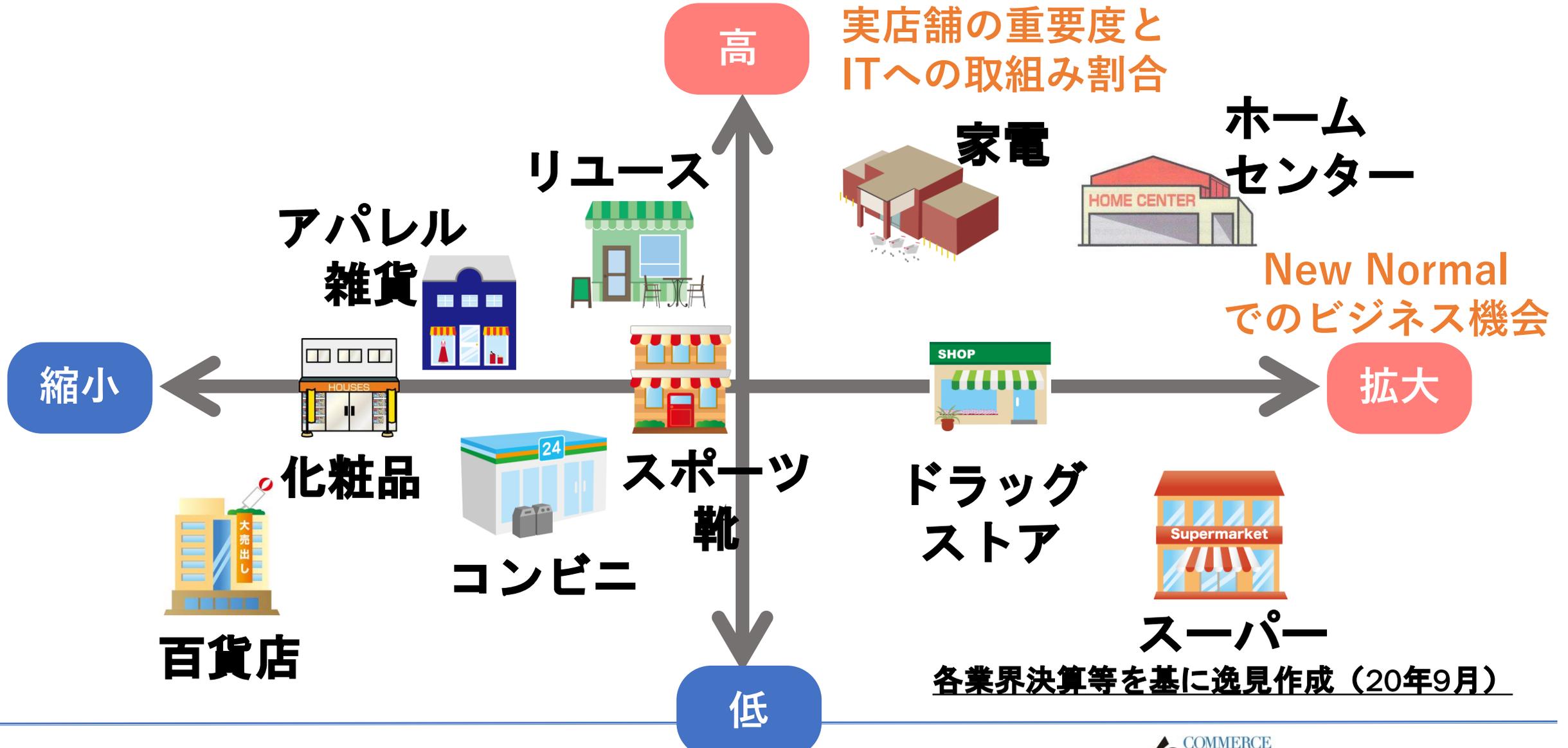
「商業動態統計」 「令和元年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかる 国際経済調査事業 (電子商取引に関する市場調査)」等より筆者作成

**家電、
ホームセンター、
スーパー、
ドラッグストア好調。**

**化粧品、
コンビニは苦戦。**

**百貨店、
アパレル雑貨は
非常に厳しい**

7. ニューノーマル下での流通小売状況イメージ



8. おさえるべき小売業の変化

- ・ 飲食業の苦戦と宅配強化：前年▲16.5%28兆円
- ・ ディスカウントストア拡大：米国リドル、アルディトリアル、ロピア
イオンパレット高座渋谷
- ・ 生協：店舗事業9.2%増、宅配事業17.6%増
計14.2%増（20年4～9月主要65生協）
（激流21年2月号）
- ・ 買い物代行：インスタカート売上5倍、
作業員倍増50万人※2
- ・ UberEats：4 - 6月前年比400%、配達員14万人
32都道府県7万店超展開
- ・ カーブサイドピックアップ：米国→日本も開始
- ・ 店舗ピックアップ：ベストバイEC41% ※1
- ・ MFC（ミニ倉庫）：ウォルマート、ターゲット
（ECの店舗フルフィル率3/2）※1
- ・ ミドルマイル（拠点間B2B配送）
- ・ ライブコマース（カリスマ→接客重視）

※1 鈴木敏仁氏DCS記事より ※2 月刊激流21年3月号記事より

Walmart 「5年間分の成長を5週間で成し遂げた」 「店舗網は今後も重要」
（NRFにてチーフカスタマーオフィサーのジェイニー・ホワイトサイド氏）

9. この1年間で増えた相談内容

これまでは「ECを・・・」「アプリを・・・」「DX人材が・・・」という個別相談が多かった

「何から始めたら良いのか？」（中小）

例) 顧客の見える化が出来ていない = POSレジで売上集計しかしていない ⇒ ID軸で再集計

例) ネットワークが弱い = ベンダー任せのサーバー管理 ⇒ システムマップ/業務整理/委託or内製化

「すでに取り組んでいるが、どこに注力すれば良いのか？」（大手）

例) 全社DXになっていない = 部門別取組が散在 ⇒ KPIに沿ってヒアリング再整理し、情報共有体制構築

**共通：企業体力（営業利益率、経常利益率、キャッシュ残高、人材）
に見合った投資をおこなっていく**

10. 「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、より親密になる

→ 「実店舗×デジタル」「実店舗×ネット」「コールセンター×ネット」掛け合わせで効果的に

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

3. LTVが社内指標/評価になる（=顧客視点指標）

→ 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競争激化 ⇒ 価格だけじゃない“接客”“利便性”による顧客価値観変化（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（対等な共創）

