

『オムニチャネルを構造的に理解する』

～ 顧客満足と企業利益を継続的に高めるために ～



2019年10月11日
株式会社 CaTラボ 代表
逸見 光次郎

【自己紹介】 逸見 光次郎 ～へんみ こうじろう～

- 94年 三省堂書店入社。店舗勤務、新店立ち上げ
99年 ソフトバンク入社。イーショッピングブックス立ち上げ（現セブンネットショッピング）
06年 アマゾンジャパン入社。ブックス マーチャンダイザー
07年 イオン入社。ネットスーパー立ち上げ後、
デジタルビジネス事業戦略担当
11年 キタムラ入社。執行役員 EC事業部長
のち経営企画室オムニチャネル（人間力EC）推進担当
17年 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 兼務
18年 千趣会執行役員マーケティング担当 兼務

25年間小売・流通一筋
(うち20年デジタル兼務)
店舗/本部/商品/CS/IT/物流
/通販/EC/WEB/マーケ
/経営戦略/広報/広告営業
/総務/社長室/役員 等々

現在、(株)CaTラボ代表、プリズマティクス社アドバイザー
GMOメイクショップ オムニチャネルSV、流通問題研究協会 特別研究員 兼務

コンサルティング手法：“わるもの”を作らない&見える化

- 顧客観点で売上を分解。既存/新規の客単価/年間購買額。投下販促費用対効果
- “店とネット” “経営と現場” “顧客と会社” の業務のつながりを見る化して、人をつなぐこと
- 売上よりも利益が大事。粗利益、営業利益&販管費、経常利益の観点で社内KPI共通言語化

ツール：ビジネスフロー/KPIツリー/課題管理表/LTV見える化

【アジェンダ】

I. 世の中の変化を理解し、自社における消費者の購買行動を考える

II. 国内外各社の事例

III. オムニチャネルを構造的に理解し、実行する

IV. まとめ

I. 世の中の変化を理解し、自社における消費者の購買行動を考える

1. 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）
- 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%⇒17年5.79% **但し分母は290兆円⇒285兆円に減少**
- 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**
単身＋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）
- 訪日客は**年間3,000万人超で4兆円消費**。在留外国人は**263.7万人**

今は沢山作って安くすれば売れたり、まとめ買いされる時代ではない。“商売”は今の世の中の変化に対応しているのか？

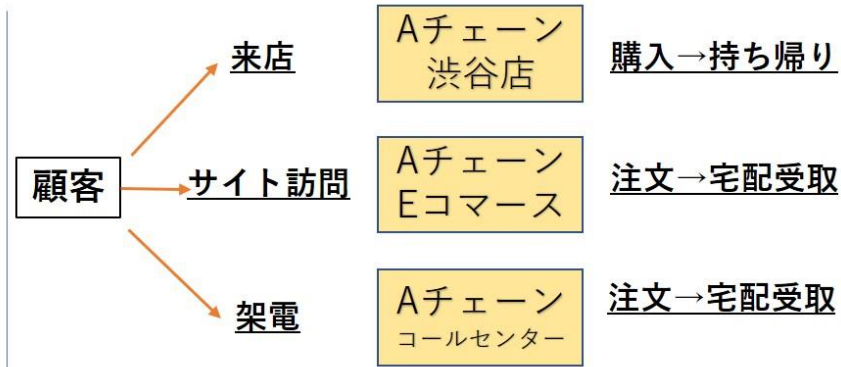
2. 購買チャネルの変化と業務の煩雑化

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

まず
シングルからマルチへ



それから
クロスが始まる



その上に
オムニが出来る



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

クロスチャネル

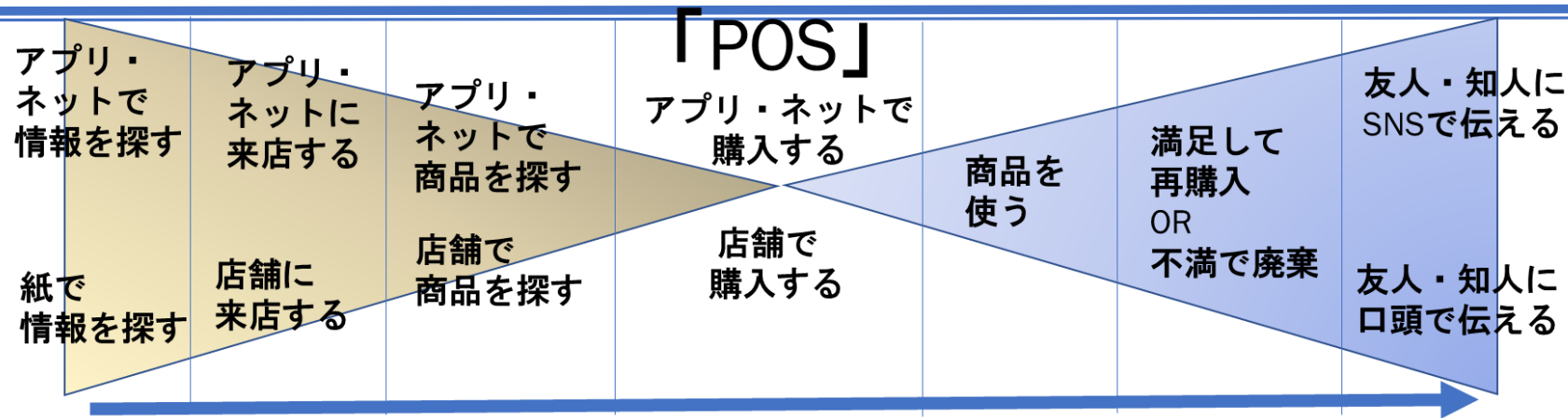


例：同じ企業に店、Eコマース、電話通販の3チャネルで顧客に各在庫情報が見え、共通ポイントで、過去の購買履歴を見ながら注文出来、店でも宅配でも受け取れる。LTVを意識した顧客と企業の双方向コミュニケーションがある