対面・ネット双方の良さを掛け合わせ、社会/企業利益・評価軸が変わる

II. オムニチャンネルとDX

1. デジタル化とは何か？自分なりに定義してみました

デジタルイゼーション：Digitization

業務にデジタル機器を導入したり、アナログ作業をデジタル処理に変えたりして効率化すること

例) 手紙→電子メール フィルムカメラ→デジタルカメラ

デジタルイゼーション：Digitalization

デジタル技術を活用して、ビジネスモデルを変革して新たな収益モデルへと変えること

例) タクシー ⇔ ウーバー 同じ人を運ぶビジネスだが自社で車を持たない

例) レンタルビデオ ⇔ ストリーミング (Netflix、Amazonプライム) 居ながらにしてコンテンツを楽しむ

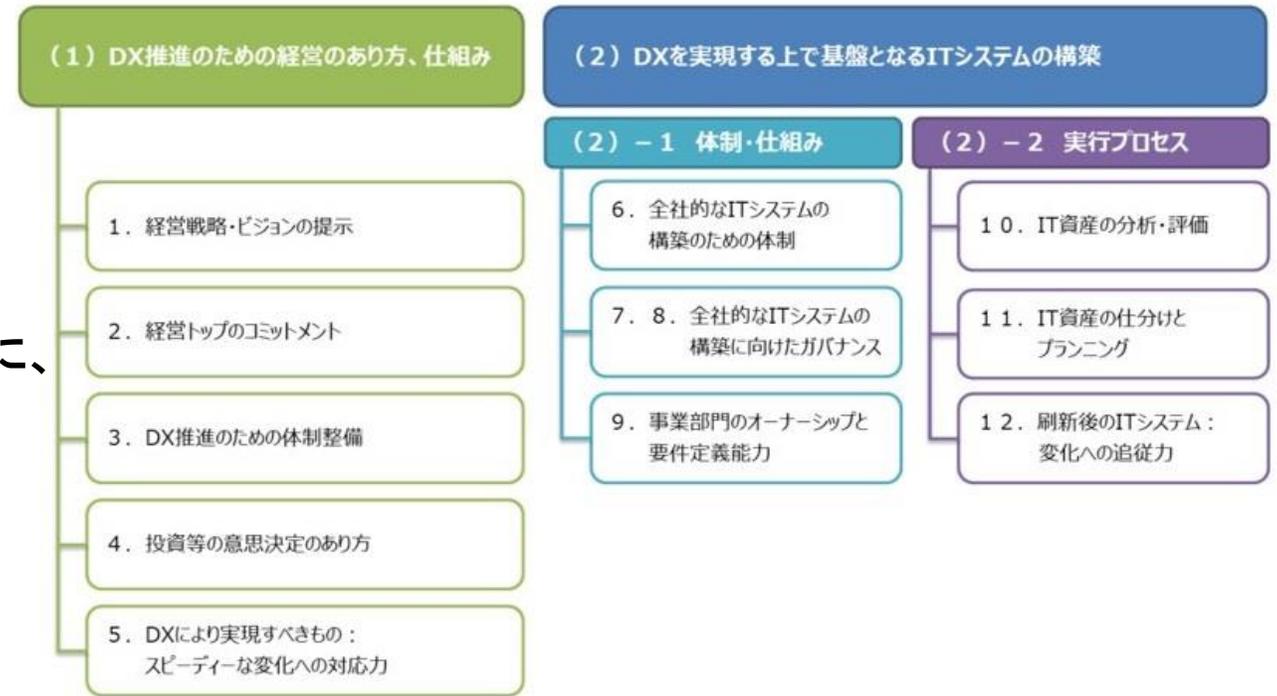
デジタルトランスフォーメーション：Digital Transformation

デジタル技術を活用して、上記2つを取り入れながら企業を変革していくこと

2. 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

3. オムニチャネルの定義 ①あらゆる接点がシームレスに



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。

B2Bにおいても同様に、顧客へのあらゆる接点を通じて情報を提供し、購入/アポイント予約出来る仕組みを提供すること。アナログもデジタルも。

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。

4. オムニチャネルの定義 ②単なるチャネル統合ではない



シングルチャネル

マルチチャネル

クロスチャネル



ビジネスの考え方が変化=DX

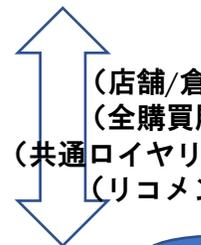
(アナログでも可)

(デジタル必須)

“チャンネル拡大” → “顧客利便性&リピート”

“情報の一方的発信” → “双方向”

顧客



企業



コールセンター 注文→店舗受取

コミュニケーションがデジタルでもアナログでもある

、電話通販の
服が見え、
云の購買履歴を
る。
の双方向

5. 変化を阻害するものはなにか？～すべては“人”

阻害要因

1. 過去の成功体験
2. 変化することによる失敗へのおそれ
3. 世の中の変化を理解していない
4. デジタルの知見がない
5. どこから変えれば良いか、わからない

対応

- ⇒過去を否定しない。肯定した上で、市場と世の中の変化を伝える。思い込みを見直す
- ⇒誰もがこわい。
その上で失敗をおそれて行動しないリスクと、失敗しても行動し続けるメリットを伝える
- ⇒顧客の立場にたって行動（買い物）してみる
- ⇒早い変化で誰もが知見が持てていない。
組織で学ぶ機会を定期的に作る（業務時間内）
- ⇒会社の業務フローを描き、
業務と業務の繋がりにおける課題を見つける
CSとESに影響する課題を見つける

人が安心して変革・チャレンジに取り組める環境が重要

Ⅲ. オムニチャネルを実践する

1. ピアリビング（防音専門店の進化）

自社サイト
TOP



- 93年創業、00年防音ネット通販開始
- 楽天/Y!/Amazon/Wowma/中国展開
- 東京神田、福岡博多にショールーム
- 東急ハンズブース出店等ポップアップ
- ブログ/SNS継続発信
- 「受注」からではなく、「相談」からはじまる業務
- オンライン接客、3Dショールームへ

ネットでの情報発信からリアル/電話相談につながり、ネットで受注する。広告に頼らない

2. 資さんうどん（北九州のソウルフード）



商品一覧



通販、持ち帰り、
タブレットオーダー、
SNS発信強化、
様々なチャレンジに
取り組む。
既存顧客との関係性、
地元から離れた
潜在顧客との関係を
強化。

- ・ 76年に1号店出店、
- ・ 現在は福岡、山口、熊本、佐賀、大分に53店舗
- ・ 20年4月24日に通販「資さんストア」開始

これまでの店舗ブランドの強さ（＝顧客関係性）が重要

3. メガネスーパー（利便性&眼と耳の健康提供）

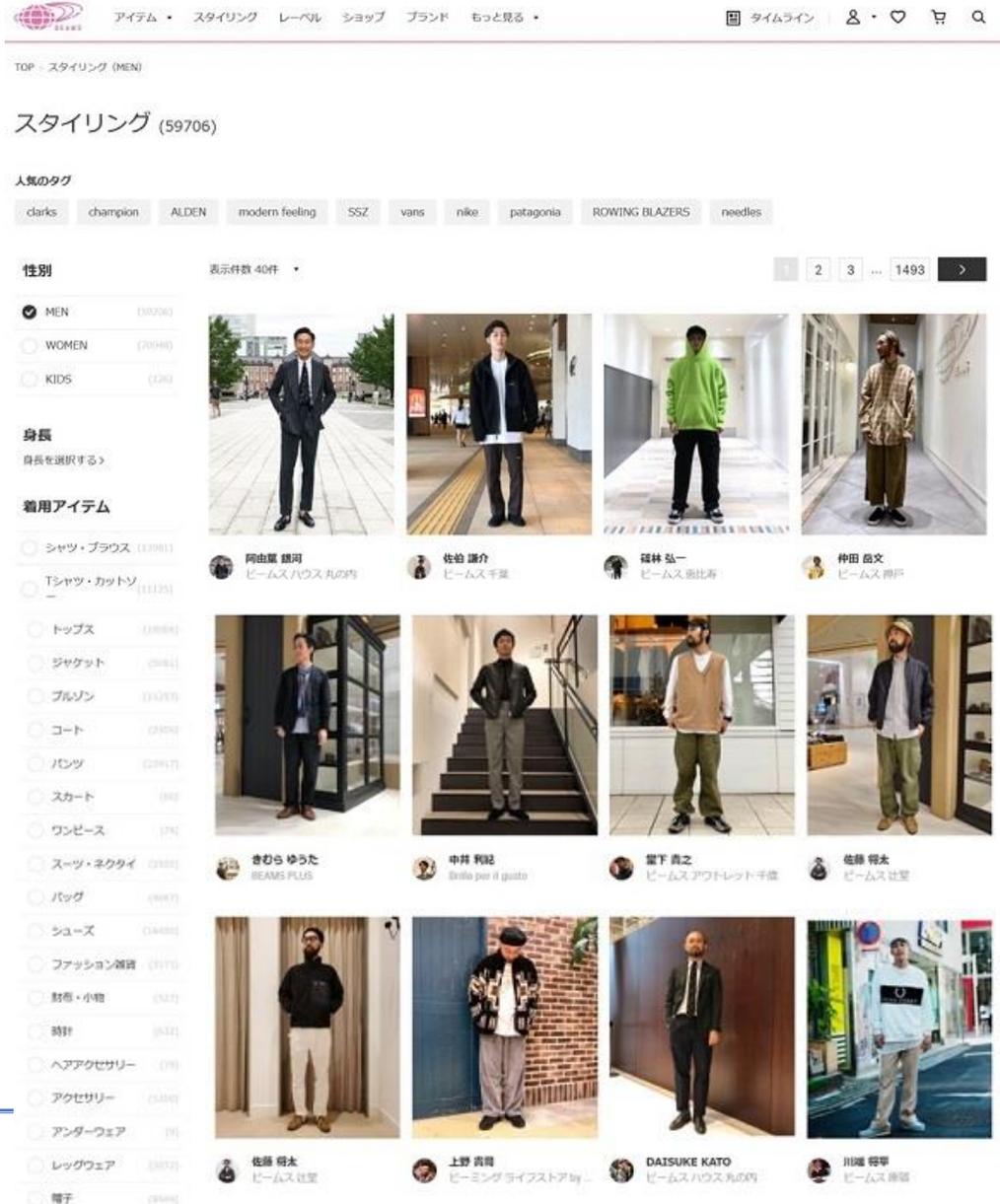


The screenshot shows the homepage of 'メガネスーパー EYE CARE STATION'. The header includes navigation links for '来店予約' (In-store reservation) and 'オンラインショップ' (Online shop), along with '企業情報' (Company info), '採用情報' (Recruitment info), 'よくあるご質問' (FAQ), and 'お客様窓口' (Customer support). The main banner features a doctor examining a patient's eyes, with text: 'ご購入の目元様にイ検査が出来る!!', '眼年齢 + 眼体力', '眼環境 + 眼鏡力', 'トータルアイ検査', 'TVで紹介! 眼とメガネのお悩みはお任せください!!'. A bottom banner reads: 'メガネスーパー 公式通販サイト', '対象商品なら 13時までのご注文は最短翌日お届け!!'.

- 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

4. ビームス（店舗発信のコンテンツ）



- 店舗情報発信（スタイリング）
- 店舗/EC在庫一元管理
- 店舗/EC協調
ブログからの販売強化と評価連動
→ フォト&テキストブログ

顧客は店員のスタイリングが見たい、参考にしたい。
ネットで顧客と店員をつなぐ

5. カメラのキタムラ（店受取&店舗作業軽減）

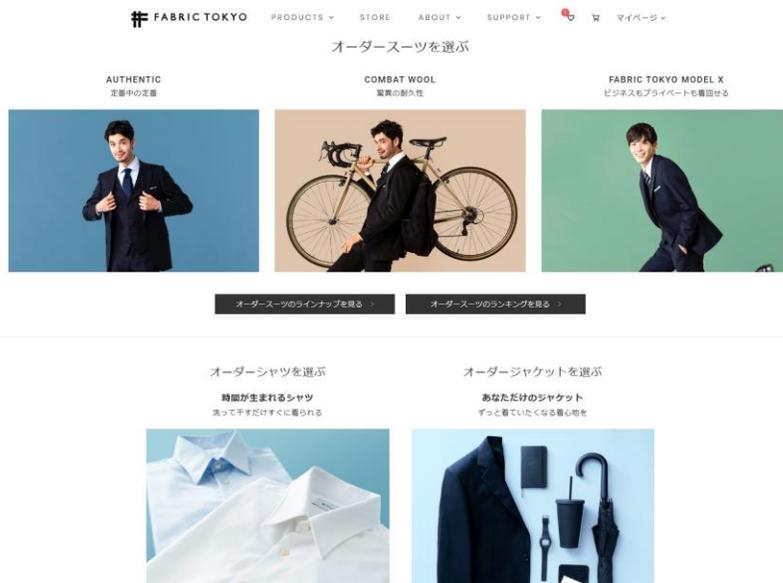


1. 店舗とECが販促協力
 - ① 店舗ブログ・週末セール
 - ② アプリ/ネット会員化推進
2. 店舗をEC&CCが販売支援
 - ① ECタブレット取寄販売
 - ② ネット注文⇒店受取売上
 - ③ コールセンター販売
3. 店とECが評価共有
 - ① 宅配+店受取=EC関与売上

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

6. 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

7. リンナイ R.STYLE (顧客とつながるメーカーEC)

R.STYLE Rinnai リンナイ製品をずっとキレイに、もっと使いやすく (リンナイスタイル)

交換部品を探す | 製品オプションを探す | キッチン・調理用品を探す | お手入れ・掃除用品を探す | 業務用交換部品を探す

5,000円以上で全国送料無料! 最短翌日お届け!

手間なく、簡単、キレイなコンロ♪ **部品交換で汚れスッキリ!** キッチンコンロリニューアル大作戦

交換部品を探す お使いのリンナイ製品の交換部品を検索できます。

本体型番から探す 本体型番を入力してください。
例: RS31W27U12DGVW 検索する

本体型番の調べ方
部品は製品本体それぞれに対応したものが使用されています。部品をご購入の際は、製品の本体の「型番」を入力する作業が必要となります。「型番」は本体、またはお手元の取扱説明書に記載されています。

ピックアップ
お料理 & キッチン収納グッズ
シンクや洗面台に! 洗剤を使わずスメリを落とすオリシナルスポンジ
湯アカをスッキリ落とす! 洗剤がいないお風呂専用お掃除スポンジ

現在のカート合計
商品が安い物カゴに入っています

ご利用ガイド
はじめての方へ
R.STYLEとは
ご注文の流れ
お支払い方法について

型番が分からない場合は気を付けては
しっかり測って購入したつもりでしたがサイズが合わず残念に思います。自分の失敗ではありますが、届いたため返品も出来ず、五徳とけい受けが壊れてしまいました。ガスコンロは随分前に購入した為、機種番号が消えており、古い五徳を持ってショップに買いに行くつもりです。型番が分からない場合は気を付けてはならないと痛感しました。
(愛知県 女性 S・H様 / 2021年1月掲載)

担当者からのコメント
この度はご注文いただきありがとうございます。リンナイスタイルサイトではお使いの製品本体の型番から、対応している部品をお調べいただけます。製品本体の型番が消えている、どこを見ても型番が見つからない、など、お困りのお客様はぜひとも「型番特定サービス」をご利用ください。今後ともリンナイスタイルをよろしくお願いたします。
※ 型番特定サービスを確認する

外装が大きくてびっくり!
外装が大きくてびっくりしました。ごみ処理から言うともっとコンパクトに出来ると思いました。内装は良かったです。
(愛知県 女性 M・E様 / 2020年12月掲載)

担当者からのコメント
この度はご注文いただきありがとうございます。梱包状況についてご意見をいただきましたありがとうございます。いただきました報告に関するご意見は担当者となり、改善に努めてまいります。今後ともリンナイスタイルをよろしくお願いたします。

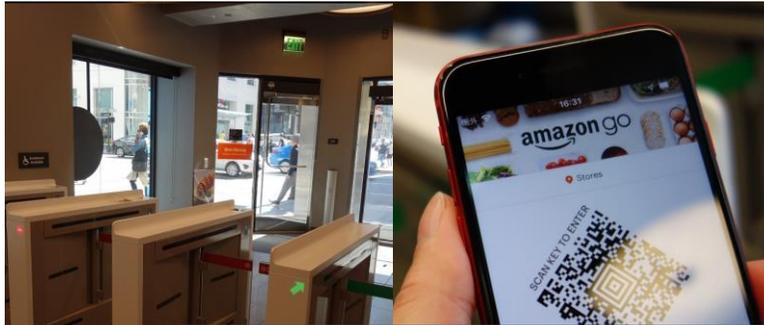
修理依頼もネットでできるようなので安心!
ビルトインガスコンロを9年使っていますがキッチンシステムのリフォームに際し再利用しました。交換部品が速やかに届き新品同様となりました。修理依頼もネットでできるようなので安心しました。一度も不具合はありませんでした。ありがとうございました。
(神奈川県 男性 S・H様 / 2020年12月掲載)

担当者からのコメント
この度はご注文いただきありがとうございます。リンナイスタイルサイトでは、お使いの製品本体の型番から、対応している部品をお調べいただけます。また、会員登録いただいたお客様限定で、マイページにてお買いの製品の型番登録いただける機能を追加いたしました。毎回の会員登録をしなくてもログインするだけで対応部品の一覧がご覧いただけます。修理依頼のお申込みも可能です。ぜひ会員登録の便利機能をご利用ください。今後ともリンナイスタイルをどうぞよろしくお願いたします。
※ 型番特定サービスを確認する