オムニチャネル

- ・ 商品移動/配送 /お渡し業務煩雑
- ・ どこに売上/評価？
- ・ 顧客情報管理必須

3. 見える化 <デジタル的に：IDの見える化>



カスタマージャーニーの流れ

アプリ、ネット（Cookie）などで
アクセスログが見える化

顧客ID
商品コード
購買チャネル

SNSなどでの発信を解析

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

見たものから
施策を考え、
仮説・実施・検証

<小売的に：リピートの見える化>

売上（顧客の支持）＝商品価格×客数

新規顧客

既存顧客

- ①毎年継続
- ②新規継続
- ③休眠復活

休眠顧客

利益＝売上－費用（会社の活動費用）

4. 大量の情報から顧客に響く仮説を見つける

1. 膨大に取得・蓄積出来る顧客情報の整理

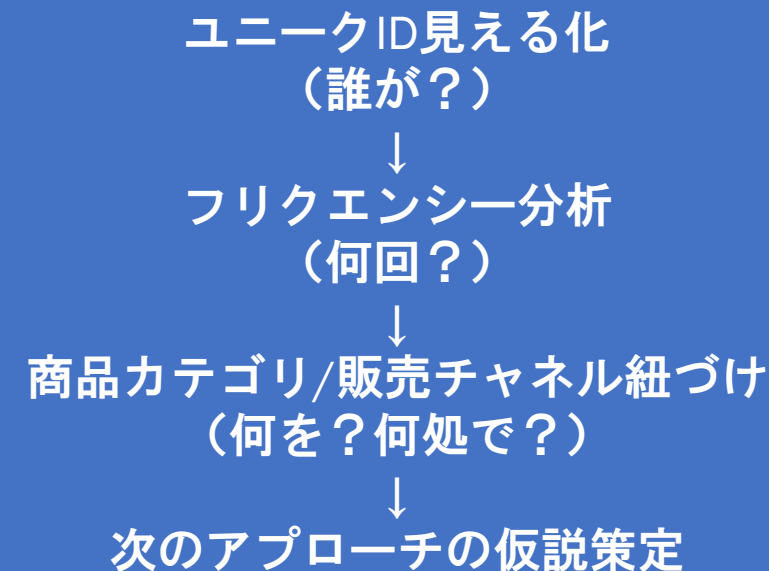
- ① 来店前・購買・来店後
- ② 店舗・EC
- ③ 市場全体

2. 顧客の視点(データ)と現業の一致・不一致をみる

- ① 店舗レイアウト・棚割、接客
- ② EC販売方法・受け取り方法
- ③ 商品のクロスセルと販促手法

3. POS販売結果経営→需要予測と顧客勘定による経営提言

- ① 販売情報に基づいた需要連動生産/仕入、小ロット短リードタイム
- ② 商品部門別損益に加えて、顧客数と頻度に基づいた需要予測と損益
- ③ 顧客接点となる店舗・コールセンター重視と、**売上と評価の切り離し**



必要なのは「データサイエンティスト」だけではなく「実務がわかる人」

5. 商品予算/売上→顧客予算/売上へ（LTVを評価に）

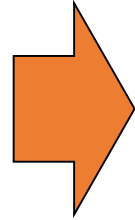
商品勘定 → 顧客勘定へ

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

一人のお客さまがどれだけ自社を利用してくれているのか：年間LTVを最大化

＜昨年30万円買ってくださった方々があと1万円買って下さるようにお勧めする施策は？＞

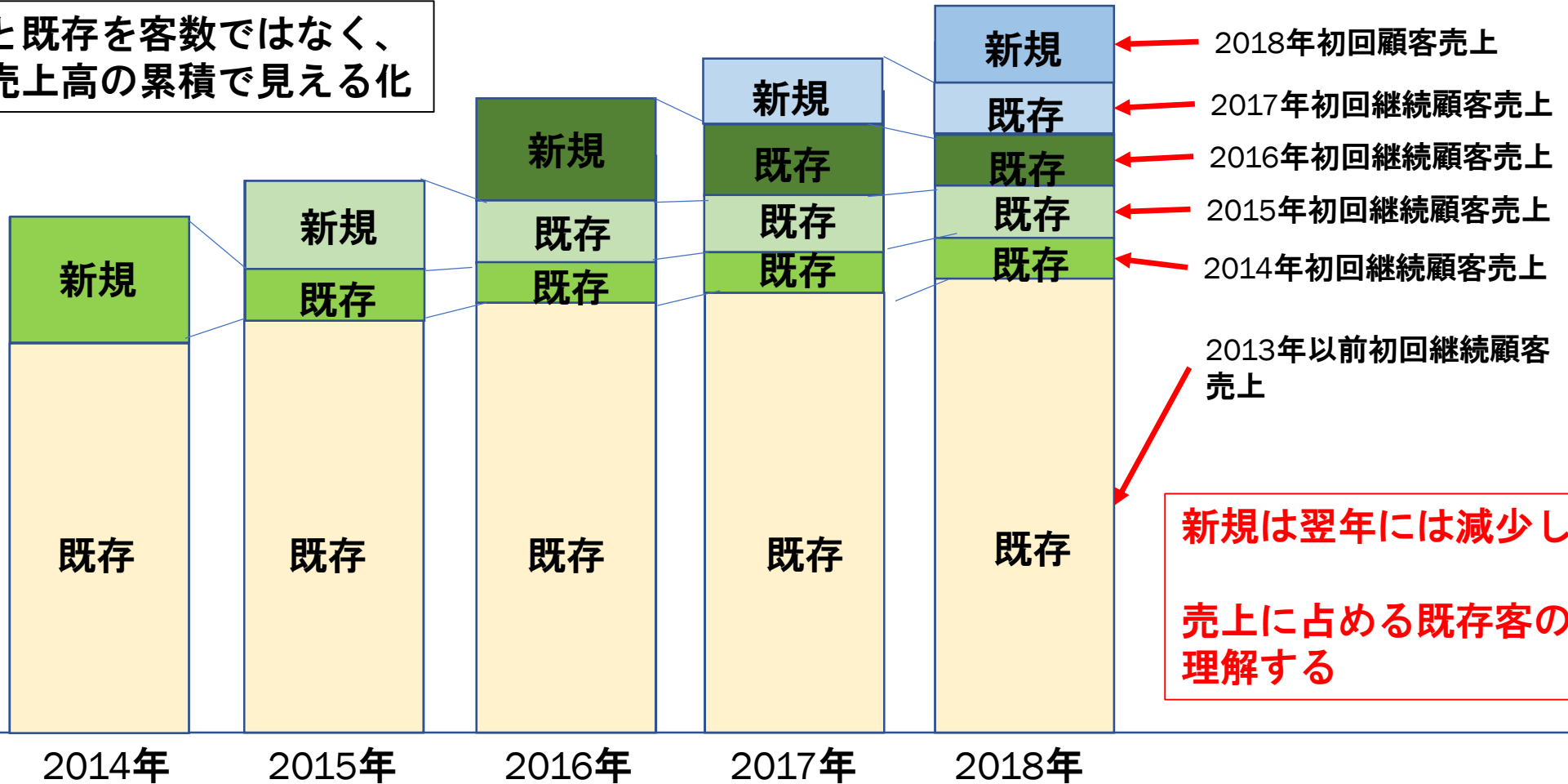
昨年「どの商品部門」を「どの商品部門と組み合わせで」「どんな頻度で」ご利用いただいているのか？「同時購買（/閲覧）」「継続購買（/閲覧）」双方の履歴から考察し大きな母集団を見つけて取り組んでいく