- B2Cでお客様のお悩みに応えるパーツ/クリーニングツール販売サイト
- お金を払っているからこそ、生の声が集まる

卸先小売や工事店では揃えきれないパーツを販売し利便性を提供。製品開発に活かせる消費者の声も集まる

8. 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

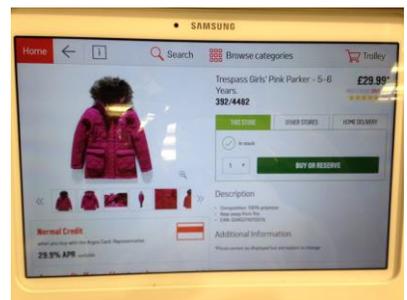


EC企業も実店舗企業も、ネットと店舗の融合を加速中

9. 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



10. 流通小売におけるDXの実態

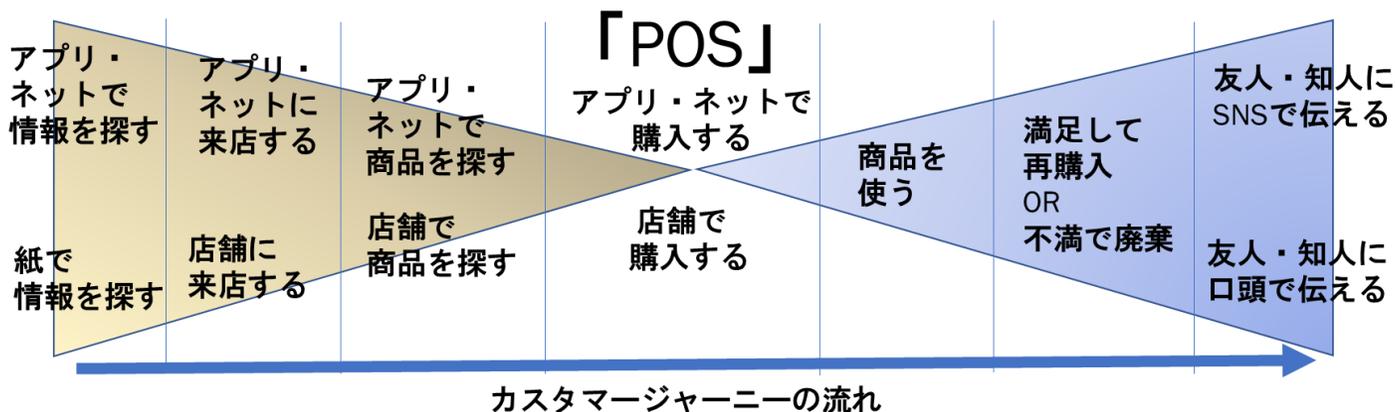
(小売流通におけるDX化についての私見)

- “デジタル” というキーワードのみ重視され、具体的な仮説（因果関係）がない施策実行が多い
- LTVではなく売上前年比（13か月）と粗利率重視で、IDに紐づく分析（顧客・商品・店舗/EC）がない
- メーカーリベートを原資にしているため、施策範囲が限られている
- 小売事業社内に、分析ツールが操作出来る人はいるが、全社的なマーケティングの仮説を立ててPDCAを回せる人材が圧倒的に少ない
- DX化に必須の経営/IT/業務の連携が出来ておらず、個別施策が散発的に行われている
- マーケティング部署がない、もしくは販促のみ、分析のみをマーケティングと考えている

DX、オムニチャネル化の戦略/目的が明確な小売は少ない

IV. 組織と評価を変える

1. オムニチャネル指標①LTV（ライフタイムバリュー）



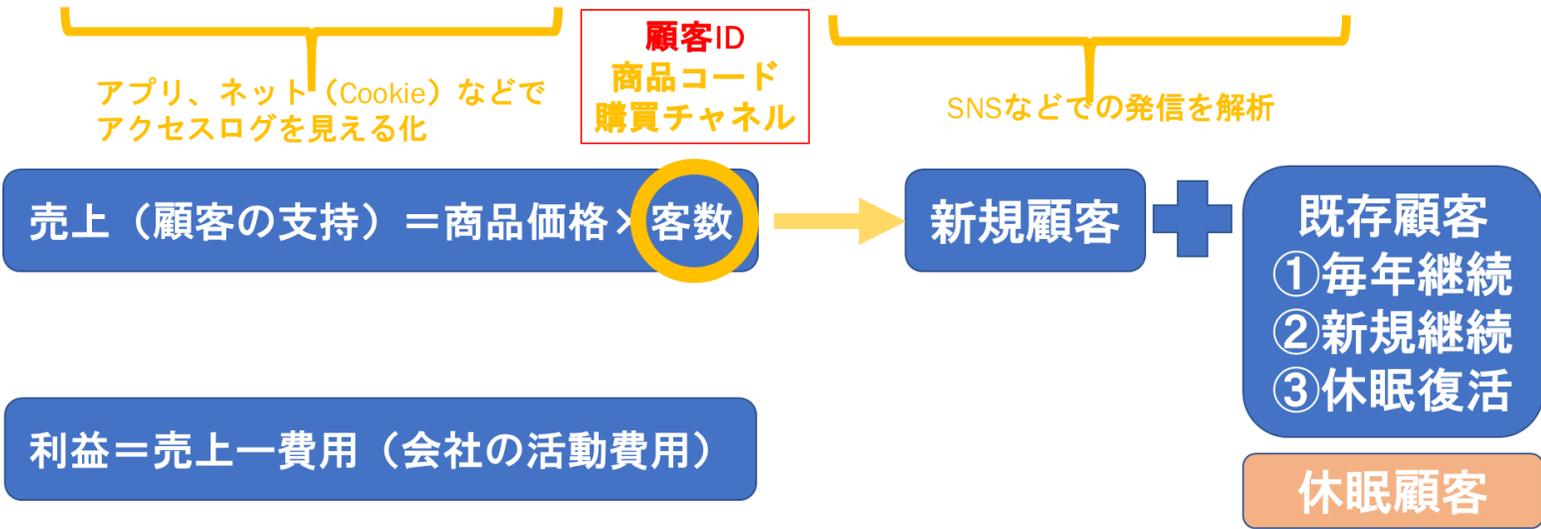
顧客の購買行動が見える化された

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

2. 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

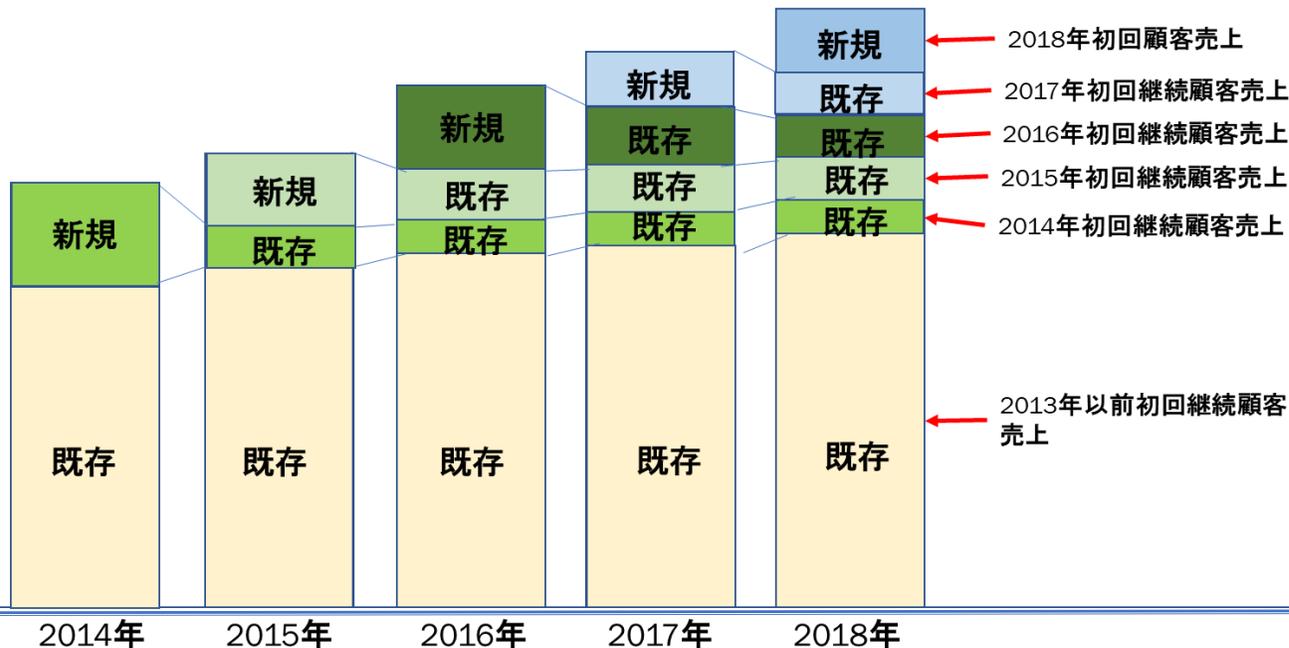
商品勘定



“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

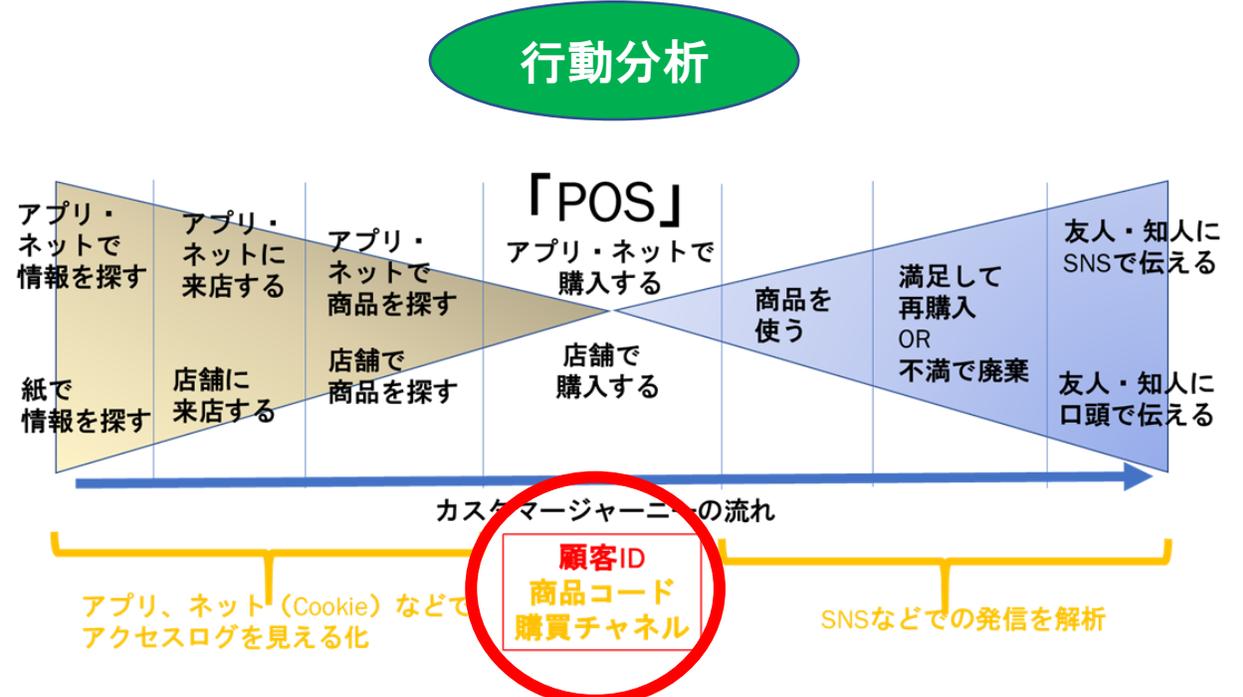
顧客勘定

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. 顧客の見える化：購買分析と行動分析



3つの要素で掘り下げて、すべてを顧客に紐づけて分析する

購買の前後の行動をアプリ、ネット、チラシ（+クーポン）で見える化する

まず購買分析、次に行動分析。IDで紐づけて仮説立案。データは100%なくてもいい

4. 社外/社内のデジタルシフト

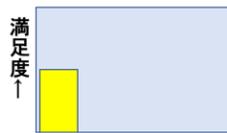
商品・サービス、チャネルをDX化して 消費者の利便性を上げる

<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！



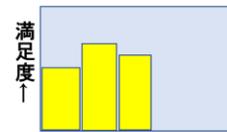
② 店舗誘導

サイト情報を見て、
小売店舗で
買って満足！



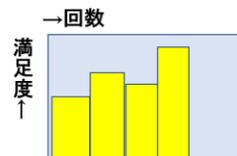
③ メルマガ誘導

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

5. 顧客起点のオムニチャネルフレームワーク



6. 顧客起点のオムニチャネルフレームワーク（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ンネル別に分解

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販売チャン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チャンネル顧客可視化
- 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

←パートナー企業

7. 社内相互支援を評価する：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>

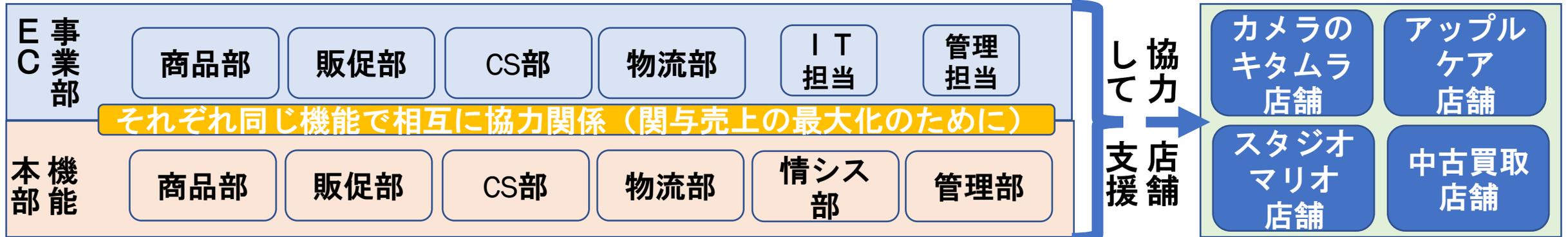
店舗送客のEC受注目標

|| 「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、チャン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

【参考】課題を“定量（数値）”と“定性（想い）”で見える化

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（ 店）、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									
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									

定性で示す



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**

【参考】オムニチャネルPL詳細

① 売上～棚卸差損益



■通販事業部 コストKPI表					〇〇年度 実績(通期)	△△年度 実績(通期)		
I. 売上								
		主な要素	データ抽出元	2018売上比率	売上高	売上高	前年比	売比
1. 部門	①	ハード計				#DIV/0!	#REF!	
	②	ソフト計				#DIV/0!	#REF!	
	③	サービス計				#DIV/0!	#REF!	
2. 売上計						#REF!	#REF!	
3. ショップ別	①	店舗計				#DIV/0!	#REF!	
	②	自社サイト計				#DIV/0!	#REF!	
	④	本店計		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#####
	⑤	楽天店				#DIV/0!	#REF!	
	⑥	Yahoo店				#DIV/0!	#REF!	
	⑦	amazon店				#DIV/0!	#REF!	
	⑧	モール店計				0	#DIV/0!	#REF!
	II. 売上原価							
		主な要素		2018売上比率	売上原価	売上原価	前年比	構成比
1. 部門	①	ハード計				#DIV/0!	#REF!	
	②	ソフト計				#DIV/0!	#REF!	
	③	サービス計				#DIV/0!	#REF!	
2. 売上原価計						#REF!	#REF!	
3. ショップ別	①	店舗計				#DIV/0!	#REF!	
	②	自社サイト計				#DIV/0!	#REF!	
	④	本店計		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#####
	⑤	楽天店				#DIV/0!	#REF!	
	⑥	Yahoo店				#DIV/0!	#REF!	
	⑦	amazon店				#DIV/0!	#REF!	
	⑧	モール店計				0	#DIV/0!	#REF!
	III. 荒利益高 (自動計算)							
		主な要素		2018売上比率	荒利益高	荒利益高	前年比	構成比
1. 部門	①	ハード計				#DIV/0!	#REF!	
	②	ソフト計				#DIV/0!	#REF!	
	③	サービス計				#DIV/0!	#REF!	
2. 粗利益高計						#REF!	#REF!	
3. ショップ別	①	店舗計				#DIV/0!	#REF!	
	②	自社サイト計				#DIV/0!	#REF!	
	④	本店計		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#####
	⑤	楽天店				#DIV/0!	#REF!	
	⑥	Yahoo店				#DIV/0!	#REF!	
	⑦	amazon店				#DIV/0!	#REF!	
	⑧	モール店計				0	#DIV/0!	#REF!
	IV. 棚卸差損益							
		主な要素		2018差損率/売上	棚卸差損益	棚卸差損益	前年比	
1. 部門	①	棚卸差損		#REF!		#DIV/0!	#REF!	
	②	棚卸差益		#REF!		#DIV/0!	#REF!	
棚卸差損益計						0	0	#DIV/0!
売上に占める金額差損費率→					#REF!	0	0	#DIV/0!