合わせてどの店、人が接客したら顧客の来店/購買頻度&継続年数が伸びたかを重視して、伸ばした店、人を評価する＝オムニの評価軸

6. 売上実績を顧客継続年数で分解する

過去5年売上高 新規/既存顧客売上構成分解

新規と既存を客数ではなく、
その売上高の累積で見える化



新規は翌年には減少して既存へ
売上に占める既存客の重要性を
理解する

7. 見える化

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”

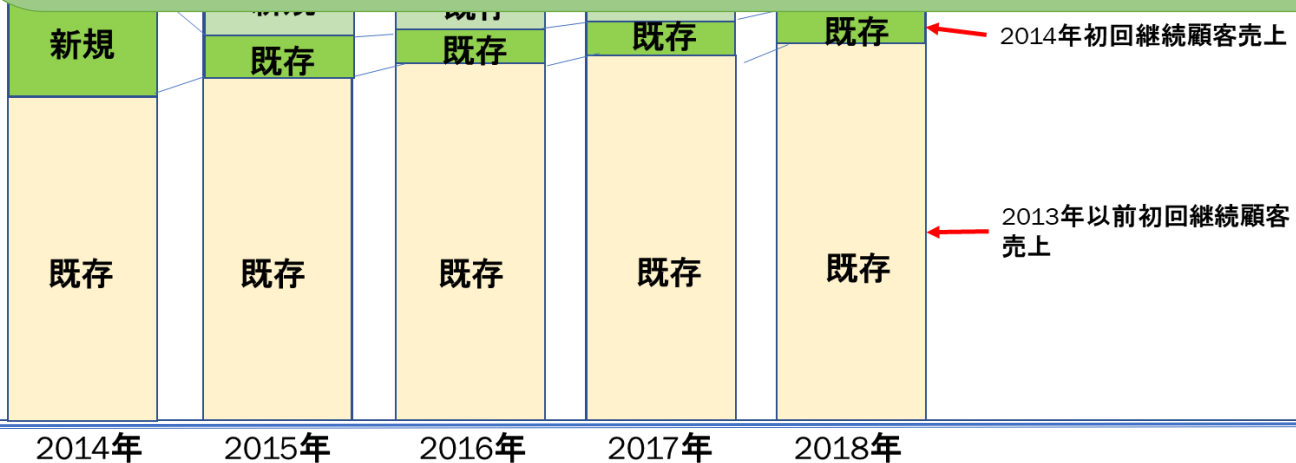
合

“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“

既存顧客のロイヤリティを高める事が、
継続的な売上・利益の増と、
親和性の高い新規顧客の獲得につながる



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			
				—
		人数	前年比	シェア
		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	
利用頻度	全体			—
(1年あたり)	うち新規顧客			—
	うち既存顧客			—

【参考】顧客IDごとの購買/閲覧商品部門を継続分析する

お客様ID 001 - 00001	初回 購買	検索	2回目 購買	3回目 購買	検索	4回目 購買	5回目 購買	...
購買チャネル 店舗/自社Web/楽天	店舗 渋谷	オンライン 自社	オンライン 楽天	店舗 自由が丘	オンライン 自社	店舗 渋谷	店舗 自由が丘	
シューズ	28			25		23	28/25/23	
スポーツウェア		XL	XL	XL/S	キッズ	キッズ	〇〇〇	
ラケット	〇			〇		〇〇		
シャトル	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	
購入年月日	170305	170625	170815	180410	180501	180725	180810	
仮説	本人用	本人用	本人用	奥様？	お子さん？	お子さん？	家族全員？	

IDに紐づけた購入/検索データのチャネル・部門・サイズからマーケティングアプローチ仮説を立てる

【参考】商品部門ごとの繋がりを分析する（例）バドミントン

	シューズ	スポーツウェア	ラケット	シャトル	備考
シューズ	△	○	△	◎	年2回購入
スポーツウェア	○	○	△	◎	季節品
ラケット	△	△	×	◎	年1回購入
シャトル	◎	◎	◎	◎	随時購入
備考	中単価/中利益	低単価/高利益	高単価/高利益	低単価/低利益	

- ① 中単価/中利益のシューズは、消耗品なのでそこそこの頻度で、購入時には他の部門も買う
- ② 低単価/高利益のスポーツウェアは、消耗品なのでそこそこの頻度で、購入時には他の部門も買う
- ③ 高単価/高利益のラケットは、単独購買かつ頻度が低い
- ④ 低単価/低利益のシャトルは、**必ず他部門と同時購入され、顧客単価UP&リピート購買の要**

単品損益ではなく、組み合わせられやすい**同時購買と継続購買のきっかけ**を**既存購買データ**から分析して、**既存客のリピート&単価UP、似た傾向の新規客を勧誘しリピート化する施策**を生み出す

II. 国内外各社の事例

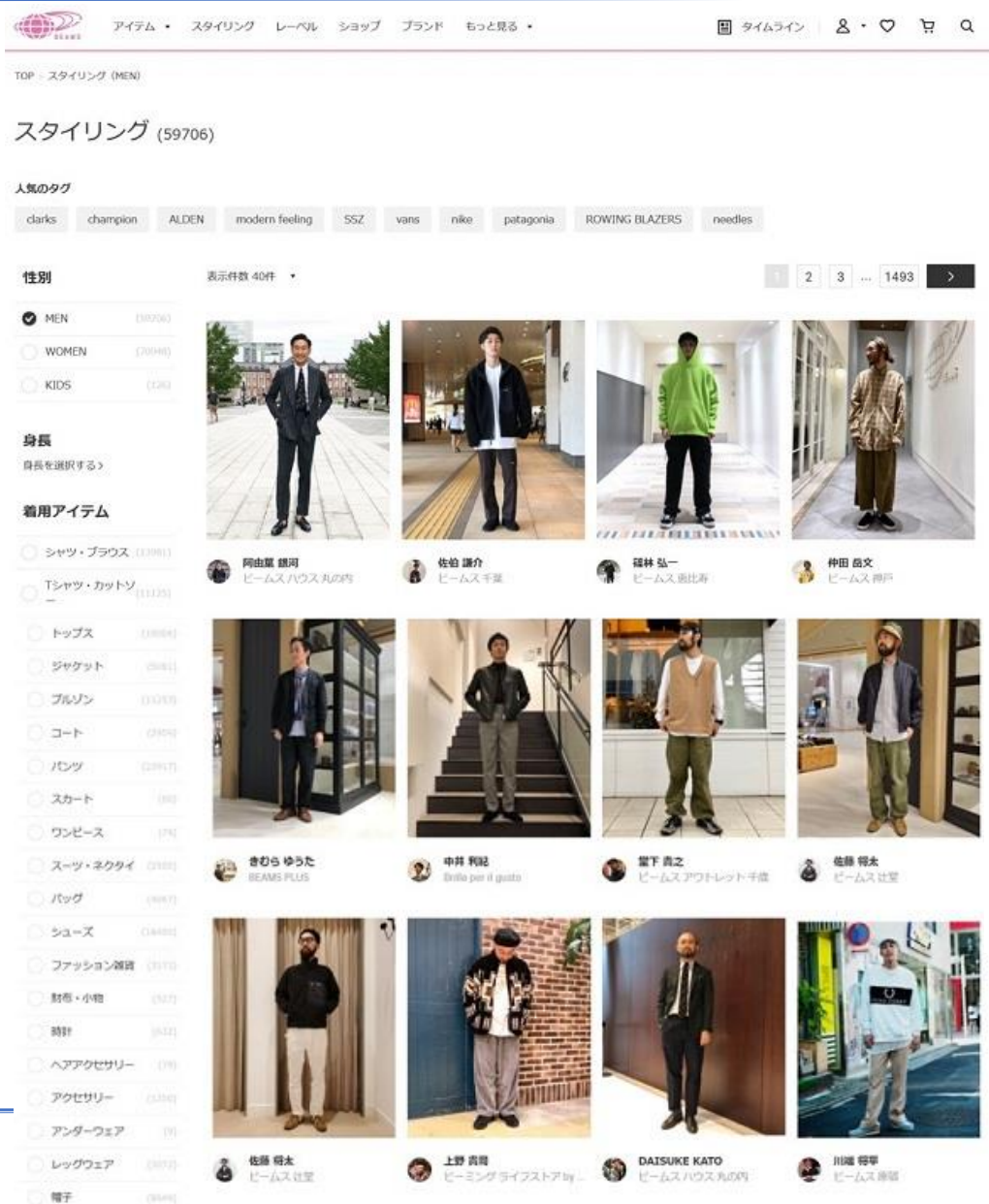
1. 良品計画



- アプリを全社で活用
- 店舗集客 & EC販売
- 店頭オペレーション連携
- データ解析による企業戦略

アプリで顧客を見える化し、
個々の顧客とつながっている

2. ビームス



- 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

3. メガネスーパー



- 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

- 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. カメラのキタムラ



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
→ **デジタルで顧客の買い物を便利にし、店作業も軽減。空いた時間で接客**

【参考】 評価・組織の考え方：① EC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

+

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

||

C：EC関与売上 419億円 <EC事業の総合評価>

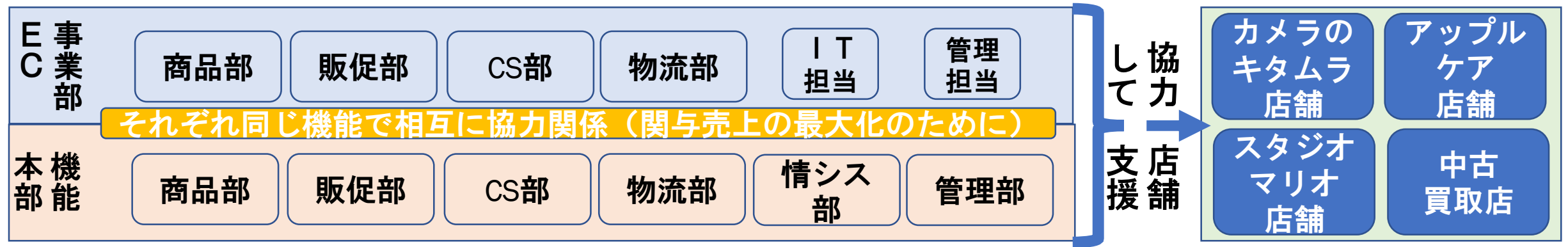
この最大化が最重要。全社で取り組む

(キタムラ2016年3月期決算説明会資料数値より作成)

通常のEC事業はAの宅配売上とそこからの利益を予算として評価されている。その結果、社内の店舗事業と競合になってしまう事が多かった。施策も値引きやクーポン、ポイント施策と偏りがち。加えてBの「ネット注文→店舗で受取」の場合、どちらに評価を付けるのかで売上の取り合いになっていた。

そこでキタムラではBの売上は全て店舗に計上、手数料も取らない形で店のネット活用意欲をアップし、一方EC部隊のモチベーションを維持するためにBの売上同額を“評価”としてEC部隊につける事にした。その結果、ECはAの宅配売상을伸ばしても、Bの店受取受注を伸ばしても、その合計であるC：EC関与売上が伸びる事を最も評価される事となり、店舗と協力して成長する事が可能となった。競合がネット上でカメラの値引きをかけてきても、宅配事業では赤字を出すような競争はせず、店舗受取に誘導して接客サポートを前面に押し出すなど、施策の自由度も高まった。

【参考】 評価・組織の考え方② 協力しあう組織



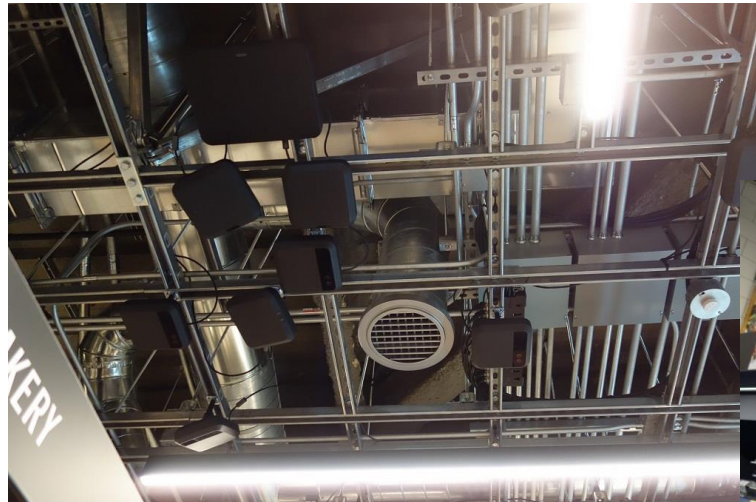
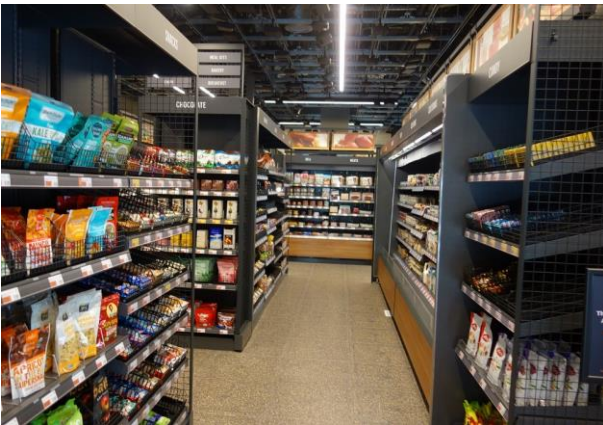
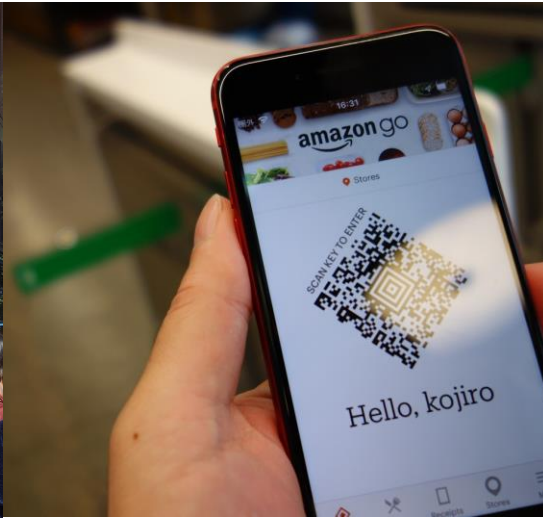
もともとECは各機能を持った“子会社”的な立ち位置にあった。そのメリットはEC業務の一気通貫性、デメリットは本社と別の仕入活動、販促活動、CS業務、物流業務であり、ITや管理業務も独立していて手がかかっていた。