売上/原価/粗利ともに
「部門」と「チャンネル」に分解

⇒経費項目にて各チャンネルごとの
割り返しで経費率を割り出す

⇒大きく粗利が違う商材があれば
「部門」として分解すると、
「チャンネル」において
どの「部門」が売れているのか
見える化出来て、利益構造が
わかりやすくなる

【参考】オムニチャネルPL詳細 ② 変動費

V. 変動費		主要要素	データ抽出元	2018売上比率	変動費	料率	変動費	前年比	売比	料率
1. 支払手数料 (決済)	① 決済代行1	手数料		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	② 決済代行2	手数料		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	③ 割賦販売企業	手数料		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	④ 宅配代引企業1	手数料		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	⑤ 後払代行企業1	手数料		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	⑥ 物販:クレジット会社	手数料		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	⑦ 支払手数料計				0	###	0	#DIV/0!	#REF!	
2. ロイヤリティ (モール) ※料率は各モール売上 に対するもの	① 楽天	システム使用料、ポイント、販売手数料		#REF!		###		#DIV/0!	#REF!	#DIV/0!
	② Yahoo(ショッピング・AUC)	システム使用料、ポイント、販売手数料		#REF!		###		#DIV/0!	#REF!	#DIV/0!
	③ amazon	販売手数料		#REF!		-		#DIV/0!	#REF!	#DIV/0!
	④ ロイヤリティ計				0	###	0	#DIV/0!	#REF!	
3. 販売促進費1	① カカコム	価格コムからの紹介手数料		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	② アフィリエイト企業1	アフィリエイト		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	③ アフィリエイト企業2	アフィリエイト		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	④ アフィリエイト企業3	アフィリエイト		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	⑤ アフィリエイト企業4	アフィリエイト		#REF!			売比	#DIV/0!	#REF!	
	⑥ 販売促進費1計				0	###	0	#DIV/0!	#REF!	
4. 荷造運送費	① ヤマト運輸	着払い・宅急便・メール便運賃		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	② 庫内作業委託先企業	ピッキング・作業料、発行料		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	③ 大型配送	二人配送		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	④ 資材会社1	梱包材		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	⑤ 資材会社2	緩衝材		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	⑥ 資材会社3	その他資材		#REF!				#DIV/0!	#REF!	
	⑦ 荷造運送費計				0	###	0	#DIV/0!	#REF!	
5. その他	① 社内消費	税金・シェアード +法人税など関係会社負担額他微少		#REF!		###		#DIV/0!	#REF!	
6. キャンセル・返品	① 返品	売上に対して、個数						#DIV/0!		
	② キャンセル	受注に対して、個数				売比		#DIV/0!		
7. 変動費計		売上に占める変動費率→		#REF!	0	###	0	#DIV/0!	#REF!	

「チャンネル」ごとの
ロイヤリティ費用を
売上で割り返し
利益率を見える化

「変動費」とは経費の中で、売上の増減に変動して率もしくは件数に応じて発生する費用
 例1) アフィリエイト報酬(売れたら発生)は変動販促費。期間固定バナー(表示で費用)は固定販促費
 例2) 送料・ピッキングコストは変動物流費、倉庫家賃は固定物流費

【参考】オムニチャネルPL詳細

③ 固定費～経常利益



VI. 固定費		主な要素	データ抽出元	2018売上比率	固定費	固定費	前年比	売比
1. 人件費	① 役員・社員・契約・嘱託			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	② パートナー			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	③ 派遣			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	④ 採用・福利・教育費			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑤ 人件費計			#REF!	0	###	0	#DIV/0!
2. 広告宣伝費	① チラシ	保証書、封筒、チラシ(印刷会社)		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	② リコメドエンジン会社	効果測定用エンジン		#REF!			#DIV/0!	#REF!
3. 販売促進費2	① 保証書シール	保証書シール		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	② 中古保証・5年間保証費	修理		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	④ 販売費計			#REF!	0	###	0	#DIV/0!
	① 賃借料			#REF!			#DIV/0!	#REF!
4. 管理費	② リース料			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	③ 水道光熱費			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	④ 通信費			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑤ 備品経費			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑥ 消耗品費			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑦ 旅費交通費			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑧ 租税公課			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑨ 保険料			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑩ 接待交際費			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑪ 会議費			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑫ 団体費			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑬ 修繕費			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑭ 環境保全費			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑮ 雑費	お客様返金、社内消費		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑯ 減価償却費	ソフトウェア固定資産		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑰ その他管理費			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑱ 配賦管理費	備品・機械 償却費		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	5. 投資	① 開発・デザイン投資			#REF!			#DIV/0!
6. 固定費計		売上に占める固定費率→		#REF!	0	###	0	#DIV/0!
★営業費計				#REF!	0	###	0	#DIV/0!

VII. 営業利益		主な要素	データ抽出元	営業利益構成比	営業利益	営業利益	前年比	売比
1. 部門	① ハード計						#DIV/0!	#REF!
	② ソフト計						#DIV/0!	#REF!
	③ サービス計						#DIV/0!	#REF!
2. 営業利益計							#REF!	#REF!
3. ショップ別 (チャンネル別)	① 店舗計						#DIV/0!	#REF!
	② 自社サイト計						#DIV/0!	#REF!
	④ 本店計			#DIV/0!			#DIV/0!	#####
	⑤ 楽天店						#DIV/0!	#REF!
	⑥ Yahoo店						#DIV/0!	#REF!
	⑦ amazon店						#DIV/0!	#REF!
⑧ モール店計					0		#DIV/0!	#REF!

VIII. 配賦費		主な要素	データ抽出元	営業利益構成比	配賦費	配賦費	前年比	売比
1. 配賦費	① 販売資産金利			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	② シェアード費(人員)			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	③ シェアード費(ソフト・ハード)			#REF!			#DIV/0!	#REF!
	④ 配賦費計			#REF!	0	###	0	#DIV/0!
IX. 営業外収支		主な要素	データ抽出元	営業外収支構成比	営業外収支	営業外収支	前年比	売比
1. 営業外収入	① 雑収入			#DIV/0!			#DIV/0!	#REF!
	② 補填リベート	商品リベート		#DIV/0!			#DIV/0!	#REF!
	③ その他			#DIV/0!			#DIV/0!	#REF!
2. 営業外支出	① 雑損失			#DIV/0!			#DIV/0!	#REF!
	② その他			#DIV/0!			#DIV/0!	#REF!
3. 特別損失	① 特別利益	子会社特別利益		#DIV/0!			#DIV/0!	#REF!
	② 特別損失	子会社特別損失		#DIV/0!			#DIV/0!	#REF!
4. 営業外収支計		売上高営業外収支率→		#REF!	0	###	0	#DIV/0!
X. 経常利益		主な要素	データ抽出元	経常利益構成比	経常利益	経常利益	前年比	売比
1. 部門	① ハード計						#DIV/0!	#REF!
	② ソフト計						#DIV/0!	#REF!
	③ サービス計						#DIV/0!	#REF!
2. 経常利益計							#REF!	#REF!
3. ショップ別 (チャンネル別)	① 店舗計						#DIV/0!	#REF!
	② 自社サイト計						#DIV/0!	#REF!
	④ 本店計			#DIV/0!			#DIV/0!	#####
	⑤ 楽天店						#DIV/0!	#REF!
	⑥ Yahoo店						#DIV/0!	#REF!
	⑦ amazon店						#DIV/0!	#REF!
⑧ モール店計					0		#DIV/0!	#REF!