そこでECバイヤーと本部バイヤーに「キタムラでカメラ販売を最大化（関与売上）」という目標を与え、ECと店含めたキタムラとしての共同バイイングに切り替え効率化。その副次効果で店舗在庫とEC倉庫在庫の共有化が進み、顧客の要望や店舗在庫の鮮度アップの為に積極的に商品が移動するようになり、在庫回転率がアップ、利益増と値引きロス減を実現した。

販促、CS、物流も同様に協業させ、本部＋ECで店舗を支援する組織になっていった。
IT・管理は本部に任せ、EC側は担当者（ITは要件整理、管理は窓口）のみを置く事で売る事に注力出来た。

5. アメリカ：AmazonGo & ホールフーズ

<https://www.amazon.com/b?node=16008589011>



便利なコンビニ
レジレス店舗
(×無人店舗)

5. アメリカ：AmazonGo & ホールフーズ



Amazonにとっての実店舗
の意味は？

実店舗における
行動/購買ログ収集

ネットでも店舗でもシームレスに顧客と繋がり、
リコmend

この分析/機能は
Retailだけでなく、
MarketPlaceでも
提供されるのでは？

MODERN SHOPPING MISSIONS

TYPICAL SCENARIOS

Distress purchases

When an essential item in life goes wrong, it needs replacing urgently.

+97%
increase in large electricals, washing machines and ovens ordered via smartphones.

Reacting to weather

With a year of unpredictable weather, there were plenty of spontaneous weather-based purchases.

+245%
more umbrellas sold this April than last.

THE SHOPPING LIST

Tights, umbrellas, washing machines



TIMING

Weekdays 6am to 9am

Mobile is the most popular device to shop on johnlewis.com at this time and average browsing time is at its shortest.

TYPICAL TRAITS

Speedy decision-making

When shopping online, those who "need it urgently" typically take less than six minutes to make their order.



On the way to work

+86% **+55%**
Males **Men's time**
Increase in sales at John Lewis St Pancras since last year, suggesting a last minute purchase on the way to work.

TYPICAL SCENARIOS

In-shop pampering

A growing range of beauty treatments helps enhance a trip to the shops. Our first makeover spa in Birmingham has seen customers typically visiting nine times a year.

Toying with tech

Whether perusing smart ovens at John Lewis Oxford Street's Smart Home space or experiencing virtual reality gaming with Oculus Rift, testing tech in-store is part of the fun.

THE SHOPPING LIST

Home accessories, makeup, artisan pastries



TIMINGS

Saturdays and Sundays

Our busiest day in shops is Saturday, when customers enjoy browsing with family and friends. People are most likely to mobile shop on Sundays, suggesting a leisurely end-of-week scroll.

TYPICAL TRAITS

Plenty of time

Those in an "inspire me" state of mind spend an average of **36 minutes** browsing before purchasing via johnlewis.com.

Inspired by social media

+60%
rise in customers visiting johnlewis.com via visual content shared on social media.

TYPICAL SCENARIOS

Buying a mobile phone

The world of mobile phones can be baffling even the savviest shoppers. John Lewis Partners can help customers navigate the options.

Personal styling

+43%
rise in John Lewis stylist appointments in the last six months. A trial with digital fashion personalisation experts, Dressipi, is also underway online.

THE SHOPPING LIST

Curtains, beds, cameras, speakers



TIMINGS

Any time

Purchases that need advice happen over an extended timeframe of days, weeks or even months, using all channels and days of the week.

TYPICAL TRAITS

Seek out an expert

63%
of these missions are researched in a shop, and involve talking to a Partner.

Want personalised advice

+46%
increase in the number of appointments booked online for John Lewis services such as Home Design and Personal Styling.

TYPICAL SCENARIOS

Repeat beauty purchase

59%
of beauty purchases are not researched beforehand, suggesting many customers know exactly what they want from the category or are replenishing their favourite makeup.

Gifting

66%
of gift purchases are made in a shop. One in ten customers come to us with a mission to find the perfect present.

THE SHOPPING LIST

Cookware, maccas, going-out tops, shirts and greetings cards



TIMINGS

Saturdays and Fridays

The most common day for these purchases is Saturday, followed by Friday. Tablets are another popular channel for this mission, with browsing on tablets peaking on a Sunday evening.

TYPICAL TRAITS

Buy on the day

Our top ten most purchased items in shops include light bulbs, saltstaps and moth killer. Dresses and tops are often spur of the moment buys too.

No need to research

46%
of shop purchases are not researched beforehand.

John Lewis Retail Report 2016

<https://www.johnlewispartnership.co.uk/content/dam/cws/pdfs/media/how-we-shop-live-and-look-2016.pdf>

6. イギリス：ジョンルイス（百貨店）

「今の顧客が買い物に求める4つのもの」～ RetailReport2016より～

1. とにかくすぐに欲しい

⇒ 買い物体験に関係なく、即時スマホ購買

平日の6時～9時

2. 私を楽しませて、インスパイアして

⇒ 家族や友人と楽しみながら買い物したい

週末

3. 私にアドバイスして

⇒ ネット上にたくさん情報あり過ぎ。
信頼出来るお店でいい選択がしたい

いつでも
電子機器・ファッション・
装飾品

4. きまぐれに買い物する

⇒ 購入前に全員が調査して来る訳ではない（約半分）

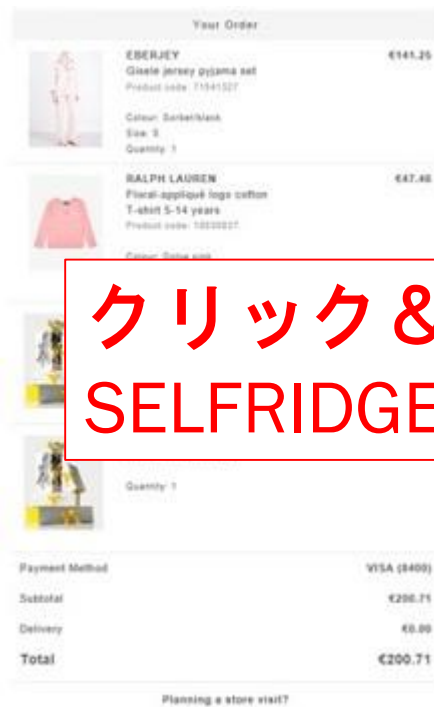
金曜・土曜

※典型的な顧客などもう存在しない！一人の顧客がケース毎に4つの行動

【参考】UK : SELFRIDGE & JOHN LEWIS Click&Collect体験



カードエラーで
クリック&コレクト失敗！
JOHNLEWIS店内で45分
ようやく購入



クリック&コレクトで
SELFRRIDGEで1分で受取



必要なものは事前注文
(C&C)で確実に待たず
に購入。
空いた時間でさらに
お買い物 (&消費)
可処分時間＝顧客時間
(奥谷氏)



Ⅲ. オムニチャネルを構造的に理解し、実行する

1. オムニチャネル化で“個客”とつながる（顧客サイド例）

① ネット広告誘導

コンタクト通販で
買い物して満足！



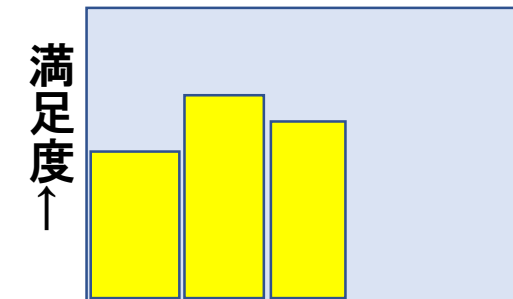
② 店舗誘導

店舗で検眼、メガネの
体験・買い物して満足！



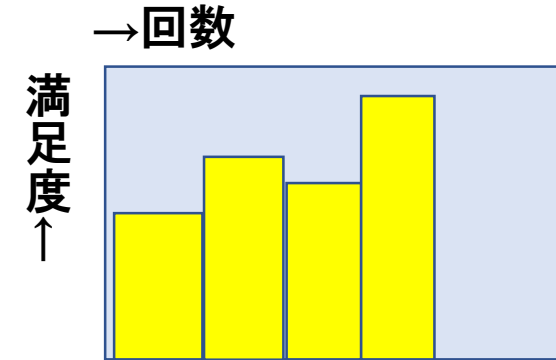
③ メルマガ誘導

イベントで体験・
買い物して満足！



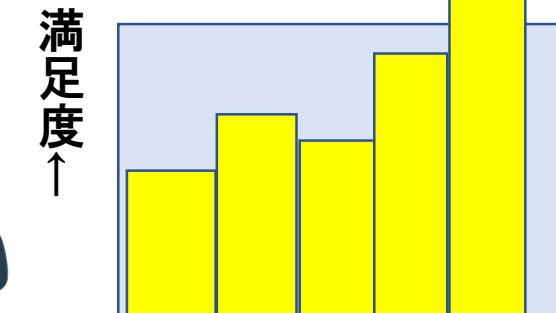
④ アプリで誘導

いつでもどこでも
コンタクト発注が
出来て満足



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

2. オムニチャネル化のポイント（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

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

3. 経営視点と顧客起点で考える、とは全体最適で考えること

お客さま



商流・金流・情報流

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
- ③経営目標数値を事業別チャネル別に分解

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

- 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

販売

- 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

販促

- 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

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

物流

- 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

管理

- 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

小売企業

パートナー

メーカー
生産者

卸
(販社)