人件費や店舗家賃などの販売経費は、一見売上に
 応じて増える変動費に見えるが、実際は階段状に
 増えていく固定費

営業利益を代表商品部門と販売チャンネル別に把握し、
 事業の収益性を常に確認する

配賦費用が大きい場合は、経常利益まで重視。
 少ない場合は営業利益までで現場に共有

【参考】顧客起点のオムニチャネル事業計画（財務＋顧客）



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**

経費計上/償却計算は
社内ルールで行う

※ PL上の計上額と、キャッシュ支払額の違い明確化

- ・ 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。

8. 人材を育てる ～現業からの理解

前提：オムニチャネル/DXのフレームワークを学ぶより先に、
自社/自分の業務にマーケティング要素を見つける

×：外の専門家に施策をまかせる
○：外の専門家に社内で育ててもらおう

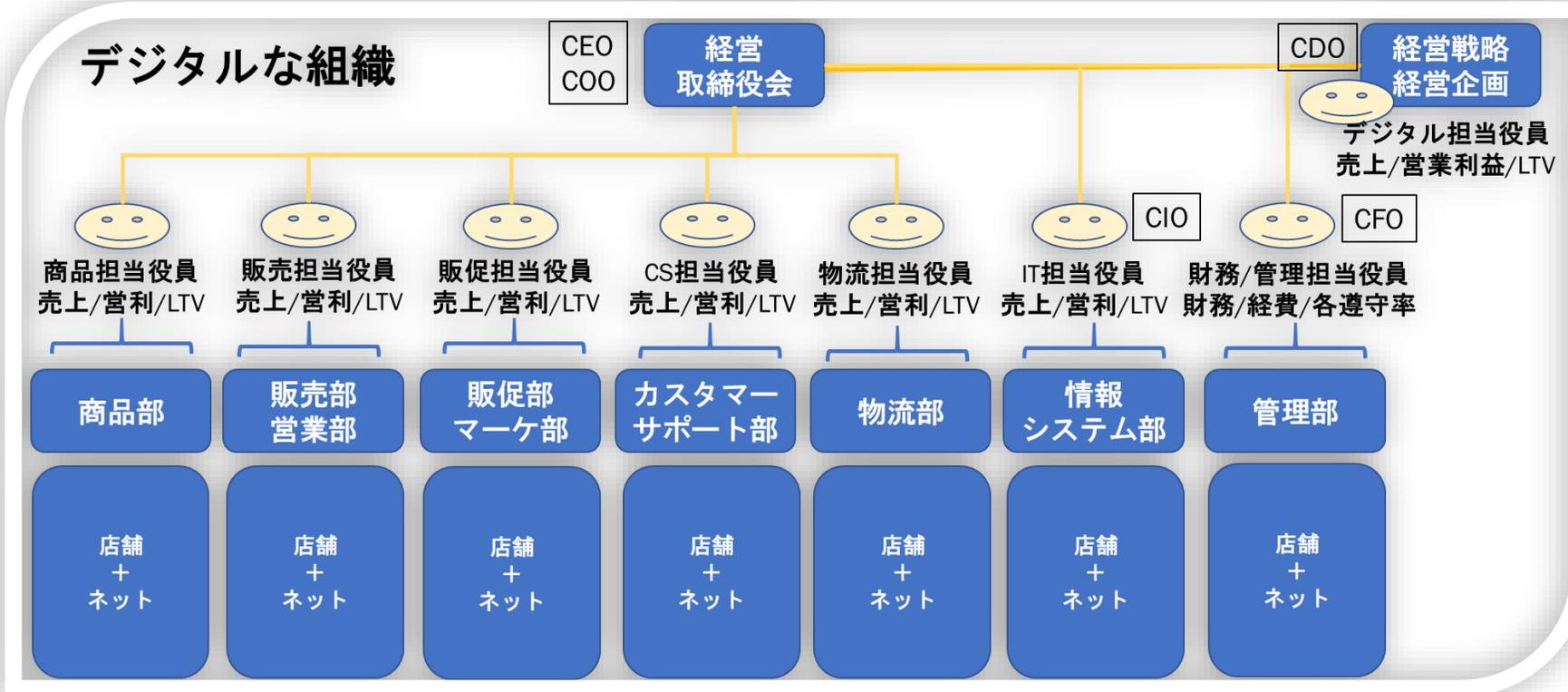
事例1：店舗店長経験者

- ① 自分が見てきた「売上＝客単価（バスケット単価）×客数」をID POSデータで見せる
→ 新規/リピート、ロイヤル顧客の発見
- ② 「顧客と商品」の関係を見える化させる
→ ロイヤル顧客が定期的に購入するカテゴリ、商品同士の継続/同時購買性の発見
- ③ 「店舗と顧客」の関係性を見た後で、「店舗と商品」の関係を見える化させる
→ その店舗のロイヤル顧客が見えると、品揃えとのギャップを発見

事例2：EC/通販担当者

- ① ECならではのKPI/指標を整理させる
→ KPIは財務諸表関連（売上/粗利益/経費/営業利益）、指標はCV、UU、PV・・・
- ② 流入前情報と顧客の関係を整理させる
→ モール経由の流入は価格訴求、同業他社からの流入は商品価値訴求、後者はロイヤル化
- ③ 顧客セグメントごとの販促費用対効果を考えさせる
→ 新規とリピートの施策を分離。既存分析からの新規獲得施策、ロイヤリティプログラム

9. 組織に全体最適思考を定着させる



<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

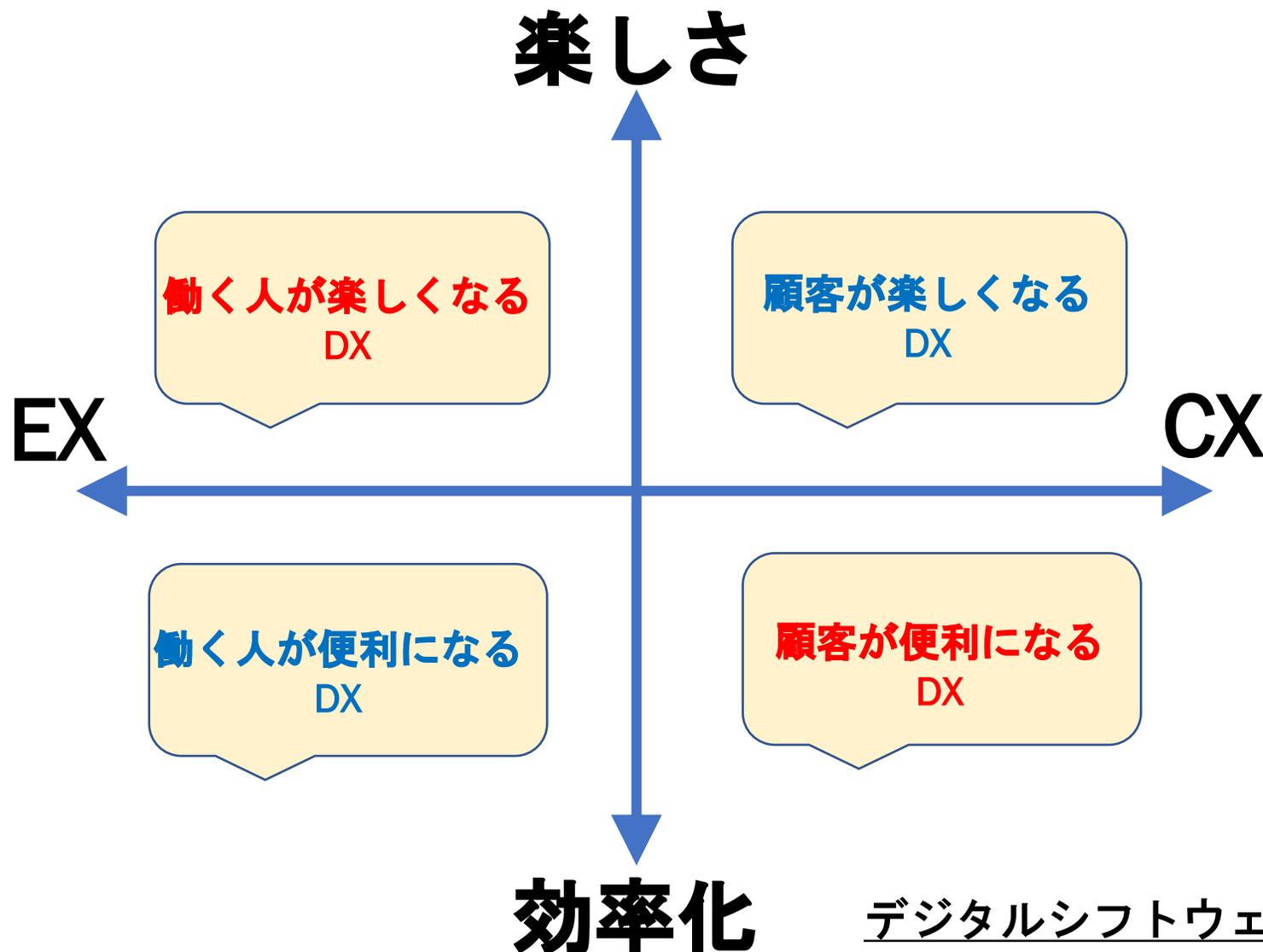
項目は共通
年次別/階層別に
高度化

- ・ 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
- ・ 経営の理解不足は現場の説明次第。顧客視点と顧客数字で語る
- ・ 財務諸表で説明すれば、投資の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

10. 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**
- **顧客の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/既存顧客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**