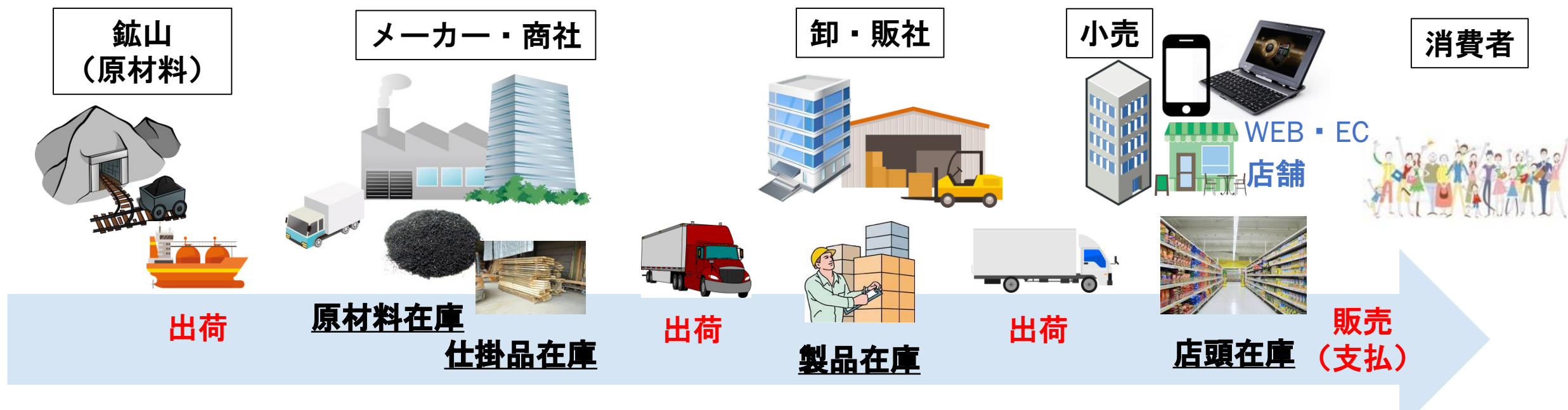
広告
代理店
WEB制作

Sler
システム
ベンダー

倉庫業者
配送業者

税理士
弁護士
監査法人
人材紹介

4. 全体最適とは流れを良くすること、真の利益で考えること



「原材料調達～生産～店頭配架～消費者販売」の流れを良くして最短時間にすることが、
“全ての関係者”の真の利益（⇔見かけの売上計上）の最大化につながる。

※ そのためのポイントは個社の最適化ではなく、流れ全体の最適化

消費者の立場で、横通しに社内外を数値（スループット＆真の利益）で見える化し繋ぐことで実現

5. 業務の見える化

顧客を中心としたビジネスモデル (ビジネスフロー)を描く

縦軸に業務を時系列で並べる

横軸に組織（自社＆パートナー）を

並べる

組織毎のKPI（目標・評価）も明記

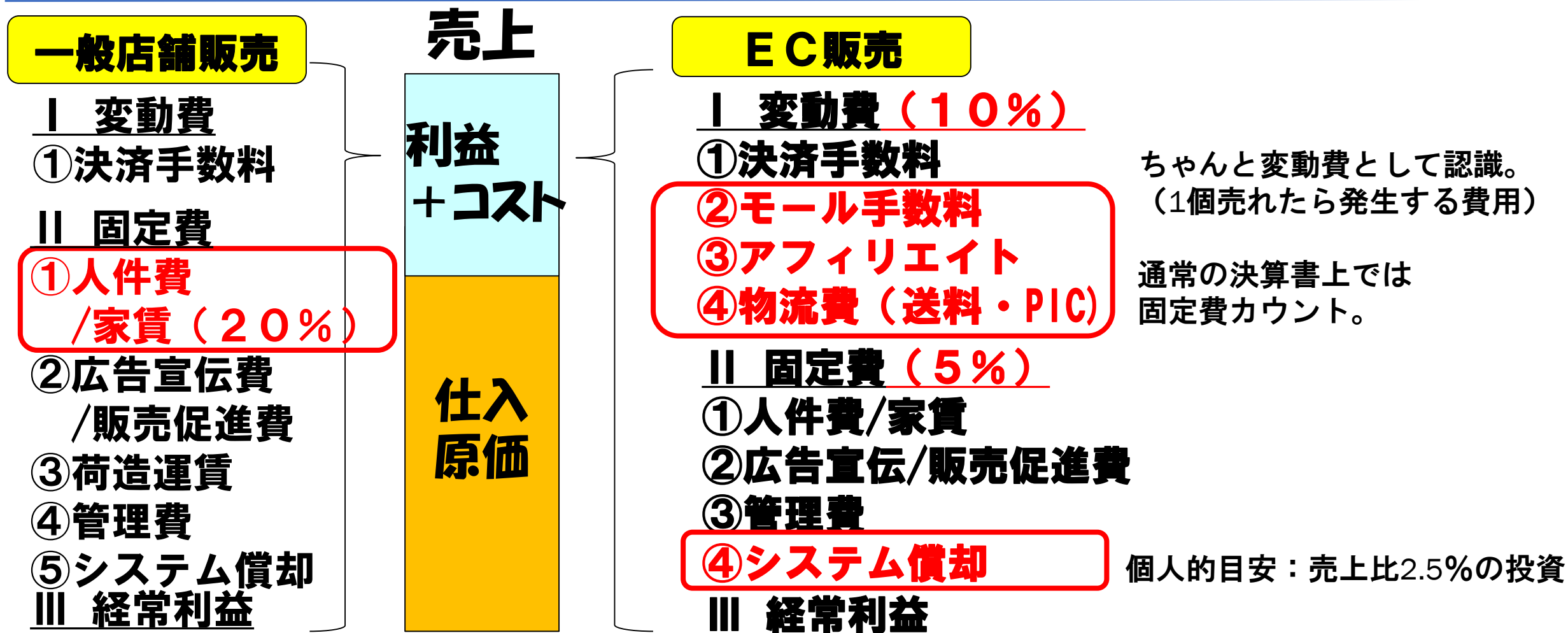
あるべき姿を描き出し、
今とのギャップを記入、見える化する

**業務と関係部署が見える化する事で、
何を誰にお願いするか、協力要請がしやすく、
受ける側も受けやすくなる**

何より経営課題とつながりやすくなり、
経営陣の承認を得やすくなる。

[illegible]

6. 利益の見える化:ECと店舗販売とのPLの違い ※各数値は目安



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					売上高	売上高	前年比	売比
1. 部門	①	ハード計	主な要素	データ抽出元	2018売上比率		#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					売上原価	売上原価	前年比	構成比
1. 部門	①	ハード計	主な要素	データ抽出元	2018売上比率		#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)					荒利益高	荒利益高	前年比	構成比
1. 部門	①	ハード計	主な要素	データ抽出元	2018売上比率		#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					棚卸差損益	棚卸差損益	前年比	
	①	棚卸差損	主な要素	2018差損率／売上	#REF!		#DIV/0!	
	②	棚卸差益			#REF!		#DIV/0!	
棚卸差損益計					売上に占める金額差損費率→	#REF!	0	#DIV/0!

売上/原価/粗利ともに
「部門」と「チャネル」に分解

⇒経費項目にて各チャネルごとの
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		主要要素	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!
	③	販売費計		#REF!	0	###	0	#DIV/0!
	④	賃借料		#REF!			#DIV/0!	#REF!
4. 管理費	⑤	リース料		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑥	水道光熱費		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑦	通信費		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑧	備品経費		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑨	消耗品費		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑩	旅費交通費		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑪	租税公課		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑫	保険料		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑬	接待交際費		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑭	会議費		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑮	団体金費		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑯	修繕費		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑰	環境保全費		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑱	雑費	お客様返金、社内消費	#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑲	減価償却費	ソフトウェア固定資産	#REF!			#DIV/0!	#REF!
	⑳	その他管理費		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	㉑	配賦管理費	備品・機械 償却費	#REF!			#DIV/0!	#REF!
	㉒	管理費計		#REF!	0	###	0	#DIV/0!
5. 投資	①	開発・デザイン投資		#REF!			#DIV/0!	#REF!
	②	6. 固定費計	売上に占める固定費率→	#REF!	0	###	0	#DIV/0!
★営業費計			変動費+固定費	#REF!	0	###	0	#DIV/0!

VII. 営業利益		主要要素	データ抽出元	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 (チャネル別)	①	店舗計				#DIV/0!	#REF!
	②	自社サイト計				#DIV/0!	#REF!
	③	本店計			#DIV/0!	#REF!	#####
	④	楽天店			#DIV/0!	#REF!	#REF!
	⑤	Yahoo店			#DIV/0!	#REF!	#REF!
	⑥	amazon店			#DIV/0!	#REF!	#REF!
	⑦	モール店計			0	#DIV/0!	#REF!

VIII. 配賦費		主要要素	データ抽出元	配賦費	配賦費	前年比	売比
1. 配賦費	①	販売資産金利				#DIV/0!	#REF!
	②	シェアード費(人員)				#DIV/0!	#REF!
	③	シェアード費(ソフト・ハード)				#DIV/0!	#REF!
	④	配賦費計		0	###	0	#DIV/0!
IX. 営業外収支		主要要素	データ抽出元	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!	#REF!
	②	補填リポート	商品リポート			#DIV/0!	#REF!
	③	その他				#DIV/0!	#REF!
2. 営業外支出	①	雑損失				#DIV/0!	#REF!
	②	その他				#DIV/0!	#REF!
3. 特別損失	①	特別利益	子会社特別利益			#DIV/0!	#REF!
	②	特別損失	子会社特別損失			#DIV/0!	#REF!
4. 営業外収支計		売上高営業外収支率→		0	###	0	#DIV/0!
X. 経常利益		主要要素	データ抽出元	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 (チャネル別)	①	店舗計				#DIV/0!	#REF!
	②	自社サイト計				#DIV/0!	#REF!
	③	本店計			#DIV/0!	#REF!	#####
	④	楽天店			#DIV/0!	#REF!	#REF!
	⑤	Yahoo店			#DIV/0!	#REF!	#REF!
	⑥	amazon店			#DIV/0!	#REF!	#REF!
	⑦	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

7. 売上/費用/利益、在庫、顧客（新規&既存）の見える化

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
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
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			-			-		-

←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									

【参考】社内指標を把握する

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

オムニチャネル化の
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

【参考】オムニチャネル事業計画 内容例

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
社内用語で整理する

- ・ 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）と連携してみるが、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。

IV. まとめ

1. 会社は何のためにあるのか？

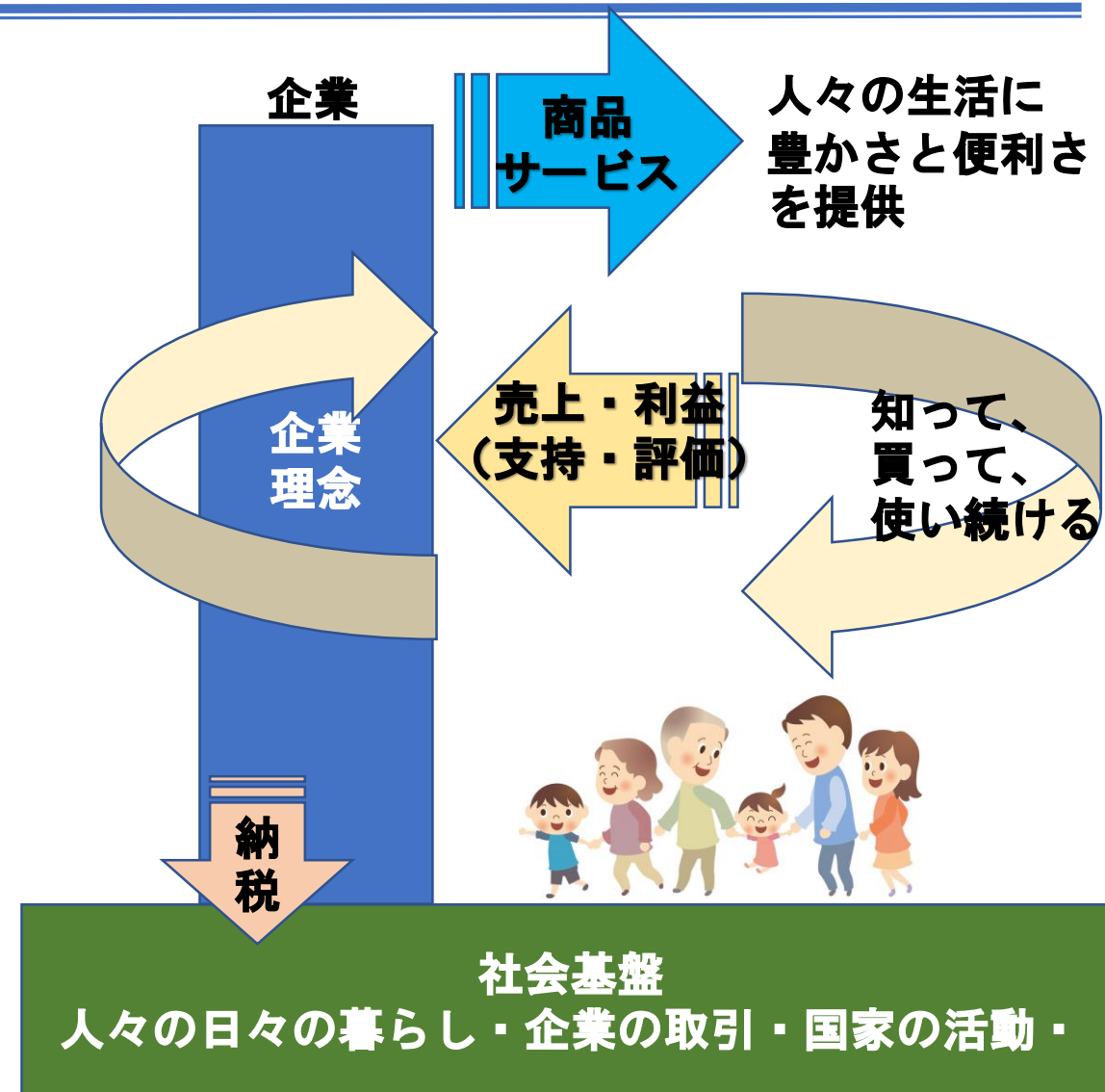
生活の手段？自己実現の場？
会社は社会のためにあるのです

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

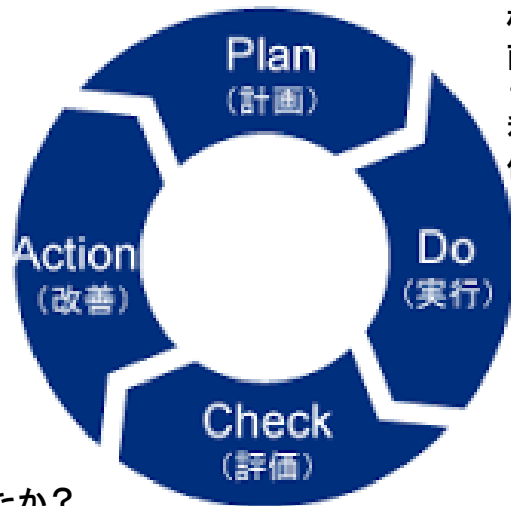
この関わりそのものが企業活動です



2. 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



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？

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

チャネル/事業単位の活動

顧客視点・企業理念での継続的な改善活動

企業の変革へ

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**

3. 自社の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：自社の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トランスフォーメーション（DX）は手段の話であって目的ではない
成功企業の話聞くことでそのプロセスを学ぶことは出来るが、誰もが言うのは
「結果的にそのプロセスになっただけで、最初からきれいに描けていたわけではない」
自社の顧客と、顧客から見た専門性が見える化して社内で共有し、
デジタルもアナログも含めて、顧客の立場に立って自社に最適なオムニチャネル化の姿を考え続け、
最初のステップを踏み出すこと。そして成功も失敗も見える化しながら一歩ずつ前に進み続けること
そのためには社内の仲間も、社外の仲間も必要となる
この協会が少しでもそのお役に立てたら、と皆さまにお声がけさせていただきました
ご活用いただければさいわいです

ご清聴ありがとうございました