【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

VI. まとめ

1. 会社は何のためにあるのか？

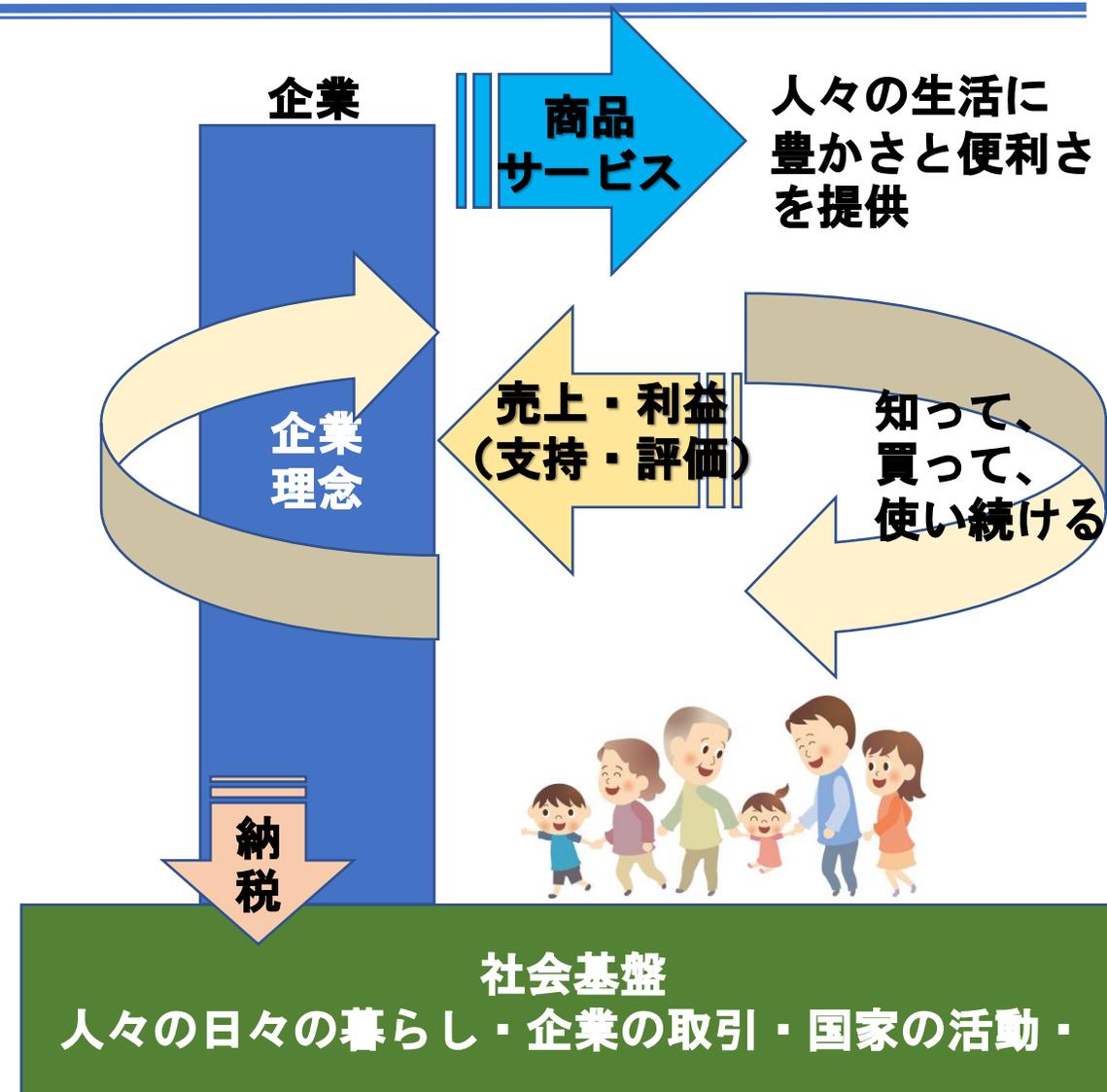
生活の手段？自己実現の場？
会社は社会のためにあるのです

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

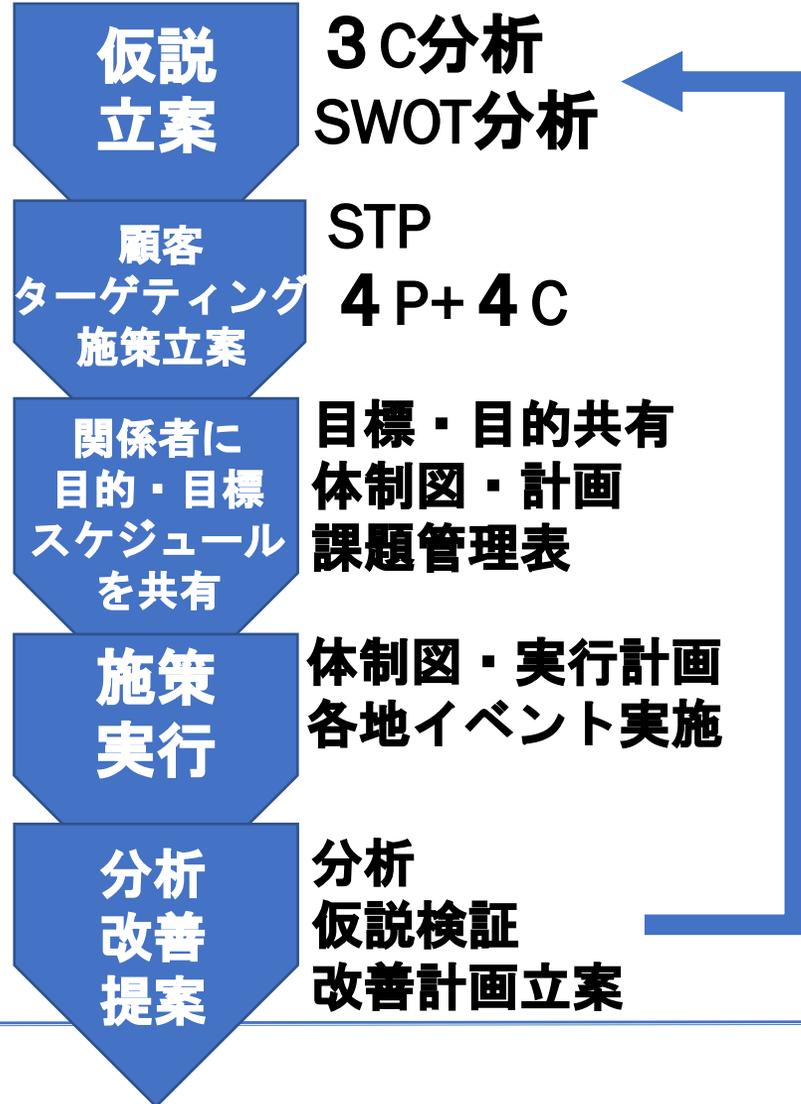
人＝消費者あってこそその会社。社会と
関わってこそ会社は存在出来るのです

この関わりそのものがマーケティングです



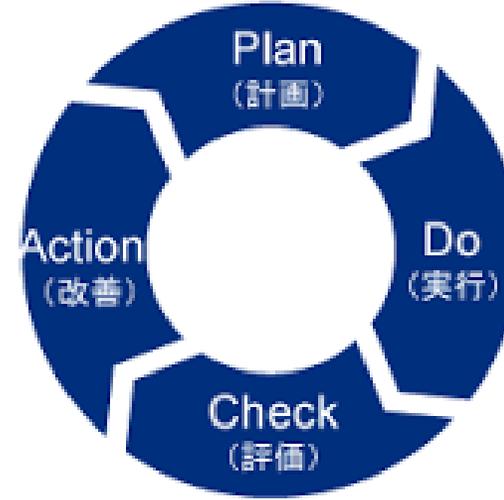
2. デジタルで見える化した顧客軸でPDCAをきちんとまわす

アクションプラン



PDCAサイクル

- 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



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

- 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
- ・ 顧客を名前で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

お客さまを、会話とデータからよく理解し、自社へのニーズ（専門性）を見える化し、

デジタル/アナログとも消費者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。

成功も失敗も重ねながら試行錯誤を進めなければ変わりません

個人評価 → 店舗評価 → 会社評価 = 消費者からの評価

販売チャネルや事業部門、管理部門が相互に助け合い、会社全体の評価つまり消費者からの評価を高めていくためにはどうしたら良いのか、そのためにはデジタルという道具をどう活用していくのか。

その結果、消費者の満足が高まり、社内の作業が減り、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

株式会社CaTラボ
逸見 光次郎

<https://www.catlab.co.jp/>

